



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CRISTÓBAL ANDRÉS LAGOS ALVARADO

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO LOYOLA MORAGA
CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial.
POR: Cristóbal Andrés Lagos Alvarado.
FECHA: 2022.
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza.

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Este trabajo de título tiene por objetivo diseñar una estrategia comercial para la empresa chilena de software Lioren Enterprises que le permita escalar su negocio a nivel comercial. Hoy la Empresa tiene un modelo de negocios que funciona bien, mostrando un crecimiento sostenido en clientes. Sin embargo, tiene que adaptar su estrategia a los nuevos desafíos que el mercado está enfrentando, como la obligatoriedad de la boleta electrónica y el crecimiento del comercio electrónico.

Para la elaboración de este trabajo se consultó el marco conceptual del proceso de marketing. Por lo tanto, la primera fase del trabajo fue realizar un análisis 5 Cs en donde se pudo identificar las fortalezas de la Empresa y las oportunidades del entorno. De esta manera, se obtuvieron ciertos diagnósticos como, por ejemplo, el descenso del ticket promedio que pagan los clientes mensualmente, que permitieron establecer la necesidad de un ajuste a la estrategia comercial.

La definición de la estrategia comercial partió detallando los supuestos entorno a la propuesta de valor de la Empresa, la cual se validó a través de una encuesta de clientes. Gracias a esto se pudo determinar que el segmento de clientes que más valora la propuesta de la Empresa corresponde a las empresas con venta en tienda física y venta online, y que, además, es el más rentable. Por lo tanto, la estrategia comercial propuesta buscó ajustar el posicionamiento de la Empresa para este segmento de clientes. Dentro de estos ajustes, se estableció que el concepto de “negocio electrónico” era más adecuado para posicionar el servicio, versus el concepto de plataforma web de gestión empresarial que actualmente se utiliza.

Esta estrategia comercial se tradujo en un plan de marketing en donde principalmente se recomendó rediseñar la identidad e imagen de marca que proyecta hacia sus clientes. Entre las recomendaciones está la creación de un personaje de marca que imprima diferenciación a la propuesta de valor y potencie un imaginario de marca “útil”, “amigable” y “preocupada por el cliente”. Además, se recomendó potenciar los canales de distribución y comunicación que están relacionados al Internet (página web, blog, redes sociales, WhatsApp y correo electrónico), ya que ese es el espacio donde vive la Empresa y donde tiene sus ventajas competitivas.

Para terminar, se estableció un plan de control de esta estrategia comercial basado en el método de la fábrica de clientes, el cual permite medir el cumplimiento de los objetivos, principalmente la duplicación de clientes nuevos y el aumento del ticket promedio. Junto con esto, se realizó una evaluación económica que determinó que el beneficio neto del proyecto en un escenario de ticket promedio esperado es de 4.127,6 U.F. (\$ 123.827.337), con un ROI de 544% al primer año.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes generales	1
1.3. Justificación del proyecto	4
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS	10
2.1. Objetivo general	10
2.2. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	11
3.1. Proceso de marketing	11
3.2. Marketing analítico.....	12
3.3. Marketing estratégico.....	13
3.4. Marketing operativo: Fundamentos del marketing mix	15
3.5. Marketing operativo: Indicadores claves de rendimiento	17
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	19
4.1. Análisis situacional	19
4.2. Estrategia comercial	20
4.3. Plan de marketing.....	20
4.4. Control y evaluación	21
CAPÍTULO 5: RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES	23
5.1. Resultados esperados	23
5.2. Alcances	23
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS SITUACIONAL	25
6.1. Compañía.....	25
6.2. Clientes.....	29
6.3. Colaboradores	34
6.4. Competidores	35
6.5. Contexto	37
6.6. Análisis FODA.....	38
CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA COMERCIAL	41
7.1. Propuesta de valor	41
7.2. Encuesta a clientes	42
7.3. Segmentación.....	43

7.4. Focalización	45
7.5. Posicionamiento	50
7.6. Otros objetivos de la estrategia comercial	54
CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING	57
8.1. Producto.....	57
8.2. Precio.....	60
8.3. Plaza	61
8.4. Promoción.....	62
8.5. Implementación del marketing mix	66
CAPÍTULO 9: CONTROL Y EVALUACIÓN	70
9.1. Presupuesto.....	70
9.2. La fábrica de clientes	72
9.3. Indicadores claves de rendimiento	75
9.4. Evaluación económica	76
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85
Anexo A: Running Lean.....	85
Anexo B: Scaling Lean	90
Anexo C: El marketing analítico	99
Anexo D: El marketing estratégico	102
Anexo E: El marketing operativo: Fundamentos del marketing mix.....	107
Anexo F: El marketing operativo: Indicadores claves de rendimiento	118
Anexo G: Descripción de los competidores	120
Anexo H: Propuesta de valor de la Empresa.	124
Anexo I: Encuesta a clientes de la Empresa.	132

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Introducción

La transformación digital es un fenómeno global que está impactando a nivel social, cultural y económico a todas las empresas del país y del mundo, creando nuevos desafíos y oportunidades en las organizaciones. Esto no sólo ha obligado a las empresas a introducir las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en sus procesos, sino que también han tenido que adaptarse a un nuevo enfoque de desarrollo que les permita estar mejor preparadas para el cambio y la innovación, ya sea a nivel externo o interno. Algunas empresas multinacionales de software, como Microsoft, Oracle, Adobe y muchas más, han contribuido enormemente al desarrollo de la tecnología, a través de librerías o pequeños paquetes de software que hace una década atrás no existían.

En ese contexto, las empresas chilenas poco a poco han ido ejecutando esta transformación digital, con el objetivo de mantenerse y volverse más competitivas en los mercados en donde se desempeñan. Una acción común entre ellas ha sido la incorporación de softwares de gestión para la automatización y optimización de sus procesos de negocios. Esto en general les permite ofrecer un mejor servicio a sus clientes, disminuir costos, tomar mejores decisiones y de manera más oportuna, ya que a través de estos sistemas se puede tener un mejor acceso a la información.

Las grandes empresas cuentan con un mejor respaldo financiero para solventar desarrollos tecnológicos y, como es natural, fueron las primeras que incorporaron este tipo de soluciones a su gestión. A medida que el avance de la transformación digital se fue acelerando, las pequeñas y medianas empresas también debieron incorporar herramientas tecnológicas a su gestión, aunque con un nivel de complejidad menor y precios más económicos. Esto abrió un nuevo espacio para que un mayor número de actores entraran al mercado de los softwares de gestión empresarial.

1.2. Antecedentes generales

Lioren Enterprises (en adelante, la Empresa) es una empresa tecnológica chilena que desarrolla, comercializa y distribuye su propio software. Su modelo de negocios está basado en el modelo de distribución de software SaaS (software como un servicio, en inglés). En este tipo de negocios, los datos y la lógica del software están alojados en servidores externos a los clientes, quienes tienen acceso al servicio sólo de forma remota a través de la web. Esta forma de computación en la nube se independiza de la infraestructura tecnológica local y de la manufactura de productos. Aunque, el servicio continuo y la atención al cliente que ofrece la Empresa, y los SaaS en general, son necesarios para que los clientes sigan pagando la suscripción al sistema. Así también, ellos evitan tener un área interna de soporte (Violino, 2019).

La Empresa nace en diciembre del año 2016 en respuesta a la necesidad de las empresas, de

pequeño y mediano tamaño, de contar con un sistema de facturación integral, fácil de usar y accesible para todos. Se considera, por lo tanto, un servicio B2B (empresa a empresa, en inglés) ya que las transacciones comerciales se realizan entre empresas.

La solución que ofrece la Empresa corresponde a una plataforma 100% web de gestión empresarial. Con esta herramienta, las empresas pueden centralizar la información y administración del negocio para así tomar mejores decisiones de gestión. Sus funcionalidades originales tienen que ver con la gestión de documentos tributarios electrónicos de acuerdo con las nuevas regulaciones en la materia. Estos documentos son enviados al sistema del S.I.I. (Servicio de Impuestos Internos), que es el servicio público a cargo de aplicar y fiscalizar la normativa tributaria chilena. Hoy en día, la plataforma permite realizar una gestión empresarial más completa, con procesos adicionales a la facturación electrónica.

Una de las características principales del servicio que entrega la Empresa es que no busca “amarrar” a sus clientes con contratos de largo plazo o con paquetes de servicios que realmente no requieren, aportando flexibilidad y libertad. Debido a ello, el software comercializado es modular, es decir, cada cliente suscribe los servicios que necesita. Los precios de la suscripción mensual son claros en cada módulo, sin límites de montos de facturación ni de cantidad de documentos emitidos. Y siempre es posible ir añadiendo nuevos módulos de acuerdo con las nuevas necesidades empresariales que experimente el cliente en su desarrollo. En consecuencia, la plataforma está dividida en módulos de trabajo para que cada cliente pueda elegir libremente los que quiere suscribir. Cada módulo corresponde a un tipo de operación tributaria o de gestión empresarial. Actualmente, el sistema cuenta con más de treinta módulos disponibles, que sirven, entre otras cosas, para emitir documentos tributarios electrónicos, administrar inventario, manejar puntos de ventas, crear usuarios y más.

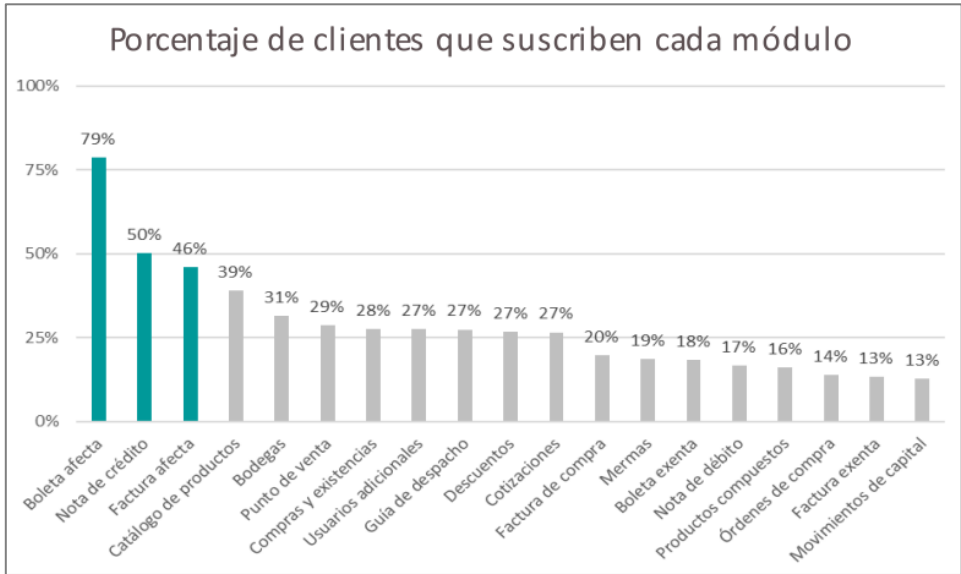


Gráfico 1: Porcentaje de clientes que suscriben cada módulo.¹

¹ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

El cliente puede elegir los módulos que suscribe según las características particulares de su negocio, como su rubro y su tamaño. El principal módulo suscrito por los clientes es por lejos la Boleta Afecta, seguido por la Nota de Crédito y la Factura Afecta, tal como lo muestra el Gráfico 1.

Los tres módulos más suscritos dentro de la Empresa son módulos de documentos tributarios. Esto se relaciona al hecho que las regulaciones tributarias a nivel nacional son las que principalmente han impulsado el desarrollo de la demanda en el mercado de softwares de gestión empresarial. El gran impulso ha sido la obligatoriedad de la factura electrónica aplicada por el S.I.I. (2020a). En el Gráfico 2 es posible observar la cantidad de empresas que, mensualmente, el S.I.I. autoriza para que realicen su facturación electrónicamente (proceso conocido como enrolamiento). Los 3 puntos más altos observados son justamente los meses anteriores a las fechas de las implementaciones obligatorias.

