



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA TIENDA REVENDEDORA DE
GALVANOS DE RECONOCIMIENTO, POTENCIANDO SU PRESENCIA,
POSICIONAMIENTO Y VENTA ONLINE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GENTZA UNAI BALLESTEROS POLLONI

PROFESOR GUÍA

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

KAREN GUTIÉRREZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE

2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Gentza Unai Ballesteros Polloni
FECHA: 7 de enero de 2019
PROFESOR GUÍA: SR. RICARDO LOYOLA M.

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA TIENDA REVENDEDORA DE GALVANOS DE RECONOCIMIENTO, POTENCIANDO SU PRESENCIA, POSICIONAMIENTO Y VENTA ONLINE

Galvanos Chile es una pequeña tienda de galvanos de cristal, ubicada en el sector de Patronato y que, para finales del año 2017, se estaba yendo a la quiebra, dada una sostenida baja en las ventas, mala gestión y administración de los procesos y un nulo entendimiento del cliente.

Con un promedio mensual de ventas de 5,6 millones de pesos y costos mensuales que superaban los 5,5 millones de pesos, se hacía urgente una intervención y es donde el autor ve la oportunidad de formular un tema de memoria, pues se vislumbran diversas líneas de negocio en donde se pueden realizar mejoras y optimizaciones como automatización de procesos, mejora en el manejo de inventario, implementar una estrategia de pricing que sea competitiva y fidelizadora, no más precios “al ojo”; aplicación de estrategias de marketing digital en redes sociales (RR.SS) y otras más.

Gracias a la utilización de diversas herramientas digitales tales como Google Trends, Google Analytics, AHREFS, se logrará tener un conocimiento profundo y en detalle del movimiento del mercado, pudiendo estimar la demanda en base a fundamentos robustos, así como también una fiel caracterización del perfil del cliente de Galvanos Chile. A su vez, esto permitirá diseñar e implementar campañas de marketing focalizadas y que demostrarán su impacto en el incremento del nivel de conversión de compra. Sumado a lo anterior y haciendo uso de técnicas de Search Engine Optimization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM), permitirá que el sitio web de Galvanos Chile ocupe las primeras posiciones en las búsquedas de Google.

El principal resultado de este entregable es que, para finales de octubre de 2018, se ha logrado un aumento de más del 300% en las ventas mensuales promedio, respecto al último trimestre del año 2017 y una reformulación completa del negocio, desde la vitrina en el portal web, hasta la automatización casi total de los procesos.

Todas estas técnicas, herramientas y metodologías fueron integradas en una estrategia comercial que permitirá a Galvanos Chile adoptar una posición dominante en el mercado y que ésta sea sostenible en el tiempo. El horizonte de la estrategia contempla un año, a partir del cual, se debe hacer una revisión de los objetivos estratégicos para poder ajustarse a las tendencias del mercado atingente a la venta de un producto asociado al reconocimiento de las personas o instituciones.

Una de las más importantes conclusiones, es que, si bien la intervención a modo de “consultoría” que se realizó a Galvanos Chile, sin duda ha generado valor, las métricas indican que aún existen varios espacios de mejora, tanto en la forma en que se muestra la vitrina de productos y la hace más o menos atractiva para el comprador, como la implementación de nuevas maneras de vender galvanos

*A mis padres, Imanol y Cecilia,
que aguantaron tanto o más que yo.*

Agradecimientos

Es impresionante la cantidad de personas, perfiles, personalidades, mentes y corazones que he encontrado en todo este tiempo, espero tener el valor de representarlos en esta sección de agradecimientos.

No por nada pondré a mis padres, Imanol y Cecilia, en primer lugar. Son los dos exponentes de vida que vienen de inmediato a mi cabeza cuando pienso que su presencia ha sido la razón más importante de formar a la persona que soy hoy, pero que también me han dado las herramientas para encontrar la persona que quiero ser el día de mañana. No solo me dieron la vida, sino que también me rescataron muchas veces de mis caídas. Son dos personas que se sacaron la mugre día a día para entregarle a mis hermanos y a mí, una educación familiar y académica para enfrentar al mundo. Ellos fueron, son y serán siempre una universidad de excelencia.

Agradecer a mis compadres Germán Gutiérrez, Igor Corvalán, Sergio Rivas, Matías Barrios y Felipe Perry, conocidos de toda una vida y que me han prestado una mano de apoyo en todos los aspectos de mi vida, han estado ahí siempre que los necesité y hemos compartido vivencias que quisiera contarle a mis hijos e hijas, para que sepan lo que es llevar una amistad así de buena, por tanto tiempo.

A Mauro Ferrari por ser el pilar que me acompañó, codo a codo, en los años de estadía en la FCFM y muchas otras aventuras que hicieron de esta travesía, un hito indeleble en mi biografía.

No puedo no mencionar a quienes dejaron su huella en mi paso por Beauchef. Desde los inicios encuentro a Enzo Aguilera, Benjamín Calderón, Nicole Eguía, Felipe Maldonado, Andrea Osses, Cristian Fernández, Constanza Romero, Michelle Comte, Belén Kattan, la Fanny; esa sección 5 que dio mucho que hablar por largo tiempo. Luego aparecieron figuras como Agustín Soto, Carlos Barría, Nico Troncoso, Camila Escobar, Varinia Maluenda, Fernando Brierley, Sebastián Balmaceda, Nicolás Santibáñez, Francisco Oteiza y tantos otros que fueron cómplices y confidentes en esta etapa de peripecias, pero también de muchas alegrías.

A mis abuelos y primos, personas de distintas épocas y lugares del mundo, quienes me mostraron que ni el tiempo ni el lugar, son obstáculos para alcanzar un objetivo.

A mi querido World Class, proyecto del que formé parte por 3 versiones consecutivas y me permitió conocer una iniciativa estudiantil que puede tener un alcance y escala nacional. A todos los que lo forman hoy, los que lo formaron ayer y los que lo harán mañana.

A Ricardo Loyola, Orlando Castillo y Claudio Orsini, por orientar este tema de tesis y que éste llegara a puerto.

Por último, a Vicente Doh y la familia de Galvanos Chile. Me acogieron como un miembro más de ellos y eso permitió que el compromiso para con la empresa, fuera total y dedicado. Espero que el trabajo que desarrollamos en conjunto, permita que sigan prosperando.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	1
1.1	Motivación	1
1.2	Apoyo institucional.....	2
1.3	Antecedentes generales, descripción del proyecto y justificación	2
1.4	Objetivos	7
1.5	Marco conceptual	7
1.6	Metodología.....	23
1.7	Alcances y resultados esperados	25
2	Análisis de mercado e industria	27
2.1	Necesidad	27
2.2	Cliente objetivo	27
2.3	Características del mercado	40
2.4	Análisis Interno y Externo	41
3	Productos y servicios.....	43
3.1	Descripción del servicio	43
3.2	Ventaja competitiva y propuesta de valor	43
3.3	Productos sustitutos	43
3.4	Proveedores	44
3.5	Estado de desarrollo y uso de tecnología	44
4	Plan comercial	46
4.1	Plan operacional.....	46
4.2	Plan de marketing.....	57
4.3	Plan de control de gestión	63
4.4	Misión y visión	65

5	Resultados.....	67
6	Conclusiones	71
7	Proyección del autor y palabras de cierre	73
8	Glosario	74
9	Bibliografía.....	78
10	Anexos	81
	10.1 Ubicación geográfica de las empresas estudiadas en el Benchmark.....	81
	10.2 BMC inicial	82
	10.3 Página de Galvanos Chile a principios del año 2017	83
	10.4 Nomenclatura Bizagi para realizar modelamiento de proceso	84
	10.5 Behaviour Flow.....	91
	10.6 Página de Galvanos Chile en 2018.....	92
	10.7 Diferencia histórica en la tendencia de búsqueda de las variables de estimación	96
	10.8 Detalle de la diferencia entre la estimación de ventas para el 2018, respecto al desempeño en ventas del año 2017	97
	10.9 Flujo de venta en Bizagi	98
	10.10Manual de venta	101
	10.11Lista de precios	104
	10.12Métricas del plan de control de gestión.....	105
	10.13Diferencia entre proyección de ventas para el 2018 y desempeño actual hasta la fecha.....	106
	10.14BMC luego del rediseño	107

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Galvano Hoja del viento.....	1
Ilustración 2: Ventas y cantidad de galvanos vendidos en 2017.	5
Ilustración 3: Cantidad de usuarios v/s sesiones abiertas en el sitio web de Galvanos Chile.	6
Ilustración 4: Comparación de escenarios de simulación.....	6
Ilustración 5: Ejemplo de demanda con variaciones estacionales.....	10
Ilustración 6: Integración de funciones front-office y back-office.	15
Ilustración 7: Ciclo de mejoramiento de un modelado en BPMN.....	16
Ilustración 8: Representación de las distintas etapas del funnel de conversión.....	19
Ilustración 9: Búsqueda del concepto "galvano" durante el año 2017	27
Ilustración 10: Acquisition overview.	29
Ilustración 11: Behaviour Flow.	30
Ilustración 12: Cantidad de páginas visitadas del sitio web de Galvanos Chile v/s el porcentaje de salida de los usuarios.	31
Ilustración 13: Top 10 de las páginas visitadas en el sitio web de Galvanos Chile.....	32
Ilustración 14: Pageviews.	33
Ilustración 15: Conversiones.....	33
Ilustración 16: Medios de adquisición de usuarios.	34
Ilustración 17: Rangos etarios y distribución de género.	35
Ilustración 18: Dispositivo por el que ingresan al sitio web y hora del día.	36
Ilustración 19: Distribución geográfica de los usuarios.....	37
Ilustración 20: Categorías de intereses de clientes potenciales (TOFU).	38
Ilustración 21: Categorías de intereses de los usuarios con mayor probabilidad de compra (BOFU).	38
Ilustración 22: New visitor v/s Returnig visitor.	39
Ilustración 23: Distribución geográfica de la importación asociada a la palabra "cristales".....	41

Ilustración 24: Volumen de búsqueda y otras métricas asociadas al concepto "galvano".....	47
Ilustración 25: Top 10 de keywords relacionadas con el concepto "galvano".	48
Ilustración 26: Trends de los 5 conceptos relacionados con la palabra "galvano".	48
Ilustración 27: Distribución del nivel de búsqueda de los 5 conceptos asociados a "galvanos".	49
Ilustración 28: Movimiento anual acumulado de las búsquedas de los conceptos relacionados con "galvano" en 2017.....	50
Ilustración 29: Metas de venta mensuales para el 2018 v/s ventas efectivas del año 2017.	51
Ilustración 30: Movimiento de los clientes al llegar a una instancia del proceso.....	53
Ilustración 31: Logos anterior y actual de Galvanos Chile.....	59
Ilustración 32: Cantidad de Usuarios v/s tiempo promedio de permanencia en el sitio web de Galvanos Chile.	67
Ilustración 33: Ventas y producto 2018.	68
Ilustración 34: Diferencia en nivel de ventas respecto al año 2017.	68
Ilustración 35: Posicionamiento del sitio web de Galvanos Chile.	69
Ilustración 36: Comparación del desempeño 2018 respecto a las metas de venta estimadas. .	70
Ilustración 37: Home de la página de Galvanos Chile a principios de 2017.	83

Índice de ecuaciones

Ecuación 1: Estimación de demanda mensual con un factor de estacionalidad.....	10
Ecuación 2: Customer Lifetime Value	14
Ecuación 3: Cálculo del ponderador asociado a la keyword de búsqueda.	50
Ecuación 4: Estimación de demandas mensuales basadas en tendencias del 2017	50
Ecuación 5: Probabilidad de que un cliente opte por cierto camino en el flujo.....	52

Índice de tablas

Tabla 1: Ventajas y desventajas de utilizar Google Analytics.....	12
Tabla 2: Distribución de las razones finales de compra de un galvano	40

Tabla 3: Diferencia porcentual de los precios promedio de productos sustitutos.....	44
Tabla 4: Ponderaciones asignadas a cada concepto de búsqueda.....	50
Tabla 5: Cantidades y tipos de instancias en el proceso de venta.	54
Tabla 6: Puntos de concreción de ventas.	54
Tabla 7: Puntos de fuga de clientes en el proceso de venta.	54
Tabla 8: Promedio de clientes que llegan a cierto evento de fin luego de 30 replicaciones de la simulación.....	55
Tabla 9: Comparación de escenarios de la simulación.	56
Tabla 10: Variación porcentual del nivel de ventas respecto al último trimestre del año 2017...	69
Tabla 11: Correlación entre las tendencias de búsqueda histórica de las variables de estimación de demanda.....	96
Tabla 12: Diferencia en el valor de ventas de la estimación para el 2018 y el desempeño 2017.	97
Tabla 13: Diferencia en el valor de ventas de la estimación para el 2018 y el desempeño real.	106

1 Introducción

1.1 Motivación

Las principales razones por las que se otorgan premios y trofeos para recompensar el esfuerzo son crear confianza, crear un ambiente de aprendizaje positivo y aumentar la motivación individual y del equipo. Recompensar a alguien con un Trofeo después de evidenciar su rendimiento puede generar confianza, ya que brinda un refuerzo positivo que puede asociarse con un conjunto de factores de rendimiento. Por ejemplo, si intenta que su equipo de fútbol esté más a la defensiva y deje menos vacíos en su interior, podría recompensar a su equipo con un trofeo o una medalla cada vez que mantenga una hoja limpia. Esto ayudará a aumentar la confianza de los equipos en la Defensa.

El otro factor involucrado en el esfuerzo gratificante con trofeos es que aumentará la motivación. Si establece un objetivo para un equipo o conjunto de personas y ofrece un premio o trofeo para la persona que cumple su objetivo, entonces esto los motivará más para alcanzar su objetivo. Esto se puede ver en todos los ámbitos de la vida, desde el deporte hasta el negocio, donde los temas, jugadores y empleados son objetivos fijados con una recompensa ligada a alcanzar este objetivo. Muchas empresas ofrecen un trofeo como el de la Ilustración 1, para el mejor empleado o empleado del mes que realmente puede generar motivación dentro de un negocio.



Ilustración 1: Galvano Hoja del viento.

Los galvanos son una representación de estos trofeos. Existiendo variedades en los materiales de fabricación, como madera, acrílico, vidrio, cristal y combinaciones de estos, es que en estos artículos se busca impregnar diversos sentimientos de agradecimiento y respeto hacia otra persona que ha mostrado un desempeño sobresaliente, que ha cumplido con ciertas metas o simplemente, para poseer una pieza ornamental que evoque recuerdos de una época específica.

En la empresa Galvanos Chile, el concepto “galvano” representa la columna vertebral del negocio, pues es el producto en que basa sus ventas, siendo una revendedora de la empresa Importadora Blas, así como la mayoría de las empresas vendedoras de galvanos.

Sin embargo, el movimiento del mercado de la venta de galvanos, es fuertemente esporádico y asociado a situaciones puntuales en que cada empresa quiera otorgar estos premios y, por otro lado, existe una componente estacional asociado a instancias conmemorativas de durante el año como son las festividades y épocas estivales en general, por lo que la estimación de la demanda de este mercado requerirá de la combinación de diversas fuentes de información, en particular aquellas ofrecidas por la era digital, como lo es Google Trends, Google Analytics, AHREFS, entre otras detalladas más adelante; y métodos teórico-empíricos de estimación de demanda.

Este estudio tiene una fuerte componente en el uso de técnicas de marketing digital, pues representan una parte importante de la expansión del conocimiento de marca de Galvanos Chile. Según el sitio Smart Insights, el marketing digital incluye la gestión de diferentes formas de dar presencia web a las compañías, así como como sitios a sus sitios web respectivos, aplicaciones móviles y páginas de empresas de redes sociales. Esto es en conjunto con las técnicas de comunicación en línea, que incluyen marketing de motores de búsqueda, marketing en redes sociales, publicidad en línea, marketing por correo electrónico y acuerdos de asociación con otros sitios web.

Estas técnicas se utilizan para apoyar los objetivos de adquirir nuevos clientes y proporcionar servicios a clientes existentes que ayudan a desarrollar la relación que estos tienen con la empresa, a través de E-CRM y automatización de marketing. Sin embargo, para que el marketing digital sea exitoso, aún existe la necesidad de integrar estas técnicas con los medios tradicionales, como la impresión, la televisión y el correo directo, como parte de las comunicaciones de marketing multicanal (Smart Insights, 2018).

La industria del marketing digital ha estado en constante crecimiento desde su aparición, pasando de \$9.6 mil millones de dólares en 2004 a \$67.31 mil millones de dólares en 2015 en Estados Unidos. A fines de los años 90 y comienzos del siglo 21 comenzó la expansión del marketing directo basado en datos, principalmente debido a la disminución en costos de la tecnología necesaria para trabajar con grandes volúmenes de datos, el crecimiento de la penetración de internet en la sociedad, y el aumento en la competencia de empresas digitales. (Hidalgo, 2016).

Es importante aprovechar el hecho de que la competencia, si bien cuenta con capacidades de producción a escala más industrial, su conocimiento de técnicas de posicionamiento en el mercado es muy precario, por lo que existe un espacio para poder adoptar el mercado que esas falencias están dejando de percibir.

1.2 Apoyo institucional

Para el desarrollo de este estudio, se cuenta con el apoyo incondicional de la empresa Galvanos Chile, única beneficiaria de las propuestas e implementación de metodologías planteadas. Su apoyo se materializa en permitir acceso a toda la data contable, inspección de inventario, acceso a la cuenta de correo electrónico, así como acceso a la configuración del portal web y su monitoreo mediante la herramienta Google Analytics; y todo documento que permita una caracterización de los problemas subyacentes, en busca de sus potenciales soluciones.

1.3 Antecedentes generales, descripción del proyecto y justificación

1.3.1 La venta de galvanos

Mediante búsquedas en Google y con la ayuda del software AHREFS (cuyo uso y aplicación será detallado más adelante) fue posible detectar aquellas empresas oferentes de galvanos de cristal y que presentaban, al menos, un producto que también fuera vendido por Galvanos Chile. Haciéndose pasar por un cliente incógnito, el autor envió cotizaciones y realizó llamadas de consulta a estas empresas para poder obtener los siguientes datos de mercado:

- Precio individual
- Precio por 20 unidades
- Precio por 100 unidades
- ¿Efectúa un descuento por Volumen?
- ¿Cómo se establecen los rangos de pedido?
- ¿Precio incluye grabado?
- ¿Precio incluye IVA?
- ¿Existe cobro extra por Vectorizar¹ el logo?
- ¿Existe cobro extra por realizar Trabajos express? (entrega en menos de 48 hrs.)?
- Sistema de cobranza: Si se depositaba todo el neto de la cotización o solo un % por adelantado
- ¿Cobran por envío? Ya fuera a regiones o dentro de Santiago

De un total de 15 empresas contactadas, se pudo establecer que:

- El precio promedio de mercado es de \$21.200
- La distribución de rango de pedidos era [1-4], [5-9], [10-24], [25-49], [50-99] y 100+
- La variación promedio entre el precio unitario y el de 20 unidades es de 18%
- El 67% de las empresas realiza descuento por volumen
- El precio incluye el grabado en el 100% de las entrevistadas
- El 67% no se realiza cobro extra por el vectorizado
- 7 de ellas no hay cobran extra por trabajos express, las otras mencionan cobrar un porcentaje sobre el precio normal
- El sistema de cobranza consiste en depositar el 50% para comenzar con el grabado y 50% al momento de retirar, esto es implementado por el 13 de las empresas
- Se realizan envíos a Santiago y regiones, pero el costo de transporte corre por parte del cliente

En el Anexo 10.1 se muestra la ubicación geográfica de las empresas contactadas y existe una alta densidad de ellas en la comuna de Santiago y solo Lado Verde, Kencorp y Empresas CTM presentan una ubicación más periférica.

1.3.2 Problema

Galvanos Chile es una pequeña empresa familiar, ubicada en el sector de Patronato. Siendo esta atendida por sus dueños, de ascendencia coreana, existía una importante barrera idiomática, es decir, su poco manejo e intención de hablar bien español, les ha impedido desarrollar un modelo de negocios que les permita prosperar.

¹ La vectorización consiste en convertir imágenes que están formadas por píxeles en imágenes formadas por vectores. Se obtienen imágenes de contornos perfectamente definidos, que pueden ampliarse o reducirse a cualquier tamaño sin que se modifique su calidad. Este es el estándar requerido por las empresas de grabado, pues la mayoría de las máquinas solo aceptan este formato.

Sin conocimiento de ninguna técnica de posicionamiento en el mercado, fijación de precios o metodologías que elaboren métricas y desarrollen alianzas clave, un negocio B2B se hace insostenible.

Si hubiera que representar el modelo de negocios con el que se encontró el autor, quedaría como el canvas expuesto en el Anexo 10.2. En él se evidencia claramente la falencia en la identificación del mercado en que la empresa está inmersa y destaca que:

- No existe un recuento ni manejo de inventario, hay descuadre en el conteo de existencias
- Precios mal establecidos y no competitivos
- Selección de productos para vender se hace “al ojo”
- El sitio no está bien posicionado en internet y es poco atractivo (ver Anexo 10.3)
- No hay canales de venta, más allá de recibir a los clientes en la tienda
- No hay identificación de clientes, segmentación ni estimación del mercado objetivo ni potencial
- Modelo de negocios B2B no es sustentable si no hay interacción constante con los clientes-de-perfil-empresa
- No hay capital para abrir otra sucursal
- No hay diferenciación ni propuesta de valor

Todas estas aristas fueron fácilmente detectadas mediante algunas búsquedas en Google y lo que era declarado por los mismos dueños. El efecto acumulado de todas ellas, generaron una bola de nieve que desencadena una disminución sostenida de las ventas como puede apreciarse en la Ilustración 2, en donde el mayor nivel de ventas, fue alcanzado el mes de marzo con \$8,7MM y vendiendo 529 galvanos. El promedio de ventas mensuales de ese año fue de \$5,6MM, lo que casi iguala a los costos mensuales, equivalentes a \$5,5MM, alertando sobre una urgente intervención sobre la empresa para tratar de levantarla².

² Si bien existían registros sobre datos de venta del año 2016, estos estaban incompletos o no se contaba con un registro formal, sin embargo, al tener datos desde el mes de agosto a diciembre de dicho año, se pudo descartar el efecto de la estacionalidad.

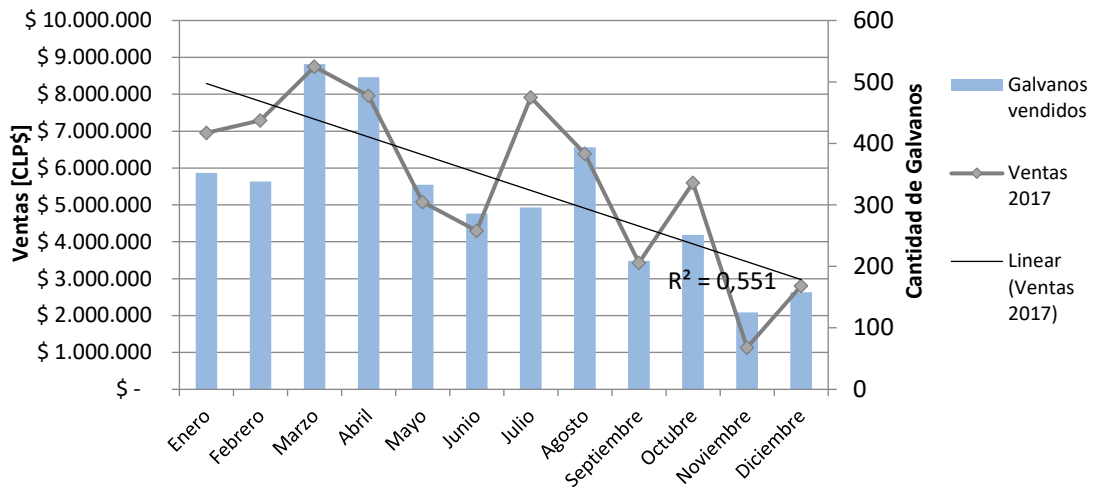


Ilustración 2: Ventas y cantidad de galvanos vendidos en 2017.

Fuente: Elaboración propia con facturas del 2017

1.3.3 Oportunidad

Dadas las circunstancias de una empresa que, a ojos del autor, es un lienzo en blanco, se detecta una oportunidad latente de implementar diversas metodologías, herramientas y técnicas adquiridas en su calidad de estudiante

Hay que destacar el hecho de que los competidores no poseen mucho conocimiento del uso de las herramientas digitales que se presentan en este escrito, por lo que es una oportunidad irrenunciable que el autor desarrolle un conocimiento profundo del uso de ellas y así poder caracterizar e identificar los perfiles de clientes potenciales, puesto que estudios avalan que el correcto y eficiente usos de herramientas estadísticas, se traducen en el poder de la información y análisis de datos en esta era reinada por lo digital.

Con un tráfico de 4.721 usuarios entre el período comprendido entre el 1 de enero y el 22 de junio de 2018, es interesante comprender su comportamiento de compra y cómo es la forma en que Galvanos Chile interactúa con ellos en su búsqueda por incrementar el nivel de conversiones que terminen en una venta efectiva.

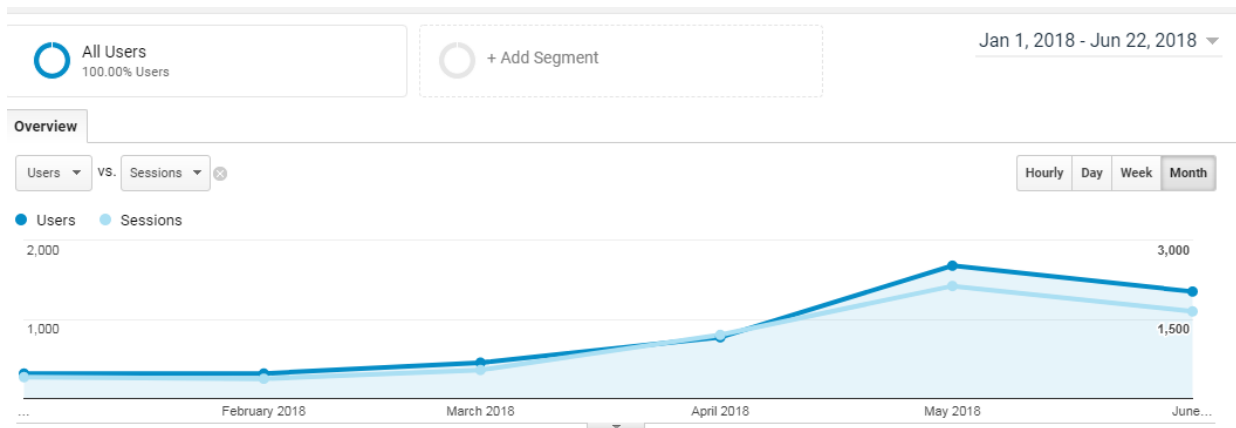


Ilustración 3: Cantidad de usuarios v/s sesiones abiertas en el sitio web de Galvanos Chile.

Fuente: Google Analytics.

Haciendo uso del software de diagramación de procesos, Bizagi, será posible estandarizar el proceso de venta, principal fuente de ingresos de Galvanos Chile. Además, se pudo realizar una simulación que compare 3 escenarios, en donde se podrá aspirar a generar hasta \$22MM mensuales en promedio, como muestra la Ilustración 4.

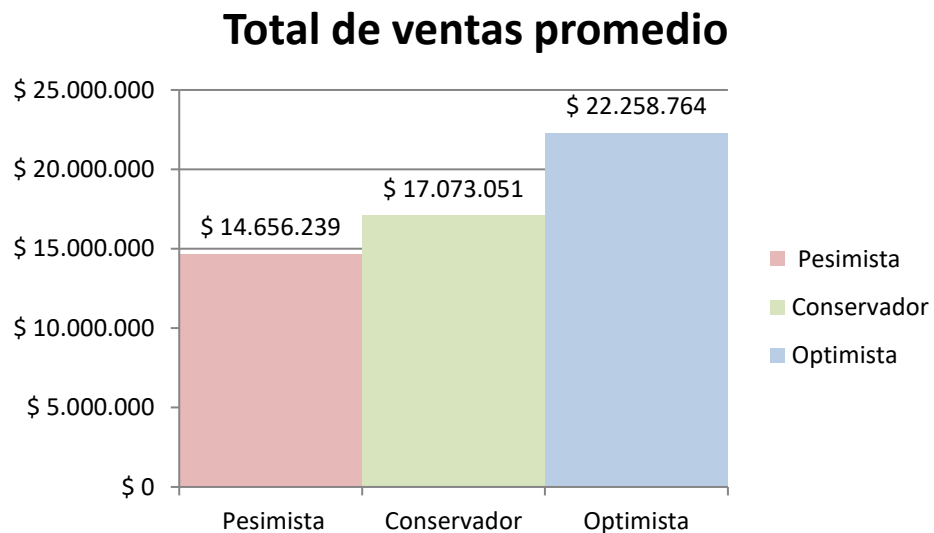


Ilustración 4: Comparación de escenarios de simulación.

Fuente: Elaboración propia.

En el punto 4.1.2 se expondrán, en más detalle, las herramientas y metodologías que permiten respaldar estos supuestos y datos, así como la manera en que se obtienen estos escenarios a comparar.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial que permita a Galvanos Chile, posicionarse como la empresa líder en provisión de galvanos de cristal, potenciando su presencia, posicionamiento y venta online manteniendo este liderazgo para el siguiente año.

1.4.2 Objetivos específicos

De la empresa:

- Entregar una excelente atención al cliente mediante una respuesta rápida a sus dudas y necesidades, implementando sistemas de respuestas automáticas, que incrementen la fidelización
- Estandarizar y optimizar los macro procesos de venta como: interacción con los clientes, contacto con proveedores y controles de gestión contable y de inventario, para minimizar tanto los tiempos de reacción, como la fuga de clientes

De este estudio:

- Analizar el entorno a nivel del negocio, para identificar las oportunidades y amenazas
- Realizar una evaluación interna para identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa respecto al servicio ofrecido
- Realizar una investigación de mercado que permita entender las principales características a nivel de tiendas y consumidores finales que determinan el éxito comercial
- Calcular el tamaño del mercado y la demanda esperada
- Caracterizar e identificar los segmentos de clientes efectivos (que han cotizado o comprado en GChl) y potenciales (perfiles de empresas o instituciones potenciales: clínicas, universidades, instituciones públicas como carabineros, FFAAs, bomberos, bancos)
- Determinar la estrategia genérica a seguir por el Plan Comercial.
- Desarrollar el Marketing táctico para los servicios de Galvanos Chile
- Diseñar el plan de control de gestión de las recomendaciones propuestas

1.5 Marco conceptual

En esta sección se enumeran aquellos conceptos, herramientas y teorías que respaldan este estudio y que permitirán al lector familiarizarse con la metodología propuesta en la siguiente sección. Se expondrán conceptos enmarcados en dos macro categorías que otorgarán un mejor entendimiento del uso e implementación de cada uno, estas son:

1. Herramientas: Los conceptos de esta categoría aluden, como su nombre lo indica, a todas aquellas herramientas digitales y/o de la ingeniería industrial que ayudarán a identificar y caracterizar tanto el tamaño de mercado latente, como el segmento de clientes al cual orientar las campañas y esfuerzos.

2. Marketing Digital: En esta categoría se enmarcan aquellas vertientes del marketing que usan medios digitales, como internet o medios de telecomunicaciones, para entregar mensajes a sus usuarios.

Además de esta categorización, en la página 74 se entrega un Glosario que ofrece un listado de conceptos utilizados en esta memoria y que podrían no ser, necesariamente, de conocimiento del lector. Su definición permite tener un mejor entendimiento de la jerga técnica utilizada por el autor. En él se destaca, en “**negrita**”, el uso o vía de implementación de cada uno de dichos conceptos y en qué área del negocio tienen influencia.

1.5.1 Herramientas

Para esta categoría, los conceptos fueron ordenados de forma lógica, es decir, según una secuencia metodológica de pasos correlativos que permiten ir comprendiendo el comportamiento del mercado, cómo estudiarlo y estimar el valor que los clientes representan para Galvanos Chile. Así el orden implica entender:

- Mercado Potencial (MP): A quiénes puede llegar el producto
- Estimación de demanda basada en tendencia de compra: ¿Cómo se mueve el MP?
- Pricing: Establecer precios basados en el mercado y la demanda
- Google Analytics: ¿Quiénes compran galvanos y cómo?
- Costo de Adquisición del Cliente: ¿Cuánto invertir en conseguir el cliente/usuario?
- Customer Lifetime Value (CLV): Establecer el valor que generará el cliente
- Customer Relationship Management (CRM): Categorizar y ordenar a los clientes
- Flujo de Compra: Hacerlos partícipes de la experiencia de compra en Galvanos Chile
- Metodología de las “6P” del marketing: Establecer una estrategia de marketing que englobe el todo el análisis anterior

1.5.1.1 Mercado Potencial (MP)

El mercado potencial es una oportunidad de negocio latente. Se le llama mercado potencial a aquel público que no consume el producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo. Parte de ese mercado satisface sus necesidades comprándole a la competencia, esto no quiere decir que en algún momento puedan comprar otra marca.