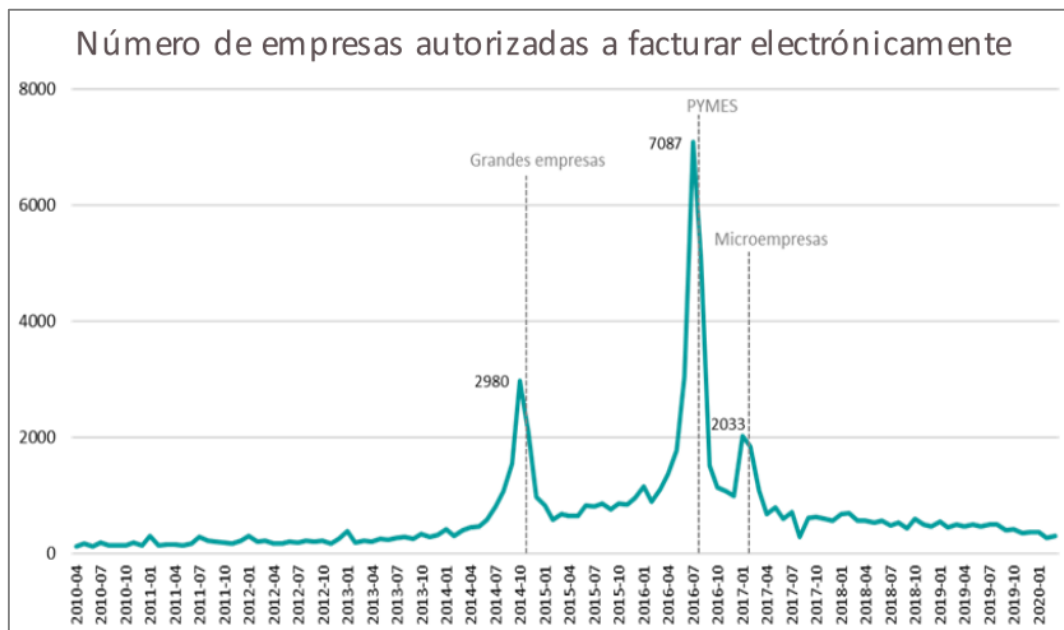


Gráfico 2: Número de empresas autorizadas mensualmente a facturar electrónicamente.²

Empezando el año 2021, entró en vigor una nueva regulación que se está transformando en un nuevo impulso del mercado de softwares de gestión empresarial, tal como ocurrió con la obligatoriedad de la factura electrónica hace unos años atrás. De acuerdo con la Ley número 21.210 que moderniza la legislación tributaria, promulgada en febrero de 2020, y la resolución exenta del S.I.I. N°74 publicada en julio de 2020, la emisión de boletas electrónicas se volvió obligatoria para las empresas que ya realicen facturación electrónica, a contar del 1 de enero de 2021. Mientras que la obligatoriedad para todos los contribuyentes del país comenzará a partir del 1 de marzo de 2021 (S.I.I., 2020b). Además, el mismo S.I.I. inició un proceso de licitación pública para desarrollar un servicio de boleta electrónica gratuito para los contribuyentes. Este servicio, llamado e-boleta, ya

² Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el S.I.I. (abril de 2020).

fue lanzado por el S.I.I. y se suma a las funciones tributarias que ya se podían realizar a través del sistema gratuito MiPyme del mismo S.I.I. (Mercado Público, 2020).

Este impulso en la demanda producto de esta nueva obligación tributaria también se percibe en las ventas de la Empresa. Tal como muestra el Gráfico 3, en sus cuatro primeros años de vida, la Empresa ha mostrado un constante crecimiento en clientes. Sin embargo, a partir de mayo de 2020 el crecimiento ha sido más fuerte. Durante el segundo semestre de 2020, hubo un promedio de 100 clientes nuevos mensuales. El mes con mayor número de clientes nuevos fue agosto de 2020 con 135, justamente previo a la fecha en que originalmente se hacía efectiva la obligatoriedad de la boleta electrónica. Producto de la pandemia del Covid19 esta fecha, que inicialmente era el 1 de septiembre de 2020, fue aplazada por las autoridades para el 1 de enero de 2021, días previos a que se llegara al plazo final.

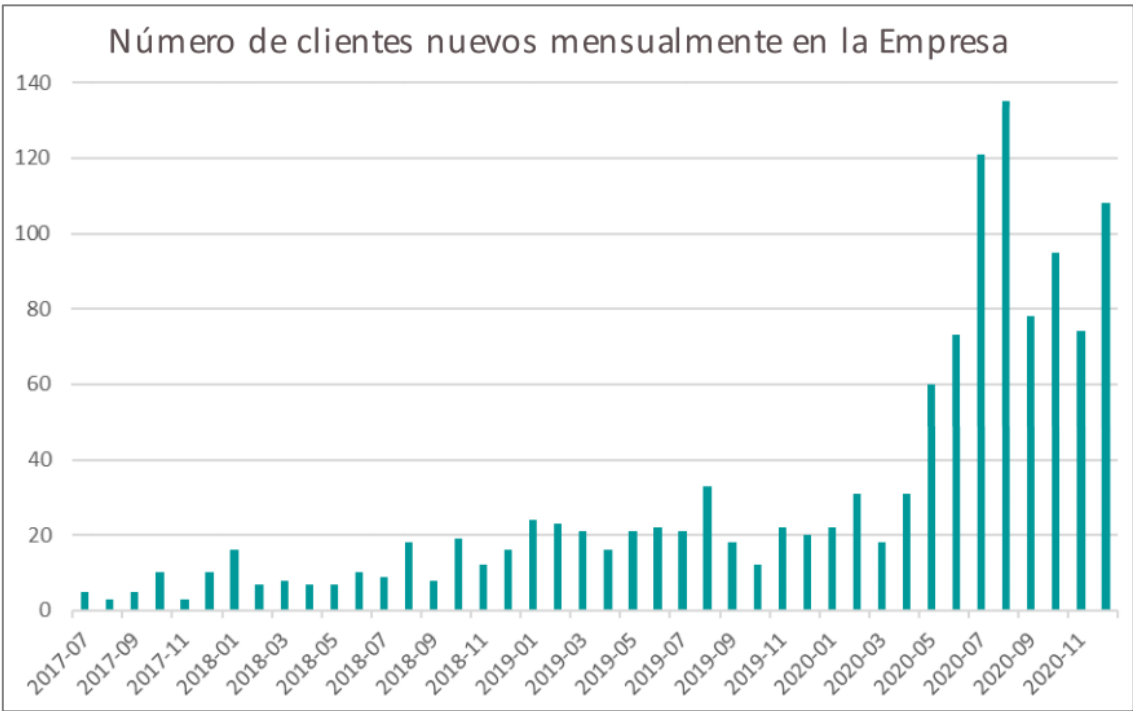


Gráfico 3: Número de clientes nuevos mensualmente en la Empresa.³

El crecimiento de clientes nuevos que muestra la Empresa es una buena métrica del desarrollo que está alcanzando el negocio. A lo largo del tiempo, este crecimiento ha venido de la mano con la incorporación de mejoras a su servicio y funciones adicionales a su software, basados en su propia experiencia y explotando sus conocimientos de tecnología y gestión. A pesar de esto, no hay directrices internas claras sobre cuál es el camino para abordar en particular este escenario de expansión de la demanda, de tal manera de continuar con el desarrollo exitoso del negocio.

1.3. Justificación del proyecto

³ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

Para definir la manera en cómo enfrentar estos nuevos desafíos que la Empresa tiene por delante en su desarrollo, el análisis comienza abordando primero el negocio desde una perspectiva general. Más tarde, en base a este análisis, se focaliza el trabajo para hacerse cargo de aspectos más particulares del negocio. Esto está en línea con la propuesta metodológica hecha por Ash Maurya en su libro *Running Lean* (2012). Su método consiste básicamente en, a partir de un plan inicial bien documentado, focalizar los riesgos y abordarlos iterativamente para lograr un desarrollo continuo. De esta manera se puede ahorrar tiempo y dinero, versus, construir una estrategia de negocio global que requiera demasiados recursos para abordar todos sus aspectos. Esta metodología despliega su mayor potencial precisamente en empresas de tecnología como esta. Ash Maurya propone la herramienta Lean Canvas para documentar el plan inicial, el cual se basa en el lienzo de modelo de negocio Canvas.

En consecuencia, el modelo de negocios actual de la Empresa es documentado usando la herramienta Lean Canvas, que será descrita en detalle en el Anexo A. A continuación, se presenta el modelo de negocios de Empresa a través de la Figura 1.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA	VENTAJA DIFERENCIADORA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Las micropymes requieren soluciones de gestión de fácil uso (analfabetismo digital alto). Las micropymes demandan un servicio de capacitación y soporte de calidad. Altos precios son barreras de entrada para las micropymes. Alternativas: Bsale Defontana Nubox	Plataforma web de gestión empresarial (modelo SaaS). Funciones: facturación control de inventario, puntos de venta, etc. Herramienta personalizable. MÉTRICAS CLAVES Ingresos y costos mensuales. Número de clientes activos. Número de clientes nuevos mensuales. Ticket promedio mensual.	Metodología de gestión tecnológica para empresas. Amigable, fácil de usar e implementar. Sistema modular, precio transparente y soporte continuo. Sin contratos ni límites de documentos. Conceptos: Innovación. Responsabilidad. Libertad. Prestigio. Diversidad.	Estructura de precios única y simple. Buena relación entre calidad y precio. >1000 clientes que la recomiendan. Negocio escalable. CANALES Sitio web y blog. Formulario y correo de contacto. WhatsApp y RRSS. Servicio al cliente telefónico y remoto. Referenciación. Desarrolladores (API).	Micropymes que operan en Chile. 71% en la R.M. 72% pertenecen al sector comercial. Número de clientes nuevos en aumento. 1000 clientes activos. Mercado potencial de micropymes: 1 millón y 10 mil nuevas al mes. Adoptantes tempranos: Pequeños comercios de Santiago Centro
ESTRUCTURA DE COSTOS Principalmente costos fijos: Arriendo de oficina en Santiago Centro. Remuneraciones (< 10 trabajadores). Hosting, hardware y software. Servicios básicos (luz, agua, internet, telefonía) Externalización del desarrollo gráfico y audio.		FLUJO DE INGRESOS Suscripción mensual prepago según los módulos utilizados. Precio estándar por módulo = 0,1 U.F. al mes (aunque hay módulos más caros y otros gratuitos). Ticket promedio por cliente = 0,8 U.F. al mes.		

Figura 1: Lean Canvas de la Empresa.⁴

Problema: Cada vez más empresas necesitan digitalizar la gestión de sus procesos de negocios para volverse más competitivas en los mercados modernos. Incluso el Estado de Chile se está sumando a la digitalización, ya que, a través del S.I.I., ha ido incorporando paulatinamente la

⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones con la dirección comercial de la Empresa (abril de 2020).

obligación, por parte de las empresas, de emitir sus documentos tributarios de forma electrónica. Sin embargo, el 42% de los chilenos carece de las herramientas básicas para la economía digital (OCDE, 2019). Este analfabetismo digital impacta también en el desarrollo de las micropymes. Por lo tanto, para iniciar la transformación digital requieren softwares de muy fácil uso para que pueden interactuar en ella de manera correcta. Por lo mismo, resulta fundamental para los clientes que las soluciones incorporen un servicio de capacitación y soporte de alta calidad, lo que no es tan común en el mercado. Por otro lado, no son tantas las soluciones lo suficientemente orientadas a las variadas necesidades que tienen las micropymes. Para muchas empresas, los precios de los servicios en el mercado de software de gestión son barreras de entrada difíciles de superar. La mayoría de las empresas hoy en día, emiten sus documentos tributarios a través de la plataforma gratuita MiPyme del S.I.I., pero esta es bastante limitada como para ser considerada una solución de gestión empresarial. En el mercado existen otras alternativas que entregan un servicio de software de gestión más completo, como Defontana, Bsale y Nubox.