La determinación del mercado potencial de un producto es clave para que la propuesta comercial tenga éxito y resulte rentable. Para una empresa, es muy importante saber quiénes son los potenciales consumidores para destinar recursos en su captación. Esto quiere decir que, una vez determinado el público objetivo, las publicidades y las estrategias de marketing estarán dirigidas a ese sector concreto de la población.

Según emprendepyme.net, para definir el público objetivo se manejan tres tipos de criterios que permiten agrupar a los miembros de una comunidad en función de características demográficas, económicas o psicológicas (emprendepyme.net, 2015).

Criterios sociodemográficos: agrupan a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, su hábitat, el nivel de estudios y su posición en el hogar.

Criterios socioeconómicos: relacionan a los individuos debido a aspectos como su nivel de ingresos, su horizonte de consumo o la clase social a la que pertenecen.

Criterios pictográficos: aportan razones más recientemente consideradas que completan el conocimiento de la conducta de los individuos. Entre ellas se tiene en cuenta la personalidad, el estilo de vida y el sistema de valores.

Muchas veces se busca la mayor cantidad de detalles posibles del público objetivo. Sin embargo, puede ocurrir que aparezcan individuos que no encajan con ese perfil establecido. Esto significa que tanto el público, como el mercado, evolucionan y por esto es necesario estar siempre atentos a los cambios en sus necesidades y a la aparición de nuevas tendencias de consumo para poder desarrollar una alta capacidad de respuesta.

1.5.1.2 *Estimación de demanda basada en tendencia de compra*

El modelo de variación estacional, estacionaria o cíclica permite hallar el valor esperado o pronóstico cuándo existen fluctuaciones (movimientos ascendentes y descendentes de la variable) periódicas de la serie de tiempo, esto generalmente como resultante de la influencia de fenómenos de naturaleza económica.

Estos ciclos corresponden a los movimientos en una serie de tiempo, que ocurren año tras año en los mismos meses o períodos del año y relativamente con la misma intensidad (Ingeniería industrial online, 2016).

El modelo de variación estacional es un modelo óptimo para patrones de demanda sin tendencia y que presenten un comportamiento cíclico como puede verse en la Ilustración 5, por ejemplo, la demanda de artículos escolares, la cual tiene un comportamiento cíclico de conformidad con el calendario escolar.

$$\widehat{X}_t = I \cdot \overline{X}_g$$

$$I = \frac{\overline{X}_h}{\overline{X}_g}, \text{ factor de estacionalidad}$$

$$\overline{X}_h = \text{promedio de las ventas del período "h"}$$

$$\overline{X}_g = \text{promedio general de las ventas}$$

Ecuación 1: Estimación de demanda mensual con un factor de estacionalidad.

Es importante recalcar que, el hecho de que un cliente potencial quiera comprar un galvano, se puede deber tanto a si su intención inicial era obtener uno, como si éste fue derivado a un marketplace de galvanos cuando buscaba conceptos afines en internet. Es por esto que la anterior teoría se combinará con una metodología propia que asignará ponderadores a otras variables incidentes en aquello que impulsa buscar galvanos.

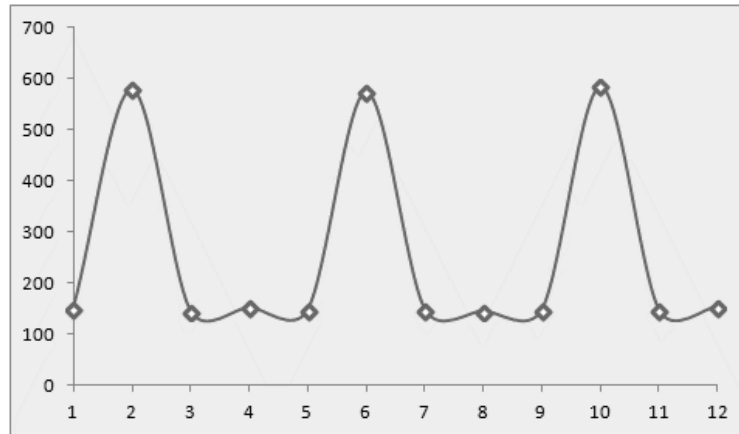


Ilustración 5: Ejemplo de demanda con variaciones estacionales.

Fuente: Sitio web *Ingeniería industrial online* (Ingeniería industrial online, 2016).

1.5.1.3 Pricing

Proceso mediante el cual una empresa establece el precio al que venderá sus productos y servicios, y puede ser parte del plan de marketing de la empresa. Al establecer los precios, la empresa tendrá en cuenta el precio al que podría adquirir los bienes, el costo de fabricación, el mercado, la competencia, las condiciones del mercado, la marca y la calidad del producto.

Las primeras "P's" de las estrategias de marketing hablan de Producto, promoción y distribución como los intentos de una empresa para crear valor en el mercado. El precio es el intento de la firma de capturar parte de ese valor en las ganancias que obtiene (Nagle, Hogan, & Zale, 1986).

La estrategia de fijación de precios se enmarca en al menos dos aristas del negocio: el impacto en los objetivos de marketing y la generación de ingresos. Dependiendo de los objetivos estratégicos de la empresa es que se definirán los precios en concordancia con ellos.

En la práctica, es posible agruparlos de la siguiente manera:

1. Orientados a la utilidad
 - 1.1. Maximización de la utilidad
 - 1.2. Margen meta
 - 1.3. Retorno meta sobre la inversión (ROI).
2. Orientados al volumen
 - 2.1. Maximización de las ventas

- 2.2. Maximización de la participación de mercado
- 3. Orientado a la imagen
 - 3.1. Imagen de calidad
 - 3.2. Imagen del valor
- 4. Orientados a la competencia
 - 4.1. Estabilización de los precios
 - 4.2. Alineación con los competidores
- 5. Orientados a la supervivencia
 - 5.1. Evitar quiebre de la empresa

La estrategia, en concreto, es desarrollada más adelante, estableciendo que, dadas las características del mercado y capacidad de la empresa Galvanos Chile, es que se optará por una fijación de precios que combina las referencias de los precios de mercado de las empresas mejor posicionadas (orientación a la competencia), junto con una orientación a la utilidad y al margen, buscando márgenes que permitan subsanar los costos fijos y variables. Esta combinación de factores, dan origen a la estrategia de Skimming

1.5.1.3.1 Price Skimming

Es una estrategia de fijación de precios en la que se establece un precio inicial relativamente alto para un producto o servicio al principio, luego disminuye el precio a lo largo del tiempo (Harvard Business Review, 1976). Es una versión temporal de la discriminación de precios/gestión del rendimiento.

A veces se conoce como *“ir por la curva de demanda”*. El objetivo de una estrategia de reducción de precios es capturar el excedente del consumidor al principio del ciclo de vida del producto para explotar una posición monopolística o la baja sensibilidad de los precios de los innovadores (MV, EV, & CC, 2013)

1.5.1.4 Google Analytics

Es una herramienta de analítica web de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web. Será utilizada para monitorear el posicionamiento del sitio, tanto orgánico, como pagado, así como también extraer poderosos insights sobre el perfil del cliente que se acerca a Galvanos Chile con una potencial intención de compra.

Es importante destacar que la eficiente utilización de Analytics, permite un nivel de caracterización del segmento objetivo muy al detalle, además del aprovechamiento completo del potencial alcance que podría tener el sitio web lo que, eventualmente, se traduce en un incremento en el tráfico del sitio y, a su vez, desencadena un aumento en el conocimiento de la marca y finalmente un aumento en las ventas.

Aun así, no hay que perder de vista el hecho de que, como todas las aplicaciones y herramientas que existen, Google Analytics tiene sus ventajas y desventajas, que son las que van a hacer que un público elija este programa de analítica web para analizar y obtener datos, u otro.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es gratis 2. Con poca formación es fácil de manejar 3. Genera más de 80 informes 4. Paquete de análisis web completo y potente 5. Medir rendimiento de sus campañas de marketing, tanto de AdWords como de las campañas por correo electrónico o de cualquier otro tipo de programa publicitario 6. Todos los datos que extrae se pueden transformar a Excel y PDF, para enviar o almacenar fácilmente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se puede recuperar información si no se registra, ante cualquier error de código 2. Todos los datos se almacenan en Google y no en un servidor propio 3. Google Analytics procesa una gran cantidad de datos, y esto le lleva a que en situaciones concretas pueda cometer errores 4. Obligatorio código JavaScript 5. Da información general del usuario, no específica como otras herramientas de analítica web

Tabla 1: Ventajas y desventajas de utilizar Google Analytics

(Mateos Fernández & Sparapani Galicia, 2017)

Teniendo esto en mente, es posible referirse, al menos, a 5 importantes razones de por qué debiera usarse esta herramienta, según comenta el sitio Host Gator (Host Gator, 2018):

1. **Se puede ver cómo las personas encuentran el sitio web:** Hay millones de sitios web en línea en este momento. Cada uno de ellos está compitiendo por la atención en el mundo del internet. Para que el sitio web haga su trabajo, sea lo que sea, las personas deben poder encontrarlo. Google Analytics tiene una sección completa, Adquisición, dedicada a brindar información sobre cómo los visitantes encontraron el sitio web. Google rastrea cuántas personas ingresan en el sitio web luego de hacer clic en un enlace en los resultados de búsqueda (resultados orgánicos), cuántas personas provienen de enlaces compartidos en redes sociales, de otros sitios web, anuncios pagos y escribiendo la URL del sitio web directamente en la búsqueda.
2. **Hacer un seguimiento de lo que las personas hacen cuando están en su sitio web:** Lograr que las personas accedan a un sitio web es el primer gran obstáculo al que uno se enfrenta, pero asegurarse de que se queden y vuelvan es igual de importante. Google Analytics rastrea esa información también.

La sección Comportamiento en Google Analytics proporciona información sobre las páginas a las que a menudo acuden las personas en el sitio web, a qué páginas hacen clic luego (si corresponde) y cuánto tiempo pasan en dicho sitio web.

Esta información ayuda a comprender qué partes de un sitio web están obteniendo tracción exitosamente y determinará si se necesita volver a trabajar en el diseño o mejorar su contenido para mantener a las personas por más tiempo.

3. **Obtener datos sobre quién visita su sitio web y cómo:** La mayoría de los sitios web no necesitan llegar a todos los perfiles de usuarios. Probablemente haya un tipo específico de visitante que sea más valioso. Google Analytics proporciona información sobre quiénes son las personas que visitan un sitio web en términos demográficos, geográficos y sus intereses generales en línea. Además, se puede ver qué navegadores usan y de qué dispositivos provienen. Si un sitio web ofrece una experiencia diferente en un dispositivo o navegador frente a otro, se puede estar perdiendo algunos visitantes. Ver cuántas personas visitan el sitio en un dispositivo móvil o mediante Safari, permite saber qué tan importante es optimizar también para esas personas.
4. **Puede encontrar las páginas más populares en el sitio web:** Casi todos los sitios web tendrán algunas páginas que reciban más tráfico que otras. Y también tendrá páginas que mantienen a las personas en el sitio o logran conversiones más que otras. Si se cuenta con contenido que tiene una clasificación alta o se comparte mucho y que genera una gran cantidad de tráfico, Google Analytics ayudará a identificarlo. Igual de importante es que, si algunas páginas funcionan especialmente bien para convertir a los visitantes a suscriptores de correo electrónico o clientes, Google Analytics también ayuda a identificarlas.

Cuando se puede identificar las páginas que funcionan mejor para los diversos objetivos, es posible analizar por qué funcionan y configurar una estrategia para el sitio web, en función de los éxitos del pasado.

5. **Ayuda a realizar un seguimiento de las conversiones:** Los diferentes sitios web tendrán distintas acciones que serán más deseadas que los visitantes tomen. Es posible configurar el seguimiento de conversiones en Google Analytics para un sitio web en función de las acciones que más se desea que realicen los visitantes, como completar un formulario, suscribirse a su lista de correo electrónico o realizar una compra.

Para la mayoría de los sitios web, estos datos serán la medida más importante de si el sitio web está haciendo su trabajo principal. Google Analytics ayudará a evaluar qué está funcionando en el sitio web para lograr conversiones y por qué.

1.5.1.5 Costo de Adquisición del Cliente (CAC)

Es la inversión económica que es hecha para conseguir que un consumidor potencial se convierta en una conversión final y adquiera el producto o servicio en cuestión. Es una métrica aplicable a las diferentes áreas del marketing online.

En el caso de la empresa Galvanos Chile, la única vía de adquisición de clientes es la publicidad pagada en campañas de Google AdWords y Facebook Ads que representan un presupuesto de acumulado de \$400.000 en lo que va del año, si se considera los 251 clientes que han entrado en contacto con Galvanos Chile al 22 de junio, eso da un promedio \$1.600 en costo de adquisición.

1.5.1.6 Customer Lifetime Value (CLV o LTV)

Valor del tiempo de vida del cliente, es un indicador que recoge el valor económico que tiene un cliente para una compañía, durante toda la relación entre dicho cliente y la empresa.

En concordancia con lo propuesto en el Business Model Canvas actualizado, será interesante poder determinar el valor de vida del cliente en cada uno de los 3 segmentos:

- Corporativos
- Intermediarios
- Esporádicos

Para ello será necesario contar con los siguientes parámetros

m_i =margen promedio generado por un cliente del segmento "i"

r_i = nivel de retención del cliente o probabilidad de recompra del segmento "i"

AC_i =costo de adquisición promedio del cliente del segmento "i"

h =tasa de descuento del dinero en el tiempo

Luego es posible aplicar la fórmula

$$CLV_i = m_i \left(\frac{r_i}{1 + h + r_i} \right) - AC_i$$

Ecuación 2: Customer Lifetime Value

Y con esto será posible agrupar los clientes en orden de prioridad para futuras campañas de marketing y remarketing.

1.5.1.7 Customer Relationship Management (CRM)

Gestión de relaciones con los clientes. Es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

De acuerdo a Chen y Popovich (Chen & Popovich, 2003), el CRM apunta a:

- Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones del internet.
- Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada
- Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
- Construir mediadas para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismos según sus requerimientos y características

Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax, imágenes, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. El componente que debe existir en la empresa para implementar un modelo de CRM induce a contar con el término denominado *Enterprise Resource Planning* (ERP). Un CRM tiene muchas similitudes con el (ERP). Éste se puede definir como la integración “back-office”, mientras que el CRM es la integración “front-office” de las empresas (BPM Mexico).

En la Ilustración 6 se puede ver que la tecnología de las aplicaciones del CRM une el “front office” (ventas, marketing y servicio al cliente) con el “back office” (finanzas, operaciones, logística y recursos humanos) para beneficiar los puntos claves que se relacionan con los clientes. Entre los puntos claves de las empresas que permiten estar en contacto con éstos se encuentran el internet, e-mail, ventas, mails directos, operaciones de marketing, centros de llamadas, publicidad, fax, tiendas y quioscos (Chen & Popovich, 2003).

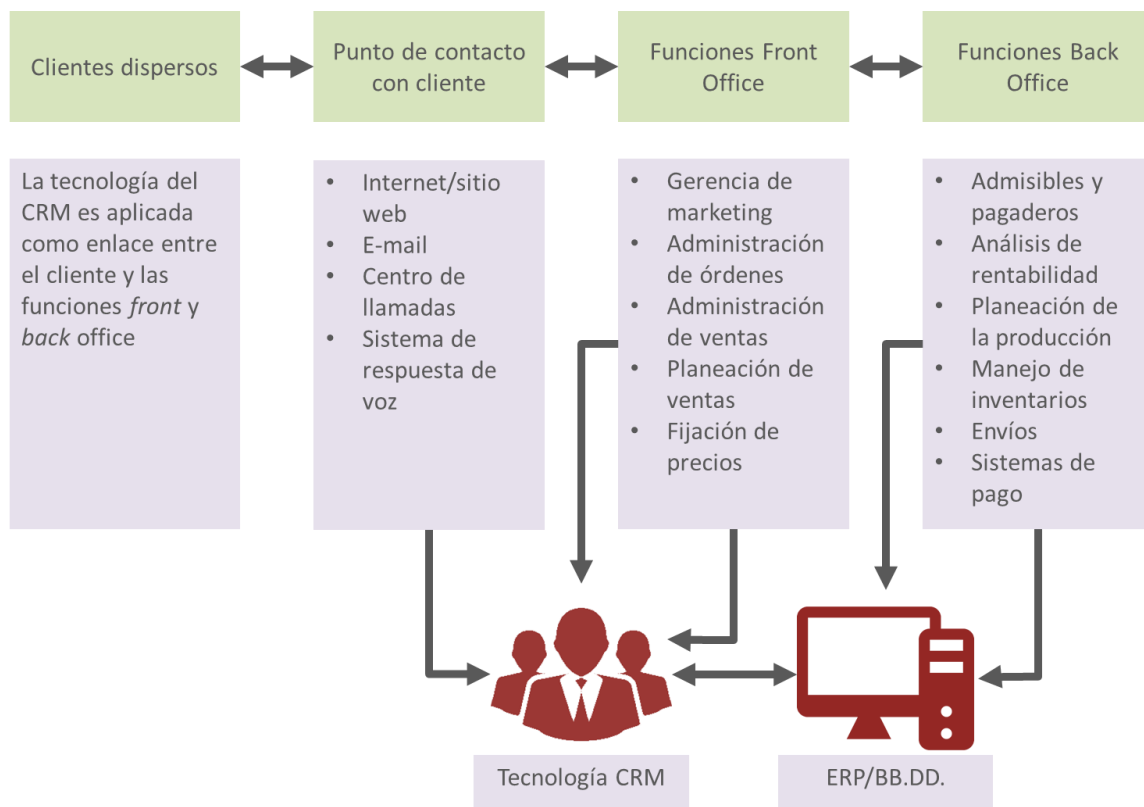


Ilustración 6: Integración de funciones front-office y back-office.

Fuente: (Chen & Popovich, 2003)

1.5.1.8 Flujo de compra

El Flujo de compra es una visualización de toda la experiencia del cliente a lo largo de la relación del cliente con el negocio. El mapeo del viaje del cliente comienza desde el momento en que un cliente potencial se da cuenta de la existencia de la marca, contacta, compra, y luego vendrán relaciones de post-venta,

El buen modelado del flujo de clientes permite concentrarse en el movimiento y la experiencia de ellos. Al hacerlo, proporciona una gran visión de su viaje que, a su vez, puede ayudar a desarrollar el negocio. Pequeños cambios en el diseño web, layout de un local o incluso una fan page de Facebook atractivo, pueden aumentar las ventas al proporcionar a los clientes una experiencia más satisfactoria.

Cada empresa tiene diferentes objetivos. No todos están buscando aumentar sus ventas, así que, ante todo, es necesario saber cuáles son sus principales prioridades:

- ¿Aumentar las ventas?
- ¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente?
- ¿Maximizar la eficiencia del personal?

Existen diversas herramientas que permiten diagramar este “viaje del cliente” para poder visualizar las interacciones que ocurren entre ellos y la empresa, qué decisiones toman en cada paso y detectar dónde hay vacíos que podrían estar generando la fuga de clientes.

En particular se hizo uso del modelador Bizagi, que incluye el uso de la notación Business Process Model and Notation (BPMN). Este es un estándar para modelado de procesos de negocio que proporciona una notación gráfica para especificar procesos de negocio en un Business Process Diagram (BPD) basado en una técnica de diagramas de flujo y que hace muy intuitiva la visualización del proceso (National Aeronautics and Space Administration (NASA), 2004).

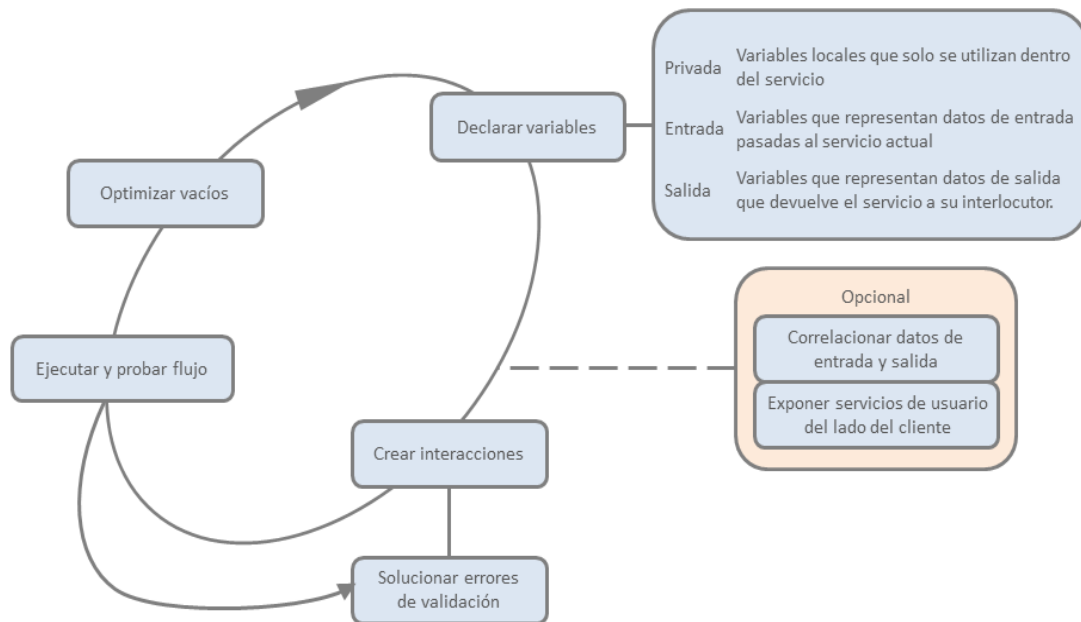


Ilustración 7: Ciclo de mejoramiento de un modelado en BPMN.

Fuente: Elaboración propia basado en Modelado de servicios de usuario del lado del cliente (IBM, s.f.)

IBM declara que la espiral básica de creación de modelos basados en el cliente, parte con la declaración de variables. Estas pueden ser privadas (internas del servicio), de entrada (inputs del usuario) o de salida (outputs de la empresa), luego de ello deben crearse las tareas que realizarán, tanto el cliente como el prestador de servicio y luego las interacciones que hay entre todas ellas, que normalmente representan decisiones o acciones que tomará el cliente a lo largo del proceso. Por último, deben corroborarse los errores de validación, que corresponde a la infracción de los estándares de BPMN y, finalmente, ejecutar el proceso para detectar posibles espacios de mejora.

En el Anexo 10.4 se incluye la nomenclatura usada por Bizagi y que definirá las instancias de interacción entre el cliente y galvanos Chile.

1.5.1.9 Metodología de las “6P” del marketing

El sitio Forbes, describe una redefinición de las originales “4P” del marketing clásico (producto, precio, plaza y promoción). Debido a que hoy en día se requiere un entendimiento mejor de la complejidad de la comercialización actual. Por lo tanto, se agregaron tres “P” a la definición (personas y procesos) que responden a cambios cruciales en el servicio al cliente, el comercio electrónico y las redes sociales (Forbes, 2018).

1.5.1.9.1 Producto

El producto abarca la variedad, diseño, empaque, calidad, características y posicionamiento de un producto o servicio. El énfasis en esta “P” está creciendo constantemente a medida que los consumidores se están volviendo más conocedores y críticos de sus compras. Además, hay un estrés adicional en las soluciones en respuesta a las expectativas más complejas del mercado. Por ejemplo, las políticas de devolución y las garantías se están volviendo extremadamente importantes en un momento en que sus competidores están a una búsqueda de Google.

1.5.1.9.2 Precio

En pocas palabras, el precio se refiere a cuánto está dispuesto a pagar un cliente por un producto o servicio. Las estrategias de precios se están volviendo más dinámicas para mantenerse al día con los consumidores altamente educados. Por ejemplo, las estrategias de descuento podrían estar permanentemente ancladas en las mentes de los consumidores, quienes luego se niegan a pagar los precios del retail.

1.5.1.9.3 Plaza

La plaza (en inglés *place*), se entiende como la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa a las manos del consumidor final.

Esta “P” evolucionó recientemente con la introducción del comercio electrónico. Decidir si vender o no un producto en un sitio web podría afectar significativamente su relación con los distribuidores. Colocar un producto en Amazon es una excelente manera de obtener conciencia sobre un producto, y también puede actuar como una herramienta para garantizar la credibilidad debido a las revisiones de confianza.

1.5.1.9.4 Procesos

La automatización, los sistemas y los procesos ahora juegan un papel crítico en el marketing mix. Reducen los costos y también desempeñan un papel integral para lograr la satisfacción del cliente y medir los resultados.

1.5.1.9.5 Personas

Las empresas necesitan contratar y capacitar a las personas adecuadas para brindar un servicio al cliente superior y constante. Los empleados deben recibir capacitación sobre los hábitos y comportamientos de los clientes que humanizan a los consumidores utilizando a las personas de los clientes. El mensaje principal y la ventaja competitiva también son importantes para comunicarse a fin de garantizar que la voz de la empresa se mantenga unida.

1.5.2 Marketing Digital

El orden de los conceptos asignados a esta categoría, fue hecho en base a una desagregación deductiva, es decir, que parte de conceptos generales a otros más particulares, cuando corresponda.

1.5.2.1 Estrategia de marketing digital

Una estrategia de marketing digital es aquella que basa los conceptos canónicos del marketing tradicional, encausados a través de medios digitales y que considera los conceptos presentados a continuación, como los conocimientos mínimos para el desarrollar una estrategia que cumpla con los objetivos de marketing al mediano y largo plazo.

1.5.2.2 Embudo de conversión

El sitio *40defibre.net* define el embudo (funnel) de conversión como³:

“El funnel o embudo de conversión es un término de Marketing Online que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead.

El embudo de conversión o funnel sirve para determinar el porcentaje de pérdidas en cada uno de los pasos que el usuario realiza en tu web hasta cumplir el objetivo final, así como qué puntos hay que optimizar con mayor urgencia para conseguir que se conviertan el mayor número de usuarios posibles.”

Es decir, hace una analogía a la imagen de un embudo con agujeros, en el cual, desde arriba, ingresan todos los perfiles de clientes potenciales, en donde existen distintos puntos de

³ <https://www.40defiebre.com/que-es/embudo-conversion/> (consultado el 12/11/2018)

fuga para cada uno y que, a su vez, definen distintas fases o estados de conocimiento de una marca, producto o servicio, en donde es necesario implementar estrategias de conversión específicas.

A grandes rasgos, se definen las etapas ToFu, Mofu y BoFu, para referirse a *Top of the Funnel*, *Middle of the Funnel* y *Bottom of the Funnel*, respectivamente. Estas corresponden a las etapas de conocimiento mencionadas y, por tanto, requieren de un conocimiento preciso del ciclo de compra del cliente. La Ilustración 15 muestra esta analogía.

- TOFU: Es lo más alto del embudo o funnel, donde el contenido se crea para atraer al mayor número de visitantes posible. Por tanto, no conviene lanzar una oferta porque aún no tienen clara su necesidad. En la etapa ToFu se suele difundir contenido en formato post que ayudará a los usuarios, tras consumirlo, a identificar qué es lo que necesitan. Por ejemplo, un post sobre las “10 razones por las que hacer Marketing de Contenidos”.
- MOFU: En esta etapa se trata de ofrecer contenido creado para que los usuarios empiecen a considerar a la empresa como una opción a considerar para satisfacer su necesidad. Es imperante tener claras las necesidades de los clientes para poder acompañarlas dentro del funnel y prepararlas para la venta. Por ejemplo, “la guía definitiva para hacer Marketing de Contenidos” posicionará a la empresa como experto en el tema y ayudará a que el usuario, convertido en lead, considere a la empresa al momento de contratar una agencia de Marketing de Contenidos.
- BOFU: A la esta etapa sólo llegan los usuarios que, tras haber visitado y consumido el contenido ofrecido por la empresa, ya la han considerado como opción y ya están interesados en sus productos y/o servicios. Para convertirlos en clientes, se debe crear contenido personalizado: una demostración de producto, una prueba gratuita o una auditoría. Por ejemplo, un microservicio de asesoramiento gratuito de Marketing de Contenidos.

TOFU-MOFU-BOFU

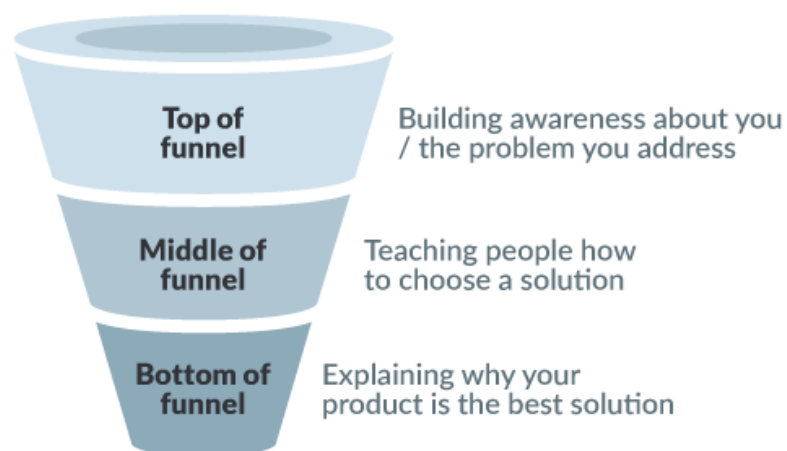


Ilustración 8: Representación de las distintas etapas del funnel de conversión.

Fuente: Dream Logic

1.5.2.3 Posicionamiento orgánico

El posicionamiento orgánico, también llamado posicionamiento natural, es la ubicación o posición que ocupa una página o sitio web en el índice de resultados de un buscador cuando los usuarios realizan una búsqueda al escribir determinadas palabras llamadas “palabras clave”. Es aquí en donde toma mayor importancia el uso de técnicas de SEO que, si bien son gratuitas, pues dependen de la habilidad en marketing para expandir el alcance del sitio, eventualmente se requerirá del asesoramiento profesional externo.

1.5.2.3.1 Search Engine Optimization (SEO)

Es la actividad que intenta mejorar el posicionamiento en los buscadores. En los resultados de búsqueda, Google muestra enlaces a páginas que considera relevantes y autorizadas. La autoridad se mide principalmente mediante el análisis del número y la calidad de los enlaces de otras páginas web. En términos simples, las páginas web tienen el potencial de clasificarse en Google en tanto que otras páginas web se vinculen a ellas.

- 93% de las experiencias en línea comienzan con la búsqueda (Bianchini, 2011)
- El 70% de los enlaces en los que los usuarios hacen clic son orgánicos (Goodwin, 2017)
- Un estudio de Outbrain descubrió que la búsqueda es el principal conductor del tráfico hacia los sitios de contenido, superando a las redes sociales en más del 100% (Bianchini, 2011)

1.5.2.4 Posicionamiento Pagado

Este posicionamiento web requiere una constante inversión en Google AdWords y se paga por cada clic (Pay Per Click) que hagan los usuarios. Se basa en la publicidad en internet (Search Engine Marketing) y se muestra de dos maneras:

- Simultáneamente a los resultados de búsquedas naturales u orgánicas.
- En zonas de páginas web, en forma de banners, que pueden ser imágenes, vídeos o texto

1.5.2.4.1 Search Engine Marketing (SEM)

Se refiere a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios pagados a través de plataformas como Google AdWords o Bing Ads. Y en ocasiones, se amplía este concepto para referirse también a otro tipo de publicidad mediante estas y otras plataformas de visibilización y medios sociales, donde se suele pagar generalmente en base a los clics que generan los anuncios. Mediante esta estrategia el objetivo es dar visibilidad inmediata a los sitios web, ya que desde que se configuran las campañas y se puja por salir, los anuncios tienen la posibilidad de aparecer.

1.5.2.5 Pay Per Click (PPC)

El pago por clic es un método de publicidad mediante el cual paga cada vez que hace clic en uno de los anuncios propuestos en una campaña de AdWords (concepto en Glosario). Es una excelente forma de atraer a nuevos visitantes para que visiten un sitio web, y puede ser

muy específico. Su principal ventaja es su inmediatez: se pueden obtener resultados de inmediato, sin esfuerzo. El único inconveniente es que, como táctica, no tiene la larga vida útil de otras técnicas. En el momento en que se termine el presupuesto asignado a cierta campaña, el tráfico se detendrá.

- En promedio, los tres primeros anuncios publicitarios pagos obtienen el 41% de los clics (Mosier, 2013)
- El 45% de los usuarios no pudo identificar anuncios pagos en una página, es decir, los usuarios no saben que están en presencia de un aviso pago (Mosier, 2013)

1.5.2.6 E-mail Marketing

Si bien el marketing a través del E-mail no está tan de moda como antes, sigue siendo una forma de comunicarse con potenciales clientes y generar negocios. Los correos electrónicos salientes son, esencialmente, mensajes especulativos que le permiten llegar a clientes potenciales. En ellos se ofrecen distintos tipos de informaciones como: ofertas, descuentos, actualizaciones sobre stocks de productos, suscripciones especiales o, simplemente, saludos que hacen un llamado a mantener la relación actual.

- El 91% de los consumidores consulta su correo electrónico diariamente (Wheelhouse Advisors, 2015)
- Por cada USD\$1 gastado, USD\$44.25 es el retorno promedio de la inversión para el marketing por correo electrónico (Salesforce, 2013)
- El 60% de los principales ejecutivos de TI dijeron que las llamadas salientes o los correos electrónicos los habían hecho reconsiderar a su proveedor actual (MarketingProfs, 2013)

1.5.2.7 Inbound Lead Nurturing

Refiriéndose a la constante mejora de las relaciones con los clientes. Desde el punto de vista del área de marketing, la generación de oportunidades es una parte clave de su rol diario. ¿Pero cuánto enfoque se está poniendo en transformar esos clientes potenciales en clientes finales? La consolidación de leads entrantes se trata de obtener el mejor retorno posible de cada oportunidad de venta que se genere porque la calidad del contenido impulse al usuario a concretar una compra.

- El 79% de los leads de marketing nunca se convierten en ventas, y la falta de nutrición del contenido es la causa más común de este pobre rendimiento (Marketing Sherpa, 2012)
- En promedio, un lead requiere 10 puntos de exposición al marketing para convertirlo desde el ToFu en un cliente que paga (Wheelhouse Advisors, 2015)
- El 80% de las ventas se realizan en el 5º a 12º punto de contacto (Wheelhouse Advisors, 2015)

1.5.2.8 Social media

Las redes sociales son una de las herramientas más poderosas en la caja de herramientas de marketing B2B. Es una plataforma fantástica para interactuar con clientes existentes y potenciales, fortalecer las relaciones y aumentar el conocimiento de la marca.

- Las redes sociales tienen una tasa de conversión 100% más alta que el marketing tradicional⁴
- El 72% de todos los usuarios de Internet ahora están activos en las redes sociales⁴
- Facebook tiene 1.15B usuarios; Google+ tiene 1B usuarios; y Twitter tiene 550 millones de usuarios⁴
- El 70% de los vendedores han usado Facebook para obtener nuevos negocios con éxito⁴
- Los especialistas en marketing B2B que usan Twitter generan el doble de clientes potenciales que aquellos que no lo hacen (Social Media Today, 2013)
- B2B son muy activos en las redes sociales: 91% - LinkedIn 85% - Twitter 81% - Facebook 73% - YouTube (New Breed Marketing, 2014)

1.5.2.9 Contenido

El contenido es una de las herramientas de marketing más populares en este momento. Básicamente, se trata de crear piezas impresas y digitales que son muy valiosas y útiles para el mercado objetivo. Con esto se pretende aumentar el conocimiento de la marca, impulsar el tráfico orgánico y, en última instancia, adquirir nuevos clientes.

- El 63% de los especialistas en marketing de contenido están de acuerdo o muy de acuerdo en que proporciona un ROI positivo (Wheelhouse Advisors, 2015)
- El 86% de los especialistas en marketing B2B en Norte América utilizan el marketing de contenidos (Content Marketing Institute, 2015)
- El 77% de los vendedores dicen que aumentarán la producción de contenido en 2015 en comparación con 2014 (Cybersecurity Insiders, 2014)

1.5.2.10 Sitio web

Es imposible prescindir de la importancia de un gran sitio web. Como la sede central en línea, es vital asegurarse de que dicho sitio web cause una buena impresión en los clientes; debe ser fácil de usar, atractivo al navegar por él y transmitir un sentido tangible de confianza.

- 40% de las personas abandonarán una página si demora más de 3 segundos en cargar
- 48% de los usuarios declaran que, si un sitio no funciona bien desde la interfaz móvil, lo tomarán como una señal de que es un negocio poco serio (Wheelhouse Advisors, 2015)
- El 94% de las personas cita el diseño como una razón por la que no confía en ciertos sitios. Solo el 6% otorga importancia al contenido (Sillence, Briggs, Fishwick, & Harris, 2004)

⁴ <https://adgcreative.net/blog/2014/use-social-media-like-boss/> (consultado el 23/08/2018)

1.6 Metodología

1.6.1 Diagnóstico

Esta etapa contempla hacer un reconocimiento de la situación actual, los problemas que enfrenta Galvanos Chile, el mercado al cual está expuesto e identificar las oportunidades de mejora.

1.6.1.1 Etapa declarativa

Corresponde a la base de la metodología, tiene como objetivo el levantamiento de los problemas que la empresa ha estado arrastrando desde el año pasado y que constituyen los pilares principales a ser reformulados y rediseñados. De esta forma se detecta el grado de alineamiento que existe entre las distintas capas organizacionales y del negocio con respecto al comportamiento real del mercado, para definir un camino coherente de pasos a seguir.

Este proceso pretende lograr una sensibilización de la realidad de la empresa como un primer acercamiento, desarrollando un lineamiento claro de investigación.

1.6.1.2 Etapa analítica

1.6.1.2.1 Análisis externo

Se recurre a información de carácter público en medios de prensa, revistas especializadas e instituciones privadas y gubernamentales a través de sus sitios de internet. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Entorno general: Considera aspectos económicos, sociales y tecnológicos, lo cual permite detectar las tendencias del ambiente de negocios y el contexto en el que se encuentra situado Galvanos Chile.
- Entorno de la industria: Se realiza un análisis de las fuerzas competitivas que la conforman, las cuales delimitan los factores básicos que explican el atractivo de la industria.
- Entorno de la competencia: Busca detectar quienes constituyen la competencia de la empresa, para prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de éstos.
- Descripción del mercado corporativo y consumidor final: se refiere al entendimiento del mercado desde el punto de vista de la dinámica *B2B*, así como el comportamiento y necesidades del consumidor final de galvanos.

A partir del análisis externo se logra identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente en el cual se desenvuelve Galvanos Chile

1.6.1.2.2 Análisis interno

Se recurre a información histórica y actual de la empresa provista por los dueños, al conocimiento de Vicente Doh, hijo de los dueños e ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile, quien se encargaría de diseñar las estrategias de marketing digital y que había hecho un levantamiento de los actores principales del mercado, así como un mapeo de las tendencias

que se venían para el año 2018 en lo que a venta de galvanos se refiere y a la propia investigación. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Ventas actuales: Se analizan las ventas históricas de la compañía, la composición de los ingresos y las tendencias proyectadas.
- Costos actuales: Se analizan los costos históricos de la empresa, su composición y detección de principales anomalías.
- Recursos, capacidades y competencias centrales: Se estudian los recursos tangibles e intangibles que generan una ventaja competitiva sostenible y rendimientos superiores al promedio.
- Cadena de valor: se analiza las etapas operacionales que crean valor y cuáles no, detectando las actividades que deben ser potenciadas.

A partir del análisis interno se concluyen las fortalezas y debilidades que la empresa Galvanos Chile ha desarrollado a lo largo del tiempo.

1.6.2 Exploración

En esta etapa se exploran y estudian las distintas herramientas que puedan entregar valor a la empresa, ya sea haciendo un uso óptimo de los recursos actuales, mejorando las estimaciones y previsiones de demanda y que, a su vez, sean factibles de poder implementarse en el mediano plazo.

1.6.2.1 Identificación del Mercado Potencial

Como se expuso en el punto 1.5.1.1, para establecer un mapeo del mercado potencial, será necesario un levantamiento de información que permita identificar el volumen de clientes potenciales que acumulan los 3 segmentos mostrados en el BMC. La implementación de esta metodología incluye realizar las siguientes actividades:

- Realización de un benchmarking a nivel nacional
- Caracterizar mercado potencial:
 - Construcción de una base de datos con perfiles de clientes históricos y extrapolarlos para incluir posibles clientes futuros. Cruzar estos resultados con los reportes obtenidos de Google Analytics y caracterizar los perfiles.
 - Definición de supuestos de alcance del mercado:
 - Establecer un porcentaje de aspiración de alcance

1.6.2.2 Mercado y demanda

Se estima el mercado total, potencial y actual, de tal manera que se detecten las potencialidades del mercado, la participación del mercado y finalmente se decida qué mercado meta atender.

Una vez determinado el mercado meta, se proyecta la demanda asociada y las pretensiones de niveles de venta. Posteriormente es posible cuantificar el eventual impacto en ventas que es posible obtener con la aplicación del plan comercial. Para ello será necesario establecer una estimación en base a fundamentos robustos y con datos obtenidos de fuentes

fidedignas como lo son Google Trends AHREFS y Bizagi y así poder implementar un pronóstico fehaciente y claro, pero sobre todo, basado en el comportamiento de búsqueda de los mismos clientes potenciales. Acá será útil el concepto la estimación de demanda basada en la tendencia de búsqueda y flujo de compra.

1.6.3 Planificación

En esta fase es donde toman más importancia los conceptos revisados de marketing digital, pues es su uso coordinado y coherente los que permitirán efectuar el plan propuesto y lograr una posición dominante en el mercado. Es así como deberá perfilarse una estrategia de marketing de 6P que tenga una fuerte componente de marketing digital en la parte de “plaza”

1.6.3.1 Etapa de ejecución

Corresponde a la etapa donde se diseña el plan comercial de la organización, el cual condensará y será un reflejo de las conclusiones del proceso analítico. Esta parte contiene cinco partes fundamentales:

- Plan operacional: Estandarización de procesos
- Plan de marketing: Con una componente táctica y otra estratégica
- Plan de control de gestión: Retroalimentación continua y monitoreo del desempeño
- Establecer una misión y visión para la empresa

1.6.3.2 Etapa de control de gestión

El diseño del plan comercial considera una instancia de retroalimentación que será formalizada a través del establecimiento de sistemas de control de desempeño de tal forma de poder contrastar los resultados proyectados con lo que realmente se obtienen en la práctica e ir ajustando las variables que inciden en el correcto desempeño de la empresa en materia comercial. Será necesario enfatizar la importancia de contar con un CRM ordenado y de fácil entendimiento y acceso para el encargado de gestionar los clientes.

1.6.3.3 Resultados y conclusiones

Una vez analizados los puntos anteriores se procederá a vislumbrar las proyecciones del proyecto. Se analizará si efectivamente existe viabilidad desde los diversos aspectos funcionales de la empresa y se harán las recomendaciones para la toma de decisiones de sus dueños

1.7 Alcances y resultados esperados

El alcance del presente proyecto corresponde al diseño de la estrategia comercial de Galvanos Chile, el cual abarca el actual servicio de venta de galvanos de cristal, tanto grabados como la vena del insumo, para clientes corporativos, instituciones, agencias intermediarias y personas naturales.

La validez del análisis y de las conclusiones obtenidas está sujeta a la temporalidad los datos utilizados y no corresponde a una solución general para ser aplicada en cualquier

momento del tiempo. Aun así, es posible adaptarla para condiciones atinentes a lo momento de revisión e ingresar los parámetros de la situación presente.

Dado el tiempo reducido y la escasez de recursos con los que cuenta, no es posible estudiar con detalle las potenciales diversificaciones en la línea de productos, ya que, si bien existen ciertas sinergias que se pueden lograr, cada producto sujeto a ser posicionado en el mercado por la empresa, presenta características, competidores y consumidores diferenciados. Sin embargo, se busca desarrollar un análisis que permita ser utilizado para futuros estudios relacionados a la empresa.

Los resultados esperados para el diseño de la estrategia comercial son los siguientes:

- Identificar oportunidades v/s Amenazas, fortalezas v/s debilidades.
- Principales características que definen el éxito comercial en este rubro y con el consumidor final
- Mercado total, potencial, penetrado y meta con la demanda esperada
- Estrategia genérica a seguir
- Estrategias de servicio, precio, plaza, promoción, personas y procesos
- Plan de control de gestión
- Aumento en las ventas luego de la optimización de los procesos

2 Análisis de mercado e industria

2.1 Necesidad

Como se mencionó en la introducción, el objetivo de entregar premios y trofeos para recompensar el esfuerzo, son crear confianza, crear un ambiente de aprendizaje positivo y aumentar la motivación individual y del equipo.

En la Ilustración 9 se puede apreciar la evolución temporal de la búsqueda del concepto "galvano" durante el año 2017, en donde los valores son asociados a la popularidad de dicha palabra en las búsquedas a través del Google⁵.



Ilustración 9: Búsqueda del concepto "galvano" durante el año 2017

Fuente: Google Trends

Esto debe asociarse al hecho de que existen diversas fechas conmemorativas a través del año (día del profesor, del trabajador y cualquier otra profesión, etc.), sumado a aquellas fechas propias de cada empresa/institución (aniversario, empleados del mes, del año, cumplimiento de objetivos o por años de servicio, etc.) y para las cuales se recurre a galvanos de reconocimiento para generar la fidelización del aludido, ya sea con el quipo y con la identidad de la institución que lo otorga.

2.2 Cliente objetivo

2.2.1 Definición y caracterización

Esta medida busca hacer referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio.

En el óptimo, se logra separar a los clientes en 3 categorías anidadas que permitan categorizar al público objetivo según ciertos patrones y factores que gatillan su comportamiento de compra:

⁵ Constituyendo el canal líder de búsqueda para este tipo de producto

- Perfiles
- Segmentación/Clúster
- Targeting

Sumado a lo expuesto en el la categoría de herramientas del marco conceptual, el cual permite tener una visión más precisa del perfil del cliente, ahora es posible entregar más detalles del usuario al que se enfrenta Galvanos Chile.

Como se mencionó en el marco conceptual, se he hecho un uso exhaustivo de la herramienta Google Analytics, lo que ha permitido identificar distintos aspectos y características de los clientes.

Partiendo por cómo las personas encuentran el sitio web, en la Ilustración 10 es posible ver que, en el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 22 de junio de 2018, de un total acumulado de **4.721** usuarios que han ingresado al sitio web, el 35,3% (1.720 usuarios) ha sido a través de la búsqueda orgánica y el 34,3% (1.672 usuarios) ha sido a través de búsquedas pagadas, lo que habla del buen desempeño que han tenido las campañas de posicionamiento de Keywords (“palabras clave”) estratégicas para que el sitio sea encontrado en las primeras búsquedas de Google, además de otras estrategias de posicionamiento explicadas en el punto 1.5.2.1 más atrás.

El otro 30,4% (1.329 usuarios) se desagrega en “Direct” (links cuya procedencia no es determinada por Google Analytics), “Referral” (otros sitios que referencian al sitio web de Galvanos Chile), “Social” (redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram), “Email” (links embebidos en los mails enviados) y “Others”.



Ilustración 10: Acquisition overview.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

Por otro lado, es posible apreciar que hubo un incremento sostenido de la cantidad de usuarios que ingresan al sitio, llegando a su pick máximo el 6 de junio de 2018 con 124 usuarios. Esto se atribuye a las campañas de posicionamiento que se hicieron para las máquinas estampadoras de tazones, que corresponden a otra línea de productos, pero que igualmente ayudan a obtener tráfico en el sitio web.

Finalmente, es posible ver que el nivel de conversión también ha sido creciente. Esto se logra al configurar Google Analytics para que “entienda” que las conversiones se dan cuando el usuario realiza la acción de:

- Presionar el botón COTIZAR
- Enviar la cotización (no se “arrepiente”)
- Presionar botón de contactar por mail

Llegando a un pick de conversión del 40% el día 17 de junio de 2018.

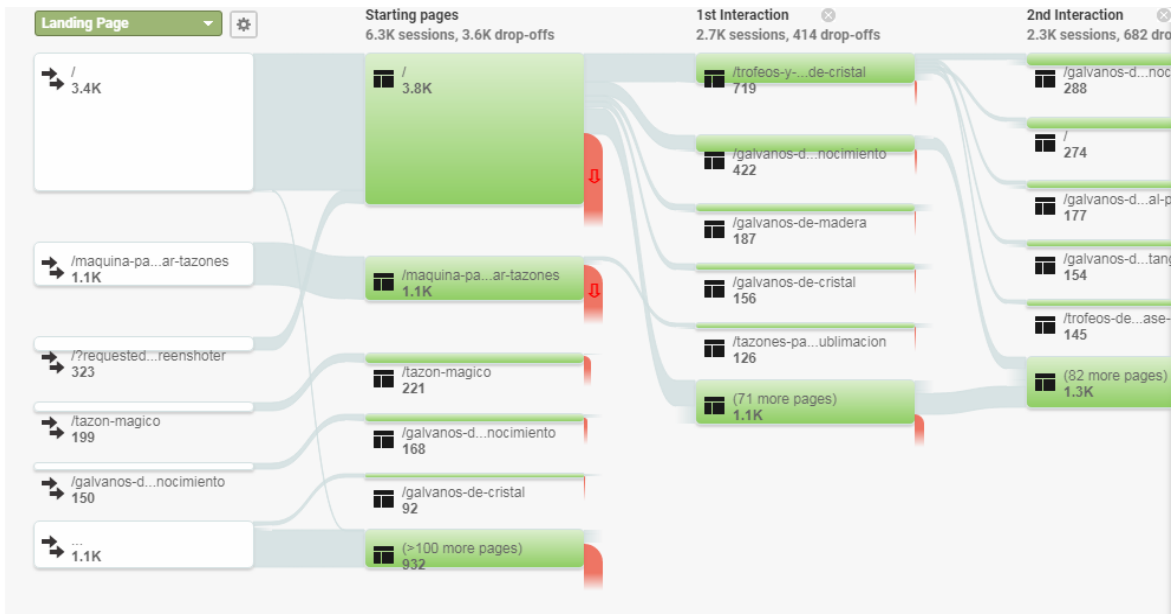


Ilustración 11: Behaviour Flow.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

Para conocer el “viaje” que el cliente realiza por el sitio web, la Ilustración 11 muestra que del total de 6.300 sesiones iniciadas acumuladas en el mismo período mencionado anteriormente, 4.200 comienzan por la búsqueda del concepto “galvano” en Google, presumiblemente buscando comprar galvanos (y no buscando la definición de “galvano”, por ejemplo), 1.200 ingresan a través de la URL www.galvanoschl.cl tipeada en el buscador de Google, 736 llegan por Google Shopping, 103 habiendo buscado “estampadora de tazones” (para conocer el concepto de Sesión y Google Shopping, revisar el Glosario). Luego de eso, cada canal de llegada se diluye en otros módulos internos del sitio web, siendo las más recurrentes: la misma página de inicio con 3.800 sesiones, debido a que los usuarios recorren todo el largo de esta; la sección de “galvanos de reconocimiento” con 1.100 sesiones, siendo la sección estrella del sitio y 221 en la sección de “tazones mágicos”.

Respectivamente a cada módulo recién mencionado, existe un abandono de 1.800 sesiones, que corresponden al 28,4% del tráfico total, 897 que son el 14,3% y 168, correspondientes al 2,67%. Esto da alertas sobre si la calidad del contenido disuade al usuario de avanzar en su recorrido por el sitio, pero como se verá más adelante, este nivel de abandono es debido a otros factores.

El Anexo 10.5 muestra que es posible hacer un seguimiento de más interacciones con el sitio, es decir, qué otros clics hacen dentro de la página, para poder seguir analizando el comportamiento de los usuarios al interactuar con el sitio y cuál es el recorrido que realizan al interior de él.

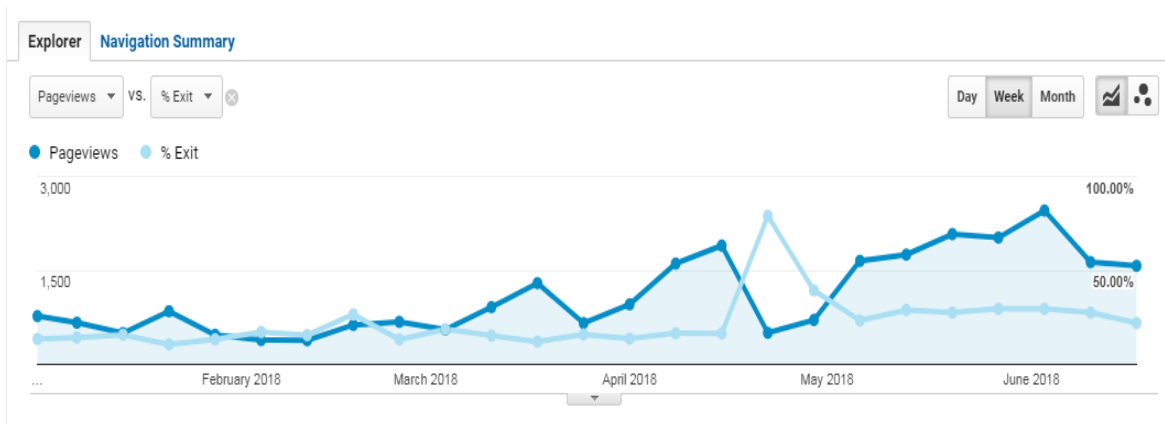


Ilustración 12: Cantidad de páginas visitadas del sitio web de Galvanos Chile v/s el porcentaje de salida de los usuarios.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

Como se aprecia en la Ilustración 12, la cantidad de páginas visitadas dentro del sitio web de Galvanos Chile, en el período de análisis, también ha ido en aumento, señalando al menos dos cosas importantes:

- Que el contenido del sitio es atractivo para el usuario y, por lo tanto, permanece más tiempo navegando. Esto tendrá incidencia en aumentar la probabilidad de que termine comprando un producto
- La categorización interna de los productos ofrece una variedad suficiente e impulsa al usuario a seguir explorando, en busca del producto preciso para sus requerimientos

Contrastando este hecho con el porcentaje de salida de los usuarios⁶, se puede ver que existe una correlación casi completamente negativa, reafirmando que su permanencia en el sitio lo incentiva a seguir buscando opciones. Si bien a principios del año 2018, ambas dimensiones eran muy similares, se debía a que el sitio aún tenía poca difusión y la cantidad de visitas era baja.

Para ahondar aún más, en la Ilustración 13 se muestran las 10 páginas más populares dentro del sitio web de Galvanos Chile, siendo la primera el mismo home del sitio con 4.688 llegadas. Esto no es de extrañarse, pues las campañas han sido orientadas a promocionar dicha URL. Las siguientes posiciones en el ranking, señalan URLs que apuntan a productos específicos ofrecidos en Galvanos Chile.

Con un bounce rate en torno al 42%, es necesario dar un segundo vistazo a las métricas, pues esto puede indicar dos cosas mutuamente excluyentes (para conocer el concepto de bounce rate, revisar el Glosario):

- El contenido no es atractivo o el usuario no encuentra el producto deseado y abandona el sitio al momento en que ingresa por alguna de las URLs mostradas

⁶ Calculado como $\frac{\text{Total de salidas}}{\text{Total de páginas visitadas}}$

- El usuario encuentra, de inmediato, la información que estaba buscando y recurre a los canales de comunicación típicos: teléfono fijo, teléfono celular, e-mail; u otros como: Whatsapp, Facebook Messenger, chat interno del sitio web; para contactarse con Galvanos Chile y concretar una cotización.

Para descartar el primer supuesto, basta recordar las revisiones pasadas respecto a la cantidad de páginas visitadas, a lo expuesto en el Anexo 10.5, en donde se muestra que el usuario efectivamente hace un recorrido por el sitio, y al aumento del nivel de conversiones expuesto en la Ilustración 15.

Para finalizar, en la Ilustración 14 se puede ver que las 10 páginas top, acumulan el 59,1% de todas las visitas, descartando definitivamente que el usuario no encuentre el producto o información de contacto que venía a buscar.

Page ?	Pageviews ? ↓	Unique Pageviews ?	Avg. Time on Page ?	Entrances ?	Bounce Rate ?	% Exit ?
	27,597 % of Total: 100.00% (27,597)	17,673 % of Total: 100.00% (17,673)	00:00:43 Avg for View: 00:00:43 (0.00%)	6,292 % of Total: 100.00% (6,292)	41.97% Avg for View: 41.97% (0.00%)	22.80% Avg for View: 22.80% (0.00%)
1. /	4,688 (16.99%)	3,518 (19.91%)	00:01:17	3,428 (54.48%)	33.81%	45.52%
2. /galvanos-de-reconocimiento	2,428 (8.80%)	1,196 (6.77%)	00:00:45	152 (2.42%)	46.67%	13.26%
3. /maquina-para-estampar-tazones	1,981 (7.18%)	1,324 (7.49%)	00:01:20	1,052 (16.72%)	47.53%	50.03%
4. /trofeos-y-galvanos-de-cristal	1,976 (7.16%)	922 (5.22%)	00:00:23	68 (1.08%)	39.71%	7.49%
5. /galvanos-de-cristal-rectangulares	1,164 (4.22%)	587 (3.32%)	00:00:25	42 (0.67%)	26.19%	8.51%
6. /galvanos-de-cristal-prismas	1,163 (4.21%)	678 (3.84%)	00:00:20	39 (0.62%)	41.03%	7.22%
7. /trofeos-de-cristal-base-madera	931 (3.37%)	539 (3.05%)	00:00:30	26 (0.41%)	46.15%	12.46%
8. /galvanos-de-madera	757 (2.74%)	449 (2.54%)	00:00:33	37 (0.59%)	27.78%	13.21%
9. /trofeos-de-cristal-circulares	638 (2.31%)	350 (1.98%)	00:00:31	17 (0.27%)	17.65%	5.49%
10. /trofeos-reconocimiento-deportivo	585 (2.12%)	346 (1.96%)	00:00:23	9 (0.14%)	44.44%	10.43%

Ilustración 13: Top 10 de las páginas visitadas en el sitio web de Galvanos Chile.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

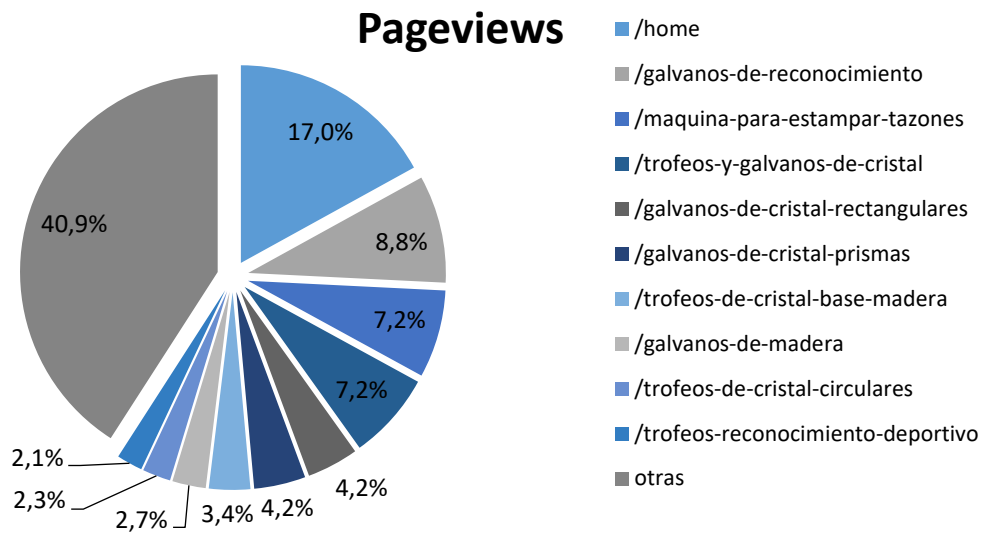


Ilustración 14: Pageviews.

Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics respecto del sitio web de Galvanos Chile

Haciendo un seguimiento de las conversiones según se explicó previamente, en la Ilustración 15 se aprecia el aumento en la cantidad de conversiones en el sitio web, llegando a su pick máximo en junio con 374.

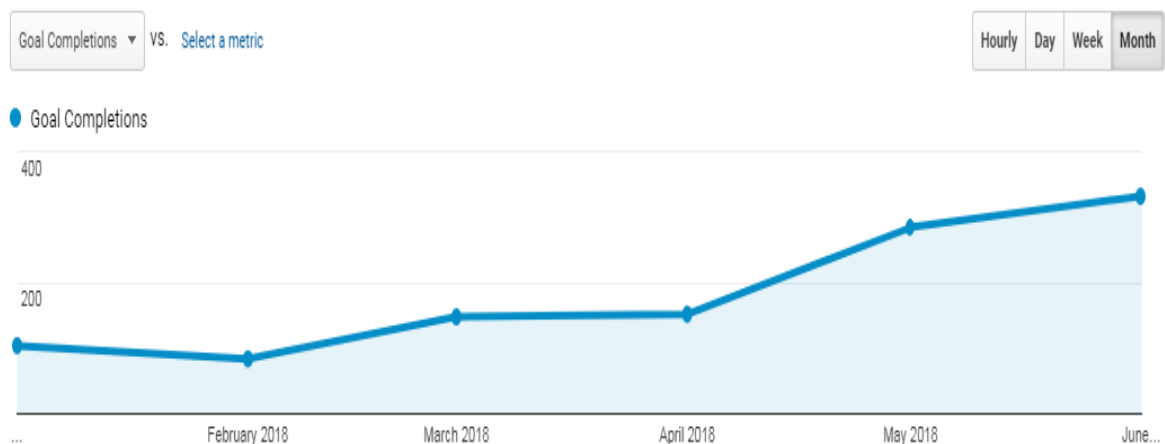


Ilustración 15: Conversiones.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

En cuanto al medio de búsqueda, es importante recordar que de los 4.721 usuarios registrados entre el 1 de enero de 2018 y el 22 de junio del mismo año, 1.720 llegan a través de los esfuerzos en posicionamiento orgánico y quien, a la vez, son los con menor Bounce Rate (29,23%), junto con los adquiridos por los avisos pagados (1672 usuarios con un 39,1% de BR) como se ve en la Ilustración 16.



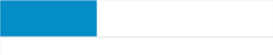











	Acquisition			Behavior		
	Users ↓	New Users ↓	Sessions ↓	Bounce Rate ↓	Pages / Session ↓	Avg. Session Duration ↓
	4,721	4,671	6,304	41.97%	4.38	00:02:27
1 ■ Organic Search	1,720			29.23%		
2 ■ Paid Search	1,672			39.11%		
3 ■ Direct	924			67.69%		
4 ■ Referral	295			50.30%		
5 ■ Social	204			47.98%		
6 ■ Email	59			41.43%		
7 ■ (Other)	1			40.00%		

Ilustración 16: Medios de adquisición de usuarios.

Fuente: Google Analytics.

La Ilustración 17 muestra que el 56% de los usuarios identificados como personas (2.643 del universo total de 4.721), los dos grupos etarios más importantes son los usuarios que van desde los 25 a 34 años, representando el 40,3% (1.066 usuarios); y los que van desde los 35 a los 44 años, siendo un 29,4% (778 usuarios). Por otro lado, para el 56,26% del universo total (2656 usuarios identificados con los géneros “hombre” o “mujer”), la distribución de género es mayoritariamente de mujeres con un 53,4% (1.419 usuarios), mientras que el público masculino representa el 46,6% (1.237 usuarios). Esto se puede deber a que, según la Encuesta Nacional de Empleabilidad, son más las mujeres las que trabajan en las áreas de RR.HH., comunicaciones y marketing, que podrían ser justamente, las encargadas de cotizar galvanos. (Gobierno de Chile, 2016)

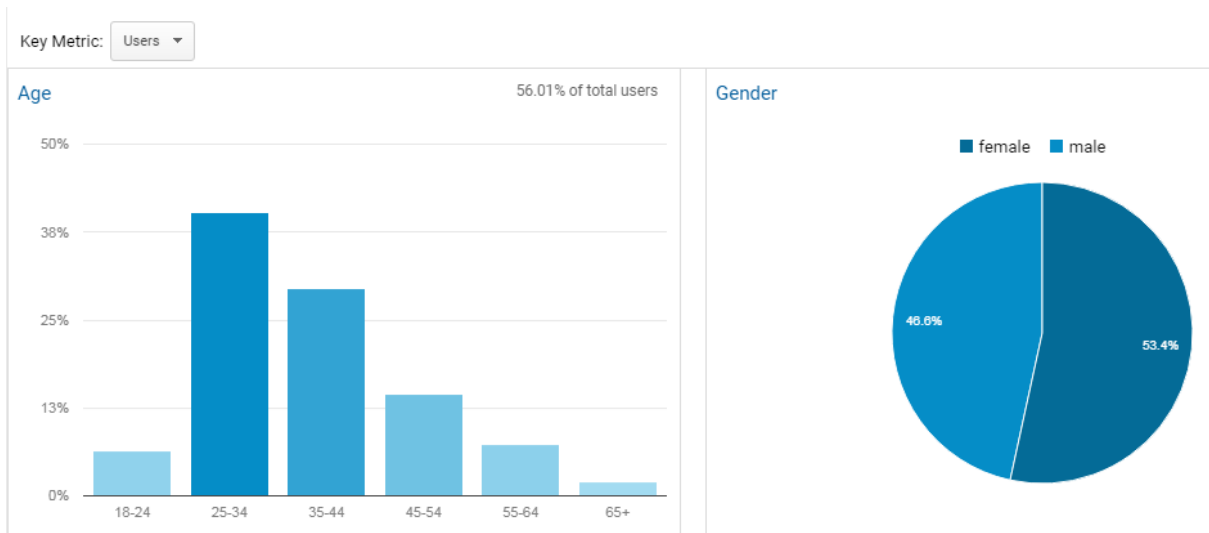


Ilustración 17: Rangos etarios y distribución de género.

Fuente: Google Analytics

En cuanto al momento del día en que los usuarios tienen más movimiento, en la Ilustración 18 se aprecia que la mayor actividad se concentra entre las 10 am y las 4pm y con fuerza los días miércoles y jueves. También se puede notar que el dispositivo predilecto es el PC de escritorio (o notebook) con un 64,8% de las sesiones iniciadas, seguidas por el acceso desde un Smartphone, con un 34,5%. Para efectos de segmentación, será descartado el segmento de clientes que entra por Tablet.