Segmentos de clientes: Micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen su actividad económica en Chile. Un 72 % de los clientes actuales pertenecen al sector comercial y un 71,7 % se ubican en la Región Metropolitana. Los primeros clientes (adoptantes tempranos) eran pequeños comercios, los cuales fueron captados a través de vendedores en terreno en la comuna de Santiago. El número de clientes nuevos sigue en constante aumento y hoy la Empresa cuenta con alrededor de 1000 clientes activos. El mercado potencial de las micropymes en Chile es cercano al millón de empresas (S.I.I., 2019) con un crecimiento aproximado mensual de 10 mil empresas (Ministerio de Economía, 2020).

Propuesta de valor única: Una metodología tecnológica de gestión diseñada para empresarios y emprendedores, la cual es amigable, fácil de usar e implementar. El sistema es modular y el servicio de soporte al cliente es continuo. Su estructura de precios es simple y transparente. Sin contratos ni límites de documentos emitidos. Los principales conceptos del servicio son la innovación, la responsabilidad, la libertad, el prestigio y la diversidad.

Solución: Una plataforma 100% web de gestión empresarial basada en el modelo de distribución de software SaaS. La tecnología está en la nube y el servicio es continuo. La herramienta es personalizable y en ella es posible realizar varios procesos de negocio, que son vinculados dentro del sistema, como la facturación a través de documentos tributarios electrónicos, control de inventario, puntos de ventas y más.

Canales: El sitio web es el principal canal y tiene dos URL. En el sitio se puede llenar un formulario de contacto que es recibido en el correo de contacto. El servicio al cliente es principalmente telefónico o vía WhatsApp, aunque también hay soporte remoto a través del software TeamViewer. Existe un blog y presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube). La referenciación a través del boca a boca es otro canal importante, de hecho, según datos internos de la Empresa, dos de cada tres clientes nuevos llegan por recomendación. Sólo en sus inicios se utilizaron vendedores en terreno. Hay que destacar también que un porcentaje de los clientes de la Empresa llegan a través de desarrolladores de herramientas propias que vinculan su software con la plataforma de la Empresa, a través de la API, y luego ellos se encargan indirectamente de la comercialización.

Flujos de ingresos: Los ingresos provienen de la suscripción mensual prepago de los clientes, en función de los módulos que utilicen. La mayoría de los módulos tienen un precio estándar de 0,1 U.F. mensual (aunque hay módulos más caros y otros gratuitos) y el ticket promedio mensual es aproximadamente 0,8 U.F. por cliente.

Estructura de costos: Principalmente costos fijos mensuales, como el arriendo de la oficina en Santiago Centro, remuneraciones de los trabajadores (< 10), costo del hosting, pago de servicios (agua, luz, internet, telefonía). Otros costos fijos son el hardware utilizado (computadores) y las licencias de algunos softwares que se utilizan. Algunos desarrollos, como gráficas y audios, han necesitado la externalización de servicios.

Métricas claves: Las principales métricas con las que se trabaja son los ingresos y costos mensuales, número de clientes activos, número de clientes nuevos mensuales y el ticket promedio mensual.

Ventaja diferenciadora: El servicio ya se comercializa en el mercado, a través de una estructura de precios única, simple, transparente y que está generando muy buenas percepciones en la relación entre precio y calidad. Además, la empresa ya cuenta con una cartera importante de clientes, que rentabilizan el negocio y que recomiendan positivamente el servicio. Por otro lado, la Empresa goza con la ventaja de que es un negocio altamente escalable, dado que presenta bajos costos variables y pocas restricciones de infraestructura física.

Siguiendo con el método propuesto por Ash Maurya en su libro *Running Lean* (2012), el siguiente paso es identificar cuáles son los aspectos más riesgosos del plan de negocios. De esta manera, se busca ir abordando primero los aspectos del negocio que más atención requieren. Así, las acciones son lo suficientemente focalizadas para provocar una mejora incremental en el negocio, asegurando un eficiente uso de los recursos. Para identificar los mayores riesgos del plan inicial, Maurya propone un análisis basado en la categorización de los riesgos dentro del plan de negocios, el cual es detallado más adelante en el Anexo A. Para el caso de la Empresa, se realiza el siguiente análisis de riesgo.

Riesgo de cliente: Este riesgo está relacionado al vínculo entre los segmentos de clientes y los canales. Es probablemente el que más pesa dentro de este modelo de negocios, ya que en la Empresa no existe ningún plan de acción que determine las directrices de cómo competir y posicionarse en un segmento de clientes objetivo. Sin ninguna estrategia clara para abordar el crecimiento en la demanda, será poco probable que la Empresa pueda transformarlo en una expansión sostenible del negocio a nivel de clientes. Por lo tanto, para aprovechar de mejor manera este nuevo escenario de mercado, se propone primero realizar un análisis del entorno, con énfasis en los clientes. Esto permitirá comprender mejor las necesidades y comportamientos de los distintos grupos de clientes. En base a eso, se focaliza el trabajo de posicionamiento en los grupos que mayores beneficios generen para la Empresa. Los canales serán fundamentales para comunicar y distribuir su valor a los clientes. Explotando correctamente los canales que mejor vinculen con

los clientes, el aumento en la comercialización del servicio puede sostenerse. Hay que tener en cuenta también ciertos antecedentes como que dos de cada tres clientes llegan por recomendación, según información interna de la Empresa. Mientras que, sólo uno de cada diez clientes llega a través de una búsqueda en Google.

Riesgo de producto: Se considera riesgo de producto todo lo que puede afectar el correcto alineamiento entre el problema a resolver y la solución propuesta. La Empresa ha mostrado un buen nivel de crecimiento, por lo tanto, su propuesta de valor conecta con las necesidades de una porción de la demanda. Ha logrado incluso generar un motor de crecimiento apalancado principalmente en la recomendación y los comentarios positivos de los mismos clientes. Sin embargo, para que la Empresa pueda crecer sosteniblemente sería bueno ajustar su oferta y propuesta según todas las nuevas señales que están alertando cambios en el mercado. Por un lado, la aceleración en el proceso de transformación tecnológica que viven las empresas hoy está abriendo paso a nuevos problemas y soluciones. Un ejemplo de eso es la transformación empresarial provocada por el comercio electrónico. Según la Cámara de Comercio de Santiago, en Chile las ventas online venían creciendo a tasas del 30% anual (2020a), sin embargo, en los 12 últimos meses ese crecimiento ha llegado al 214% (2020b). Esto está revelando un cambio importante en los procesos de venta que están experimentando las empresas. Por otro lado, el producto gratuito de emisión de boletas electrónicas que puso a disposición el S.I.I. recientemente amenaza con generar cambios en las expectativas de los clientes. Por lo mismo, resulta necesario que, junto con estudiar estas nuevas dinámicas del mercado, se proponga una actualización del posicionamiento competitivo de la Empresa. De tal manera que el servicio ofrecido como solución satisfaga correctamente las nuevas necesidades y conductas de los segmentos de clientes.

Riesgo de mercado: Se considera que este riesgo es el de menor peso dentro del modelo de negocios de la Empresa. Sus flujos de ingresos han ido aumentando a medida que se incorporan nuevos clientes y su estructura de costos hoy dependen poco de costos variables. Aunque de igual manera habría que considerar el gasto adicional asociado a la implementación de cualquier proyecto de mejora que permita un posicionamiento superior en el mercado actual, y contrastarlo con los ingresos estimados.

Con el objetivo de abordar todos estos riesgos, mostrados a través de la Figura 2, se propone diseñar una nueva estrategia comercial para la Empresa, que sirva de referencia para el desarrollo de sus acciones. Dado que ya se tiene un plan de negocios que funciona, una estrategia comercial parece más adecuada para generar un ajuste o mejora incremental sobre lo que ya está construido. Por lo tanto, esta nueva estrategia se enfocaría en explotar de mejor manera el modelo de negocio actual de la Empresa, aprovechando todas sus ventajas, y en explorar nuevas mejoras que le permitan minimizar los riesgos descritos. Para esto último, la estrategia que se proponga debe tener como objetivo sostener la expansión comercial del negocio más allá del proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica. El diseño de esta nueva estrategia se debe justificar en función de un análisis de la situación actual de la empresa y su entorno. Se complementará con un análisis riguroso de clientes usando el proceso STP (Segmentación, Focalización y Posicionamiento, en inglés). A través de esto se definirá un posicionamiento justificable para reforzar la comercialización del servicio que ofrece la Empresa.




<p>PROBLEMA Las micropymes requieren soluciones de gestión de fácil uso (analfabetismo digital alto). Las micropymes demandan un servicio de capacitación y soporte de calidad. Altos precios son barreras de entrada para las micropymes. Alternativas: Bsale Defontana Nubox</p>	<p>SOLUCIÓN Plataforma web de gestión empresarial (modelo SaaS). Funciones: facturación control de inventario, puntos de venta, etc. Herramienta personalizable.</p> <p>MÉTRICAS CLAVES Ingresos y costos mensuales. Número de clientes activos. Número de clientes nuevos mensuales. Ticket promedio mensual.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Metodología de gestión tecnológica para empresas. Amigable, fácil de usar e implementar. Sistema modular, precio transparente y soporte continuo. Sin contratos ni límites de documentos. Conceptos: Innovación. Responsabilidad. Libertad. Prestigio. Diversidad.</p>	<p>VENTAJA DIFERENCIADORA Estructura de precios única y simple. Buena relación entre calidad y precio. >1000 clientes que la recomiendan. Negocio escalable.</p> <p>CANALES Sitio web y blog. Formulario y correo de contacto. WhatsApp y RRSS. Servicio al cliente telefónico y remoto. Referenciación. Desarrolladores (API).</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Micropymes que operan en Chile. 71% en la R.M. 72% pertenecen al sector comercial. Número de clientes nuevos en aumento. 1000 clientes activos. Mercado potencial de micropymes: 1 millón y 10 mil nuevas al mes. Adoptantes tempranos: Pequeños comercios de Santiago Centro</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Principalmente costos fijos: Arriendo de oficina en Santiago Centro. Remuneraciones (< 10 trabajadores). Hosting, hardware y software. Servicios básicos (luz, agua, internet, telefonía) Externalización del desarrollo gráfico y audio.</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Suscripción mensual prepago según los módulos utilizados. Precio estándar por módulo = 0,1 U.F. al mes (aunque hay módulos más caros y otros gratuitos). Ticket promedio por cliente = 0,8 U.F. al mes.</p>		
<p> Riesgo de cliente</p>		<p> Riesgo de producto</p>	<p> Riesgo de mercado</p>	

Figura 2: Identificación de riesgos del modelo de negocios de la Empresa.⁵

Esta mejora estratégica incorporará una posterior bajada hacia un plan de acción que se haga cargo de cómo implementar a un nivel más operativo estas definiciones dentro de la Empresa. Para diseñar el plan de acción se considerarán los fundamentos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), los que permitirán llevar de forma sencilla y adecuada la estrategia a acciones de marketing. Por ejemplo, se podrían reforzar los canales que vinculan con los segmentos de clientes, haciéndose cargo del riesgo de cliente. Se podría también definir una estrategia de marca más elaborada, junto con una propuesta de valor actualizada, para así mitigar el riesgo de producto. En adición a esto, para controlar el proceso de expansión se propone una definición de métricas claves de rendimiento. Finalmente, para darle factibilidad al plan, se incorporará una evaluación económica de la estrategia propuesta, que determine las posibilidades de implementación del plan de acción y sus beneficios. De esta forma, el proyecto de mejora se estaría haciendo cargo también del riesgo de mercado.

⁵ Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones con la dirección comercial de la Empresa (abril de 2020).

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial que aborde el proceso de expansión de una empresa con base tecnológica que permita planificar adecuadamente las acciones que conducirán a mejorar su posición en el mercado y aumentar su comercialización.

2.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, para así conocer sus ventajas competitivas, comprender el comportamiento de los segmentos de clientes y caracterizar a la competencia relevante.

Definir una estrategia comercial coherente con el análisis situacional que permita posicionar de mejor manera la propuesta de valor de la empresa en un segmento objetivo de clientes que sea atractivo.

Diseñar un plan de acción que establezca las herramientas que se utilizarán para implementar la estrategia comercial que impulsará el escalamiento comercial.

Evaluar económicamente los resultados esperados del plan de acción propuesto y definir sus medidas de control durante la implementación de la estrategia comercial.

CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1. Proceso de marketing

Los objetivos establecidos en este trabajo se relacionan al conocimiento acerca de la administración comercial. Esta disciplina intenta aplicar el método científico al estudio de las organizaciones, de tal manera de proveer herramientas que faciliten la gestión empresarial. En específico, la estrategia comercial que se diseñará en este trabajo tomará en cuenta como marco conceptual las prácticas del marketing, por lo cual, la investigación bibliográfica se centra en la definición y estructura de un proceso de marketing.

La American Marketing Association (2017) define marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. Según el especialista en marketing Jean-Jacques Lambin en su libro “Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado” (2009), define que el proceso de marketing es el desarrollo a través del cual se ponen en práctica las principales actividades comerciales y de marketing. Lambin divide el proceso en 2 partes: una estratégica y una operativa. La parte estratégica del proceso está orientada al diseño, mientras, la parte operativa está orientada a la acción.

Por otra parte, algunos especialistas en marketing consideran previamente una fase orientada al análisis, que denominan marketing analítico y que sirve como insumo en las fases posteriores del proceso de marketing (Camacho, 2016). Para desarrollar esta parte existe un marco conceptual muy útil que se denomina las 5Cs del marketing. En el caso del marketing estratégico se utiliza comúnmente el proceso STP, mientras que la herramienta clásica que se usa en el marketing operativo es el marketing mix o más conocido como las 4Ps (Díaz-Bernardo, 2017).

En definitiva, el modelo planteado como estructura del proceso de marketing consta de 3 partes principales. La primera parte del proceso es la de marketing analítico, en la cual se busca comprender dónde está ahora la empresa. La siguiente parte del proceso es la de marketing estratégico y en ella se establece hacia dónde la empresa quiere llegar en el futuro. En la tercera parte del proceso, la que corresponde al marketing operacional, es en la cual se proponen y justifican todas las acciones que se implementarán para conseguir los objetivos futuros establecidos en el marketing estratégico. En adición a esto, en la tercera etapa de marketing operacional se suele tener en cuenta también los resultados esperados del proceso de marketing. Para medir, evaluar y controlar estos resultados lo más usado en marketing es la definición de indicadores claves de rendimiento o KPIs (key performance indicators, en inglés).

El proceso de marketing que se describió anteriormente se puede resumir a través de lo representado en la Figura 3. A continuación, se van a explicar cada una de las partes que componen esta estructura.

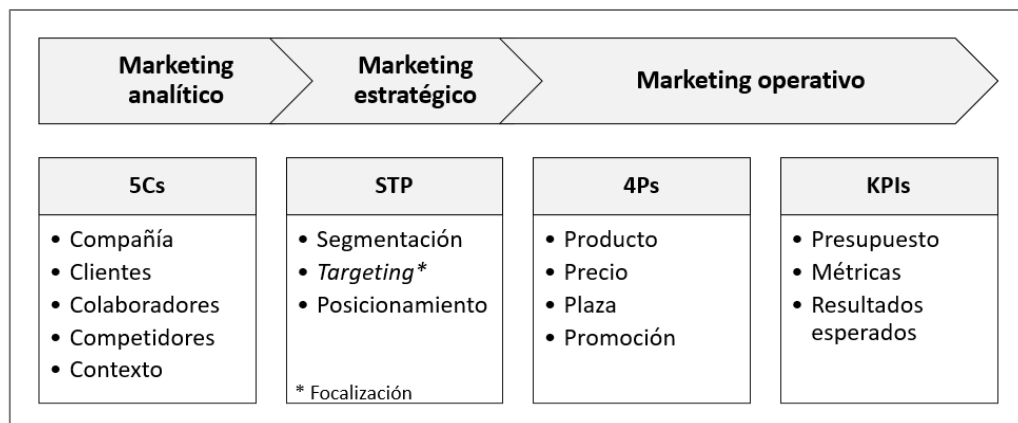


Figura 3: Proceso de marketing.⁶

3.2. Marketing analítico

El marketing analítico tiene por objetivo recabar información relevante de la empresa con la que se está trabajando para luego tomar mejores decisiones desde el punto de vista empresarial. Una descripción más detallada sobre qué consiste el marketing analítico se encuentra en el Anexo C.

Para reunir de manera estructurada la información se suele utilizar el marco de trabajo denominado las 5Cs del marketing: compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto.

Compañía: Dentro de las cosas más esenciales en el análisis de la situación interna de la compañía es identificar cuáles pueden ser los elementos diferenciales de sus productos o servicios. Además, es fundamental comprender en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio de la compañía.

Clientes: Dentro del análisis externo, comprender y descubrir las necesidades y deseos de los clientes es probablemente la parte más importante. Para facilitar esto, lo que suele realizarse es identificar a los segmentos de clientes del mercado, de tal manera de agruparlos bajo características o necesidades comunes.

Colaboradores: Esta sección hace referencia a todas aquellas organizaciones o personas con las que la compañía trabaja como, por ejemplo, distribuidores o proveedores.

Competidores: En este apartado es importante comprender también cuál es el nivel de la rivalidad competitiva que hay en el mercado, es decir, determinar cuántos competidores hay en él y de qué tipo son.

⁶ Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2016).

Contexto: Aquí se consideran todos los factores del ambiente que van a afectar a la compañía, el mercado y la industria. A menudo, el análisis del entorno se denomina análisis PEST, en cual está dividido en cuatro factores: político, económico, sociocultural y tecnológico.

Las conclusiones que se obtengan tanto del análisis interno como externo suelen resumirse a través de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta busca representar de manera gráfica los aspectos positivos y negativos extraídos del marketing analítico para facilitar la toma de decisiones posteriores.

3.3. Marketing estratégico

En el marketing estratégico se definirán los objetivos que la empresa pretende conseguir, para luego lograr alcanzarlos a través de un plan de acción. Dentro del marketing estratégico hay cuatro tipos de objetivos que se suelen fijar: estratégicos, financieros, no financieros y de clientes. Para más detalle acerca del marketing estratégico, revisar la información contenida en el Anexo D.

El proceso a través del cual comúnmente se definen estos objetivos estratégicos se denomina STP, que significa: segmentación, focalización (targeting, en inglés), y posicionamiento.

Segmentación

Dado que el mercado está compuesto de diferentes individuos, la segmentación consiste en identificar grupos homogéneos dentro del mercado. Un segmento corresponde entonces a un grupo de clientes dentro del mercado con características, necesidades y comportamientos similares y relevantes. La principal razón para segmentar es que este ejercicio permite ofrecer un producto o servicio diferenciado para cada segmento.

Focalización

Una vez realizada la segmentación comienza la parte de focalización. En ella básicamente se decide cual va a ser el segmento objetivo en el que se enfocará el marketing estratégico. Para identificar el segmento más atractivo, o sea, en el que se tiene más posibilidades de vender el producto o servicio en cuestión, se utilizan varios criterios: el tamaño, la tendencia, el nivel de afinidad, la rentabilidad y la rivalidad competitiva del segmento.

Posicionamiento

En esta parte se define la idea o percepción que se pretende construir en la mente de los clientes del target sobre el producto o servicio de la compañía. En otras palabras, en la fase de posicionamiento se define una propuesta de valor que sea relevante y que encaje con las necesidades específicas del segmento objetivo.

Para llevar a cabo una propuesta de valor existe el lienzo de propuesta de valor Canvas, que corresponde a una representación que vincula la propuesta de valor y los segmentos de clientes del modelo de negocio Canvas. Este lienzo es una herramienta dividida en dos bloques muy bien diferenciados: el cliente y la propuesta de valor que soluciona los problemas del cliente.

Con la propuesta de valor detallada, lo que sigue dentro del proceso de posicionamiento es ajustar esta propuesta para que encaje lo mejor posible con el segmento objetivo de clientes. A través de una investigación de mercado es posible identificar y seleccionar los elementos que sean potencialmente diferenciales o superiores de la propuesta de valor, desde el punto de vista del target de clientes. Entre los criterios más comunes para evaluar los puntos de diferencia están: que sea importante para el target, que sea distinto y superior con respecto a la competencia, que sea algo fácil de comunicar al segmento de clientes y que no sea algo fácilmente copiable por algún competidor.

Una vez que una compañía ha determinado el posicionamiento de sus productos o servicios, debe trabajar en cómo transmitirlo. Para facilitar esto, existe la declaración de posicionamiento, que corresponde a una exposición breve, concisa, simple y fácil de recordar, que explica el posicionamiento de la compañía.

Otros objetivos del marketing estratégico

Objetivos financieros: Este tipo de objetivo tiene que ver básicamente con las ventas del producto o servicio comercializado.

Objetivos no financieros: Estos objetivos están casi siempre relacionados con la marca, por lo tanto, no se cuantifican en dinero, pero aun así siguen siendo muy relevantes para la empresa. Dentro de los más típicos se consideran están el conocimiento de marca y la percepción de marca.

Objetivos de clientes: Son básicamente los que tienen que ver con la atracción y retención de clientes.

3.4. Marketing operativo: Fundamentos del marketing mix

Una vez desarrollada la parte estratégica del proceso de marketing, se comienza con el desarrollo de la parte operativa, la cual tiene relación con la implementación del marketing estratégico. Las herramientas que comúnmente se utilizan para esto son las del marketing mix, En el Anexo E es posible encontrar una definición más detallada sobre los fundamentos del marketing mix.

Cuando se habla del marketing mix se suele hablar también del concepto “4P”. Esto porque el marketing mix se divide en cuatro grandes áreas: producto, precio, plaza y promoción

Producto

El primer fundamento del marketing mix corresponde al producto. Cuando se habla de producto se hace referencia a todo aquello que se pueda ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad.

Existen dos alternativas en cuanto a estrategia de producto. El primer caso es cuando el producto ya está definido y, por lo tanto, lo que se busca es un segmento de clientes adecuado para que compren ese producto y así puedan crecer las ventas. La segunda alternativa es al revés, es decir, se identifica un segmento de clientes con alguna necesidad que esté mal cubierta por el mercado y luego la empresa desarrolla un producto para ese segmento.

En la estrategia de producto se suele utilizar el concepto de niveles de producto, el cual corresponde a una clasificación del producto de acuerdo con tres dimensiones: producto básico, producto esperado y producto aumentado. Cada nivel de producto va agregando valor al producto ofrecido al cliente. En las últimas décadas se han desarrollado otras herramientas para evaluar las estrategias de productos como, por ejemplo, la matriz de BCG o la matriz de Ansoff.

Una consideración adicional importante en el apartado de producto dentro del marketing mix es la estrategia de marca ya que, para competir de mejor manera en los mercados, los productos tienen que estar asociados a una marca.

Precio

Por definición, el precio es el monto monetario que un cliente paga por el producto. Existen varios criterios para fijar el precio de un producto, aunque en realidad no hay un precio que sea correcto o incorrecto en sí mismo. Un criterio es mirar el precio de los productos de la competencia. Otro criterio sería tener en consideración el costo de producción del producto. No obstante, el criterio

más relevante a la hora de fijar el precio de un producto es la disposición a pagar del segmento objetivo.

Otra cosa que hay que considerar cuando se fija el precio de venta de un producto es la etapa en que se encuentra este dentro de su ciclo de vida. Es muy distinto fijar precios en las fases iniciales del ciclo de vida, que en las fases terminales.