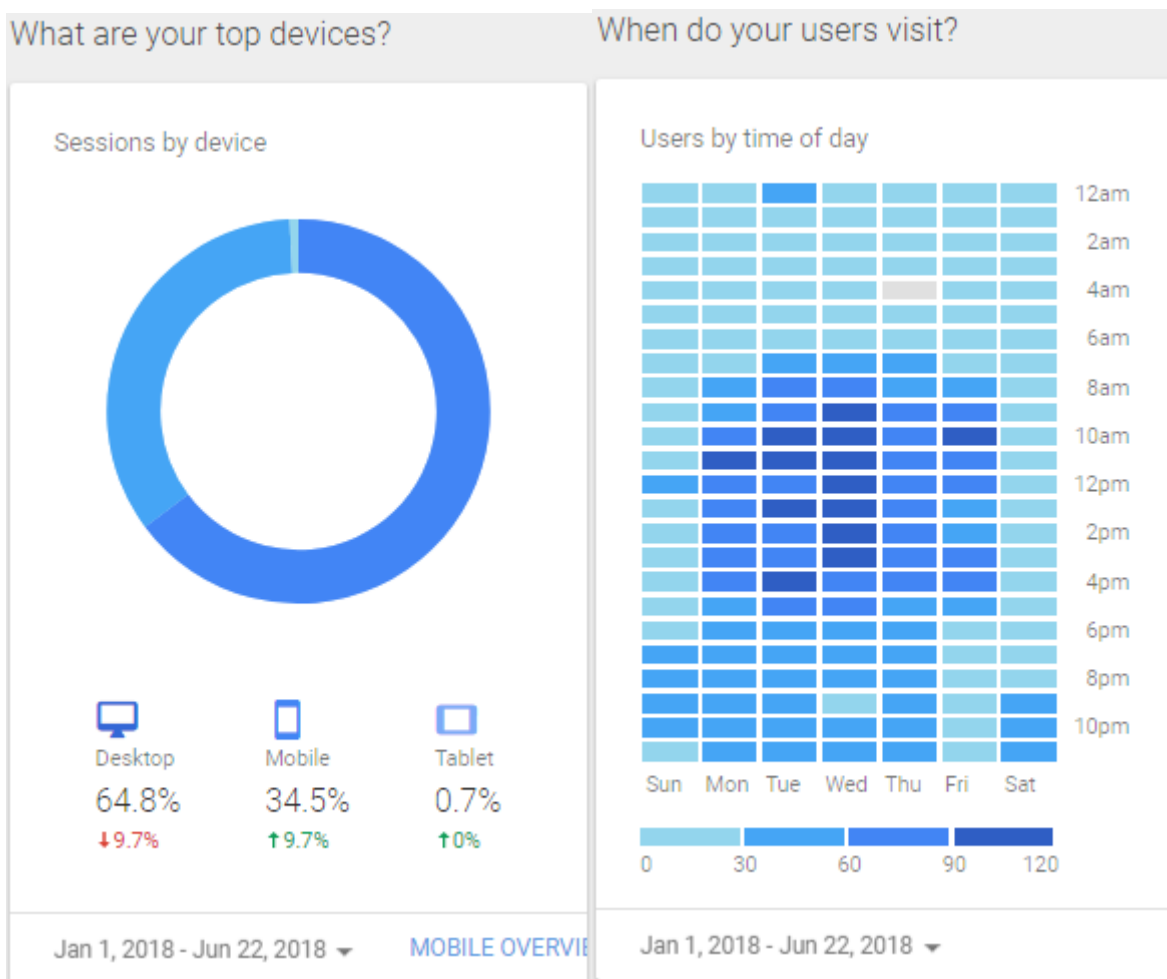


Ilustración 18: Dispositivo por el que ingresan al sitio web y hora del día.

Fuente: Google Analytics.

Respecto a la ubicación geográfica de los usuarios, en la Ilustración 19 se puede ver que el 69,42% (3.299) de los usuarios acceden desde Santiago, en 5° lugar aparece Concepción con 83 usuarios y luego Antofagasta con 63. Si bien existen locaciones en Estados Unidos que presentan un total acumulado de 4,8% de los usuarios, se dejan fuera del análisis, debido a que no se realizan ventas al extranjero.

Existe un 15% de los usuarios que vuelven a visitar la página al menos 1 vez más, lo que podría estar indicando un buen parámetro de estimación para el porcentaje de retención necesario para el cálculo del CLV, este dato debe ser cruzado con la base de datos de clientes para filtrar.

City	Users	% Users
1. Santiago	3,299	69.42%
2. (not set)	249	5.24%
3. Dearborn	135	2.84%
4. Detroit	93	1.96%
5. Concepcion	83	1.75%
6. Antofagasta	63	1.33%
7. Rockwood	56	1.18%
8. Rancagua	52	1.09%
9. Valparaiso	49	1.03%
10. La Serena	48	1.01%

Ilustración 19: Distribución geográfica de los usuarios.

Fuente: Google Analytics.

Respecto a los intereses de los usuarios, en la Ilustración 20 se muestran distintas categorías que Google Analytics identifica como aquellas en que los clientes se ubicarían en la etapa TOFU, es decir, es necesario darles a conocer el producto. Con un 62,36% del total de usuarios registrados (2.944), destaca la categoría de Shoppers/Value Shoppers, correspondientes a usuarios afines a e-commerce, luego Media & Entertainment/Movie Lovers, afines al entretenimiento y películas, y Lifestyles & Hobbies/Green Living Enthusiasts. Estos perfiles definen campañas de marketing enfocadas en clientes esporádicos.

La Ilustración 21, sin embargo, representa categorías de interés más afines al rubro de Galvanos Chile, pues estas estarían ubicadas en el BOFU, es decir, usuarios con una intención de compra muy cerca de materializarse. Aquí destacan los intereses de Employment, referentes a áreas de empleabilidad o (presuntamente) RRHH, luego Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used), relacionados con Automotoras y servicios de transporte y, por último, Financial Services/Investment Services, servicios financieros y relacionados con entidades inversionistas como los bancos. Por cierto, que estos 3 perfiles son netamente corporativos.

Affinity Category (reach)

62.36% of total users

4.51%		Shoppers/Value Shoppers
4.19%		Media & Entertainment/Movie Lovers
3.94%		Lifestyles & Hobbies/Green Living Enthusiasts
3.26%		Sports & Fitness/Health & Fitness Buffs
3.16%		Lifestyles & Hobbies/Business Professionals
3.02%		Food & Dining/Foodies
2.81%		News & Politics/Avid News Readers/Entertainment News Enthusiasts
2.69%		Lifestyles & Hobbies/Shutterbugs
2.66%		Lifestyles & Hobbies/Family-Focused
2.63%		Food & Dining/Cooking Enthusiasts/30 Minute Chefs

Ilustración 20: Categorías de intereses de clientes potenciales (TOFU).

Fuente: Google Analytics.

In-Market Segment		53.78% of total users
2.84%		Employment
2.73%		Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)
2.25%		Financial Services/Investment Services
2.19%		Travel/Trips by Destination/Trips to Latin America
2.12%		Travel/Air Travel
1.93%		Real Estate/Residential Properties
1.86%		Travel/Hotels & Accommodations
1.81%		Business Services/Advertising & Marketing Services
1.81%		Education/Post-Secondary Education
1.73%		Consumer Electronics/Mobile Phones

Ilustración 21: Categorías de intereses de los usuarios con mayor probabilidad de compra (BOFU).

Fuente Google Analytics.

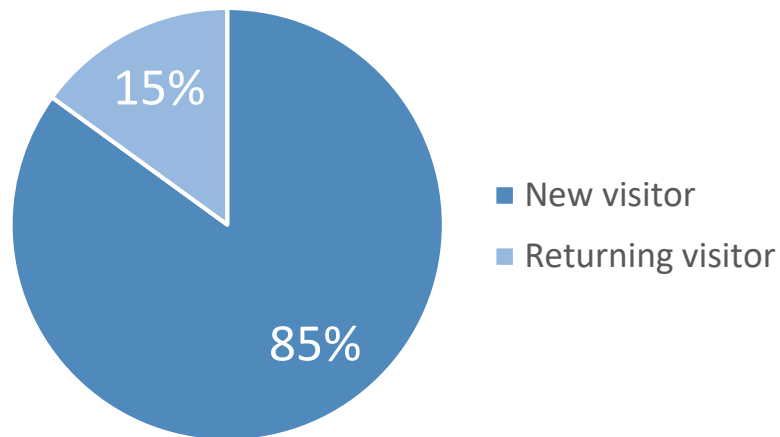


Ilustración 22: New visitor v/s Returnig visitor.

Fuente: Google Analytics.

Con todo esto es posible establecer con propiedad un perfil del cliente objetivo como sigue:

*“El cliente de Galvanos Chile tiene un carácter **corporativo/institucional**, con un rango de edad entre **25 y 44 años**, geográficamente **se localiza en Santiago** y que **compra galvanos grabados para conmemoraciones corporativas**. Su tiempo promedio de permanencia en el sitio web es de **2min 27seg** y esto es porque su dispositivo predilecto es un **PC de escritorio**, por lo que es directo hacerle campañas en **AdWords y Facebook Ads**. La tasa de retorno es de un **15%** y su compra es de **20 galvanos** promedio, lo que se traduce en una venta de **\$412.660**”*

2.2.2 Factores decisivos de compra

Para establecer cuáles son los factores que influyen en la decisión de comprar un producto asociado a conceptos de reconocimiento y a la entrega de una dedicatoria o sentimiento, ha existido un contacto constante con los clientes (debido a que la mayoría contacta por teléfono y correo) y el autor estuvo encargado de contestar y responder cotizaciones de los clientes, lo que permitió conocer sus necesidades de primera fuente.

Esta caracterización toma especial importancia al momento de definir estrategias de marketing digital y así hacer ofertas que apunten directamente a la necesidad del cliente. Por otro lado, en la Tabla 2 destaca el hecho de que un 55% de los clientes declaró que el factor decisivo fue la buena atención, lo que impulsa un mejoramiento constante en este aspecto. Sorprende el hecho de que el precio haya quedado relegado al segundo lugar con un 31%, pero

esto se presume que es debido a la baja diferenciación en precios que hay en el mercado. Las siguientes tres razones están asociadas a la información entregada por el sitio web y la capacidad del mismo de entregar algunas respuestas automáticas, facilitándole cierta información relevante al cliente, lo que acelera su futura interacción con Galvanos Chile⁷. Por último, la ubicación no representa un factor muy relevante tanto por el hecho de que los clientes declararon tener dificultad de acceso al local, por estar ubicado en una avenida, si bien pequeña, de mucho tránsito, y que Galvanos Chile ofrece a sus clientes enviar los productos en un móvil Uber pedido por ellos.

Razón	Porcentaje
Buena atención	55%
Precio accesible	31%
Facilidades de compra	7%
Sitio web atractivo	4%
Rápido nivel de respuesta	2%
Ubicación	1%

Tabla 2: Distribución de las razones finales de compra de un galvano

Fuente: Elaboración propia en base a 251 clientes encuestados desde el 02/01/2018 al 22/06/2018

2.3 Características del mercado

2.3.1 Mercado objetivo y participación de mercado

Es posible conocer el volumen de importación de productos de cristal y afines con datos de las partidas arancelarias entregadas por el servicio de aduana nacional.

En la Ilustración 23, puede verse que el mayor volumen de estos productos categorizados como “cristales”, son adquiridos desde China y representan un volumen acumulado de más de 80 millones de dólares para el año 2018.

Más específicamente, se toma como supuesto que las partidas 7015.1000 y 7015.9000 de las declaraciones de ingreso del servicio nacional de aduanas y correspondientes a *Cristales para relojes y cristales análogos, cristales para gafas (anteojos), incluso correctores, abombados, curvados, ahuecados o similares, sin trabajar ópticamente; esferas huecas y sus segmentos (casquetes esféricos), de vidrio, para la fabricación de estos cristales*, suman un acumulado de USD\$111.121 para el año 2017 (Servicio Nacional de Aduanas, 2018).

⁷ Este valor estuvo también cruzado con el hecho de que se respondían las cotizaciones y/o llamados de manera expedita. Si bien esto no responde a propiedades del sitio web en sí, el porcentaje acumulado de las tres razones declaradas, es de un 13% y no implican, necesariamente, que haya que hacer una intervención o modificación drástica en la vitrina web actual.

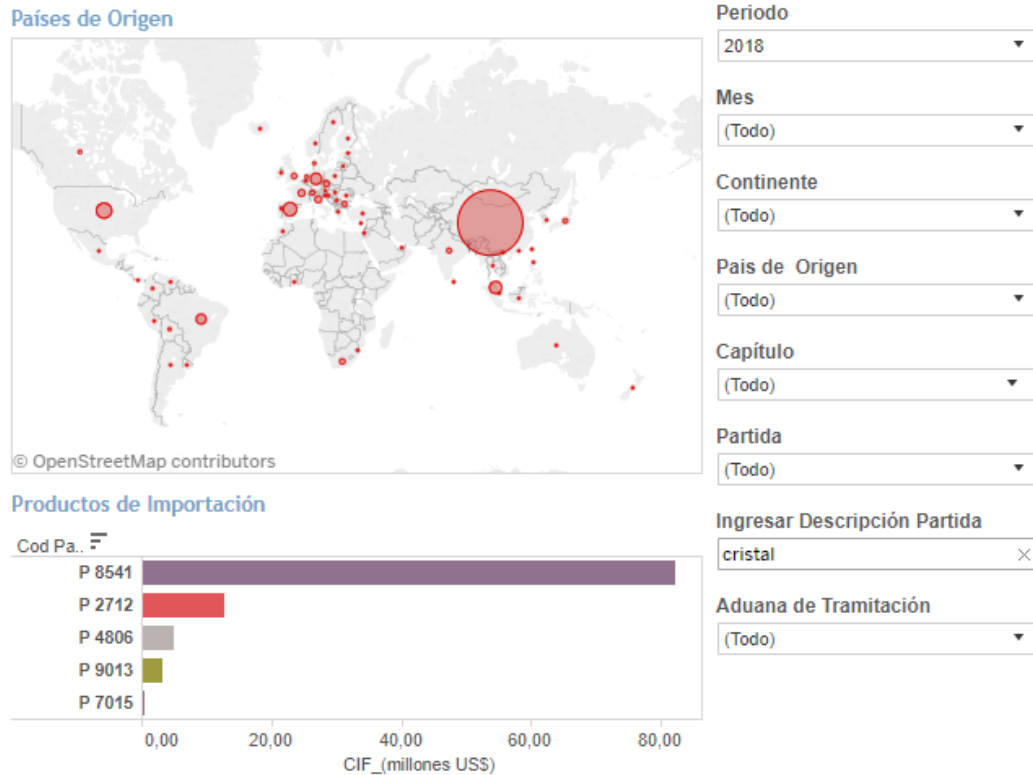


Ilustración 23: Distribución geográfica de la importación asociada a la palabra "cristales".

Fuente: Aduana chilena.

2.4 Análisis Interno y Externo

Para este análisis se establece un análisis FODA que identifique el panorama completo de la situación en la que Galvanos Chile se encuentra inmersa.

2.4.1 Análisis externo

Amenazas y barreras de entrada:

- **Baja:** si un entrante quisiera vender a través de los sitios web establecidos de e-commerce como Mercado Libre, no tendría que incurrir en la inversión para la construcción de un local establecido, podría simplemente importar o comprar volúmenes del producto y luego ofrecerlos por dichas plataformas. Sin embargo, esto acarrea un gran esfuerzo por parte del entrante en identificar proveedores de este producto y desarrollar un know-how al respecto
- **Alta:** Esta se da en el caso de querer establecer un local físico o si uno que ya se encuentra establecido, quisiera abrir otra sucursal, en la búsqueda por expandirse. Esto es debido a la gran inversión que hay que incurrir en la construcción de un lugar, como la de arrendar uno, así como la integración de esta sucursal al negocio.

Oportunidades

- Servicio estandarizado, pero con una alta componente de servicio al cliente
- El servicio ha sido bien recibido y validado por los mismos clientes

2.4.2 Análisis interno

Fortalezas:

- Servicio y marca reconocida por los clientes y bien posicionada en la web, lo que permite un flujo constante de clientes

Debilidades:

- Dependencia de la disponibilidad de los proveedores de grabados y limitado por la capacidad de entrega de productos
- Galvanos Chile no tiene la capacidad de hacer modificaciones en la forma de los galvanos, algo que ha sido solicitado por algunos clientes

3 Productos y servicios

3.1 Descripción del servicio

Galvanos Chile declara vender galvanos de cristal, de madera y medallas, todos insumos que se ofrecen en bruto y/o grabados a requerimiento del cliente, sin embargo, los últimos dos productos son usados como captadores de clientes que buscan dichos productos, para luego redirigirlos a la compra de galvanos de cristal. La venta de los dos disuasores, sólo se llevarán a cabo, si el cliente solicita una cantidad igual o superior a 20 galvanos de madera o 100 medallas respectivamente.

Recalcar que los galvanos eran vendidos como insumo en bruto en el pasado, pero para el año 2018, se optó por implementar una alianza con dos proveedores de grabados, lo cual impactó de manera totalmente positiva en la propuesta de valor, incrementando drásticamente las ventas.

3.2 Ventaja competitiva y propuesta de valor

Galvanos Chile intenta entregar el mejor servicio al cliente que ofrece el mercado, además de servicios de entrega express y personalización casi completa del producto. A esto se suma el hecho de la implementación de diversas técnicas de marketing digital que permiten que Google posicione el sitio web en los primeros lugares de búsqueda web, lo que, evidentemente, produce una mayor llegada de potenciales clientes.

Respecto a la fidelización de los clientes, Galvanos Chile cuenta con diversas políticas de acompañamiento que se resumen en cuatro puntos principales⁸:

- Trabajos personalizados: dando cuenta de que el cliente decide sus diseños
- Descuentos por cantidad: se ofrecen precios mayoristas y muy accesibles
- Productos de calidad: enfatizando el hecho de que son productos de cristal
- Opciones de entrega express: permitiendo que el cliente salga de apuros

3.3 Productos sustitutos

Se ha detectado que los clientes están dispuestos a cotizar Galvanos de madera, así como trofeos, copas y medallas, si su presupuesto no alcanza a comprar trofeos de cristal.

Estos cumplen un rol similar al que pretende entregar un galvano de cristal, pero ciertamente presentan una disposición a pagar mayor debido a sus bajos precios en relación a un galvano de cristal. En la Tabla 3 se puede apreciar la diferencia porcentual de los precios promedios de los productos mencionados con respecto al producto base⁹.

⁸ <https://www.galvanoschl.cl/>

⁹ Refiriéndose a un galvano de cristal con precio de \$20.633

Producto	Precio promedio	Diff %
Galvano de cristal	\$ 20.633	0%
Galvano de madera	\$ 17.369	16%
Trofeo o copa	\$ 7.935	62%
Medalla	\$ 1.540	93%

Tabla 3: Diferencia porcentual de los precios promedio de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Proveedores

La principal proveedora es la empresa importadora Blas y Compañía la cual cuenta con gran gama de productos la cual varía entre cristales, medallas, maderas, trofeos, resinas y sellos. Está ubicada en un sector muy comercial de la Comuna San Miguel, a pasos de Autopista Central, Gran Avenida. Ésta a su vez, obtiene sus productos de China.

Por otro lado, para realizar los grabados en los galvanos se cuenta con la empresa Tecnograbados, la cual tiene una sucursal en Santiago y otra en Concepción. Ésta cuenta con una infraestructura suficiente para pedidos de gran volumen, pero no puede responder a solicitudes en formato “express”. Por esto es que se cuenta con la empresa Arauco Grup quienes, si bien no cuentan con la capacidad de realizar trabajos de gran tamaño debido a que sus líneas de negocios son muy diversas y su infraestructura reducida, cuentan con dos características esenciales para Galvanos Chile. Por un lado, pueden responder a pedidos con poca anticipación y, por otro, se encuentran a apenas 300 metros de Galvanos Chile.

3.5 Estado de desarrollo y uso de tecnología

Actualmente Galvanos Chile cuenta con un portal web optimizado para todos los navegadores y que incluye un software de medición y monitoreo del uso de este, Google Analytics. Por otro lado, el sitio cuenta con un formulario integrado que envía las cotizaciones al correo (Gmail) de e-mail de la empresa y lo estructura (ver Anexo 10.6). Además de esto, Gmail permite almacenar diversas respuestas predeterminadas para agilizar la respuesta de múltiples tipos de dudas planteadas por los clientes, estas respuestas son:

- Respuesta de cotización: Incluye espacios en blanco para insertar el/los productos y cantidades solicitados por el cliente, además de entregar información de las políticas de trabajo de Galvanos Chile, tiempos de entrega y cobros extra si corresponde
- Facturación: Solicitar datos de facturación a la empresa cliente
- Revivir cotización: Para enviar a clientes cuyas cadenas de mail no avanzaron hasta concretar una venta y poder revivir dicha cotización
- Galvanos de madera: Se le explica al cliente que una cotización de modelos de madera sólo puede llevarse a cabo desde 20 unidades en adelante
- Cotización más detallada: Se envía en caso de que el cliente haya dado una descripción vaga o haya llenado mal el formulario
- Otras:

- Estampadora
- Retiro
- Gracias por confirmar

El software Google Sheets es usado como un CRM para tener todos los contactos actualizados y poder tener un orden de los clientes que contactan a Galvanos Chile a través de cualquiera de los medios dispuestos para ello.

Luego de tener un entendimiento de los factores externos y externos que se han desarrollado hasta el momento, es posible establecer las directrices que deberá adoptar galvanos Chile y en particular sus dueños como la cara visible y el encargado de las ventas.

Es así como el plan comercial que se propone a continuación está dirigido a quien se haga cargo de las metodologías y fuentes de información propuestas, mientras que sus dueños deberán oficiar solo como receptores de clientes en el local, así como proporcionar al encargado de cualquier data contable que ellos administren. Por otro lado, los dueños deberán establecer un monitoreo mensual de las métricas sugeridas y tomar acciones al respecto.

4 Plan comercial

4.1 Plan operacional

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

Los procesos que requerían mayor atención en Galvanos Chile, son la definición de metas mensuales de venta, el de venta propiamente tal y post-venta y para los cuales se propuso la siguiente metodología para su modelamiento, basada en la espiral de mejoramiento continuo y habiendo documentado el comportamiento de 251 clientes recibidos desde el 2 de enero al 22 de junio de 2018.

4.1.1 Definición de metas de ventas mensuales basadas en tendencia de búsqueda

Como fue mencionado en el punto 1.5.1.2, se utilizó el método de estimación de demanda basada en la tendencia de compra. Si bien este método contempla la inclusión de datos históricos de al menos dos años en el pasado, el autor opta por considerar sólo los del año 2017 y omitiendo las tendencias del año 2016 hacia atrás, otorgándole mayor importancia a la data más reciente, por sobre la histórica. Esto es porque el comportamiento agregado de las variables de búsqueda consideradas más adelante, para años previos al año 2017, era muy distinto a las de dicho año como puede apreciarse en el Anexo 10.7, con correlaciones despreciables para este fin. Por otro lado, esta estimación se basa en las tendencias de búsqueda del concepto asociado y no representa el comportamiento real de la demanda.

Debido a que se contaban con datos insuficientes y mal registrados respecto a las ventas de 2017, el autor se vio en la necesidad de conocer cómo era que los chilenos y chilenas se abastecían de galvanos. Sin otro medio más efectivo para un potencial comprador de galvanos que las búsquedas en internet, era directo hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y cuándo se buscan galvanos en el territorio chileno?
- ¿Es una tendencia con ciclos estacionales, esporádicos o aleatorios?
- ¿La gente termina comprando galvanos como primera opción de búsqueda?

Con la herramienta AHREFS, la cual permite, entre otras cosas, conocer el volumen de búsqueda en la web de distintos conceptos y keywords¹⁰, localizaciones geográficas de estas búsquedas y más, como se muestra en la Ilustración 24, se estableció que el volumen mensual promedio de búsqueda, del concepto “galvano”, es de 1.200, sin embargo, solo el 23% de estas búsquedas (276) ingresaban en alguna página que ofreciera contenido al respecto, ya fuera por buscar productos, información, definiciones, etc. Aun así, 276 clics no dejan de ser atractivos de capturar.

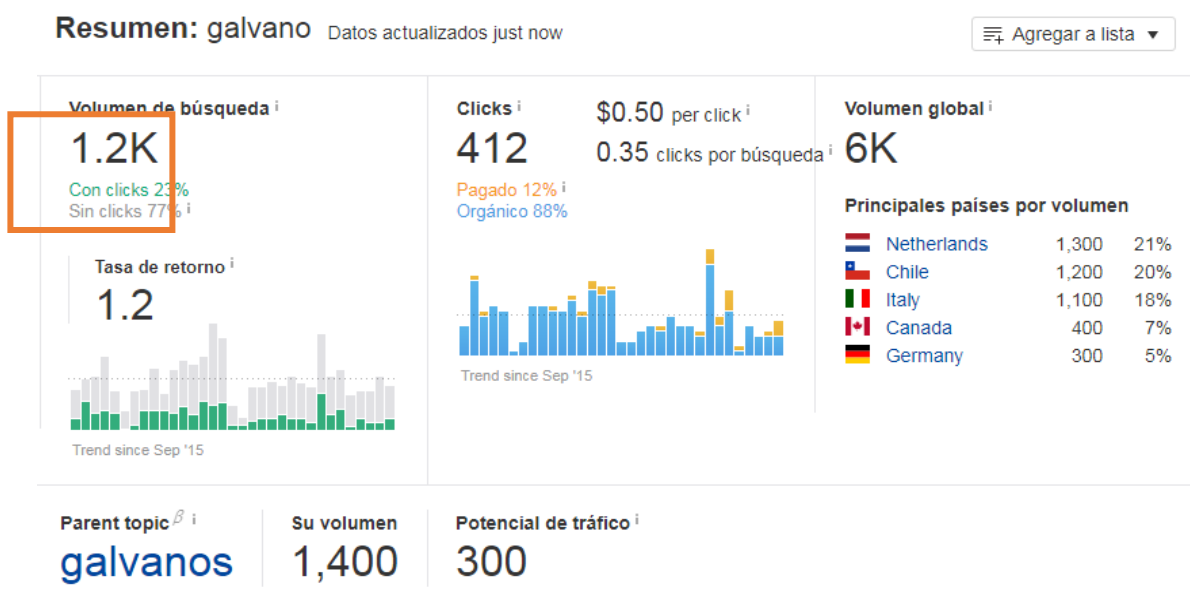


Ilustración 24: Volumen de búsqueda y otras métricas asociadas al concepto “galvano”.

Fuente: Ahrefs

Como puede apreciarse en la Ilustración 25 se detectó que los 4 otros conceptos relacionados con la palabra “galvano”, que generaban más búsqueda, eran:

1. galvanos¹¹ - 1.400 búsquedas
2. galvano reconocimiento – 100 búsquedas
3. galvano acrílico¹² – 80 búsquedas
4. galvano madera – 60 búsquedas

Tomando eso en cuenta y haciendo uso de la herramienta Google Trends, se observó la tendencia de búsqueda de esos conceptos durante el 2017, los cuales se presentan en la Ilustración 26. Si bien AHREFS arrojó que la palabra “galvanos” presentaba más búsquedas que la palabra “galvano” (200 más respecto a las 1.200 de “galvano”), ese promedio corresponde al año 2018, mientras que Google Trends muestra, en rojo, que su

¹⁰ Palabra Clave: Es el término o conjunto de términos que utilizan los usuarios cuando buscan en los buscadores web.

¹¹ Este no aparece en el listado de los tops, por tratarse de un “Parental topic”, es decir, un concepto más genérico y que, eventualmente, genera más búsquedas que la keyword original.

¹² De ahora en adelante, se decide considerar esta variable sin tilde en la palabra “acrílico”, pues así se mantiene concordancia con lo arrojado por AHREFS.

comportamiento ha sido incluso menor que “galvano reconocimiento”. Los promedios de popularidad son, respectivamente: 48, 22, 37, 11 y 9.

Tiene los mismos términosⁱ

KD ▾ Volumen ▾ Funcionalidades de SERP ▾ CPC ▾ Clicks ▾ CPS ▾ Return rate ▾ Word count ▾

Incluir Todos ▾ Excluir

371 palabras clave Exportar

<input type="checkbox"/>	Palabra clave	KD ⁱ	CPC ⁱ	Volumen ^{↓i}	Clicks ⁱ	CPS ⁱ	RR ⁱ	Parent topic ^{i,β}	SERP ⁱ	Actualizar ⁱ
<input type="checkbox"/>	galvano	0	0.50	1,200	412	0.35	1.2	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano de reconocimiento	4	0	100	42	0.44	1.3	galvanos de reconocimiento	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano acrilico	5	0	80	44	0.52	1.6	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano madera	3	0	60	40	0.64	1.3	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano vidrio	4	0	50	34	0.74	1.3	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano cristal	5	0	40	24	0.64	1.2	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18
<input type="checkbox"/>	galvano de madera	4	0	30	32	0.92	1.2	galvanos	SERP ▾	20 Jun '18

Ilustración 25: Top 10 de keywords relacionadas con el concepto "galvano".

Fuente: Ahrefs

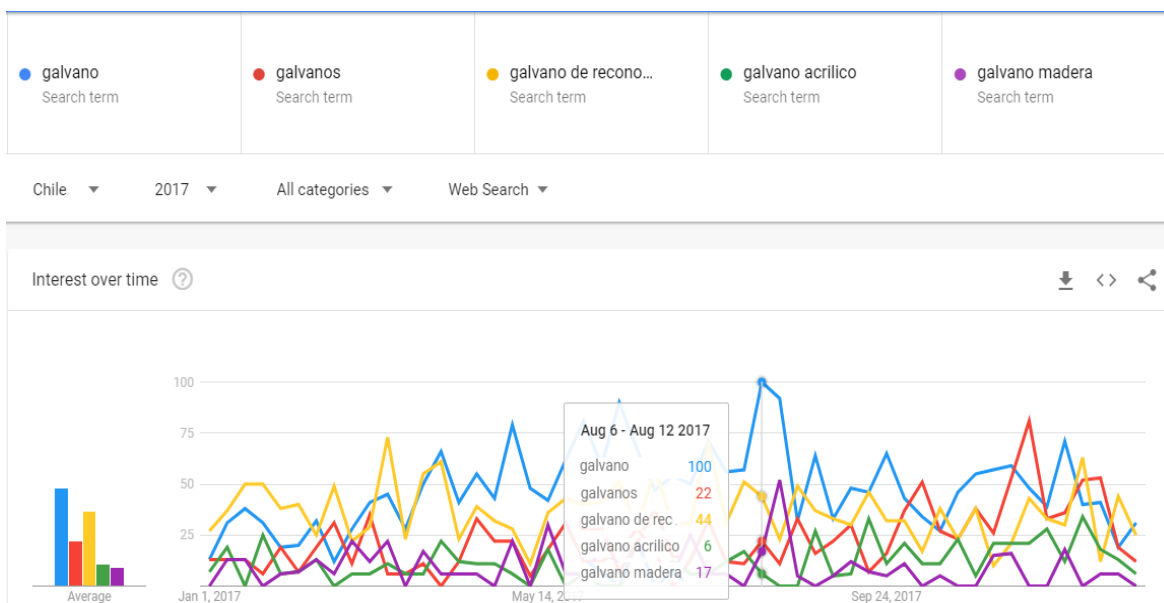


Ilustración 26: Trends de los 5 conceptos relacionados con la palabra "galvano".

Fuente: Google Trends

Por simplicidad, se decidió dejar fuera las variables “galvano acrilico” y “galvano madera”, ya que estas presentaban pocas búsquedas mensuales, de hecho, estas últimas dos representan el 8,9% y 7,1%, respectivamente, acumulando solo el 16% del total, como puede

verse en la Ilustración 27. Ahora se procede a verificar el comportamiento acumulado de las 3 variables restantes y esto se puede apreciar en la Ilustración 28¹³.