Plaza

El concepto de “plaza” dentro del marketing mix hace referencia específicamente a la forma en cómo se vende el producto para llegar al cliente final. En otras palabras, acá se habla de la estrategia de canal de distribución del producto, el cual corresponde a la estructura formada por organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto esté disponible para los consumidores. Es decir, el canal de distribución es todo aquello que está entre el productor y el cliente final.

Existen cuatro pasos para diseñar un canal de distribución: Analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal, identificar cuáles son las principales alternativas de canal y finalmente evaluar dichas alternativas.

Los canales de distribución pueden distinguirse según su longitud entre canales directos o indirectos. En un canal directo, o de longitud cero, el fabricante vende el producto directamente al consumidor final, sin intermediarios. Un canal de longitud mayor que cero es un canal indirecto, el cual se caracteriza porque en él participan uno o varios intermediarios que acercan el producto desde el fabricante hacia el comprador final.

Los cambios tecnológicos están teniendo un gran impacto en el diseño de los canales de distribución. Cada vez más compañías han ido adoptando sistemas de distribución multicanal, en los cuales distribuyen a través de múltiples canales independiente de su longitud.

Promoción

El cuarto y último fundamento del marketing mix es la promoción, el cual hace referencia a la estrategia de comunicación de marketing. Este concepto corresponde a todas las señales o mensajes emitidos por la empresa, con el objetivo de informar, persuadir y recordar a los clientes acerca de sus productos y marcas.

Para diseñar una estrategia de comunicación que sea eficaz se recomienda seguir una estructura compuesta por cinco condiciones: objetivos, mensaje y mix de medios.

Objetivos: Se debe considerar la audiencia que se desea llegar y la respuesta que se quiere generar en ella, dependiendo del target y posicionamiento definidos en el marketing estratégico. A grandes rasgos, existen cuatro posibles respuestas objetivo: necesidad de la categoría, notoriedad de marca, evaluación o percepción acerca de la capacidad de la marca e intención de compra.

Mensaje: En relación con el diseño del mensaje se deben proyectar las ideas o los elementos que se quieren comunicar. Para el diseño del mensaje hay que tener en cuenta tres aspectos: el contenido, la estructura y la fuente.

Mix de medios: Conjunto de medios de comunicación que se emplearán en la estrategia de comunicación. La idea es seleccionar los medios más eficientes para transmitir el mensaje. Las herramientas más utilizadas dentro del mix de medios son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, los eventos y experiencias, el marketing directo o interactivo y las redes sociales.

3.5. Marketing operativo: Indicadores claves de rendimiento

La parte final de un proceso de marketing corresponde al control y la evaluación de los resultados del proceso. Aquí se definen claramente el presupuesto y cuáles van a ser los resultados esperados del proceso de marketing que se va a diseñar y ejecutar con respecto a los distintos objetivos planteados en la definición del marketing estratégico. Además, en esta parte se establecen las métricas específicas para evaluar si se han alcanzado los objetivos planteados anteriormente. Para revisar con más detalle el concepto de indicadores claves de rendimientos, dirigirse al Anexo F .

El presupuesto es básicamente definir cuánto dinero se estima que se va a emplear en la estrategia de comunicación. Existen cinco métodos que son los más utilizados para determinar el presupuesto de promoción o comunicación: el método asequible o económico, el método de porcentaje sobre ventas, el método de paridad competitiva, el método de periodo de recuperación, y el método de objetivos y tareas.

Además, es necesario medir los resultados, identificando la respuesta de la audiencia al mensaje, y verificando hasta qué punto se alcanzaron los objetivos de comunicación. Estos resultados pueden servir para ir ajustando la estrategia de comunicación en el camino.

Hay que recordar que los objetivos estratégicos definen el target y el posicionamiento del producto. La métrica que se suele aplicar para evaluar si se está llegando al target de clientes es estimar qué porcentaje de los clientes de la empresa forman parte del segmento objetivo que se pretende alcanzar. Para el caso del posicionamiento se debe evaluar si se está consiguiendo crear la percepción adecuada sobre el producto en la mente de los clientes.

En relación con los objetivos financieros, los cuales básicamente se establecen como objetivos en ventas, se utiliza fundamentalmente un estado de resultados o de ganancias y pérdidas como métrica.

Con respecto a los objetivos no financieros, generalmente se hace referencia a objetivos relacionados con la marca como, por ejemplo: conocimiento de marca, preferencia de marca e intención de compra. Otro tipo de objetivos no financieros son los vinculados a internet y medios sociales, muy de moda en la actualidad.

Por último, están los objetivos de cliente, los cuales son básicamente las metas de atracción y retención de clientes. En el caso de la atracción de clientes, este objetivo se puede medir simplemente como el número de clientes nuevos por periodo. Con respecto a la retención de clientes, la métrica que se suele utilizar es el porcentaje de clientes que se consigue retener al final de un periodo.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

La metodología está dividida en 4 tareas principales, las cuales tienen relación directa con las etapas y herramientas del proceso de marketing, tal como lo muestra la Figura 4 que se presenta a continuación.

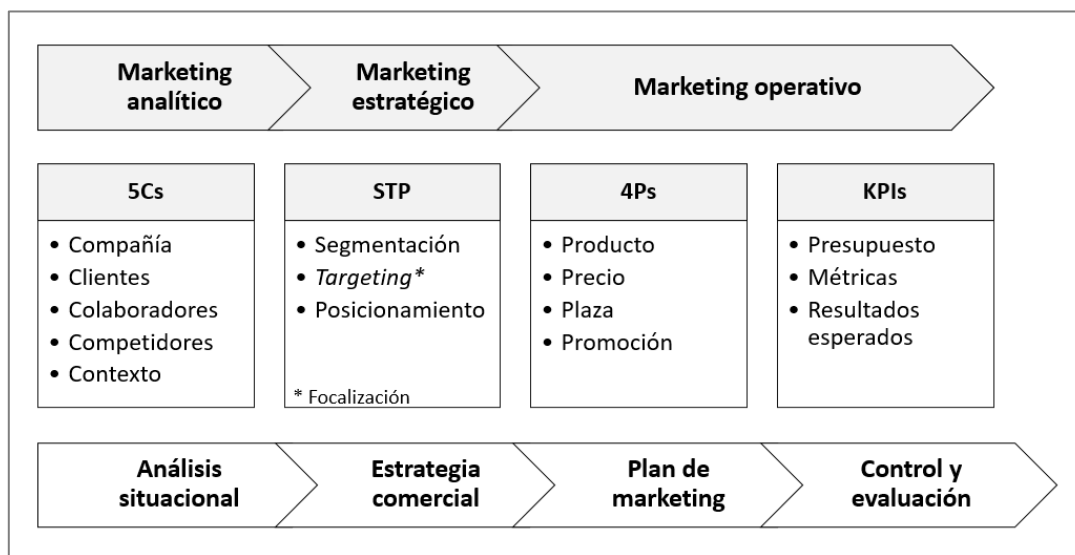


Figura 4: Metodología por etapas.⁷

4.1. Análisis situacional

La metodología comienza con el desarrollo del marketing analítico, en el cual se recopilará y analizará información interna y del entorno de la Empresa. A continuación, se detallan algunas consideraciones importantes para el desarrollo de esta sección.

Análisis de datos internos: La Empresa cuenta con bases de datos de los formularios de contacto, formularios de ingreso y de la plataforma web, que pueden resultar útiles analizar para el desarrollo del trabajo.

Análisis web: El desempeño de la Empresa en internet permite obtener un análisis más útil del panorama competitivo web. Se utilizarán herramientas para análisis web como SimilarWeb. En este análisis se incluirá también a algunas empresas de la competencia, como Defontana, Bsale y Nubox, para conocer lo que está haciendo la competencia en la web.

⁷ Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2016).

Análisis 5 Cs: Para reunir de manera estructurada la información interna y externa de la Empresa se utilizará el marco de trabajo denominado las 5 Cs del marketing: compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto.

Análisis PEST: Aquí se consideran todos los factores del ambiente (político, económico, sociocultural y tecnológico), que van a afectar a la compañía, el mercado y la industria.

Análisis FODA: Se utilizará para estudiar la situación interna y externa de la Empresa en relación con sus aspectos positivos y negativos. Este ejercicio es muy importante para determinar los supuestos básicos que orientarán la estrategia definitiva.

4.2. Estrategia comercial

La segunda sección de la metodología corresponde a la definición del marketing estratégico que derivará en una propuesta de estrategia comercial. Para el análisis y diseño de esta estrategia se utilizarán los siguientes elementos.

Propuesta de valor Canvas: Este lienzo es una herramienta que ayudará a diseñar y validar la propuesta de valor de la Empresa. Corresponde a una representación que vincula la propuesta de valor y los segmentos de clientes del modelo de negocio Canvas.

Investigación de mercado: Una encuesta de clientes que permita conseguir retroalimentación de forma estandarizada acerca de sus percepciones en relación con la propuesta de valor de la Empresa. Además, debe incluir preguntas orientadas a conocer el comportamiento y las necesidades de los clientes para perfilarlos de manera adecuada.

Proceso STP (segmentación, focalización y posicionamiento): El proceso STP será útil para hacer un análisis de clientes a través de un proceso de segmentación. De esta forma, se podrá luego determinar los grupos de clientes más adecuados para focalizar un posicionamiento efectivo y coherente.

Definición de objetivos: Aparte del posicionamiento, existen otros tipos de objetivos que se van a fijar dentro de la estrategia comercial, los cuales pueden ser financieros (ventas), no financieros (imagen de marca), o de clientes (atracción y retención).

4.3. Plan de marketing

La siguiente sección se dedicará al diseño de un plan de acción para implementar la estrategia comercial dentro del proceso de marketing operativo. En específico, se considerarán los fundamentos del marketing mix para darle forma y sentido a las acciones que van a reforzar el posicionamiento y la comercialización de su producto en el mercado objetivo. Esta herramienta es más conocida como las 4 Ps del marketing y cada uno de los elementos que lo componen será objeto de análisis y desarrollo.

Producto: En esta etapa se determinará cuáles son los productos y servicios actuales que mejor se ajustan a la estrategia comercial, de tal manera de cubrir las necesidades y expectativas del segmento de clientes objetivo. Incluso, será posible definir si se requiere pensar en nuevos productos que pueda demandar el target de clientes. Para esto se utilizarán conceptos como el ciclo de vida del producto, los niveles de producto, la matriz de cartera de producto y la matriz de expansión producto-mercado.

Precio: Acá se evaluará la estructura de precios del servicio y los criterios para fijarlos, tomando en consideración la valoración que los clientes le dan. Sin embargo, no se propondrá ninguna modificación a los precios que arriesgue demasiado el modelo de negocios. En función de esta evaluación, se determinará cómo comunicar este atributo al segmento objetivo, y con qué énfasis.

Plaza: Esta parte de la mezcla de marketing consistirá en analizar y definir cuáles son los mejores canales de distribución para llevar la propuesta de valor de la Empresa al segmento objetivo de clientes (canal directo, indirecto, multicanal y omnicanal). Si las formas actuales de vender y entregar el servicio no son del todo adecuadas, se propondrán nuevas formas de entregar valor a los clientes.

Promoción: Finalmente se establecerán cuáles son las mejores maneras de comunicar la propuesta de valor de la Empresa, y que serán útil para construir su marca. Como medios de comunicación disponibles para la promoción, se tendrá en cuenta la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, los eventos y experiencias, el marketing directo o interactivo y las redes sociales.

4.4. Control y evaluación

La última parte de esta metodología está dedicada a establecer los mecanismos de control del marketing operativo a través de métricas de rendimiento y estimaciones de resultados. Dentro de estas medidas, se definirá el presupuesto de marketing para implementar la estrategia de comunicación. Además, se dedicará un espacio a evaluar los resultados esperados del marketing operativo para decidir acerca de su implementación. Las herramientas que se usarán en esta parte son las siguientes.