Total general (6755)

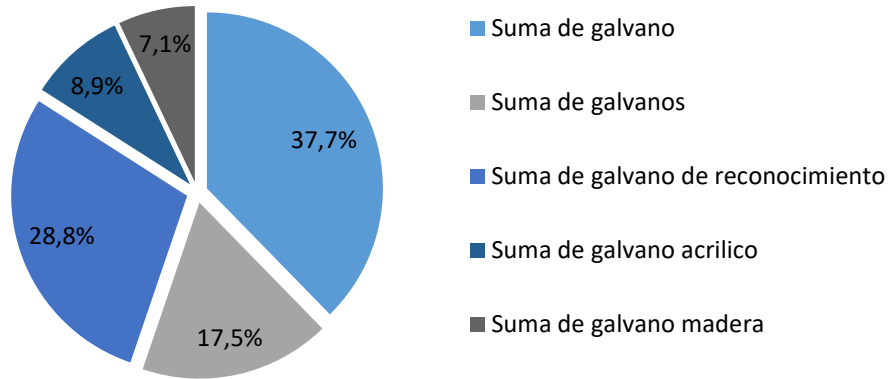
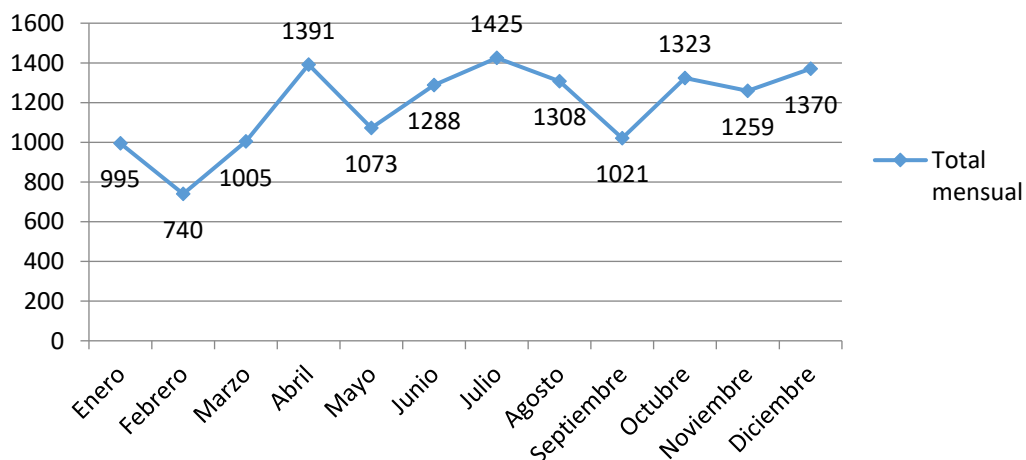


Ilustración 27: Distribución del nivel de búsqueda de los 5 conceptos asociados a "galvanos".

Fuente: Elaboración propia en base a Google Trends.

Se presume que los meses con valles y picks de búsquedas, corresponden a meses, justamente, previos a celebraciones que justifiquen la compra de un galvano. Así el mes de abril, presenta una importante alza, previo al día del trabajador o glorias navales, los días 1 y 21 de mayo respectivamente; en los meses de julio y agosto hay una carrera por abastecerse antes de las celebraciones en septiembre y, finalmente, los meses de octubre a diciembre coinciden con conmemoraciones de fin de año, como reconocimientos al desempeño laboral.

Total mensual



¹³ El singular y plural de la palabra "galvano" representan 2 keywords con comportamientos distintos, por lo que se consideran como conceptos separados.

Ilustración 28: Movimiento anual acumulado de las búsquedas de los conceptos relacionados con "galvano" en 2017.

Fuente: Elaboración propia con datos de Google Trends.

En concordancia con lo planteado en el marco conceptual, se decidió asignar un nivel de importancia distinto y normalizado a las variables que se conservaron. La Ecuación 3 define un ponderador para los conceptos de "galvano", "galvanos" y "galvanos reconocimiento" como la suma de todos los niveles de búsqueda mensual para el concepto "k", dividido por la suma total de búsquedas de los 3 conceptos. El resultado de los ponderadores se muestra en la Tabla 4.

$$\beta_k = \frac{\sum_i x_{k,i}}{\sum_{\forall k,i} x_{k,i}}$$

Ecuación 3: Cálculo del ponderador asociado a la keyword de búsqueda.

Keyword	Ponderación
galvano	45%
galvano reconocimiento	34%
galvanos	21%

Tabla 4: Ponderaciones asignadas a cada concepto de búsqueda.

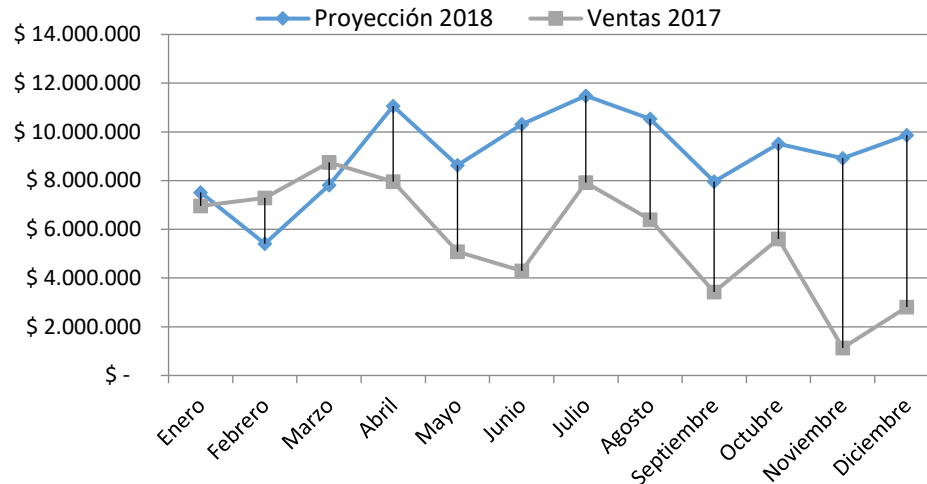
Fuente: Elaboración propia.

Luego la demanda (D) en el mes "i", para este año, será el promedio ponderado entre esos coeficientes y las búsquedas para el mismo mes del año 2017, según la ecuación:

$$D_{i,2018} = \sum_k^{n=3} \beta_k \cdot x_{k,i,2017}$$

Ecuación 4: Estimación de demandas mensuales basadas en tendencias del 2017

Considerando el precio promedio de mercado de \$21.200, la proyección de ventas queda evidenciada en la Ilustración 29, en donde es posible apreciar una concordancia con el desempeño efectuado en el año 2017 en cuanto al movimiento de la demanda, pero con un evidente déficit.



Mes	Proyección 2018	Venta 2017
Enero	\$ 7.515.391	\$ 6.956.392
Febrero	\$ 5.409.852	\$ 7.290.835
Marzo	\$ 7.809.866	\$ 8.746.409
Abril	\$ 11.065.313	\$ 7.962.534
Mayo	\$ 8.634.686	\$ 5.078.170
Junio	\$ 10.308.296	\$ 4.297.490
Julio	\$ 11.485.396	\$ 7.914.026
Agosto	\$ 10.535.676	\$ 6.392.085
Septiembre	\$ 7.960.740	\$ 3.427.242
Octubre	\$ 9.513.304	\$ 5.603.833
Noviembre	\$ 8.914.817	\$ 1.132.028
Diciembre	\$ 9.865.361	\$ 2.804.524

Ilustración 29: Metas de venta mensuales para el 2018 v/s ventas efectivas del año 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Con una diferencia porcentual promedio de un 123% respecto al desempeño del año 2017, el autor tenía una ardua tarea por delante. (Para ver comparación en detalle, revisar Anexo 10.8)

Esta metodología puede ser actualizada en cualquier momento del tiempo y tomando datos de años previos si la empresa así lo estima conveniente, pero es importante recalcar que esto definirá un panorama a priori y, preferentemente, a ser realizado y analizado en épocas “valle”, para que así puedan tomarse medidas y definir márgenes de acción con una anterioridad pertinente.

4.1.2 Proceso de venta

Este proceso fue estandarizado y, así como el punto anterior, debe ser monitoreado con periodicidad para detectar posibles cuellos de botella que pongan en riesgo la operación. Se realizó una documentación de aquellas acciones y tareas en las que era posible intervenir al momento en que el cliente interactuaba con Galvanos Chile, es así como se describe el siguiente proceso en pasos correlativos:

- Declaración de variables
 - Establecer los canales y medios por los cuales el cliente entra en contacto con Galvanos Chile (puntos de contacto)
 - Cliente se presenta en tienda
 - Cliente llama por teléfono
 - Cliente manda mail de cotización, consulta o a través del formulario de cotización integrado en la página web
 - Chat integrado en la página
 - Whatsapp
 - Acciones a realizar y/o discurso que dar, dadas las dudas planteadas por el cliente
- Definir interacciones entre cliente y el autor, encargado de responderlas
 - Interacción bis-a-bis en la tienda
 - Interacción por teléfono
 - Interacción por mail
- Definir respuesta, acorde a las dudas enunciadas por el cliente
- Definir probabilidades de que el cliente tome uno u otro camino en el flujo
 - Con data histórica, se documenta el camino adoptado por el cliente en cada una de las interacciones antes mencionadas
 - Se establecen probabilidades estimadas como:

$$\mathbb{P}(\widehat{\text{cliente escoge } x_{i,k}}) = \frac{\sum x_{i,k}}{\sum X_k}$$

$\sum x_{i,k}$ =cantidad de veces que los clientes han escogido el camino "i", en la instancia " X_k "

$\sum X_k$ =cantidad de clientes que han llegado a la instancia " X_k "

Ecuación 5: Probabilidad de que un cliente opte por cierto camino en el flujo.

Fuente: Elaboración propia con datos de clientes que contactan con Galvanos Chile.

Estas representan el promedio de ocurrencia evidenciado en el comportamiento de los clientes y que, gráficamente, puede apreciarse en la Ilustración 30.

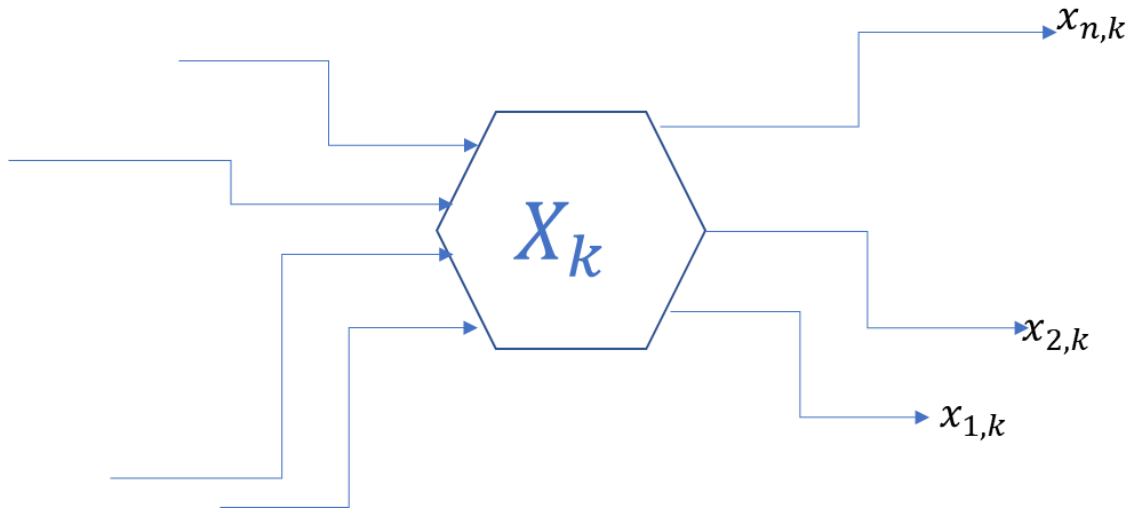


Ilustración 30: Movimiento de los clientes al llegar a una instancia del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

La diagramación final puede revisarse en el Anexo 10.9 y Anexo 10.9.1 respectivamente. En ellos se puede identificar que existe el macro proceso de venta, conformado por 3 *lanes* que representan:

- Si su interacción con Galvanos Chile es a través de la tienda presencial
- Si su interacción con Galvanos Chile es a través del teléfono
- Si su interacción con Galvanos Chile es a través de E-mail

y dos subprocesos que están integrados en el *lane* de las interacciones por mail:

- Modificaciones: Realizar modificaciones a las maquetas de grabado antes de la aprobación final del cliente
- Mandar a grabar: subproceso de coordinación con las empresas proveedoras de grabados

La cantidad de instancias e interacciones se resume en la siguiente tabla:

Proceso	Tipo	Cantidad
Venta	Compuerta	25
	Tarea	22
	Evento de Fin	12
Modificaciones	Compuerta	1
	Tarea	3
Mandar a grabar	Compuerta	1
	Tarea	6
Total Compuertas		27
Total Tareas		31
Total Evento de Fin		12

Tabla 5: Cantidades y tipos de instancias en el proceso de venta.

Fuente: Elaboración propia en Bizagi.

Con esto es posible apreciar que existen 31 tareas que deben realizarse antes de la concreción de una venta y 27 puntos en donde el proceso diverge o el cliente debe tomar una decisión que podría culminar en su fuga.

Por otro lado, existen 12 puntos en donde el proceso contabiliza la cantidad de clientes que abandonan las interacciones con Galvanos Chile (Evento de Fin), dos de concreción de una venta y 10 de ellos son puntos de fuga¹⁴, como se aprecia en la Tabla 6 y Tabla 7 :

#	Punto de conversión
1	Venta concretada
2	Venta concretada por visita al local

Tabla 6: Puntos de concreción de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

#	Punto de Fuga
1	Cliente perdido por falta de inventario
2	Cliente perdido por no tener contemplada compra por teléfono
3	Cliente perdido por vectorizado
4	Cliente perdido por galvanos de madera y falta de convencimiento
5	Cliente perdido por cobro extra trabajo express
6	Cliente perdido por cobro extra en modificaciones
7	Cliente perdido por falta de convencimiento en el local
8	Cliente perdido por no tener contemplada compra por mail
9	Cliente perdido vía mail por condiciones de compra y precios

Tabla 7: Puntos de fuga de clientes en el proceso de venta.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.1 Simulación y comparación de escenarios

Como se mencionó, Bizagi tiene un simulador integrado, el cual permite hacer comparación de escenarios. En particular el autor definió dos escenarios a ser comparados:

1. Proceso normal, con probabilidades estimadas según la Ecuación 5
2. Proceso optimizado, con probabilidades mejoradas¹⁵ en un 90%

¹⁴ El punto de fuga "Cliente perdido por no tener contemplada compra por teléfono" se presenta en dos ocasiones, por lo que son contabilizados como 1 de ahora en adelante.

¹⁵ Refiriéndose a incrementar las probabilidades de conversión y minimizar las de fuga en las distintas compuertas. Sólo se intervinieron aquellas probabilidades en las cuales la empresa tiene control o puede incidir directamente.

Para esto se le asignaron 30 replicaciones de cada escenario y que simulase un lapso de tiempo de 30 días, correspondientes al ingreso de 1000 clientes, luego es posible exportar los resultados a una planilla de Excel, en donde se consideraron los promedios de todas las replicaciones.

En la Tabla 8 se presentan la cantidad de clientes que eran contabilizados por cada evento de fin en promedio, lo que, finalmente, representan un porcentaje. Es importante mencionar que el hecho de que en el Escenario 2 no se concreten ventas en el local, es debido a que el mejoramiento del sistema, induce al cliente que llega a contactar por mail y, eventualmente, venderle un galvano con grabado, en vez de sólo el insumo.

#	Punto de conversión	Escenario 1	Escenario 2
1	Venta concretada	84,15%	98,96%
2	Venta concretada por visita al local	0,83%	0%
	Total	84,98%	98,96%
#	Punto de fuga	Escenario 1	Escenario 2
1	Cliente perdido por galvanos de madera y falta de convencimiento	0,067%	0,023%
2	Cliente perdido por cobro extra en modificaciones	0,177%	0%
3	Cliente perdido por falta de convencimiento en el local	0,177%	0,033%
4	Cliente perdido por no tener contemplada compra por mail	0,213%	0,023%
5	Cliente perdido por cobro extra trabajo express	1,030%	0,040%
6	Cliente perdido por falta de inventario	1,210%	0,007%
7	Cliente perdido por vectorizado	1,817%	0,243%
8	Cliente perdido vía mail por condiciones de compra y precios	2,367%	0,447%
9	Cliente perdido por no tener contemplada compra por teléfono	3,985%	0,108%
	Total	11,04%	0,93%

Tabla 8: Promedio de clientes que llegan a cierto evento de fin luego de 30 replicaciones de la simulación.

Fuente: Elaboración propia con Bizagi.

El Escenario 1 concreta un total de 84,9% de las ventas y pierde 11,04% de los clientes, mientras que el Escenario 2 concreta el 98,9% de las ventas y pierde solo el 0,93% de los clientes. Es entonces el momento de entregar una valorización estimada de estos escenarios. Considerando una cantidad de 42 clientes promedio con una cotización promedio de 20 galvanos y precio promedio de lista de \$20.633, la simulación arroja que:

Escenario 1:

- Debiera estar concretándose \$14,6MM en ventas promedio
- Se pierden casi \$2MM promedio en fuga de clientes

Escenario 2:

- Podrían concretarse \$17MM en ventas promedio
- Solo se perderían \$160K promedio en fuga de clientes

Si ahora se considerara que además de mejorar el sistema, se pudiera cobrar un precio del Quintil superior de la lista de precios, equivalente a \$26.900, se origina un tercer escenario y que configura una estructura de comparación de escenarios Pesimista-Conservador-Optimista:

- Pesimista: Se mantiene el statu-quo y se cobra precio promedio
- Conservador: Se optimiza el sistema, pero también se cobra el precio promedio
- Optimista: Se optimiza el sistema y además se cobra el precio del Quintil superior

En la Tabla 9 se puede ver que la simulación, para el escenario pesimista, arroja un nivel de ventas mensuales promedio, muy similar al real en el período de análisis (\$12.503.035), lo que es de esperarse si este escenario contempla las probabilidades empíricas¹⁶. Por otro lado, el escenario Conservador es elocuente al mostrar que sería posible vender casi \$17MM mensuales promedio, representando una mejora del 32%. Por último, el escenario Optimista impulsa a seguir mejorando el proceso de venta, pues generaría \$22MM en ventas mensuales promedio, mejorando en un 73% el desempeño actual de ventas.

Concepto	Pesimista	Conservador	Optimista
Promedio de clientes mensuales	42	42	42
Promedio cotización/cliente	20	20	20
Precio a cobrar	\$ 20.633	\$ 20.633	\$ 26.900
Ventas concretadas	\$ 14.656.239	\$ 17.073.051	\$ 22.258.764

Tabla 9: Comparación de escenarios de la simulación.

Fuente: Elaboración propia en Bizagi.

Este panorama impulsa a generar un manual de buenas prácticas, incluyendo los pasos y discursos que el encargado de ventas debiera seguir, al momento de enfrentarse a un cliente en las distintas situaciones mostradas en el flujo de compra. Este puede ser revisado en el Anexo 10.10.)

4.1.2.2 Consideraciones y particularidades en el proceso

- Los galvanos de madera se utilizan como anzuelo, pues el 5% de los clientes han contactado en busca de galvanos de este tipo, sin embargo, no se justifica la tenencia de ellos en el inventario. Para efectuar la disuasión se utilizan dos métodos:
- Exigir una compra mínima de 20 galvanos para realizar la cotización
- Mencionar que se agotaron y si quisiera comprar un galvano de cristal en su lugar

Con esto se redirigen dichos clientes al resto del proceso convencional.

¹⁶ La diferencia es de un 1,98% respecto al valor real promedio, debido a que se tomaron los valores promedios de las 30 replicaciones de una simulación.

4.1.3 Proceso de post-venta

Este proceso considera revisar periódicamente la base de datos acuíñada y el CRM para retomar el contacto con todos los clientes. Para este proceso no se realizó una diagramación formal, pues no se consideró necesaria, pero se ha establecido 3 actividades que permiten realizar remarketing a los clientes y que se ha definido realizar con una periodicidad semanal:

- Revisar el CRM y la última interacción que se tuvo con cada cliente: Enviarles un mail con el catálogo no produjo ningún efecto significativo de recompra (del orden del 0,4%)
- Revisar mails sin respuesta de las cotizaciones y retomar la conversación: Esto produjo una respuesta positiva de conversión por el 2% de los clientes recontactados
- Revisar Excel con fechas conmemorativas venideras y elaborar un mail-chimp¹⁷ con ofertas y texto relacionado con la fecha, para ser enviados a la base de datos: El 34% de los contactados terminó comprando

Debido a consideraciones de tiempo, no fue posible extraer mayores insights acerca de la efectividad de este proceso, pero no es menos cierto que los esfuerzos deben estar dedicados en poder maximizar el índice de retorno de los clientes que son contactados ante una venta no realizada, más que aquella que ya se hizo.

4.2 Plan de marketing

4.2.1 Marketing estratégico

4.2.1.1 Estrategia general

Hoy en día los clientes tienen grandes expectativas de calidad cuando compran el servicio, lo que en el contexto de la estrategia significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando. Como estrategia general se considera el liderazgo en posicionamiento web y diferenciación integrada (Porter, 1985). Lo cual se traduce en producir con eficiencia un servicio que incluya algunos atributos que lo diferencien.

La estandarización de procesos es la fuente que permite mantener los costos bajos, ya sea de adquisición de insumos o de ahorro en costos de tiempo, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Si la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva, incrementará el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible y tenga mayor velocidad de reacción ante las crecientes exigencias a la que se ven enfrentados los proveedores de empresas proveedoras de insumos en Chile.

¹⁷ Generador de e-mails atractivos y que permite la integración con otras aplicaciones (Twitter, Google Analytics, Google Docs, iStockPhoto y más), además, luego de enviar tu campaña, es posible descargar un reporte en Excel donde estarán especificados los correos enviados y quiénes lo recibieron.

4.2.1.2 *Objetivos comerciales*

Las oportunidades presentadas por el análisis externo, demuestran que existe un entorno general que promueve el crecimiento de la empresa y el planteamiento de objetivos concretos.

1. Aumentar las ventas en el sitio web de los clientes actuales.

Se busca elevar mediante un up-selling. Esto se logra al sugerirle al cliente la compra de otros productos, en la misma página en donde cotiza cierto galvano específico.

2. Aumentar la cantidad de clientes nuevos en el portafolio.

Se busca seguir incrementando el volumen de clientes que pertenezcan a los mismos conglomerados de los clientes actuales para así crear una identidad de marca bien reconocida en el mercado de venta de galvanos, de esta manera aprovechar la experiencia y fortalezas adquiridas por Galvanos Chile.

3. Entregar una propuesta de valor referente en la industria.

La empresa posee los recursos para posicionarse como un referente en la industria, estandarizando la oferta y tangibilizando los mejores aspectos del servicio entregado.

4.2.1.3 *Nombre, slogan e imagen corporativa*

Como puede verse en la zona izquierda de la Ilustración 31, el logo y slogan inicial, presentes en el ventanal de la vitrina, si bien sugería una relación gráfica con un trofeo de cristal, era solamente identificable al pasar por fuera de la tienda, por lo que su recordación en el futuro era presumiblemente escasa.

Durante el año 2018 se ha dedicado esfuerzos importantes en la construcción de marca, a través de su nombre **Galvanos Chile - Premiando el éxito**, utilizando el mismo logo y colores corporativos en todas sus presentaciones, propuestas comerciales, tarjetas de presentación, firmas de e-mail, entre otras, como puede verse en la zona derecha de la Ilustración 31. La empresa se asocia con un buen servicio por parte de los que ingresan a la tienda y una buena experiencia de compra por parte de los consumidores finales que contactan por algún medio remoto, o que, luego de una visita al local, continuaron las conversaciones por cualquiera de ellos. Por lo tanto, se determina seguir utilizando estos recursos de tal forma de potenciar y capitalizar el reconocimiento de marca en los clientes y consumidores finales.



Ilustración 31: Logos anterior y actual de Galvanos Chile

Fuente: Galvanos Chile

4.2.2 Marketing táctico

Los servicios son muy diferentes de los productos, entonces los conceptos comerciales deben ser vistos desde esta óptica. El marketing de servicios está dominado por las “6 P’s” que se describen a continuación para el caso del presente plan comercial. Notar que, para esta planificación, se justifica el uso de 5 de estas 6 aristas, debido a que la otra restante (Procesos), está configurada en las secciones correspondientes de este documento.

4.2.2.1 *Producto y Servicio*

De acuerdo al análisis realizado, debido a la naturaleza del negocio se presenta un doble desafío. Por un lado, deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y por otro, las del consumidor final, englobando la oferta de valor en una experiencia de compra desde el momento en que cotiza el producto, hasta que lo recibe en sus manos. Los aspectos claves que definen el servicio son los siguientes.

4.2.2.1.1 *Diferenciación*

Si bien el servicio de grabado de galvanos es un complemento de la venta de este bien en sí mismo, el servicio representa el cierre del ciclo de la experiencia de compra, un concepto altamente valorado en las empresas de personalización de insumos. Una de las debilidades de Galvanos Chile es la falta de una ventaja sostenible, lo cual se puede suplir con el cumplimiento riguroso de los siguientes compromisos:

- Profesionalismo: Un servicio desempeñado de forma correcta siempre, lo cual se logra mediante la coordinación de la administración, la fuerza de venta y el control de gestión supervisado por las distintas unidades funcionales
- Buena experiencia: el servicio se debe llevar a cabo dentro del periodo prometido de forma amable y brindando consistentemente a los clientes buenas experiencias todas las veces
- Precios bajos: Se debe hacer un esfuerzo constante por rebajar los costos operacionales y traspasar ese ahorro a los consumidores finales, quienes presentan una buena disposición a pagar por el insumo, pero que no están dispuestos a gastar demasiado en el servicio de grabado

4.2.2.2 *Precio*

Una de las debilidades de la compañía era la baja rentabilidad operacional del servicio, en donde la determinación de un precio correcto podría ser la solución al problema, sin embargo, en un mercado con una demanda altamente sensible al precio se debe tener precaución en las medidas que se toman. Galvanos Chile tendrá como objetivo maximizar la participación de mercado, de tal manera que un mayor volumen de ventas reducirá los costos unitarios e incrementará la rentabilidad operacional.

Como pudo observarse en la comparación de escenarios, los precios actuales tienen asociados un margen de ganancia del 66% y se encuentran en un punto bajo el precio promedio de mercado y el precio del quintil superior de la lista que se puede cobrar.

Se recomienda aumentar las tarifas solo cuando se haya logrado una participación de mercado significativa, ya que actualmente, el precio promedio cobrado por Galvanos Chile (\$20.600) se encuentran por debajo del promedio de mercado (\$21.200) y así no se excedería la disposición a pagar por parte de los clientes. El listado de precios puede ser visto en detalle en el Anexo 10.11, en donde se ha internalizado una categorización intuitiva, así como una aplicación de precios mayoristas por tramos de cantidad.

4.2.2.3 Plaza

Si bien los clientes de Galvanos Chile son en un 70% corporativos, los consumidores finales gatillan las ventas, por lo tanto, las siguientes propuestas se enfocan a éstos últimos.

4.2.2.3.1 Internet

Internet es un canal de llegada al consumidor que toma cada vez más importancia. En el caso del sitio de internet de Galvanos Chile se presenta niveles de conversiones superior al 50% por el sitio web¹⁸ y, como fue analizado en la comparación de escenarios, una concreción de ventas de casi un 85% cuando los clientes se han contactado con la empresa luego de haber tomado referencias desde el sitio en cuestión.

Lo anterior demuestra que este canal tiene un gran potencial de crecimiento que hoy en día representa el canal mayoritario de venta. Se debe buscar fortalecer la presencia y posicionamiento web mediante las técnicas expuestas. En la misma línea, Galvanos Chile debería poner a disposición de los consumidores finales el servicio de venta en línea a través de su página de internet, haciendo uso de herramientas de comercio electrónico como webpay, khipu, mercado pago, etc.

4.2.2.3.2 Despacho

El despacho como canal de distribución, ha aparecido como un segundo intermediario y da la oportunidad de ofrecer este servicio. Si bien hoy no se cuenta con una flota de despacho, los clientes han presentado una respuesta favorable a recibir sus pedidos a través del envío por Uber, que ellos mismos pagan, dado los bajos costos de este servicio.

Para lograr consolidar esto se debe informar a los vendedores que el despacho se realiza por este medio y que, de lo contrario, el cliente se verá forzado a retirar su pedido en la tienda, lo cual representa un desincentivo potente.

4.2.2.3.3 Sistema de información

Actualmente se ha hecho uso de softwares de uso público y gratuito para la consolidación de la información manejada en las ventas como información de los clientes,

¹⁸ Recordando el hecho de que el sitio web está configurado para que contabilice una conversión cuando el cliente oprime el botón “cotizar” en la sección de selección de productos.

volúmenes de pedido, niveles de facturación, disponibilidad de stock, etc. Por otro lado, el sitio web ha sido configurado para que, automáticamente se realice un *up-selling* al momento en que un cliente revisa el catálogo online, por lo que no es necesario que el vendedor realice esta acción, a menos de que el cliente esté indeciso durante las conversaciones que se mantienen por mail.

4.2.2.4 Promoción

Como se aprecia del análisis externo, la atomización e informalidad con la que actúan los competidores requiere un gran esfuerzo para no perder ventas a nivel de tiendas. La promoción representa todas las formas de comunicación que la empresa usa para llegar a los clientes o consumidores en el mercado. Se considerarán dos herramientas: publicidad en internet y ventas promocionales. Con estos dos elementos juntos se logra una dinámica que envuelve al consumidor final y provoca la compra del servicio de grabado y personalización del producto.

4.2.2.4.1 Publicidad por internet

Se intervendrá la página www.galvanoschl.cl, en la que se encontrará toda la información existente de los productos disponibles, además de archivos multimedia mostrando la estética de éstos. La página será autoadministrable (fácilmente editable por un inexperto en computación), pues fue hecha mediante la aplicación Wix (revisar Glosario), para facilitar su edición, pues el encargado de marketing deberá mantenerla al día. Existirá interacción entre clientes, pues ellos podrán dejar mensajes en la página, hablando de su experiencia con la empresa y otros asuntos. Adicionalmente, se crearán perfiles en diversas redes sociales, tales como Facebook, LinkedIn o Google+, para así aumentar la posibilidad de que el consumidor final se encuentre con la empresa al hacer uso de un buscador web. Finalmente, se considerarán los sistemas de publicidad de Google (AdWords) y de Facebook (Facebook Ads)¹⁹, para así obtener un mayor alcance y que aparezca la publicidad cuando se generen búsquedas relacionadas a la empresa y estrategias basadas en el funnel de conversión. Esta publicidad es particularmente efectiva, pues sólo se paga por los usuarios que hacen clic sobre el anuncio, dejando en claro el interés en el mismo.

Para este efecto, se considerarán 1.000 clics en Google y 1.000 clics en Facebook mensualmente, por un valor de \$160.000, cotizado en los mismos sitios web.

4.2.2.4.2 Ventas promocionales

La creciente tendencia de externalización de actividades no centrales, como por ejemplo las evidenciadas en la industria del *retail*, abre oportunidades de agregar nuevos clientes y retener los actuales, para esto se conformará una capacidad de venta capaz de interactuar con los clientes de manera retentiva. Esta área tendrá como objetivo establecer una relación de negocios con nuevas empresas y promocionar el servicio a nivel de marketing, adquisiciones y recursos humanos en las empresas que ya son clientes, pues estas áreas son las encargadas de la obtención de estos productos para las instancias pertinentes a un reconocimiento.

¹⁹ Éste, sin embargo, no ha tenido un impacto significativo comparado con Google AdWords, pero su uso potencia el posicionamiento orgánico.

4.2.2.5 Personas

Galvanos Chile es una empresa pequeña que basa su oferta de valor en entregar una verdadera experiencia de compra, donde la interacción con el cliente final determina un buen o un mal servicio desde el punto de vista del cliente. La positiva evaluación de los productos y servicios entregados es validada por la puntuación 4,9/5 que aparece en las búsquedas de Google y que confirma la importancia del valor de las personas para sustentar el crecimiento en una empresa de insumos y servicios. En este sentido un buen lineamiento del perfil de los trabajadores y un énfasis en la capacitación tendrá un impacto directo en el desempeño comercial.

4.2.2.5.1 Perfil del trabajador

Se debe recordar y practicar la misión y visión que rigen a Galvanos Chile, que no sea solamente una declaración de buenas intenciones, si no promoverlo desde el momento en que las personas integran la empresa y mientras se desarrollan en ella. Algunas características que definen al perfil de trabajador deseado son la proactividad, puntualidad, buen trato y respeto con las personas, compromiso, integridad, transparencia y honestidad. Los trabajadores que cumplan estas características deben ser premiados y presentados como ejemplo al resto de la comunidad, incentivando esta actitud con reconocimientos.

Considerar la contratación de un asistente comercial con un sueldo de mercado del 25% mejor pagado por valor de \$528.492 mensualmente, cotizado en www.futurolaboral.cl y almuerzos para 3 personas (2 dueños y 1 asistente) con un consumo semanal de \$15.000, es decir, un total de \$60.000 mensuales.

4.2.2.5.2 Capacitación

A pesar de que Galvanos Chile es percibido de manera positiva, existen problemas detectados por parte de los dueños en cuanto a las contrataciones que habían hecho en los años previos a este estudio, en particular los representantes de venta. Se establece como el problema principal, una atención deficiente por teléfono y desorden para organizar los pedidos de clientes.

Debido al gran apoyo que las Pymes reciben para capacitar a sus empleados, la empresa podría sacar provecho de esto para estandarizar ciertos conocimientos y prácticas que permitan otorgar las herramientas para que los trabajadores se desempeñen de manera correcta y aplicar buenas prácticas de gestión del conocimiento. Para ello se ha generado el manual de ventas mencionado anteriormente (Anexo 10.10.)

Relacionado con el punto anterior, es importante definir un buen perfil de vendedor, que además cuente con capacidades de diseño mínimas, para hacer uso de softwares como Photoshop e Illustrator y así responder a las solicitudes de diseños que se conversa e itera con los clientes.