Scaling Lean: Este marco de trabajo, que aborda el proceso de escalamiento de una empresa (Anexo B), se usará para controlar los resultados del marketing operativo. La funcionalidad de este marco radica en que simplifica el control de las operaciones comerciales, lo que facilita el análisis. A través del modelo de tracción y la metáfora de la fábrica de clientes es posible definir las metas del proceso e identificar restricciones en su operación.

Indicadores claves de rendimiento (KPI's): Definición de las métricas adicionales que se establecerán para medir si los resultados del proceso se ajustan a los objetivos fijados en la estrategia comercial.

Evaluación económica: Se utilizará la perspectiva de evaluación de proyectos para determinar la rentabilidad del proyecto y si es económicamente factible de implementar.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES

5.1. Resultados esperados

Se contará con una estrategia comercial integral que abordará la expansión de la Empresa en estudio, en forma de un documento formal, que sea utilizable y aceptado por las distintas áreas de la Empresa. Este plan tendrá un horizonte de mediano plazo igual a 1 año, de tal manera que supere temporalmente el proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica y se construya una estrategia sustentable en el tiempo. Los resultados específicos del proyecto son los siguientes:

Una **estrategia comercial** que determine el posicionamiento de la Empresa en un segmento objetivo de clientes, para aprovechar las oportunidades de expansión del entorno. Estarán detallados todos los objetivos que se definan en relación con el escalamiento comercial de la Empresa.

Un **plan de marketing** que indique las acciones concretas que deberá implementar la Empresa para alcanzar los objetivos de la estrategia comercial. Estas acciones estarán relacionadas al servicio, la marca, los precios, la distribución y la comunicación (marketing mix). Además, se incluirán las métricas claves para medir y controlar los resultados del plan.

Un **plan de control y evaluación** operativa en donde, por un lado, se incluyan las métricas claves para medir y controlar los resultados y que, por otro, entregue luces de los costos y beneficios del proyecto propuesto. Todo esto con el propósito de determinar la viabilidad de la implementación de la estrategia comercial.

La principal métrica objetiva que se utilizarán para medir los resultados del plan de marketing será el número de clientes activos en la cartera, en línea con lo que se propone en el modelo de tracción de clientes. Se espera que, en el mediano plazo, la Empresa pueda lograr, haciendo un cálculo de servilleta rápido, duplicar su número de clientes activos, es decir, llegar a dos mil clientes activos. Alcanzar esta meta significaría que el posicionamiento que desarrolló la Empresa, a través de la estrategia comercial, se ajusta correctamente al mercado nacional.

5.2. Alcances

El trabajo tendrá algunas limitaciones que restringirán el alcance final del proyecto. Las principales restricciones son las que se describen a continuación.

Presupuesto: Por definiciones de la Empresa, se restringe el presupuesto a través del método de periodo de recuperación. Esto quiere decir que se considerará un costo máximo de adquisición por

cliente nuevo equivalente a un mes de suscripción del servicio. De tal manera de recuperar ese costo rápidamente a través del primer pago y así, evitar afectar las finanzas de la Empresa.

Productos: Aunque el análisis de producto del mix de marketing puede determinar que existen necesidades relevantes en los clientes que no están siendo cubiertas por la solución de la Empresa, no está dentro de los objetivos abordar el proceso de desarrollo de ningún nuevo producto en específico. A pesar de que puedan existir recomendaciones en este sentido, un desarrollo de este estilo quedará para un siguiente proyecto.

Precios: Este plan no afectará la estructura de precios de los servicios que ofrece la Empresa. Por lo tanto, no se modificarán los precios actuales de suscripción y se dará prioridad a objetivos de expansión planteados en número de clientes, por sobre objetivos en dinero. Esto también es una definición de la Empresa.

Periodo: El plan tiene un horizonte temporal de 1 año. De tal forma que la estrategia sea temporalmente más extensa que sólo el proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica, en búsqueda de una expansión sostenible. Sin embargo, este trabajo no incluirá la puesta en marcha e iteración que se haga del proceso. Esto por restricciones temporales al desarrollo de esta memoria, en el marco de lo establecido por la Unidad de Titulación.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional corresponde básicamente al proceso de marketing analítico. Se parte con lo que denomina el análisis 5 C's y se concluye con un análisis FODA. La información necesaria para la realización de estos análisis se recopiló principalmente de las bases de datos de formularios internos de la empresa y los resultados de análisis web realizados a través de la herramienta Similar Web. A continuación, se reúne detalladamente la información según la estructura de un análisis 5 Cs: compañía, clientes, colaboradores, competidores y contexto.

6.1. Compañía

El análisis interno corresponde específicamente al análisis de la compañía, en este caso, la Empresa. Como se dijo anteriormente, la Empresa posee un modelo de negocios B2B que opera en todo Chile a través de los principios del modelo de distribución de software SaaS. El servicio que se ofrece corresponde a una plataforma web de gestión empresarial, el cual es complementado con un servicio de capacitación y soporte técnico del software. Una de las características fundamentales del servicio es su estructura modular, es decir, de los más de treinta módulos disponibles que existen hoy, cada cliente sólo suscribe los módulos que necesita. Las principales actividades que se pueden realizar a través del software son: emitir documentos tributarios electrónicos, administrar inventario, manejar puntos de ventas, entre otras.

A continuación, se presenta la visión de la Empresa: “Ser el más importante proveedor en Chile de soluciones tecnológicas empresariales, con presencia virtual donde sea que nuestros clientes lo requieran”.

Además, la Empresa tiene la siguiente misión: “Contribuir en la mejora continua de los negocios de nuestros clientes, optimizando sus formas de trabajar, a través de sistemas computacionales confiables, innovadores, y con un fuerte enfoque en la experiencia de usuario”.

Junto con la visión y misión, la Empresa declara también sus principios de responsabilidad social:

“Entregar soluciones tecnológicas accesibles a cualquier empresa bajo un formato de precios simple y transparente.”

“Contribuir a reducir la brecha tecnológica existente entre empresas de distinto tamaño que operen en un mismo rubro.”

“Garantizar el bienestar psíquico y social de nuestro equipo de trabajo en el ámbito profesional, empleando las mejores prácticas organizacionales.”

“Potenciar las habilidades individuales de cada uno de los miembros de nuestro equipo para generar un ambiente de trabajo colectivo con sinergia en la diversidad de experiencias.”

Todos estos propósitos se resumen en cinco valores fundamentales que sostienen la estrategia actual de la Empresa: “Innovación”, “Responsabilidad”, “Libertad”, “Prestigio” y “Diversidad”.

Con respecto al nombre de la Empresa, “Lioren” es una palabra indígena de origen selknam que significa “luz”, cuyo pueblo vivía de manera libre en la Isla Grande de Tierra del Fuego. La imagen de marca de la Empresa está compuesta por dos colores: cerceta (intermedio entre verde y azul), que representa la combinación entre la fuerza y la serenidad (como el mar), y ámbar que representa la energía (como la luz del sol o el fuego). En la Figura 5 se presenta el logotipo oficial de la Empresa.



Figura 5: Logotipo de la Empresa.⁸

Desde el punto de vista legal, la Empresa es una Sociedad por Acciones (SpA), de propiedad privada y constituida en Chile. Sus actividades económicas vigentes son las siguientes: “Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas”, “Venta al por menor de computadores, equipo periférico, programas informáticos y equipo de telecomunicaciones”, “Edición de programas informáticos”, “Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas” y “Otras actividades de tecnología de la información y de servicios informáticos”.

Clasificación de empresas según Ley N° 20.416 (ingresos anuales en U.F.)			
Tipo de empresa	Desde	Hasta	Clasificación general
Microempresa	0	2.400	Empresa de menor tamaño (EMT)
Pequeña empresa	2.400	25.000	
Mediana empresa	25.000	100.000	
Gran empresa	100.000	y más	Gran empresa

Tabla 1: Clasificación de las empresas según la ley vigente.⁹

⁸ Fuente: Lioren (2020).

⁹ Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2018).

De acuerdo con la ley número 20.416 vigente en Chile, las empresas se clasifican según sus ingresos anuales por ventas (S.I.I., 2018). En la Tabla 1 se muestra esta clasificación, en la cual la Empresa quedaría en la categoría de “Empresa de Menor Tamaño (EMT)”, en específico una “Pequeña Empresa”, con ventas anuales entre 2.400 y 25.000 U.F.

A nivel organizacional, la Empresa está conformada por un equipo de trabajo, menor a 10 personas, que utiliza los conocimientos y las herramientas de la ingeniería para abordar la gestión integral del negocio. Los procesos operativos de la empresa se organizan en 4 categorías: administración, servicio al cliente, desarrollo de soluciones y comercialización del servicio, tal como lo muestra la Figura 6.

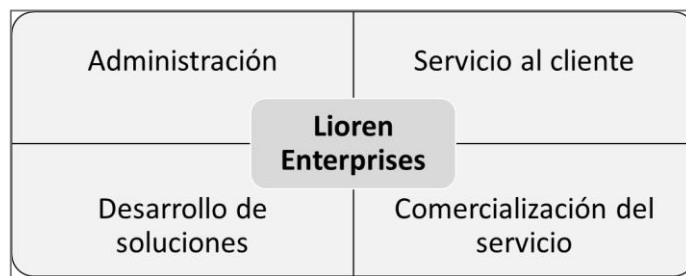


Figura 6: Los macroprocesos operativos de la Empresa.¹⁰

Se elabora un listado de características generales del servicio que entrega la Empresa, en donde algunos atributos se podrían considerar como elementos diferenciales. Las características listadas a continuación están ordenadas desde el que se considera el elemento más diferencial hacia el menos.

Calidad/Precio: Se considera que su posicionamiento en el mercado se debe a su relación entre el precio y la calidad del servicio, ya que es uno de los servicios más económicos entre alternativas de igual calidad y funcionalidad.

Estructura de precios: La estructura modular de suscripción es simple, transparente, flexible y adaptable a una variedad de negocios. Ninguna de las soluciones alternativas tiene una estructura de precios similar, ya que la mayoría agrupa sus servicios para la venta en paquetes de funciones o cobra por documentos emitidos.

Capacitación y soporte: La capacitación inicial, en las oficinas de la Empresa (antes que comenzara la pandemia del Covid-19) o de forma remota, y el soporte continuo, son gratuitos con la suscripción de cualquier módulo (no toda la competencia tiene soporte gratuito). El personal a cargo de esta parte del servicio tiene bastante experiencia y está muy capacitado.

¹⁰ Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones con la gerencia general de la Empresa (abril de 2020).

Recomendación: El boca a boca y la recomendación han sido un motor de crecimiento fundamental para la Empresa. Los comentarios recibidos a través de Google y Facebook son muy positivos en su mayoría también.

Sin limitaciones: La solución de la Empresa no pone restricciones al número de documentos emitidos ni al monto de facturación, mientras que lo contrario es más común en las soluciones alternativas. Esto libera al cliente de una preocupación extra a la hora de elegir.

Certificación: Los clientes nuevos tienen que disponer de un certificado digital, de lo contrario, deben comprar uno a las empresas habilitadas. El servicio al cliente de la Empresa puede realizar el trámite de compra del certificado, para facilitar el proceso de ingreso, pero el costo del documento lo asume el cliente. Aparte de esto, es necesario que el cliente se enrole en el S.I.I., proceso que también puede ser ejecutado por personal de la Empresa. Todo esto facilita enormemente las tareas que tiene que realizar el cliente para empezar a facturar electrónicamente.

Integraciones: El servicio se puede integrar con WooCommerce, Shopify y Jumpseller, que son de las soluciones para comercio electrónico preferidas por los clientes. Además, la solución tiene un interfaz de programación de aplicaciones (API, en inglés) para que desarrolladores de herramientas propias puedan integrar sus soluciones con la plataforma.

Cantidad de funciones: El conjunto de las funcionalidades de la plataforma de la Empresa corresponden más a un software de gestión empresarial que sólo a un software de facturación. Por lo tanto, es más completo que algunas alternativas que solo se hacen cargo de la emisión de documentos tributarios.