4.3 Plan de control de gestión

Es importante calcular la eficacia y eficiencia de las actividades comerciales, de tal manera de asumir responsabilidades sobre las inversiones y ser capaces de justificar los gastos frente a la dirección de la empresa. Luis Garrido en su trabajo *DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA* (MUÑOZ, 2011), la empresa objeto de su estudio, presenta circunstancias y características parecidas a Galvanos Chile. Por esta razón, es que se tomarán algunas de métricas propuestas por él para configurar el plan de control de gestión de Galvanos Chile. Se presentarán dos enfoques complementarios para medir la productividad. En el Anexo 10.12 se entrega un resumen con la forma de obtención, cálculo y periodicidad con la que deben establecerse estas métricas

En primer lugar, se empleará un conjunto de unidades de medida para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de esfuerzos comerciales. Esto es de especial utilidad para cuando se diseñe un nuevo programa comercial y para los dueños de la empresa, al momento de decidir las asignaciones financieras. La siguiente es una lista de parámetros que se deben medir mes a mes de tal forma de detectar síntomas de alarma en el mercado (Donah, 2003):

- Porcentaje de nuevos consumidores respecto a la media de clientes
- Porcentaje de consumidores perdidos respecto a la media de cliente
- Porcentaje de consumidores recuperados respecto a la media de clientes
- Porcentaje de consumidores muy insatisfechos, insatisfechos, indiferentes, satisfechos y muy satisfechos
- Porcentaje de consumidores que tienen intención de volver a adquirir el servicio
- Porcentaje de consumidores que tienen intención de recomendar el producto a otros
- Percepción media de la calidad del servicio de la empresa respecto al competidor principal

Para cada parámetro se debe fijar una serie de normas y la dirección debería tomar medidas cuando los resultados sobrepasen los límites determinados.

En segundo lugar, y tomando como supuesto que se cuenta con parámetros más precisos para valorar los resultados de la puesta en práctica del plan comercial, se emplearán dos herramientas para evaluar estos resultados: análisis de ventas y análisis de ventas en relación con los gastos en marketing (Hubbard & Debreuynne, 2000).

4.3.1 Análisis de ventas

Consiste en calcular la relación de las ventas totales con respecto a los objetivos mediante un análisis de ventas por canales, es decir, se estudiarán las ventas alcanzadas en cada canal dispuesto para la venta (venta en tienda, por teléfono o por mail) y de esta manera detectar si se han logrado generar las ventas previstas. Posteriormente se revisará qué ocurre en los canales de bajo desempeño para determinar si el problema se debe a un bajo esfuerzo del vendedor, irrupción de competencia, mala situación económica o fallas propias de Galvanos Chile

4.3.2 Análisis de ventas en relación a los esfuerzos comerciales y de marketing

Para controlar el plan anual es necesario cerciorarse de que la empresa no está gastando demasiado para conseguir sus objetivos de ventas. La proporción clave que se debe controlar es la de los gastos de marketing en relación con las ventas.

- Administración de ventas respecto a ventas
- Canal de ventas respecto a ventas
- Promoción de ventas respecto a ventas

Se deben controlar las proporciones y fluctuaciones de los diferentes periodos en un gráfico de control que establezca límites superiores e inferiores del factor gastos comerciales/ventas y estos deben estar subordinados al presupuesto asignado para estas actividades.

4.3.3 Identificación de tendencias

Luego de lo planteado en el marco conceptual, concerniente a conceptos de marketing digital y sumado a la metodología de estimación de demanda en el punto 4.1.1, es necesario hacer uso de las herramientas digitales al alcance, para ello se debe usar:

- Google Trends: Para conocer la estacionalidad (si la hubiera) de la tendencia a solicitar galvanos, en qué fechas y en relación a qué festividades o celebraciones
- Ahrefs: Para analizar la competencia, su respectivo posicionamiento web y otras métricas que permitan identificar sus fortalezas y brechas que puedan ser aprovechadas por Galvanos Chile
- Text mining de mails: Para extraer insights sobre las tendencias de los clientes que cotizan en Galvanos Chile
- Google Analytics: Para monitorear el tráfico web en el sitio www.galvanosch.cl y poder perfilar a los clientes:
 - Saber lo que les gusta y lo que no
 - Su procedencia geográfica
 - Dispositivo utilizado: Smartphone, Tablet u Ordenador
 - Cómo encontraron el sitio en la red
 - En qué sección del sitio abandonan
 - Qué les gusta y qué no de lo expuesto en la oferta y/o de la de la interfaz misma
- Hacer un seguimiento de la estrategia SEO y estrategia SEM y poder medir el éxito de las campañas de marketing digital
- Crear informes personalizados teniendo en cuenta los intereses y así poder hacer un seguimiento de los objetivos administrativo-comerciales y/o KPIs definidos
- Aplicar SEO/SEM y Facebook Ads
 - Blog: Generar contenido relevante que sea compartido por otros sitios que tengan similitudes dentro del rubro y, con ello, obtener Backlinks
 - Posicionar palabras: Facilitar la indexación de conceptos para ascender en el posicionamiento web

- E-mail marketing: Entregar información, promociones, ofertas, etc., a clientes relevantes

4.4 Misión y visión

A continuación, se enuncian las propuestas de misión, visión que puede adoptar Galvanos Chile, para establecer una proyección, tanto de marca, como de la posición de empresa a la que podría optar si hiciera un uso y revisión continua de las técnicas y metodologías expuestas en este estudio

4.4.1 Misión

Cuando se formula correctamente una conexión con los clientes y empleados, son muchos los que podrían permanecer fieles a la marca de por vida. De esta manera, se tendrá la oportunidad de aumentar la rentabilidad general, al mismo tiempo que se construye una base sólida de promotores de la marca. El objetivo de una declaración de misión es describir el “qué” y el “quién” de una empresa. En el libro *Strategic Management: Toward global sustainability*, Thomas Wheelen y David Hunger mencionan que *“Una declaración de misión bien concebida define el propósito único y fundamental que diferencia a una empresa de otras empresas de su tipo e identifica el alcance o dominio de las operaciones de la empresa en términos de los productos (incluidos los servicios) ofrecidos y los mercados atendidos.”* (Wheelen & Hunger, 2011). Es por esto que se propone el siguiente enunciado de la misión²⁰:

“La misión de Galvanos Chile, es entregar premios y regalos de alta calidad a clientes de todo Chile, utilizando técnicas especializadas para el grabado de cristal y madera finos, así como atender a todas las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, ofreciendo el mejor soporte y acompañamiento en sus diseños.”

Esta propuesta ofrece el atributo diferenciador que, según ha detectado el autor, más impacto positivo ha producido, que es un buen servicio al cliente, pues es algo que ellos mismos han expresado de manera explícita.

4.4.2 Visión

La visión de una empresa describe hacia a dónde se dirige la empresa, responda a la pregunta ¿qué será de la empresa en el futuro? y agrega las preguntas del “por qué” y el “cómo”. Fred David habla en *Strategic Management: Concepts and cases*, que *“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: “¿En qué queremos convertirnos?” Una visión clara proporciona la base para desarrollar una declaración de misión integral [...] Sin declaraciones claras de visión y misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo.”* (David, 2011). En base a esto es que se formula el siguiente enunciado de visión:

“Ser el proveedor líder de galvanos de reconocimiento en Chile, brindando el mejor servicio al cliente y ofreciendo productos de la más alta calidad.”

²⁰ Notar que en la misión se incluye el entregar productos de madera que, si bien es solo una propuesta para atraer clientes, al estar la misión está publicada en el sitio web, se decide mantenerla en el enunciado de la misma.

En este ámbito se incluye un compromiso sólido y el hecho de entregar un producto de calidad que integre completamente la propuesta de valor: el grabado, y no sólo un insumo plano.

5 Resultados

Junto con las métricas presentadas en el punto 1.5.1.4 es posible añadir lo presentado en la Ilustración 32, en donde la cantidad de usuarios ha aumentado y su tiempo promedio de permanencia ha disminuido, por lo que se demuestra que las estrategias implementadas han reducido el ciclo de venta, al menos, en lo que se refiere a encontrar el producto indicado que busca el usuario y que desemboca en una cotización exitosa.

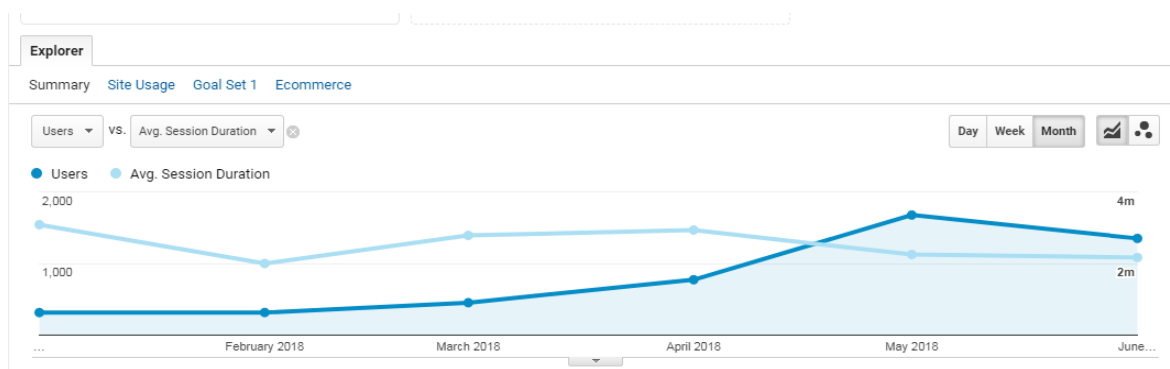


Ilustración 32: Cantidad de Usuarios v/s tiempo promedio de permanencia en el sitio web de Galvanos Chile.

Fuente: Métricas de Google Analytics para el sitio web de Galvanos Chile

Respecto al desempeño en ventas, en el mes de enero no había una estrategia clara ni un plan de ventas configurado, dado que el negocio estaba recién siendo inspeccionado por el “nuevo equipo” y simplemente se siguió con el modelo con el que el autor y su socio, Vicente Doh, se encontraron al llegar, es decir, vender solo el galvano bruto. Por esto es que, incluso, se vendió menos que en el mes anterior (diciembre 2017 - \$ 2.804.524), pues la caída de ventas sostenida del año pasado, ya había obtenido momentum. Sin embargo, si bien en febrero aún se estaba vendiendo menos que el mismo mes del año anterior, como se puede ver en la Ilustración 34, se empezaron a tomar acciones más concretas y se partió por negociar con un proveedor de grabados, para así no ofrecer solo el insumo, sino que ahora todo el producto que buscaba el cliente: “Un recuerdo que durará para siempre”. Esto permitió incluir dicha prestación en la propuesta de valor que se publicitaba en las campañas, lo que incidió directamente en el aumento de ventas.

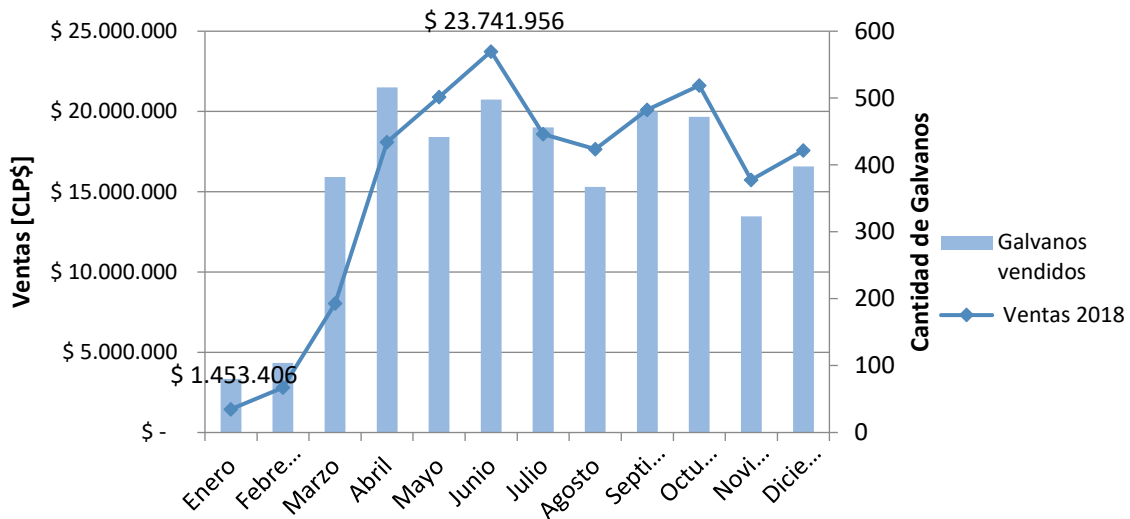


Ilustración 33: Ventas y producto 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de venta de Galvanos Chile

Durante los meses de marzo y abril, el hecho antes mencionado promovió que los esfuerzos se centraran en obtener ingresos por volumen, vendiendo una gran cantidad de los galvanos más baratos, pero luego, en los meses de mayo y junio, las campañas se enfocaron en promocionar aquellos galvanos que eran más solicitados y que ofrecían un mayor margen.

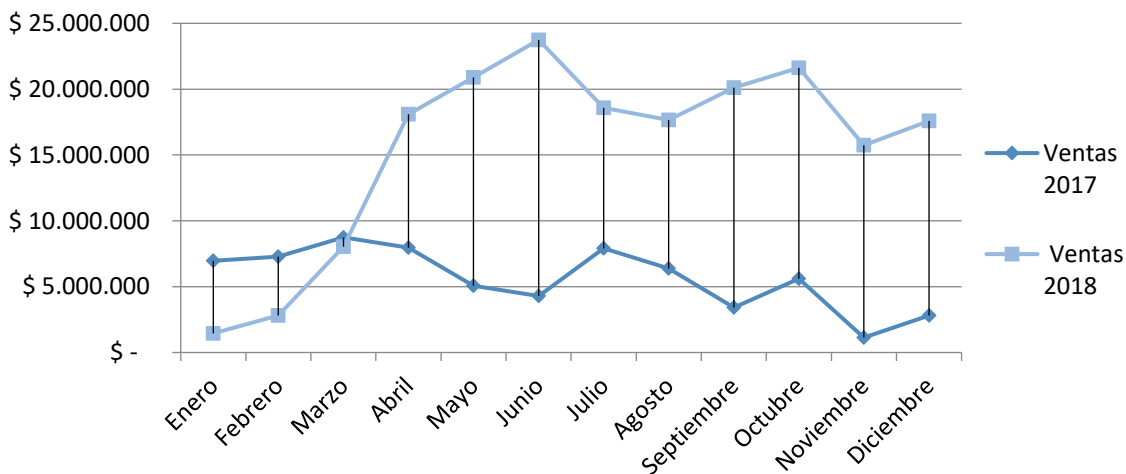


Ilustración 34: Diferencia en nivel de ventas respecto al año 2017.

Fuente: elaboración propia en base a los datos de venta de Galvanos Chile

Como se puede apreciar en la Ilustración 34, existe una tendencia incremental sostenida y, para finales del año 2018, se logró un aumento de más de un 380% en las ventas mensuales promedio, respecto al último trimestre del año 2017, lo cual da señales claras de la efectividad que están teniendo las metodologías implementadas. Si bien no se logró aspirar al escenario optimista señalado más atrás con \$22MM de ventas mensuales promedio y, a su vez, queda a penas por debajo del escenario conservador, no puede pasarse por alto el hecho de que el

estado actual de Galvanos Chile, ha producido una importante reformulación y reinención del negocio que otrora fuera una pequeña tienda de venta de galvanos lisos.

Concepto	Valor
Promedio Q4 2017	\$ 3.189.128
Promedio YTD 2018	\$ 15.524.325
Variac. %	388%

Tabla 10: Variación porcentual del nivel de ventas respecto al último trimestre del año 2017.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de venta de Galvanos Chile

En lo que respecta al posicionamiento web, en la Ilustración 35 se puede ver que, el sitio web de Galvanos Chile lideró las búsquedas de Google en dos aspectos ya mencionados: posicionamiento pagado, posicionamiento orgánico y, además, contó con un generoso “knowledge panel” al costado derecho que llama mucho la atención y que, por cierto, redirige a muchos usuarios al sitio web, como pudo apreciarse anteriormente.

The image shows a Google search results page for the query "galvanos". The search bar at the top shows "galvanos" and the search button. Below the search bar, there are navigation tabs: Todos, Imágenes, Maps, Noticias, Vídeos, Más, Preferencias, and Herramientas. The search results show "Cerca de 126,000 resultados (0.62 segundos)".

The organic search results include:

- Galvanos Chile | Recuerdos Inolvidables | galvanoschl.cl** (Anuncio) www.galvanoschl.cl/galvanos
En Galvanos Chile encontrarás el galvanos ideal. Revisa nuestro catálogo online! Trabajos express Galvanos Económicos - Galvanos de Cristal
- Galvanos Grabados en Acrílico | Incluimos caja de regalo | gravox.cl** (Anuncio) www.gravox.cl/galvano-grabado/con-laser
Si quieres el Mejor Servicio, compra aquí y aprovecha nuestras ofertas. Con 1° B° 3 a 5 días. Express: 1 día hábil. Compra on-line Ahora. Servicios: Grabado Expres, Diseño con vista previa. Galvano Acrílico Mini - hasta CLP7,990 - Al detalle y por mayor - Más
Merced 738, Santiago, Santiago, Región Metropolitana
- Art Desmadryl | Galvanos de Cristal | artdesmadryl.cl** (Anuncio) www.artdesmadryl.cl/pag13
Grabados con láser, finas terminaciones. Experiencia, rapidez en las entregas.
- Galvanos y Mucho más | Terminaciones de Calidad | trofeoskrupitzky.cl** (Anuncio) www.trofeoskrupitzky.cl/Replicas/Copas
Tenemos todo tipo de artículos para premiaciones y distinciones, grabado directo
- Galvanos Chile | Galvanos de Cristal con Grabado Gratis** <https://www.galvanoschl.cl/>
En Galvanos Chile, encontrarás una variedad de galvanos y trofeos de cristal que incluyen grabado láser gratis al mejor precio. Revisa nuestro catálogo online!
- Galvanos de Acrílico – multisellos** www.multisellos.cl > Productos > Galvanos > Galvanos de Acrílico
Mostrando 1–24 de 32 resultados. Inicio Productos Galvanos Galvanos de Acrílico. Filtrar por precio. Filtrar. Precio: \$10.000 — \$25.000. Acrílico Especial Te ...

At the bottom of the search results, there is a section titled "Imágenes de galvanos" with a grid of images showing various trophies and awards.

On the right side of the search results, there is a "knowledge panel" for "Galvanos Chile". It includes a map, a photo of the store, and the following information:

- Galvanos Chile** (Sito web, Indicaciones)
- 5.0 ★★★★★ 30 comentarios de Google
- Tienda de trofeos en Recoleta
- Dirección: Antonia López de Bello 236, Santiago, Recoleta, Región Metropolitana
- Horario: Cerrado · Horario de apertura: lun. 09:30
- Teléfono: (2) 2732 3705
- Sugerir una edición
- Galvanos Chile en Google
- Two product cards: "Galvanos de Cristal Personalizados con grabado láser gratis. Revisa nuestro..." (hace 5 horas) and "Grandes empresas confían en Galvanos Chile. Hace recuerdos y premios..." (hace 6 días).

Ilustración 35: Posicionamiento del sitio web de Galvanos Chile.

Fuente: Google

Respecto a la alineación con las metas de venta propuestas mediante la metodología de tendencias de búsqueda, se puede apreciar en la Ilustración 36, que el desempeño en los meses iniciales fueron precarios, tanto respecto al desempeño de 2017, como al pronóstico de demanda (“sub performed”), sin embargo, es posible ver que, a partir del mes de marzo, las ventas sobrepasaron el pronóstico (“over performed), alcanzando una diferencia de un 130% al mes de junio y un aumento del 64,5% promedio mensual. El detalle se presenta en el Anexo 10.13.

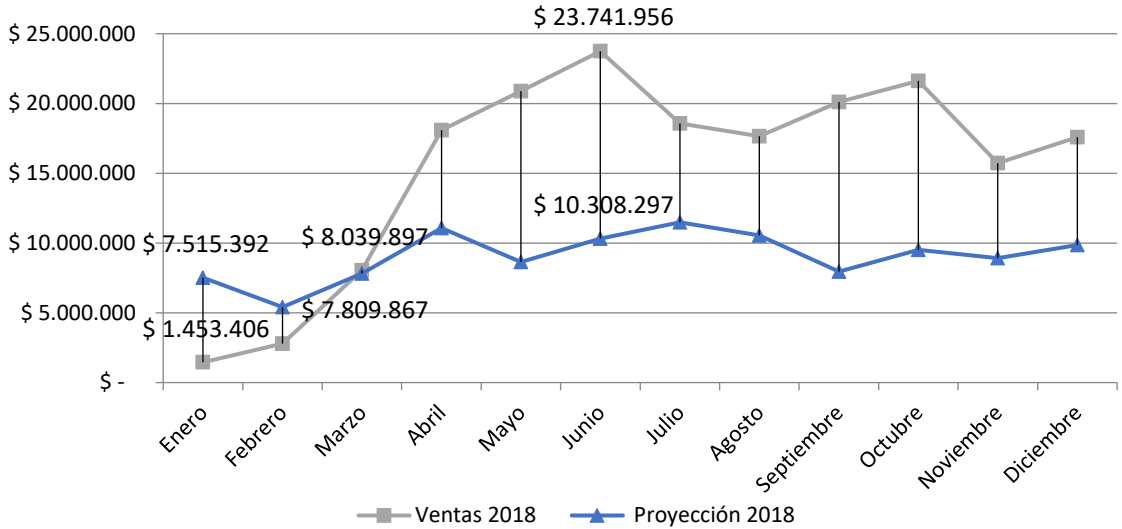


Ilustración 36: Comparación del desempeño 2018 respecto a las metas de venta estimadas.

Fuente: Elaboración propia.

6 Conclusiones

El rediseño de los canales y proceso de venta, es una tarea imperante en cualquier tipo de negocio, pues esto permite optimizar la utilización de los recursos disponibles, ya sea el capital humano, asignación de presupuesto, inventario disponible, capacidad de transporte, etc. Yendo a otro extremo, aquella empresa que no tiene identificado ninguna de sus capacidades, como es el caso de la empresa Galvanos Chile, hacía urgente una intervención ya que, de seguir operando como la había estado haciendo, habría culminado en la quiebra de esta.

El autor, luego del extenso trabajo en ella y haciendo un duro levantamiento de información, adquiriendo habilidades nuevas y testeando la implementación de diversas técnicas y materias adquiridas en la universidad y en su calidad de estudiante, es posible declarar que la empresa Galvanos Chile hoy cuenta con modelo de negocios más robusto y sostenible en el tiempo, pero será necesario mantener un monitoreo constante y lograr que la “rueda siga andando”. Dicho esto, se establecen las siguientes conclusiones:

- Las técnicas, metodologías y estrategias implementadas en este estudio, probaron ser un pool de herramientas al alcance de las capacidades del autor, por lo que su uso y aplicación en otros rubros es una posibilidad casi inmediata, por cierto, adaptándolas a cada mercado específico.
- Con el uso de las fuentes de información estadística y análisis de las BB.DD., se tiene un conocimiento profundo del perfil del cliente objetivo, lo que permitirá ir refinando y robusteciendo las estrategias de marketing y remarketing en el futuro. Esto impulsa a seguir haciendo uso de estas fuentes y aprender cómo aprovecharlas aún más.
- Los resultados a la fecha verifican que se ha creado valor en distintos aspectos empresariales: valor de marca, valor organizacional y administrativo, valor estratégico-comercial y valor para sus dueños.
- Las hipótesis de estimación de demanda que identificaban meses picks y valles, fueron corroboradas para el año presente, aun cuando el comportamiento de dicha demanda fuera fuertemente distinto en años previos al 2017. Esto plantea un escepticismo en cuanto a la certeza de que este comportamiento se replique para años venideros, pero la metodología de estimación planteada, demostró ser una potente herramienta de previsión.
- De acuerdo a las métricas mostradas en este estudio, aún existen varios espacios de mejora respecto del diseño del sitio web, que permitan incrementar el nivel de conversión como, por ejemplo, la inclusión de más botones call-to-action que incrementen el nivel de conversión.
- Si bien no se baraja la opción de prescindir del local físico, se presume que su ausencia tendría un efecto negativo debido a que el mercado chileno aún no se adapta a las dinámicas de e-commerce²¹, y menos para un producto de estas características, por lo que se justifica la existencia de un local físico para

²¹ De hecho, apenas un 6% de las ventas chilenas para estos productos son a través de un e-commerce (Cámara de comercio de Santiago, 2018)

interactuar con los clientes de manera presencial y entregarles confianza de que se están hablando con una persona que les puede entregar respaldo.

- Hoy en día, Galvanos Chile cuenta con un modelo de negocios robusto y que le permitirá sostenerse en los siguientes años (Anexo 10.14)

En cuanto al cumplimiento de objetivos es posible establecer que:

- Se logró identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado actual de venta de galvanos, lo que permitió conocer los márgenes de acción en los que podía operar Galvanos Chile y cómo actuar mejor que la competencia. Si bien no se logró establecer una participación de mercado estimada, el desempeño de Galvanos Chile es prometedor comparado a aquellas empresas de la competencia que poseen la capacidad industrial de fabricación y grabado.
- Con el análisis interno se logró establecer un plan de acción concreto y con métricas robustas para los años venideros.
- La exploración del mercado a nivel de empresas ofertantes y posicionamiento web de las mismas, permitió tener un conocimiento en detalle de su forma de vender, así como establecer un perfilamiento preciso del cliente final.
- En cuanto a la definición del tamaño del mercado, se encontraron diversas barreras para la definición del mismo por ser un producto tan específico, sin embargo, esto no incidió de manera importante, debido a que el monitoreo de las tendencias de compra, puede ser analizado en tiempo real, mediante las herramientas propuestas. Al mismo tiempo, esto mismo permitió definir una metodología que permite estimar la demanda.
- Al establecer una metodología de estimación de demanda que hace uso de herramientas al alcance de cualquier presupuesto, fue posible definir metas claras a lo largo del año, lo que, sin duda, puede ser replicado para los siguientes años.
- Con la configuración del plan comercial propuesto, al día de hoy Galvanos Chile cuenta con una sistematización específica para cada línea del negocio: marketing estratégico y táctico, finanzas y previsiones financieras susceptibles a ser ajustadas conforme la contingencia del mercado. Con esto fue posible diseñar un plan de control de gestión que permitió mejorar el desempeño de las líneas antes mencionadas y establecer una posición dominante en el mercado.

7 Proyección del autor y palabras de cierre

Luego de este interesantísimo proceso experimentado al desarrollar el trabajo de estudio plasmado en estas páginas, el autor no puede dejar de mencionar el hecho de que, durante la realización de esta memoria, ha adquirido un gran número de habilidades nuevas y de indudable impacto en su futuro laboral. Así mismo, no se cierra a la posibilidad de ofrecer un servicio de consultoría informal, a todas las microempresas del sector de Patronato, empleando metodologías de posicionamiento similares a las usadas en esta memoria.

Por otro lado, no deja de ser cierto que dichas habilidades lo encaminan a sentirse preparado para diseñar estrategias de marketing tanto digitales como clásicas y presentarlas como un potente insumo laboral, sin perder de vista que debe continuar mejorándolas y testeando en la empresa que lo ha acogido, Galvanos Chile.

Finalmente, el autor tuvo siempre latente la motivación y objetivo principal de trabajar sistemáticamente sobre este escrito y así poder llevar los aprendizajes obtenidos a todos los ámbitos de su vida. Todo lo anterior permitió que hoy, luego de una extensa travesía por la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, el autor se sienta con más brío que nunca de poder llevar estas experiencias y aprendizajes a la próxima parada de su viaje laboral.

8 Glosario

1. Ahrefs: Herramienta online que utiliza un sofisticado software de rastreo para recrear la forma en que los motores de búsqueda rankean los sitios. Esto permite que el software (y el usuario) vean redes complejas de links entrantes. También realiza un análisis de contenido a nivel de página, clasifica el contenido por popularidad y ordena e informa todo tipo de datos.
2. Backlink: Son links o enlaces entrantes que apuntan desde otras páginas a la página propia. El número de backlinks de un sitio es importante porque cuantas más páginas relevantes hagan referencia a aquella que redirige ese link, más notoriedad ganará en los motores de búsqueda como Google. **Para aumentar el DR del sitio.**
3. Bizagi: Bizagi BPMN Modeler es una aplicación gratuita para diagramar gráficamente, documentar y simular procesos en un formato estándar conocido como Business Process Modeling Notation (BPMN). **Para caracterizar los distintos procesos comerciales, como el flujo de compra, respuesta de mails y llamadas.**
4. Bounce rate: El bounce rate es la tasa de rebote. Indica qué porcentaje de las visitas que entran en un sitio web acaba saliendo de ella sin haber visitado otras páginas del mismo sitio. Esta es una situación común de los usuarios de internet y puede darse de muchas maneras: al usuario no le gusta la información o el diseño de la web y se marcha, tal vez ha llegado a través de un enlace que prometía una cosa equivocada, directamente la web tarda mucho en cargar y el usuario ha decidido volver a la página anterior o simplemente encontró lo que necesitaba en la primera página, como datos de contacto, precios de referencia o indicaciones para llegar a una sucursal física. **Para tener alertas sobre la calidad del contenido de la página.**
5. Brand awareness: Conciencia de marca. Es el grado en que el consumidor identifica, asocia y recuerda uno o varios aspectos de una marca. El objetivo principal es hacer que la marca sea la primera en la mente del consumidor a la hora de comprar o adquirir un producto o servicio. **Para referirse a cualquier concepto relacionado con la marca Galvanos Chile.**
6. Call to action (CTA): “Llamada a la acción” es un botón o enlace situado dentro de un sitio web que busca atraer clientes potenciales y convertirlos en clientes finales, normalmente a través de un formulario en una página de destino. **Para referirse a las medidas a implementar con el fin de incrementar el nivel de conversión.**
7. Data Mining: Proceso de extracción de información significativa de grandes bases de datos, información que revela inteligencia del negocio, a través de factores ocultos, tendencias y correlaciones para permitir al usuario realizar predicciones que resuelven problemas del negocio proporcionando una ventaja competitiva. **Para extraer insights de los movimientos históricos de la demanda, movimientos del mercado y, con ello, tomar acciones estratégico-comerciales.**
8. Domain Rating/Authority (DR/DA): Es un valor con una numeración que va del 1 al 100 y que indica el “peso” o autoridad de una web respecto al posicionamiento orgánico, esta métrica se refiere a la supremacía del dominio incluyendo sus respectivos subdominios. **Para monitorear el peso que tiene el sitio web e identificar otros sitios con alto DR que puedan otorgar backlinks.**
9. Dominio (en la web): Nombre único que identifica a un sitio web en Internet. **Para tener un portal web a modo de “fachada” online.**

10. Extensión de Google Chrome (Add-on): Las extensiones pueden ser usadas para modificar el comportamiento existente de las funcionalidades de la aplicación o añadir nuevas.
 - 10.1. Facebook Pixel Helper: Un píxel de Facebook es un código incrustado en un sitio web. Permite dar seguimiento a conversiones de anuncios de Facebook, optimizar los anuncios con base en los datos recopilados, crear audiencias objetivo para anuncios futuros y volver a promocionar para prospectos calificados, personas que ya respondieron a alguna clase de acción en el sitio web.
 - 10.2. Hunter: Permite encontrar direcciones de correo electrónico en segundos y conectarte con las personas que importan para el negocio. **Para extraer mails de contacto de los sitios con alto DR y que estén directamente relacionados con “galvano”, o sean sitios atingentes a fechas conmemorativas susceptibles de empezar una campaña de e-mail marketing.**
 - 10.3. Invite post likers: Envía una invitación para dar “like” al cualquier tipo de publicación en Facebook, en particular al fan page, a una cantidad especificada de amigos en Facebook (por ejemplo 500 amigos). **Para incrementar el tráfico en el sitio.**
 - 10.4. Keywords everywhere: Es una herramienta gratuita de búsqueda de palabras clave que muestra el volumen útil de búsqueda de palabras clave de Google y los datos de costo por clic en múltiples sitios web. Esta herramienta ahorra el tiempo de copiar datos de varios sitios web y utilizar el planificador de palabras clave de Google AdWords para ver el volumen de búsqueda relevante y los datos de CPC. **Para identificar el volumen de búsqueda y el costo por clic promedio que se paga por cierto keyword, para luego evaluar si incluirla en una campaña futura de Google AdWords.**
 - 10.5. Moz Bar: Ubica una barra de herramientas de SEO todo-en-uno, en la parte superior de Google Chrome al ingresar a un sitio, y debajo de todos los resultados de búsqueda. Entrega distintas métricas de relevancia para el SEO. **Para optimizar el tiempo de discriminación entre sitios, a través de su DR/DA.**
 - 10.6. Streak: Modifica la interfaz de Gmail y permite gestionar los correos al agruparlos en distintas fases de un CRM. **Para gestionar las relaciones hechas a través del mail corporativo.**
11. Facebook Ads: Es el sistema por el cual es posible promocionar Páginas de Facebook, Sitio Web, Evento o Aplicación. Gracias a él, se pueden crear anuncios de texto, gráficos y de video, que se mostrarán en el inicio, perfil y fotos de los usuarios, pagando solamente por los clics recibidos.
12. Google AdWords: Es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. **Para posicionar el sitio web en el primer lugar dentro de las búsquedas en Google.**
13. Google Shopping: Google Shopping no es más que una vitrina virtual de productos de las tiendas registradas. Percibe que los resultados de Google Shopping aparecen antes que los links patrocinados. Estos destacan una foto, título o precio del producto, además de la tienda que está anunciando. **Para posicionar los productos de Galvanos Chile.**
14. Google Trends: Es una herramienta de acceso libre y gratuito brindada por Google, que permite comparar la popularidad de búsqueda de varias palabras o frases; de esta manera es posible conocer el nivel de búsqueda de un determinado término (keyword) durante un período de tiempo determinado, permitiendo identificar las variaciones en las búsquedas en valores relativos basados en una escala de 0 a 100, donde 100 representa el punto más alto en niveles de búsquedas realizadas respecto a un término o palabra clave. **Para identificar**

las tendencias del mercado de acuerdo a keywords específicos relacionados con el concepto “galvano”.

15. Keyword: Una keyword o palabra clave es el término o conjunto de términos que utilizan los usuarios cuando buscan en los buscadores. **Para medir la competencia a través de herramientas digitales como Ahrefs, monitorear los trends y establecer una buena campaña de marketing digital con Google AdWords.**
16. Mail corporativo: Es una dirección de correo electrónico que contiene el nombre comercial de una empresa; su nombre lo distingue de los correos electrónicos personales, que por lo general son gratis. **Para tener una imagen de marca, atender dudas de contacto y realizar campañas de e-mail marketing.**
17. R: Es un entorno y lenguaje de programación con un enfoque al análisis estadístico. **Para hacer data mining y text mining.**
18. Sesión: En el contexto de la analítica web, una sesión es contabilizada cada vez que un mismo usuario visita un sitio web dentro del lapso en que una cookie alojada en su buscador, permanezca activa, que normalmente es 30 minutos. Así, un mismo usuario, puede visitar varias veces un mismo sitio dentro de esos 30 minutos y en cada ingreso comenzará a correr un cronómetro para monitorear la cantidad de tiempo que permanece en el dominio y contará como una sesión distinta. **Para hacer seguimiento del impacto del sitio web.**
19. Text mining: “Minería de texto” también conocido como minería de datos de texto, es el proceso de derivar información de alta calidad de un gran volumen de texto. La información de alta calidad se obtiene típicamente a través de la elaboración de patrones y tendencias a través de medios tales como el aprendizaje estadístico de patrones. **Para extraer insights sobre la demanda vía cotizaciones a través del sitio y keywords relevantes en un volumen de texto grande recopilado de diversas fuentes que contengan conceptos relacionados con “galvano” (blogs, publicaciones en medios de comunicación masivo, otros sitios web).**
20. Tráfico (en la web): Tráfico web es la cantidad de información que los diferentes tipos de usuarios o lectores de portales web o de redes sociales envían y reciben en los mismos, en otras palabras, el tráfico web se refiere a los datos generados por los visitantes. Esto está determinado por la cantidad de visitantes y el número de páginas que visitan. Los sitios controlan el tráfico entrante y saliente para ver qué partes o páginas de su sitio son populares y si hay tendencias aparentes, como que una página específica sea vista principalmente por personas en un país en particular. Hay muchas maneras de controlar este tráfico y los datos recopilados se usan para ayudar a estructurar sitios, resaltar problemas de seguridad o indicar una posible falta en el ancho de banda. **Para establecer una métrica de éxito en el sitio web.**
21. Web Scrapping: Es una técnica utilizada mediante programas de software para extraer información de sitios web. Usualmente, estos programas simulan la navegación de un humano en internet, ya sea utilizando el protocolo HTTP manualmente, o incrustando un navegador en una aplicación. El web scrapping está muy relacionado con la indexación de la web, la cual indexa la información de la web utilizando un robot y es una técnica universal adoptada por la mayoría de los motores de búsqueda. Sin embargo, el web scrapping se enfoca más en la transformación de datos sin estructura en la web (como el formato HTML) en datos estructurados que pueden ser almacenados y analizados en una base de datos central, en una hoja de cálculo o en alguna otra fuente de almacenamiento. Alguno de los

usos del web scrapping son la comparación de precios en tiendas, la monitorización de datos relacionados con el clima de cierta región, la detección de cambios en sitios webs y la integración de datos en sitios webs. También es utilizado para obtener información relevante de un sitio a través de los rich snippets. **Algoritmo utilizado por Google y AHREFS.**

22. WIX: Es una plataforma para el desarrollo web basada en la nube que fue desarrollada y popularizada por la compañía Wix. Permite a los usuarios crear sitios web HTML5 y sitios móviles a través del uso de herramientas de arrastrar y soltar en línea. Los usuarios pueden agregar funcionalidades como plug-ins, e-commerce, formularios de contacto, marketing por correo electrónico, y foros comunitarios con sus sitios web utilizando una variedad de aplicaciones desarrolladas por Wix y de terceros. **Se utilizó para desarrollar el sitio web.**
23. Word of mouth (WOM): Es cualquier acción de negocio que gane la recomendación de un cliente y que en consecuencia detone un efecto 'voz a voz', una reacción en cadena de recomendaciones. **Para incrementar el brand awareness.**
24. Zoho: Es el nombre de un conjunto de aplicaciones web desarrolladas por la empresa de la India ZOHO Corporation antes AdventNet. Para poder utilizar dichas herramientas es obligatorio registrarse y la gran mayoría cuentan con una versión gratuita. Fue creada en 1996. Las aplicaciones de Zoho se distribuyen en formato Software as a Service (SaaS). **Para tener mail corporativo.**

9 Bibliografía

- Bianchini, D. (21 de November de 2011). *Search Engine Journal*. Recuperado el 2018, de <https://www.searchenginejournal.com/10-stats-to-justify-seo/36762/>
- BPM Mexico. (s.f.). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management*. México.
- Cámara de comercio de Santiago. (2018). *Tendencias del comercio electrónico en Chile*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). *Understanding customer relationship management* (Vol 9, Issue 5 ed.). Business Process Management Journal.
- Content Marketing Institute. (14 de Septiembre de 2015). *Slide Share*. Obtenido de https://www.slideshare.net/CMI/2015-b2b-content-marketing-benchmarks-budgets-and-trends-north-america-by-content-marketing-institute-and-marketingprofs?qid=fad7350f-4c97-47dd-8908-f5e7a85e015e&v=&b=&from_search=1
- Cybersecurity Insiders. (24 de Octubre de 2014). *Slide Share*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/hschulze/b2b-content-marketing-report-40688285>
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*.
- Donah, B. (2003). *Employ Marketing Metrics with a track record*, *Marketing News*.
- empredpyme.net. (2015). *Criterios para definir el público objetivo*. Recuperado el 2018, de <https://www.empredpyme.net/el-publico-objetivo.html>
- Forbes. (2018). *Evolution Of The Four Ps: Revisiting The Marketing Mix*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/03/evolution-of-the-four-ps-revisiting-the-marketing-mix/#3d3444f31120>
- Gobierno de Chile. (2016). *MINUTA DE EMPLEO NACIONAL 2017*. Encuesta Nacional de Empleabilidad, Instituto Nacional de Estadísticas.
- Goodwin, D. (29 de December de 2017). *Seache Engine Journal*. Recuperado el 2018, de <https://www.searchenginejournal.com/seo-101/seo-statistics/>
- Harvard Business Review. (1976). Pricing Policies for New Products. 141–153.
- Harvard Business Review. (2009). *Los verdaderos profesionales de ventas*.
- Hidalgo, D. V. (2016). *Plan de negocios de un servicio virtual que predice el comportamiento de clientes a través de modelos de marketing cuantitativo*. Memoria para optar al título de ingeniera civil industrial.

- Host Gator. (18 de Enero de 2018). *Host Gator Blog*. Obtenido de <https://www.hostgator.com/blog/why-use-google-analytics/>
- Hubbard, K., & Debreuyne, M. (2000). *Marketing Metrics, working papers series, Conference Summary, Marketing Science Institute, Informe nº 00-119*.
- IBM. (s.f.). *Modelado de servicios de usuario del lado de cliente*. Recuperado el 2018, de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSFTBX_8.5.5/com.ibm.wbpm.wle.editor.doc/topics/tcf_buildhs.html
- Ingeniería industrial online. (2016). *Ingeniería industrial online*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/pron%C3%B3stico-de-ventas/variacion-estacional-o-c%C3%ADclica/>
- Marketing Sherpa. (25 de Enero de 2012). *Marketing Sherpa*. Obtenido de <https://www.marketingsherpa.com/article/case-study/lead-scoring-effort-increases-conversion>
- MarketingProfs. (1 de Noviembre de 2013). *MarketingProfs*. Obtenido de <http://www.marketingprofs.com/articles/2013/11994/outbound-marketing-strategies-are-still-effective>
- Mateos Fernández, A., & Sparapani Galicia, L. (2017). *REPORTE ÁNALITICA DE PROYECTOS WEB CON GOOGLE ANALYTICS*. Universidad de Valladolid.
- Mosier, J. (2013). *Mosier Data*. Obtenido de <https://mosierdata.com/2013/10/31/9-surprising-statistics-on-ppc-ads-and-current-marketing-practices/>
- MUÑOZ, L. A. (2011). DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA. 61-62.
- MV, M., EV, R., & CC, Z. (2013). Pricing New Products. 40–49.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (1986). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (4th ed.).
- National Aeronautics and Space Administration (NASA). (2004). *An XML Representation for Crew Procedures*. Final Report - NASA Faculty Fellowship Program - 2004, NASA.
- New Breed Marketing. (15 de Agosto de 2014). *New Breed Marketing*. Obtenido de <https://www.newbreedmarketing.com/blog/social-media-statistics-for-the-the-b2b-marketer-012>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free press.
- Salesforce. (2013). *Salesforce Blog*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/blog/2013/07/email-marketing-stats.html>

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*.

Servicio Nacional de Aduanas. (2018). *Importaciones por Producto (Código arancelario)*.
Obtenido de <https://www.aduana.cl/aduana/site/docs/20181214/20181214094441/impoanualsamonto.xlsx>

Sillence, E., Briggs, P., Fishwick, L., & Harris, P. (2004). Trust and Mistrust of Online Health Sites. *CHI '04 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 663-670 .

Smart Insights. (26 de Febrero de 2018). *Smart Insights*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>

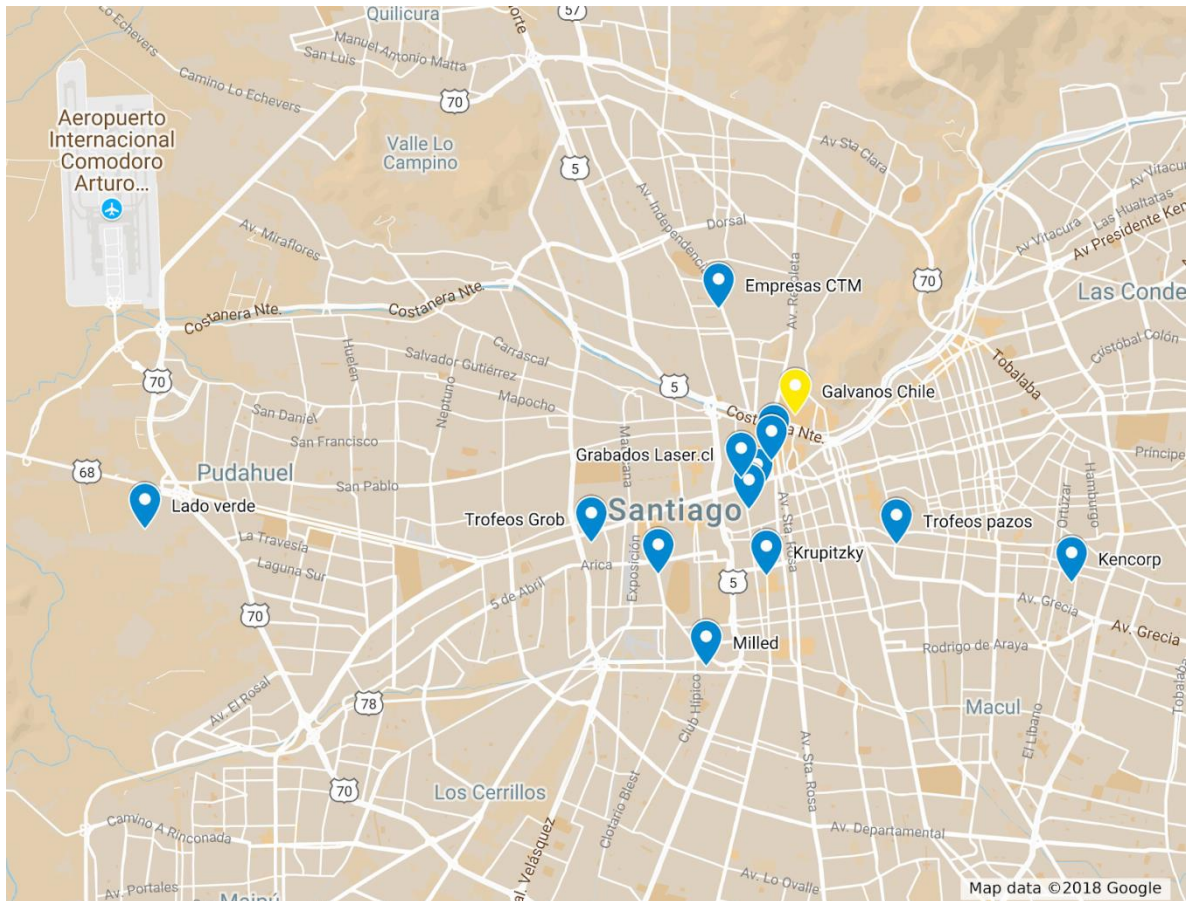
Social Media Today. (24 de Septiembre de 2013). *Social Media Today*. Obtenido de <https://www.socialmediatoday.com/news/20-amazing-twitter-stats-infographic/462394/>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*.

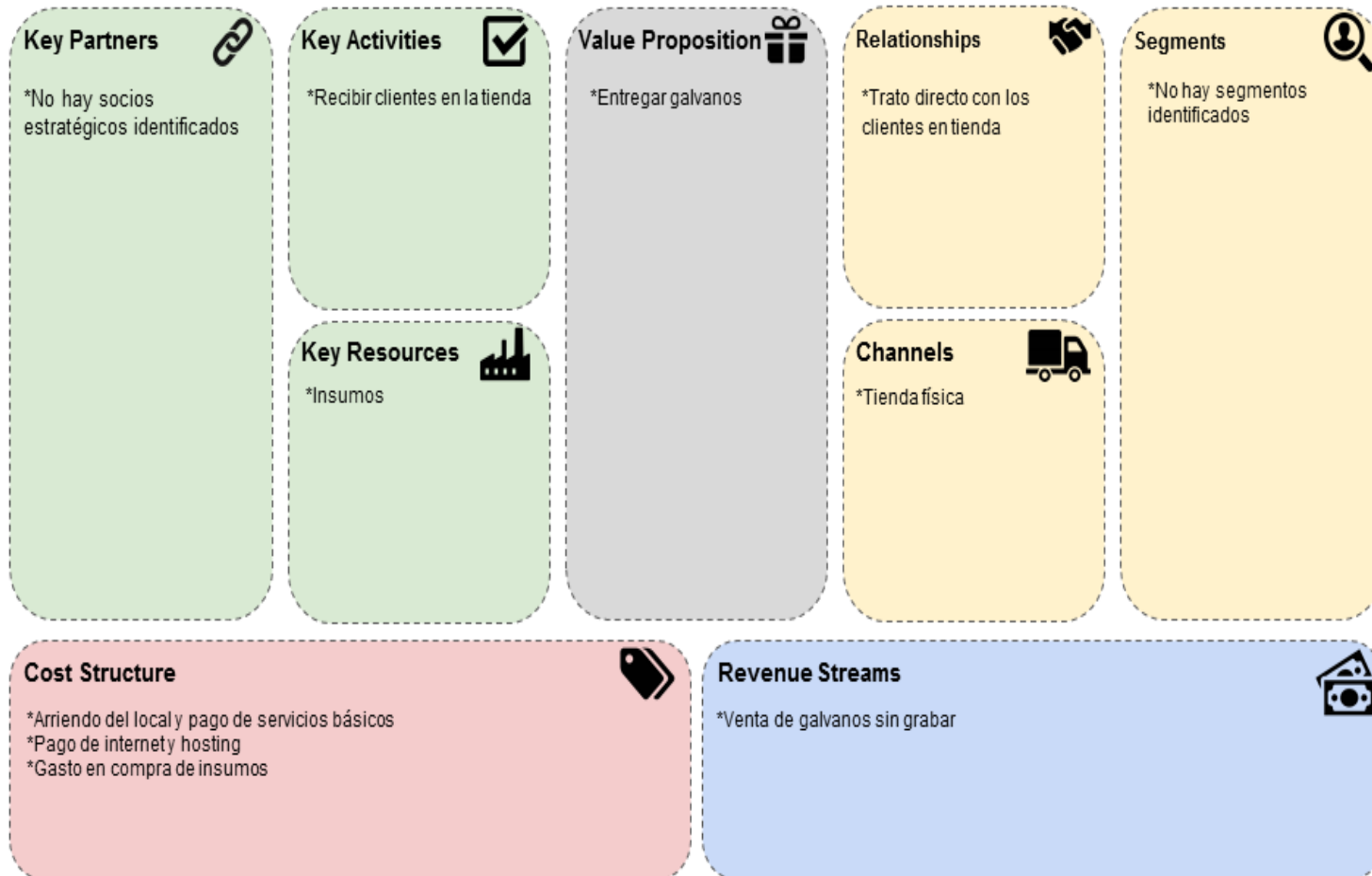
Wheelhouse Advisors. (30 de Abril de 2015). *Wheelhouse Advisors*. Obtenido de <http://www.wheelhouseadvisors.net/360-degree-digital-marketing-a-guide-infographic/>

10 Anexos


10.1 Ubicación geográfica de las empresas estudiadas en el Benchmark



10.2 BMC inicial



10.3 Página de Galvanos Chile a principios del año 2017



GALVANOS CHILE
Productos de Calidad


[Nosotros](#) | [Trofeos y Galvanos](#) | [Estampadora de Tazones](#) | [Tazones y Cerámicas](#) | [Termos](#) | [Contacto](#)

GALVANOS CHILE


Recuerdos inolvidables en los mejores regalos

Ofrecemos una **variedad de productos de calidad** para personalizar, entre ellos tenemos, **galvanos de cristal**, **trofeos de cristal**, **tazones**, **cerámicas** y **estampadora de tazones** para volver recuerdos inolvidables en los mejores regalos.


Galvanos para grabado láser




Trofeos para grabado láser




Trofeos y Galvanos de Reconocimiento



Estampadora de Tazones



Tazones Mágicos









[Ver Catálogo de Galvanos](#)



Ilustración 37: Home de la página de Galvanos Chile a principios de 2017.

10.4 Nomenclatura Bizagi para realizar modelamiento de proceso




10.4.1 Eventos


Nombre	Representación	Descripción
Evento de Inicio Simple	 Start Event	Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, son integrar un comportamiento particular.
Evento de Inicio de Mensaje	 Message	Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de la recepción de un mensaje externo.
Evento de Inicio de Temporización	 Timer	Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de una fecha o tiempo de ciclo determinado.
Evento de Inicio Condicional	 Conditional	Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende del cumplimiento de una condición.
Evento de Inicio de Señal	 Signal	Se utiliza para graficar el punto de inicio de un proceso, cuando éste depende de la recepción de una señal proveniente de otro proceso.
Eventos Intermedio Simple	 Intermediate Event	Se utiliza para graficar algo que sucede entre el punto de inicio y el final de un proceso.

Evento de envío de Mensaje	 Message Throw	Se utiliza para graficar la posibilidad de que un mensaje pueda ser enviado.
Evento de recepción de Mensaje	 Message Catch	Se utiliza para graficar la recepción de un mensaje enviado.
Evento de Temporización	 Timer	Se utiliza para graficar un retraso en el desarrollo del proceso, indica tiempo de espera entre actividades.
Evento Escalable	 Escalation	Se utiliza para graficar un escalamiento en el transcurso del proceso.
Evento de Compensación	 Compensate	Se utiliza para graficar el manejo de compensaciones.
Evento de Finalización Simple	 End	Se utiliza para graficar el punto de término de un flujo.
Evento de Finalización de Mensaje	 Message	Se utiliza para graficar el envío de un mensaje una vez finalizado el flujo.
Evento de Finalización Escalable	 Escalation	Se utiliza para graficar la necesidad de realizar un escalamiento una vez finalizado el flujo.


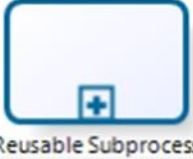


Evento de Finalización de Error		Se utiliza para graficar la generación de un error, todas las secuencias son finalizadas. Será un evento intermedio quien capturará el error.
Evento de Finalización de Cancelación		Se utiliza para graficar la necesidad de cancelación de un sub-proceso de transacción.

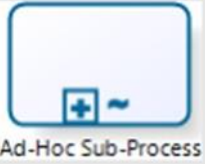
10.4.2 Actividades

Nombre	Representación	Descripción
Tarea de Usuario		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un usuario en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que es ejecutada por una persona con la asistencia de una aplicación de software.
Tarea de Servicio		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un engranaje en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que utiliza una aplicación de software o un servicio web.
Tarea de Recepción		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un sobre claro en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que requiere la espera de un mensaje proveniente de un participante

		externo.
Tarea de Envío		Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un sobre oscuro en la esquina superior izquierda. Se utiliza para graficar una tarea que requiere el envío de un mensaje a un participante externo.




10.4.3 Sub-procesos

Nombre	Representación	Descripción
Sub-proceso		<p>Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar una actividad que se modela a partir de actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.</p>
Sub-proceso Reusable		<p>Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar una actividad que utiliza un proceso predefinido.</p>
Sub-proceso de Evento		<p>Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior y un sobre en la esquina superior izquierda. Un sub-proceso es definido como de evento cuando es generado por un evento, es decir, no forma parte del flujo normal.</p>
Transacción		<p>Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior. Se utiliza para graficar un sub-proceso es controlado por un protocolo de transacción, considera tres resultados: terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.</p>




<p>Ad-Hoc sub-proceso</p>		<p>Se representa a través de un rectángulo de puntas redondeadas que posee la gráfica de un signo más en su interior acompañado de una virgulilla (~). Se utiliza para graficar un grupo de actividades que no responden a un comportamiento secuencial, su secuencia y número de ejecuciones es determinada por sus ejecutantes.</p>
----------------------------------	--	---

10.4.4 Compuertas

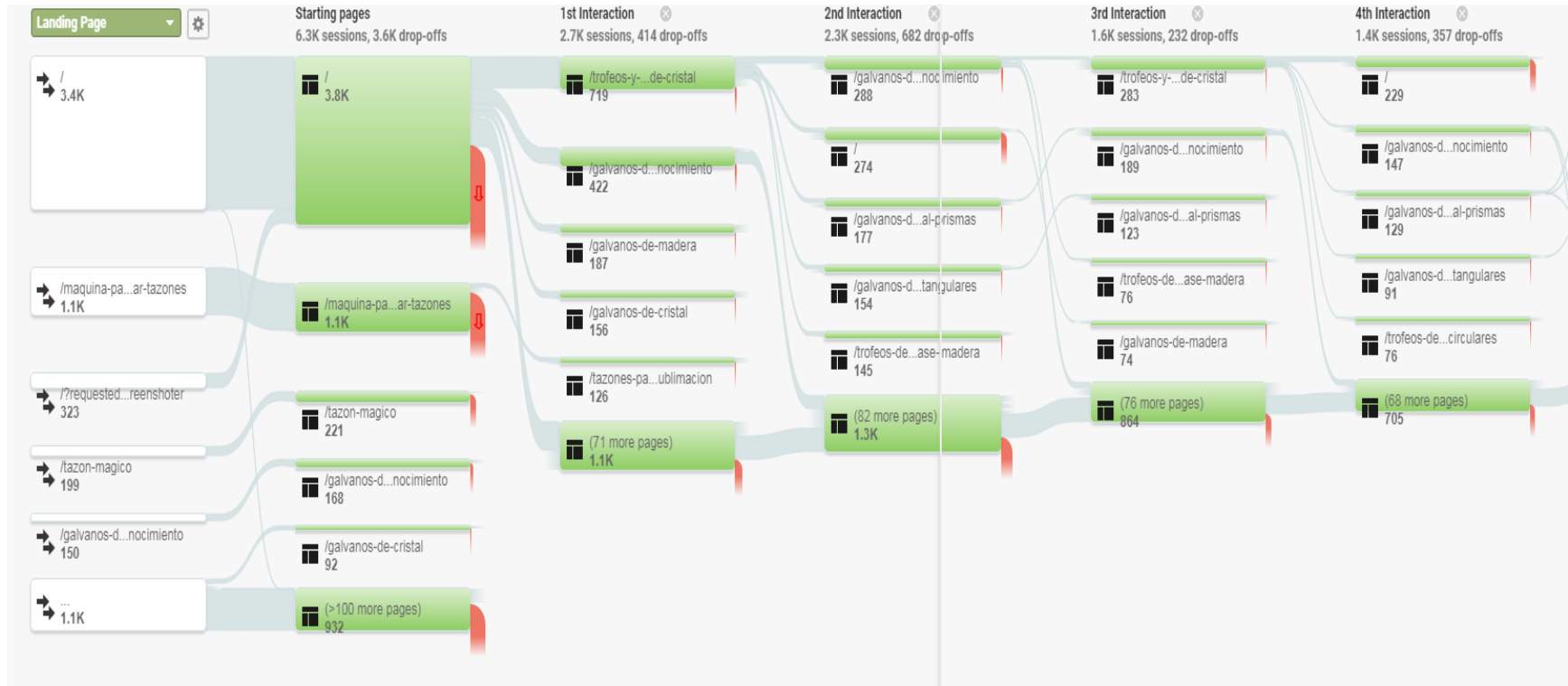
Nombre	Representación	Descripción
<p>Compuerta Exclusiva de divergencia</p>		<p>Se utiliza para graficar caminos alternativos dentro de un proceso, sólo se debe seleccionar uno.</p>
<p>Compuerta Exclusiva de convergencia</p>		<p>Se utiliza para graficar la unión de caminos alternativos.</p>
<p>Compuerta Basada en Eventos</p>		<p>Se utiliza para graficar un punto de ramificación, los caminos a seguir están basados en eventos que deben ocurrir. Cuando ocurre un evento, los caminos restantes quedan deshabilitados.</p>

Compuerta Exclusiva Basada en Eventos	 Exclusive Event Based Gateway	<p>Se utiliza para graficar un punto de ramificación, corresponde a una variación de la compuerta anterior. Cuando ocurre un evento, se crea una nueva instancia del proceso.</p>
Compuerta Paralela Basada en Eventos	 Parallel Event Based Gateway	<p>Se utiliza para graficar un punto de ramificación, los caminos a seguir están basados en eventos que deben ocurrir. Una vez que TODOS los eventos configurados ocurran, se crea una nueva instancia.</p>
Compuerta Paralela	 Parallel Gateway	<p>De divergencia: se utiliza para graficar caminos alternativos dentro de un proceso, sin evaluar alguna condición. De convergencia: se utiliza para graficar la unión de caminos alternativos.</p>

10.4.5 Contenedores

Nombre	Representación	Descripción
Canal (Pool)		<p>Se utiliza para representar gráficamente un contenedor de procesos simples. Siempre debe existir por lo menos un Canal (Pool).</p>
Pista (Lane)		<p>Se utiliza para representar gráficamente roles, posiciones, áreas, etc. dentro de un proceso. Es una subpartición.</p>
Fase		<p>Se utiliza para representar gráficamente diferentes etapas durante un proceso. Es una subpartición.</p>

10.5 Behaviour Flow



Fuente: Google Analytics

10.6 Página de Galvanos Chile en 2018

GALVANOS CHILE
PREMIANDO EL ÉXITO

+56 9 9307 2986 | galvanoschl@gmail.com | +56 2 2732 3705

GALVANOS DE CRISTAL | GALVANOS DE MADERA | TROFEOS | OTROS | CONTACTO | BLOG

GALVANOS DE CRISTAL RECUERDOS QUE DURAN PARA SIEMPRE.

REVISA NUESTROS GALVANOS

VISA
CLIENTE DISTINGUIDO

falabella
PREMIO ATENCIÓN AL CLIENTE 2017
JOSELYN GONZALEZ
POR SU EXCELENTE ATENCIÓN Y DEDICACIÓN
POR SU EXCELENTE LABOR EN NUESTRA EMPRESA

Banco de Chile
MARIO CALDERA
MAYO 2016

TARAJOS | DESCUENTOS DOP | PRODUCTOS DE | OPCIÓN DE ENTREGA

Fuente: Sitio web galvanos chile versión desktop.

GALVANOS CHILE
PREMIANDO EL ÉXITO

+56 9 9307 2986 galvanoschl@gmail.com +56 2 2732 3705

GALVANOS DE CRISTAL GALVANOS DE MADERA TROFEOS OTROS CONTACTO BLOG

Envíanos tu cotización

Nombre Email

Código o Nombre del Producto

Fecha de Entrega Cantidad

Texto a grabar y comentarios adicionales

Cotizar

Desconectado - Déja

Fuente: Sitio web galvanos chile versión desktop.



FREESUB

Estampadora de Tazones Two Station Mug Press ST220

★★★★★ 12 Reseñas

Sólo 3 en Stock - cotiza pronto.

Precio Original: \$199.000

Oferta: **\$179.000** y **GRATIS 36 tazones blancos** (Precio ref: \$20.900)

Ahorras: **\$40.900 (18%)**

La Máquina Para Tazones Two Station Mug Press ST220, con dos puertos de trabajo, diseñada para realizar producciones de gran cantidad, pero a la vez para producciones pequeñas, ya que la resistencias son separadas y se puede utilizar solamente una resistencia. Presión regulable y homogénea, abertura variable de diámetro, fácil de programar y utilizar. Revisa nuestros [tazones para personalizar](#).

Cotizar Ahora

Especificaciones:

Temporizador: 0 a 480 seg

Pantalla digital LCD

Potencia: 280W + 280W

Voltaje: 220V

Temperatura: Celsius & Fahrenheit

Tamaño: 445 x 355 x 400mm

Peso: 5.8kg

Quienes vieron este producto también compraron



Tazón para sublimación Blanco Premium, 11 Onzas
\$590 cada tazón



Tazón para sublimación Mágico Premium 11 Onzas
\$1800 cada tazón

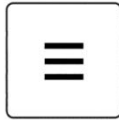


Tazón para sublimación Color Premium, 11 Onzas
\$590 cada tazón

Fuente: Sitio web galvanos chile versión desktop.



GALVANOS CHILE
PREMIANDO EL ÉXITO



**GALVANOS DE CRISTAL
RECUERDOS QUE DURAN
PARA SIEMPRE.**

REVISA NUESTROS GALVANOS



Teléfono Email Dirección WhatsApp

MÁS DE 30 AÑOS EN EL NEGOCIO

Hacemos esto brindando un excelente servicio al cliente, vendiendo solo productos de calidad, usando sólo técnicas de grabado superior, y nunca, pero nunca faltando una fecha límite de ningún proyecto.

★★★★★ 137 Reseñas

+100 Clientes Satisfechos

Paula Oviedo

Testimonio real obtenido de Google Business

"Esta empresa sabe cómo hacer un reconocimiento. Fue fácil trabajar con ellos y resultó un producto excelente y económico."

Teléfono Email Dirección WhatsApp

Envíanos tu cotización

Nombre

Teléfono

Email

Código o Nombre del Producto

Cantidad

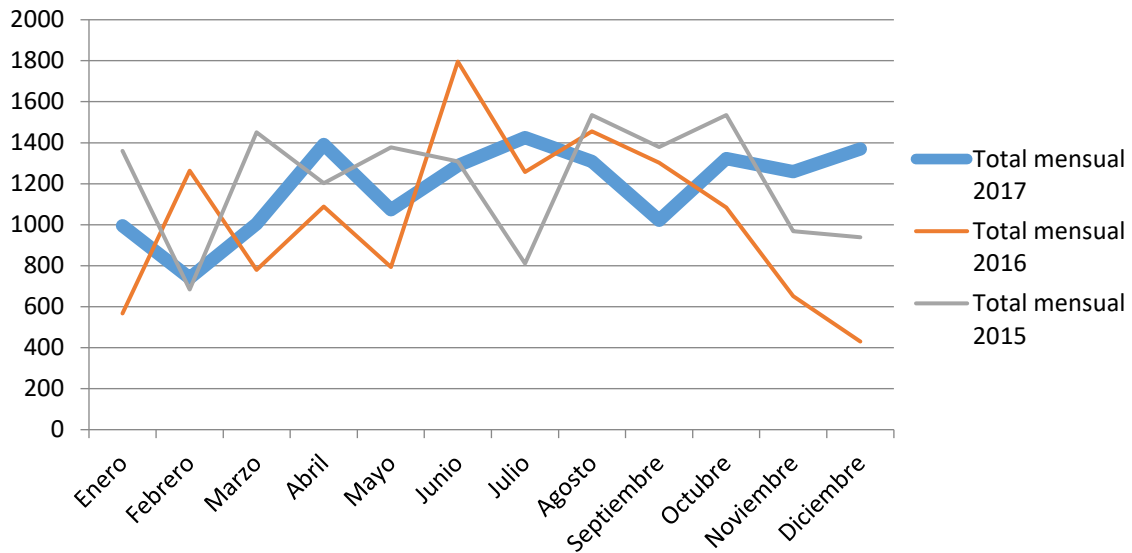
Fecha de Entrega

Texto a grabar y comentarios adicionales

Cotizar

Fuente: Sitio web galvanos chile versión mobile.