Usabilidad: El interfaz está diseñado usando un lenguaje visual que considera los principios clásicos del buen diseño y la innovación tecnológica. De esta forma, el uso del software se vuelve más intuitivo y sencillo. En adición a eso, el interfaz de la plataforma es responsivo, es decir, adapta su interfaz de acuerdo con el dispositivo electrónico que se esté usando.

Servicio en la nube: La mayoría de las soluciones del mercado corresponden a servicios en la nube 100% web, al igual que la plataforma de la Empresa. Por lo tanto, el servicio tiene presencia virtual en cualquier lugar con acceso a internet. El poder acceder desde cualquier lugar usando sólo un dispositivo con acceso a internet se está volviendo una característica común valorada en el mercado.

Para terminar el análisis interno de la Empresa, se determina la etapa en la que se encuentran los servicios dentro del ciclo de vida del producto. A través del Gráfico 4 es posible observar el importante crecimiento que han tenido las suscripciones en casi todos los módulos. Las suscripciones al módulo de Boleta Afecta son las que más explosivamente han crecido, lo cual se explica por el proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica. El segundo semestre de 2020 las nuevas suscripciones al módulo de Boleta Afecta crecieron un 191% con respecto al primer

semestre de ese año. Mientras que los clientes nuevos aumentaron en 160% haciendo la misma comparación temporal. Se determina que los servicios de la Empresa están en la etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida, lo que será relevante para el desarrollo de la estrategia comercial y el plan de acción.

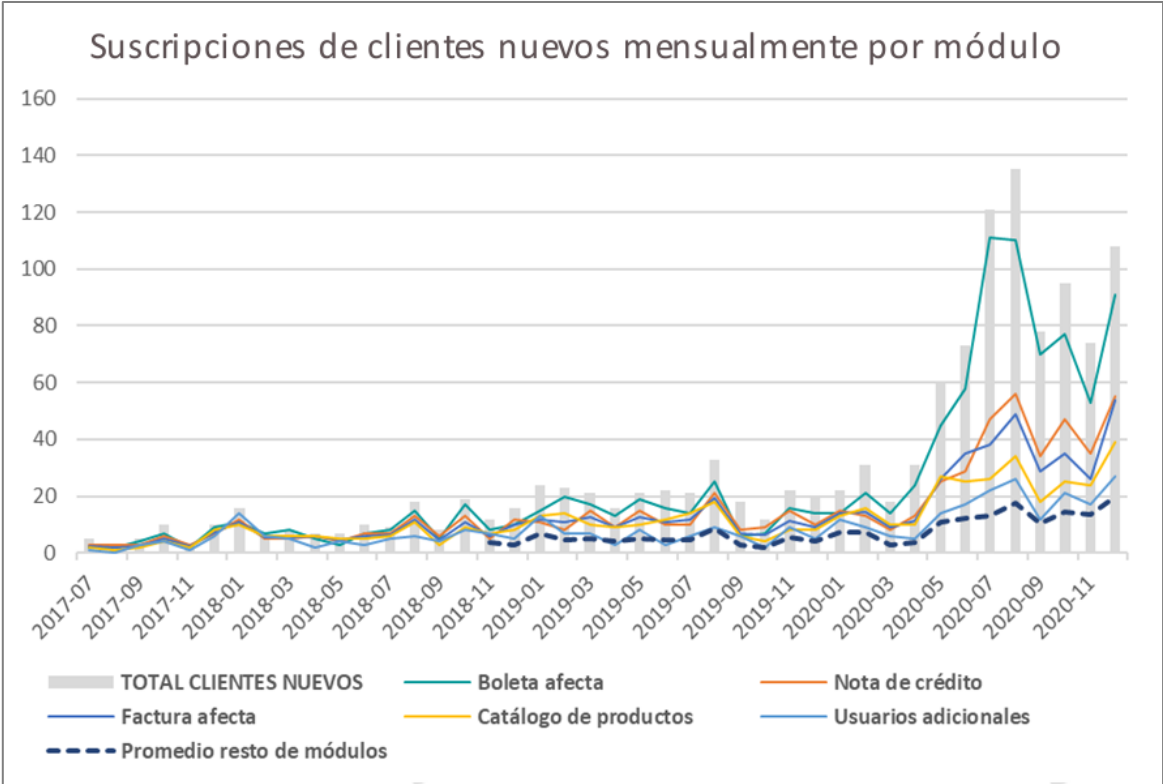


Gráfico 4: Suscripciones de clientes nuevos mensualmente por módulo.¹¹

6.2. Clientes

Los clientes de la Empresa son también empresas que operan en Chile. Según datos del S.I.I. (2019) existen en Chile 1.271.895 empresas, las cuales están distribuidas de acuerdo con el Gráfico 5. Mientras un 21% de las empresas no registran ventas, el 78% (993.318 empresas), corresponden a micro, pequeñas o medianas empresas, según la categorización establecida por ley, tal como se presentó en la Tabla 1. Este subconjunto de empresas compone el mercado total al que apunta la solución de la Empresa. Además, el Ministerio de Economía (2020) informó que, durante 2019, se constituyeron más de 11 mil nuevas empresas en promedio mensualmente. El detalle de esta información se presenta en la Tabla 2.

¹¹ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

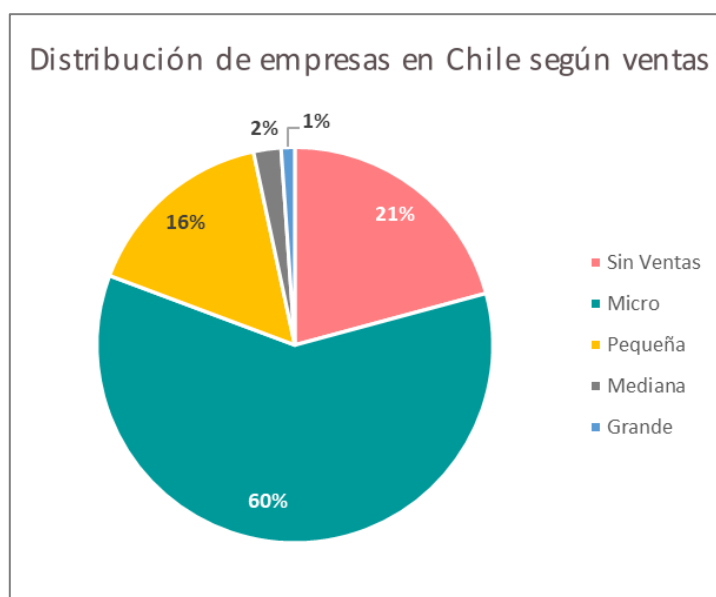


Gráfico 5: Distribución de empresas en Chile por tramos de ventas.¹²

MES-AÑO	NUEVAS EMPRESAS CONSTITUIDAS
ene-19	12.216
feb-19	9.852
mar-19	12.172
abr-19	12.089
may-19	12.207
jun-19	11.790
jul-19	12.989
ago-19	13.682
sept-19	10.720
oct-19	11.184
nov-19	9.826
dic-19	9.860
Promedio	11.549

Tabla 2: Nuevas empresas constituidas en Chile.¹³

Para hablar en detalle del cliente de la Empresa (el cliente-empresa), primero hay que distinguir entre quienes son los compradores y quienes son los usuarios. Los compradores son las personas que trabajan para el cliente-empresa y que tienen el poder de decidir si suscribirse al servicio o no. Por lo general, el comprador es el representante legal del cliente-empresa o la persona que está a cargo de su administración. Por su parte, los usuarios son quienes usan el servicio, en este caso, todos los trabajadores del cliente-empresa que interactúan con la plataforma, especialmente en el proceso de venta. Es frecuente en este caso que el comprador sea a la vez usuario del servicio, ya que en general se brinda servicio a microempresas donde el representante legal es un trabajador más del cliente-empresa.

¹² Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el S.I.I. (julio de 2019).

¹³ Fuente: Ministerio de Economía (23 de enero de 2020).

Los clientes de la Empresa están distribuidos en todas las regiones del territorio nacional, sin embargo, 71% de ellos se ubican en la Región Metropolitana (Gráfico 6), al igual que las instalaciones de la Empresa. Por otro lado, con respecto a la distribución de género de la cartera de clientes, un 70% de clientes son hombres (Gráfico 7), y el promedio de edad de todos los clientes es de 41 años.

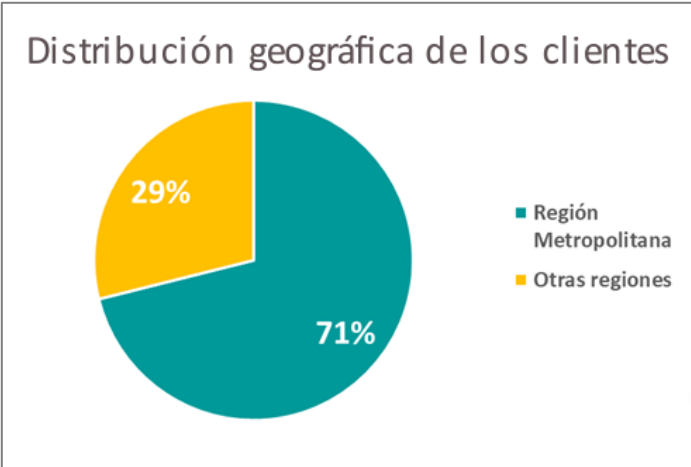


Gráfico 6: Distribución geográfica de los clientes de la Empresa.¹⁴

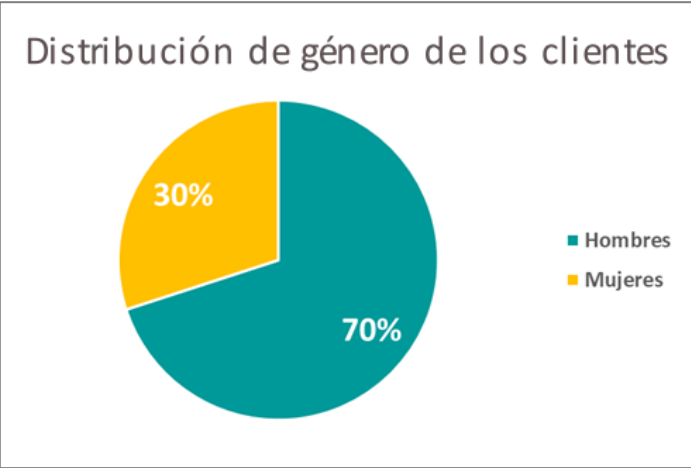


Gráfico 7: Distribución de género de los clientes de la Empresa.¹⁵

Cada cliente tiene una cuenta de empresa dentro la plataforma y, para acceder a ella, se debe usar una cuenta de usuario. Además, la mayoría de los clientes de la Empresa provienen del sector comercial, con un 72%. Mientras que el 18% son empresas de servicios y el 10% a industrias manufactureras (Gráfico 8).

¹⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

¹⁵ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

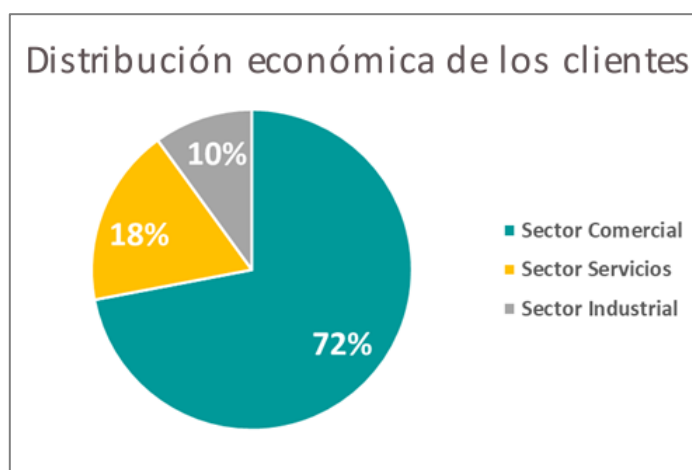


Gráfico 8: Distribución de los clientes según sector económico.¹⁶

Los principales clientes-empresa de la cartera que pertenecen al sector comercial son empresas comercializadoras, distribuidoras, importadoras y exportadoras de productos. Entre ellas se encuentran comúnmente los siguientes tipos de negocio: Tiendas de conveniencia (bazares o minimarkets), Venta de alimentos y bebestibles, Pastelerías, Farmacias, Venta de bicicletas y repuestos, y Venta de repuestos automotrices.