10.7 Diferencia histórica en la tendencia de búsqueda de las variables de estimación



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Trends.

Correlación	Total mensual 2017	Total mensual 2016	Total mensual 2015
Total mensual 2017	1		
Total mensual 2016	8,2%	1	
Total mensual 2015	6,6%	11.4%	1

Tabla 11: Correlación entre las tendencias de búsqueda histórica de las variables de estimación de demanda.

Fuente: Elaboración propia con datos de Google Trends.

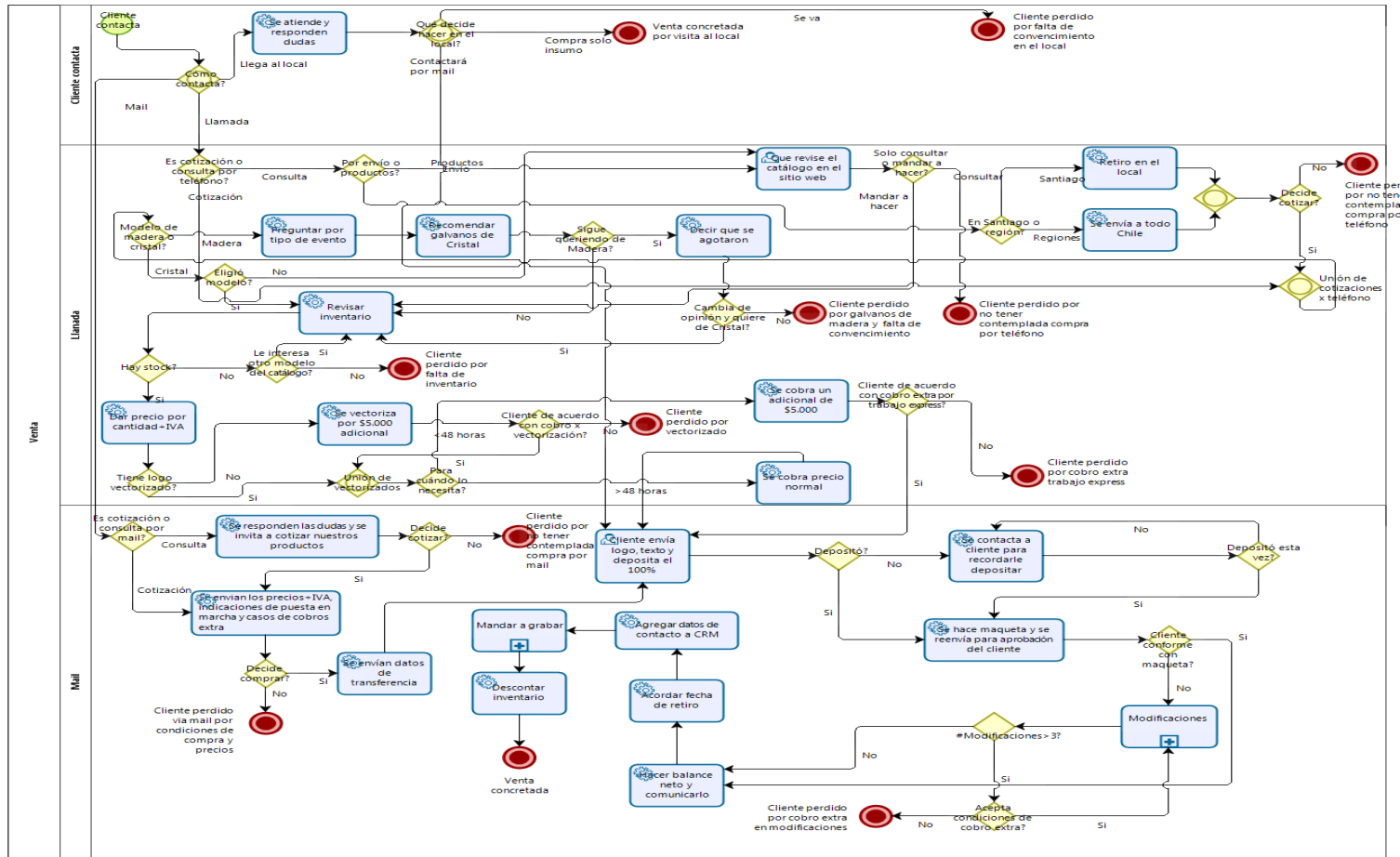
10.8 Detalle de la diferencia entre la estimación de ventas para el 2018, respecto al desempeño en ventas del año 2017

Mes	Proyección 2018	Ventas 2017	Diff	Diff%
Enero	\$ 7.515.391	\$ 6.956.392	-\$ 558.999	-8,0%
Febrero	\$ 5.409.852	\$ 7.290.835	\$ 1.880.983	25,8%
Marzo	\$ 7.809.866	\$ 8.746.409	\$ 936.543	10,7%
Abril	\$ 11.065.313	\$ 7.962.534	-\$ 3.102.779	-39,0%
Mayo	\$ 8.634.686	\$ 5.078.170	-\$ 3.556.516	-70,0%
Junio	\$ 10.308.296	\$ 4.297.490	-\$ 6.010.806	-139,9%
Julio	\$ 11.485.396	\$ 7.914.026	-\$ 3.571.370	-45,1%
Agosto	\$ 10.535.676	\$ 6.392.085	-\$ 4.143.591	-64,8%
Septiembre	\$ 7.960.740	\$ 3.427.242	-\$ 4.533.498	-132,3%
Octubre	\$ 9.513.304	\$ 5.603.833	-\$ 3.909.471	-69,8%
Noviembre	\$ 8.914.817	\$ 1.132.028	-\$ 7.782.789	-687,5%
Diciembre	\$ 9.865.361	\$ 2.804.524	-\$ 7.060.837	-251,8%
Promedio	\$ 9.084.892	\$ 5.633.797	-\$ 3.451.094	-122,6%

Tabla 12: Diferencia en el valor de ventas de la estimación para el 2018 y el desempeño 2017.

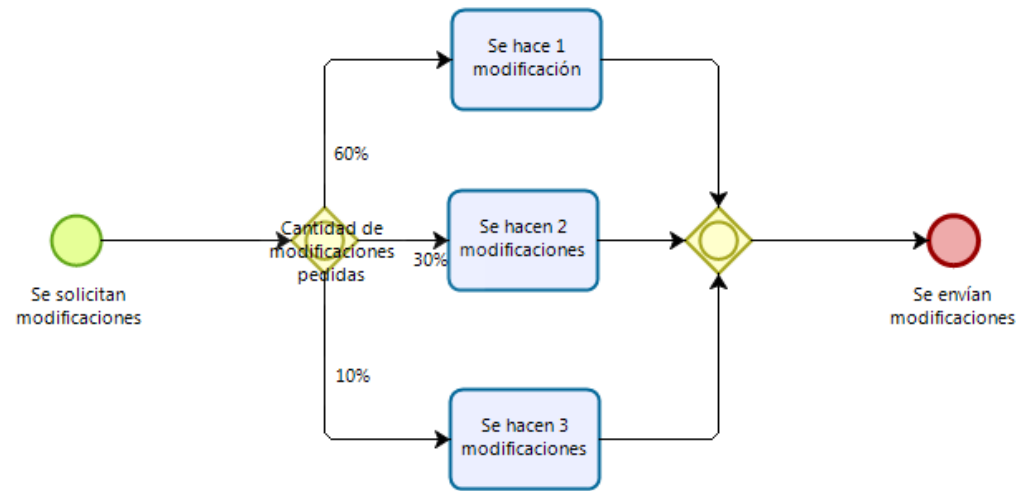
Fuente: Elaboración propia.

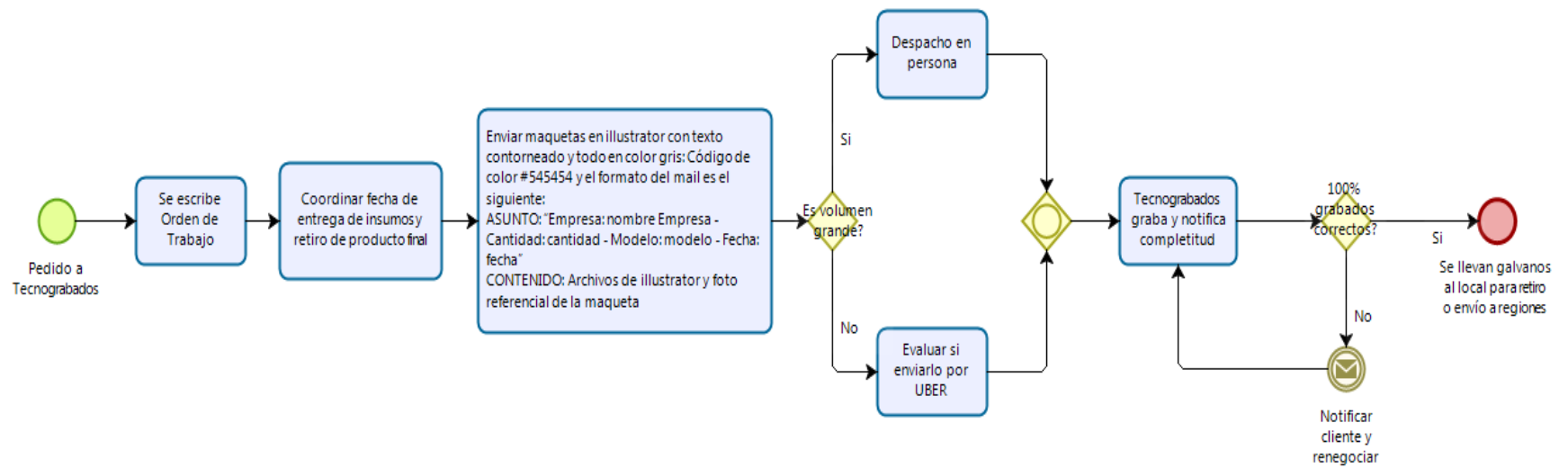
10.9 Flujo de venta en Bizagi



Fuente: Elaboración propia usando el software Bizagi.

10.9.1 Modificaciones y enviado a grabar





Fuente: Elaboración propia usando el software Bizagi.

10.10 Manual de venta

Se detallan los pasos para enfrentar a un cliente dependiendo de cómo contacta a Galvanos Chile²²

1. Cliente llega al local

- 1.1. Se atiende y responden sus dudas respecto a precios y condiciones de pago:
 - 1.1.1. Decir PRECIOS+IVA
 - 1.1.2. Cobro extra por:
 - 1.1.2.1. Trabajo express (menos de 48 hrs):
 - 1.1.2.1.1. \$15.000+IVA x galvano si son menos de 5 galvanos
 - 1.1.2.1.2. \$10.000+IVA x galvano si son más de 5 galvanos
 - 1.1.2.2. Vectorización de logo aplica \$10.000 +IVA extra
 - 1.1.3. Depositar el 100% del neto del trabajo antes de enviar maqueta
- 1.2. Darle todos los datos de contacto y pasos a seguir:
 - 1.2.1. Enviar logo y textos
 - 1.2.2. Recordar el depósito del 100%
- 1.3. Las conversaciones siguen por mail a partir de **3.1.1**

FIN

2. Cliente llama

- 2.1. Si es Cotización
 - 2.1.1. Si quiere de madera, disuadir al cliente y ofrecerle modelos de cristal con preguntas como:
 - 2.1.1.1. ¿En qué evento quiere entregar el galvano?, para luego recomendar galvanos de cristal, más acordes a “ese tipo de ocasiones”
 - 2.1.1.2. Si sigue queriendo modelos de madera, decir que ese debe solicitar mínimo 20 unidades
 - 2.1.2. Si quiere de cristal, preguntar si ya eligió un modelo
 - 2.1.2.1. Si no ha elegido, que revise el catálogo online
 - 2.1.3. Cuando el modelo esté elegido, revisar inventario
 - 2.1.3.1. Si no hay inventario, recomendar otros modelos las veces que sea necesario y revisar inventarios respectivos
 - 2.1.4. Dar precios por cantidad+IVA
 - 2.1.5. Preguntar si tiene logo vectorizado (formato illustrator)
 - 2.1.5.1. Si no lo tiene vectorizado, decir que se vectoriza por \$5.000, pero que “podría ahorrarse ese costo si sus diseñadores vectorizan su logo”
 - 2.1.5.2. Si lo tiene, que mande logo y textos
 - 2.1.6. Preguntar para cuándo lo necesita:

²² Nada de este manual aplica si el cliente solo quiere insumo

- 2.1.6.1. Si lo necesita en menos de 48 horas, decir que se cobran \$5.000 extra por cada galvano
- 2.1.7. Decir precio total y recordar:
 - 2.1.7.1. Que envíe logos y textos
 - 2.1.7.2. Depositar el 100%
- 2.1.8. Las conversaciones siguen por mail desde el paso **3.1.1**

FIN

- 2.2. Si es Consulta
 - 2.2.1. Por envío de productos
 - 2.2.1.1. Decir que en Santiago se retiran en el local
 - 2.2.1.2. Decir que se envía a todo Chile por Starken o Chevallier
 - 2.2.1.3. Convencer cliente a que cotice y luego el proceso continúa igual a partir de **2.1.1**

FIN

3. Cliente contacta por mail

- 3.1. Si es Cotización
 - 3.1.1. Se envían PRECIOS+IVA, condiciones de compra y cobros extra de **1.1.2**
 - 3.1.2. Si deposita, se hace maqueta y se reenvían para aprobación del cliente
 - 3.1.3. Si requiere modificaciones, se hacen máximo 3 modificaciones y luego se cobrará "extra" por cada modificación
 - 3.1.4. **Se acuerda fecha de retiro y se manda a grabar**
 - 3.1.4.1. Escribir orden de trabajo para Tecnograbados
 - 3.1.4.2. Contactar a Tecnograbados y coordinar fecha de entrega de insumos y retiro de producto final
 - 3.1.4.2.1. Si es un volumen grande, se irá a dejar en persona
 - 3.1.4.2.2. Si son pocos, evaluar si enviarlo por UBER
 - 3.1.4.3. Enviar maquetas en illustrator con texto contorneado y todo en color gris: Código de color #545454 y el formato del mail es el siguiente:

ASUNTO: "Empresa: nombre Empresa - Cantidad: cantidad - Modelo: modelo - Fecha: fecha"

CONTENIDO: Archivos de illustrator y foto referencial de la maqueta

- 3.1.5. Descontar inventarios respectivos en [planilla](#) de inventarios

FIN

- 3.2. Si es Consulta
 - 3.2.1. Se responden todas las dudas y se invita a cotizar, el proceso continúa igual a partir de **2.1.1**

FIN

4. Cliente retira en local

4.1. Hacerle firmar declaración de satisfacción de producto recibido (DSPR)

4.1.1. Si pide boleta, se emite en el momento de retiro y se le entrega al cliente

4.1.2. Si pide factura, se puede emitir después del pago y enviarla por mail

FIN

10.11 Lista de precios

Nombre	Productos	Categoría	Sub-categoría	Otra Categoría	Tamaño	Medidas	1-4	5-10	11-24	25-49	50-99	100+
Campeón	DE01	Galvanos de Cristal	Deporte		Estándar	8x5x5	\$8.990	\$8.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990
Match Point	DE02	Galvanos de Cristal	Deporte		Estándar	8x5x5	\$8.990	\$8.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990
Llamada de los ancestros	GM01A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	20x14x2	\$22.990	\$20.990	\$18.990	\$17.990	\$17.990	\$17.990
Llamada de los ancestros	GM01B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	17x12x2	\$20.990	\$18.990	\$16.990	\$15.990	\$15.990	\$15.990
Raulí eterno	GM02A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	26x20x2	\$12.990	\$11.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Raulí eterno	GM02B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Mediano	23x18x2	\$11.990	\$10.990	\$9.990	\$8.990	\$8.990	\$8.990
Raulí eterno	GM02C	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	18x13x2	\$10.990	\$9.990	\$8.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990
Solsticio	GM03A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	30x23x1.5	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Solsticio	GM03B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Mediano	23x18x1.5	\$13.990	\$11.990	\$9.990	\$8.990	\$8.990	\$8.990
Solsticio	GM03C	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	18x13x1.5	\$12.990	\$10.990	\$8.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990
Inmortalidad del tiempo	GM05A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	41x27x1.5	\$39.990	\$36.990	\$33.990	\$30.990	\$30.990	\$30.990
Inmortalidad del tiempo	GM05B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	35x22x1.5	\$37.990	\$34.990	\$31.990	\$28.990	\$28.990	\$28.990
Vuelo de hadas	GM06A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	23	\$16.990	\$14.990	\$12.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Vuelo de hadas	GM06B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	21	\$15.990	\$13.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Corteza del rey	GM07A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	18x13x1.5	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Corteza del rey	GM07B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Mediano	23x18x1.5	\$15.990	\$13.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Corteza del rey	GM07C	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	26x20x1.5	\$17.990	\$15.990	\$13.990	\$12.990	\$12.990	\$12.990
Curva exitosa	GM08	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Estándar	14x11.5x2	\$14.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Alcanzando la cima	GM09	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Estándar	8.5x9x2	\$12.990	\$11.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Cuna vertical	GM10	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Estándar	17x8.5x2	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Rompeolas	GM11A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	22	\$16.990	\$14.990	\$12.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Rompeolas	GM11B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Mediano	20	\$15.990	\$13.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Rompeolas	GM11C	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	18	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Cese al fuego	GM12A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	25x20x1.5	\$15.990	\$13.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Cese al fuego	GM12B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	22x17x1.5	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Manglar	GM13	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Estándar	25x20x1.8	\$12.990	\$10.990	\$8.990	\$7.990	\$7.990	\$7.990
Recuerdos de una niña	GM14A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	25x20x1.4	\$15.990	\$13.990	\$11.990	\$10.990	\$10.990	\$10.990
Recuerdos de una niña	GM14B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	23x18x1.4	\$14.990	\$12.990	\$10.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
Perpetual	GM15A	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Grande	26x20	\$16.990	\$14.990	\$12.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Perpetual	GM15B	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Mediano	23x18	\$18.990	\$16.990	\$14.990	\$13.990	\$13.990	\$13.990
Perpetual	GM15C	Gavanos de Madera	Gavanos de Madera		Pequeño	18x13	\$19.990	\$17.990	\$15.990	\$14.990	\$14.990	\$14.990
Llaveros de Cristal	LLC01	Galvanos de Cristal	Deporte		Estándar	3x3	\$990	\$990	\$990	\$990	\$990	\$990
Oda al Gol	PL01A	Galvanos de Cristal	Deporte		Grande	8x8	\$8.990	\$8.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990
Oda al Gol	PL01B	Galvanos de Cristal	Deporte		Pequeño	6x6	\$7.990	\$7.990	\$4.990	\$4.990	\$4.990	\$4.990
Tie Break	PL02A	Galvanos de Cristal	Deporte		Grande	8x8	\$8.990	\$8.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990	\$5.990
Tie Break	PL02B	Galvanos de Cristal	Deporte		Pequeño	6x6	\$7.990	\$7.990	\$4.990	\$4.990	\$4.990	\$4.990
Escudo de Logros	SJ002	Galvanos de Cristal	Base De Madera		Estándar	19x13x1.5	\$27.990	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$17.990	\$16.990
Infernus	SJ004	Galvanos de Cristal	Base De Madera		Estándar	21x14.5x1.5	\$27.990	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$17.990	\$16.990
Ala de Dragón	SJ005	Galvanos de Cristal	Base De Madera		Estándar	24x15x1.5	\$29.990	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$19.990	\$18.990
Odisea Cumplida	SJ008	Galvanos de Cristal	Base De Madera		Estándar	20x15x1.5	\$28.990	\$25.990	\$22.990	\$19.990	\$18.990	\$17.990
Hoja del viento	SJ010	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	19x14x1.5	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$13.990	\$12.990
Defensa de Cristal	SJ011	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	18x15x1.5	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$16.990	\$15.990
Lágrima de Fénix	SJ012	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	22x13x1.5	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$13.990	\$12.990
Dinastía de Cristal	SJ013	Galvanos de Cristal	Diamante		Estándar	22x15x1.5	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$14.990	\$13.990
Prestigio de Cristal	SJ014	Galvanos de Cristal	Diamante		Estándar	21x13x1.5	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$13.990	\$12.990
Inspiración del Cielo	SJ025	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	23.5x14x1.5	\$29.990	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$19.990	\$18.990
Flama del Olimpo	SJ027	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	22x13x1.5	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$13.990	\$12.990
Gota de cristal	SJ030	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	22x17x1.5	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$14.990	\$13.990
Discóbolo	SJ03A	Galvanos de Cristal	Circular		Estándar	15x14x1.5	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$11.990	\$10.990	\$9.990
Discóbolo	SJ03B	Galvanos de Cristal	Circular		Estándar	13x12x1.5	\$19.990	\$16.990	\$13.990	\$10.990	\$9.990	\$8.990
Simpleza Prístina	SJ05B	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Grande	13x18x1	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$16.990	\$15.990
Simpleza Prístina	SJ05C	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Pequeño	10x15x1	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990
Aplauso	SJ06A	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Grande	18x13x1	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$16.990	\$15.990
Aplauso	SJ06B	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Mediano	15x10x1	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$13.990	\$12.990
Aplauso	SJ06C	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Pequeño	18x8x1	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990
Aurora de Cristal	SJ07A	Galvanos de Cristal	Circular		Grande	15x14x1.5	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$11.990	\$10.990	\$9.990
Aurora de Cristal	SJ07B	Galvanos de Cristal	Circular		Pequeño	13x12x1.5	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$9.990	\$8.990	\$7.990
Ventana de la Libertad	SJ08A	Galvanos de Cristal	Rectangular		Estándar	18x11x1.5	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$13.990	\$12.990
Triunfo	SJ08B	Galvanos de Cristal	Rectangular	Economico	Estándar	13x16x1.5	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$9.990	\$8.990	\$7.990
Geometría de Luz	SJ10A	Galvanos de Cristal	Diamante		Estándar	22x15x1.5	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$16.990	\$15.990
Lealtad Máxima	SJ26A	Galvanos de Cristal	Circular	Economico	Grande	15x14x1.5	\$20.990	\$17.990	\$14.990	\$11.990	\$10.990	\$9.990
Lealtad Máxima	SJ26B	Galvanos de Cristal	Circular	Economico	Pequeño	13x12x1.5	\$19.990	\$16.990	\$13.990	\$10.990	\$9.990	\$8.990
Gol de Cristal	SP01	Galvanos de Cristal	Deporte		Estándar	13x12x1.5	\$9.990	\$9.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990
Emblema de Honor	SV002	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	18x15x1.5	\$26.990	\$23.990	\$20.990	\$17.990	\$16.990	\$15.990
Trofeo Especial	TC01A	Trofeos	Trofeos de Cristal		Grande	29x8.5	\$24.990	\$21.990	\$18.990	\$18.990	\$18.990	\$18.990
Trofeo Especial	TC01B	Trofeos	Trofeos de Cristal		Mediano	26.5x7	\$22.990	\$19.990	\$16.990	\$16.990	\$16.990	\$16.990
Trofeo Especial	TC01C	Trofeos	Trofeos de Cristal		Pequeño	25x8	\$19.990	\$16.990	\$13.990	\$13.990	\$13.990	\$13.990
Super Trofeo	TC02	Trofeos	Trofeos de Cristal		Estándar	29.5x9.5	\$25.990	\$23.990	\$20.990	\$20.990	\$20.990	\$20.990
Golf Simple	TC03	Trofeos	Trofeos de Cristal		Estándar	25x6.5	\$16.990	\$14.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Futbolero	TC04A	Trofeos	Trofeos de Cristal		Grande	21.5x5	\$17.990	\$15.990	\$12.990	\$12.990	\$12.990	\$12.990
Futbolero	TC04B	Trofeos	Trofeos de Cristal		Pequeño	18.5x5	\$16.990	\$14.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Golf Winner	TC05	Trofeos	Trofeos de Cristal		Estándar	30x8	\$26.990	\$24.990	\$21.990	\$21.990	\$21.990	\$21.990
Esfera	TC06	Trofeos	Trofeos de Cristal		Estándar	18x5	\$17.990	\$15.990	\$12.990	\$12.990	\$12.990	\$12.990
Portal al Éxito	XP01	Galvanos de Cristal	Diamante		Estándar	19x13x1.5	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990
Hito Logrado	XP02	Galvanos de Cristal	Reconocimientos		Estándar	22x15x1.5	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990
Retrato Cromo Vertical	XP18	Galvanos de Cristal	Rectangular		Estándar	11x13x1.5	\$21.990	\$18.990	\$15.990	\$12.990	\$11.990	\$10.990
Retrato Cromo	XP19	Galvanos de Cristal	Rectangular		Estándar	9x18x1.5	\$19.990	\$16.990	\$13.990	\$10.990	\$9.990	\$8.990

Fuente: Elaboración propia para Galvanos Chile

10.12 Métricas del plan de control de gestión

Métrica	Fuente de obtención de datos	Cálculo	Periodicidad
Porcentaje de nuevos consumidores respecto a la media de clientes	CRM en sección de clientes en estado "nuevo"	Cientes nuevos/Promedio mensual de clientes	Mensual
Porcentaje de consumidores perdidos respecto a la media de cliente	CRM en sección de clientes en estado "perdido"	Cientes perdidos/Promedio mensual de clientes	Mensual
Porcentaje de consumidores recuperados respecto a la media de clientes	CRM en sección de clientes en estado "recuperado"	Cientes recuperados/Promedio mensual de clientes	Mensual
Porcentaje de consumidores de consumidores muy insatisfechos insatisfechos, indiferentes, satisfechos y muy satisfechos	CRM en sección de clienes encuestados y respondido	Cientes con determinada percepción/Total clientes encuestados y respondidos	Mensual
Porcentaje de consumidores que tienen intención de volver a adquirir el servicio	CRM en sección de clienes encuestados y respondido	Cientes con intención de volver a comprar/Total clientes encuestados y respondidos	Mensual
Porcentaje de consumidores que tienen intención de recomendar el producto a otros	CRM en sección de clienes encuestados y respondido	Cientes con intención de recomendar/Total clientes encuestados y respondidos	Mensual
Percepción media de la calidad del servicio de la empresa respecto al competidor principal	CRM en sección de clienes encuestados y respondido	Suma de frecuencias de cada nota /Total de clientes encuestados y respondidos	Mensual
Administración de ventas respecto a ventas	Documento de presupuesto de marketing	Presupuesto de marketing/Total de ventas mensuales	Mensual
Canal de ventas respecto a ventas	Documento de presupuesto de marketing	Cantidad de ventas concretadas a través de determinado canala/Total de ventas mensuales	Mensual
Promoción de ventas respecto a ventas	Documento de presupuesto de marketing	Cantidad de ventas concretadas gracias a determinada promoción/Total de ventas mnsuales	Mensual

Fuente: Elaboración propia para Galvanos Chile

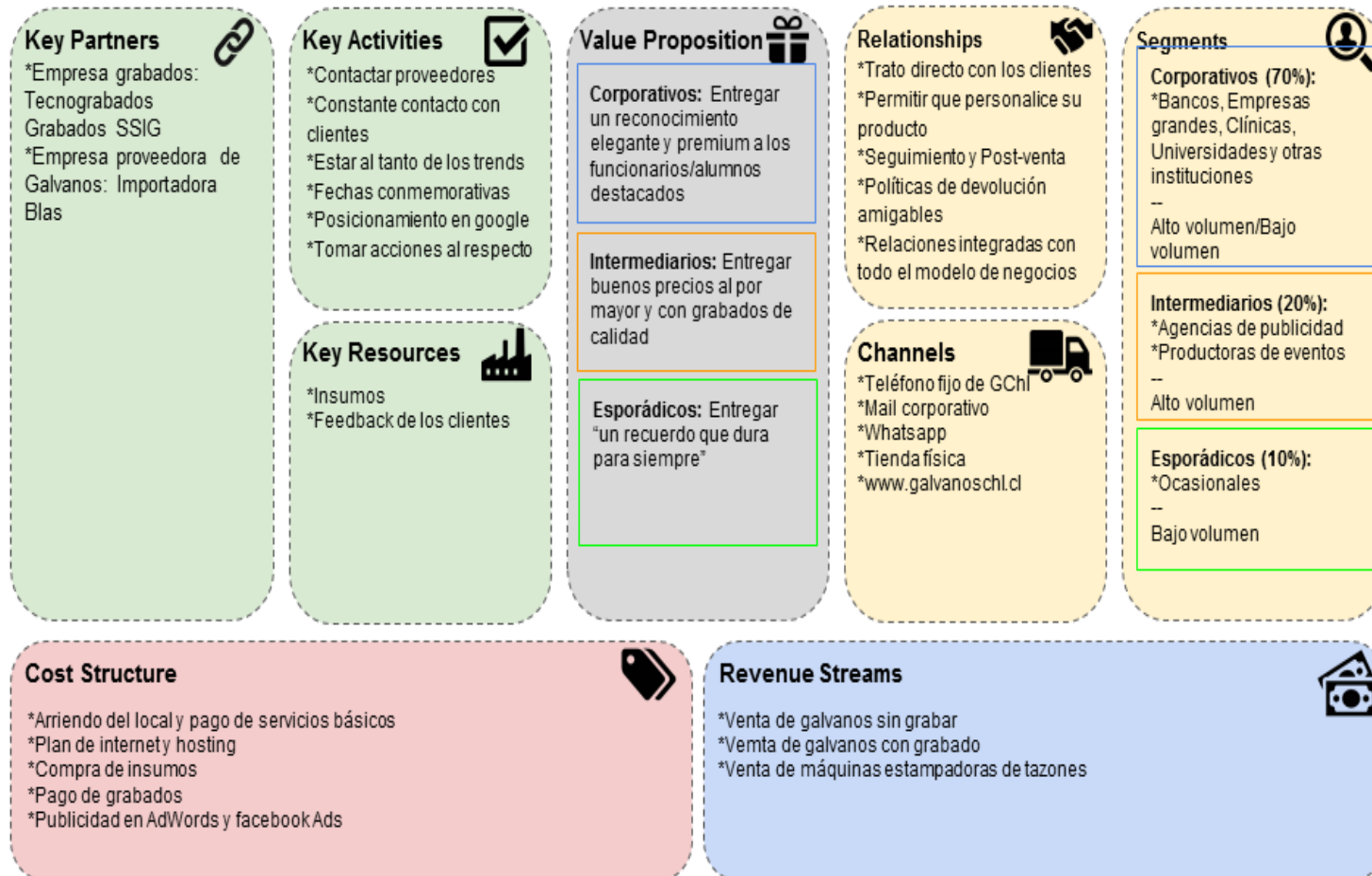
10.13 Diferencia entre proyección de ventas para el 2018 y desempeño actual hasta la fecha

Mes	Proyección 2018	Ventas 2018	Diff	Diff %	Comparación
Enero	\$ 7.515.391	\$ 1.453.406	-\$ 6.061.985	-80,7%	SUB PERFORMED
Febrero	\$ 5.409.852	\$ 2.798.288	-\$ 2.611.564	-48,3%	SUB PERFORMED
Marzo	\$ 7.809.866	\$ 8.039.898	\$ 230.032	2,9%	OVER PERFORMED
Abril	\$ 11.065.313	\$ 18.089.987	\$ 7.024.674	63,5%	OVER PERFORMED
Mayo	\$ 8.634.686	\$ 20.894.675	\$ 12.259.988	142,0%	OVER PERFORMED
Junio	\$ 10.308.296	\$ 23.741.957	\$ 15.433.660	130,3%	OVER PERFORMED
Julio	\$ 11.485.396	\$ 18.580.662	\$ 7.095.265	61,8%	OVER PERFORMED
Agosto	\$ 10.535.676	\$ 17.656.390	\$ 7.120.714	67,6%	OVER PERFORMED
Septiembre	\$ 7.960.740	\$ 20.099.743	\$ 12.139.002	152,5%	OVER PERFORMED
Octubre	\$ 9.513.304	\$ 21.626.251	\$ 12.112.947	127,3%	OVER PERFORMED
Noviembre	\$ 8.914.817	\$ 15.734.267	\$ 6.819.450	76,5%	OVER PERFORMED
Diciembre	\$ 9.865.361	\$ 7.576.389	\$ 7.711.027	78,2%	OVER PERFORMED

Tabla 13: Diferencia en el valor de ventas de la estimación para el 2018 y el desempeño real.

Fuente: Elaboración propia.

10.14BMC luego del rediseño



Fuente: Elaboración propia