Mientras que dentro de los clientes-empresa del sector de servicios destacan: Ingeniería, Gastronomía y restaurantes, Transporte, Diseño y publicidad, y Centros deportivos.

A comienzos del año 2020, el ticket promedio que pagaba cada cliente era de alrededor de 0,8 U.F. mensuales. Durante año 2020 la cartera de clientes de la Empresa ha crecido abruptamente, llegando ya a los mil clientes activos, pero con un ticket promedio mensual de 0,63 U.F. al cerrar el año (Gráfico 9). A pesar de esto, la Empresa ha logrado tener un negocio que funciona, entregando y capturando valor de un conjunto importante de clientes.

Este descenso en el valor del ticket promedio se puede explicar por el aumento en el porcentaje de clientes nuevos que solamente suscriben el módulo de Boleta Afecta. Para la Empresa, el proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica ha sido una oportunidad para aumentar su cartera de clientes. Es por esta razón que sus comunicaciones han estado centradas básicamente en este proceso, tanto en el blog de la Empresa como en sus redes sociales. Sin embargo, tal como se ve en el Gráfico 10, esto ha atraído, durante 2020, mucho más a clientes que sólo quieren lo mínimo para cumplir con la obligatoriedad. La línea verde es la tendencia lineal, la cual tiene una clara pendiente positiva. El punto más alto de clientes nuevos que solo suscribieron el módulo de Boleta Afecta fue en julio de 2020, llegando casi al 50% de los clientes nuevos.

¹⁶ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

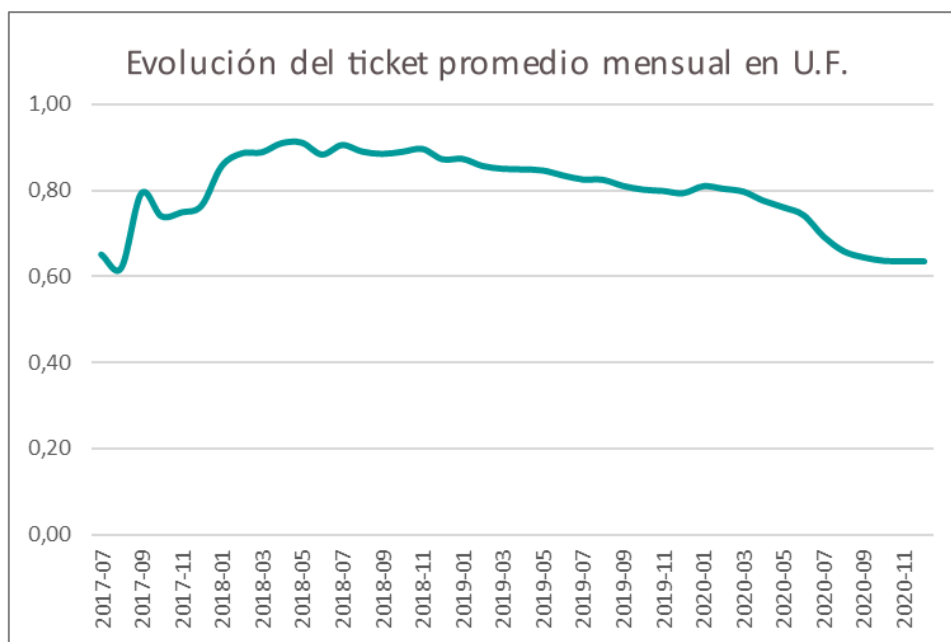


Gráfico 9: Evolución del ticket promedio mensual en U.F.¹⁷

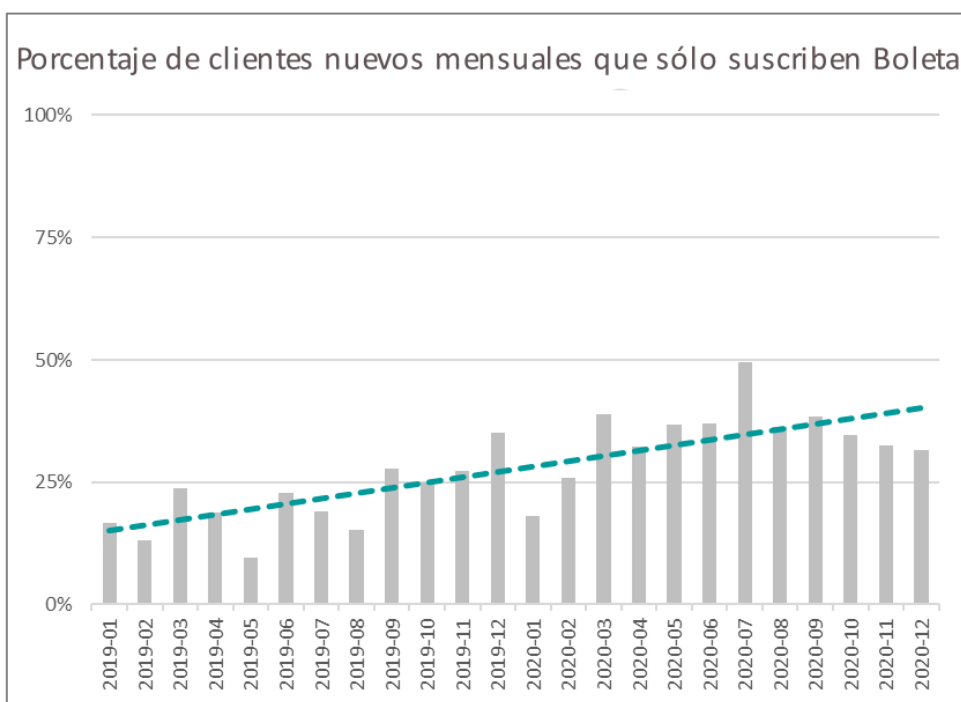


Gráfico 10: Porcentaje de clientes nuevos mensuales que sólo suscriben el módulo de Boleta Afecta.¹⁸

Otro grupo de clientes que viene mostrando un crecimiento en la cartera de la Empresa son los clientes que disponen de algún tipo de venta online. A partir de marzo de 2020 se nota un

¹⁷ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

¹⁸ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

incremento en ese porcentaje de clientes, muy probablemente motivados por la necesidad de empezar a vender sus productos vía Internet a inicios de la pandemia del Covid-19. En efecto, las cuarentenas impuestas por la autoridad sanitaria, para evitar la propagación acelerada del virus, obligaron a los consumidores a permanecer en sus casas durante varias semanas, incluso meses. Ante este panorama, la venta online de productos se transformó en la única posibilidad para que las empresas puedan seguir comercializando sus productos, a falta de consumidores que se acercaran a sus tiendas. A través del Gráfico 11 es posible apreciar claramente el aumento de este tipo de clientes durante el año 2020.

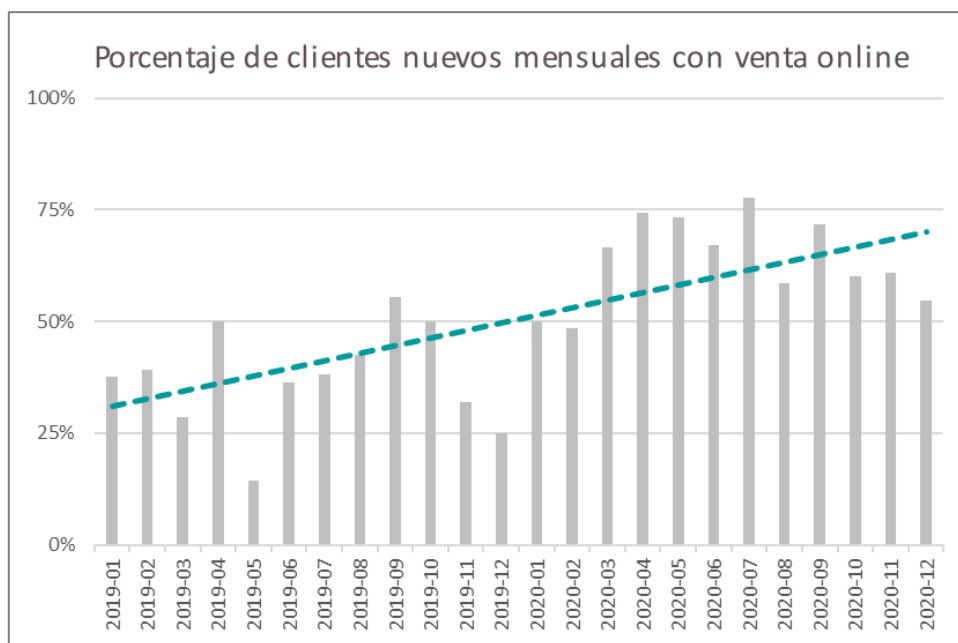


Gráfico 11: Porcentaje de clientes nuevos mensuales que disponen de venta online.¹⁹

6.3. Colaboradores

Principalmente, se consideran como colaboradores de la Empresa a los proveedores de software propio que trabajan en forma indirecta con el servicio que ella presta. En un momento los proveedores de hardware orientado a la venta fueron tenidos en cuenta como un grupo importante de colaboradores también. Sin embargo, con el paso del tiempo, ninguno de esos proveedores ha tenido el suficiente éxito con el desempeño de sus equipos, por lo tanto, hoy sólo se consideran a los proveedores de software como colaboradores.

Estos proveedores de software propio se caracterizan por desarrollar soluciones a necesidades específicas de un determinado rubro, las cuales sólo pueden ser satisfechas por software de terceros o software a la medida. Simultáneamente, la Empresa les permite a los proveedores de software complementar su oferta con el servicio de gestión y emisión de documentos tributarios electrónicos, requerido por cualquier empresa en operación.

¹⁹ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingresos (enero de 2021).

En general, los colaboradores cuentan con propios desarrollos de software que comercializan por su cuenta, pero que se ven potenciados al incorporar las prestaciones que la Empresa ofrece. Por lo tanto, estos proveedores de software pueden ayudar indirectamente a vender el servicio de la Empresa también. Hay colaboradores que prefieren mantener su vínculo con el cliente, por lo tanto, la Empresa mantiene una relación cliente-proveedor directamente con el colaborador. Mientras que otros optan por delegar esa relación, convirtiéndose el usuario final, posterior a la venta, en un cliente más de la Empresa.

Los desarrolladores pueden vincular a su producto algunas funcionalidades del software de la Empresa, que estén disponibles para integración, a través de una interfaz de programación de aplicaciones (API). Esta API, proporcionada por la Empresa, es compatible con los lenguajes de programación más populares y, además, cuenta con una documentación que contiene todo el material sobre las funciones disponibles para integrar.

Los principales colaboradores de la Empresa, en cuanto a nivel de usuarios, son los proveedores del software de Boxmagic y de Midelivery, los cuales se describen brevemente.

Boxmagic: Es una plataforma para la gestión de negocios deportivos, en la cual es posible administrar las clases, los pagos, las asistencias y la retención de alumnos.

Midelivery: Corresponde a un software de administración y tienda en línea para restaurantes y tiendas de reparto de comida preparada.

6.4. Competidores

En el mercado existen varias alternativas al servicio de software que entrega la Empresa. Haciendo una investigación a través de la herramienta de inteligencia de mercado de SimilarWeb, se obtuvieron los rankings web de las alternativas de solución del entorno competitivo chileno, los cuales se detallan en la Tabla 3. El ranking refleja un problema en la estrategia de posicionamiento web de la Empresa.

SOLUCIONES	SITIO WEB	RANKING CHILE
Servicios de Impuestos Internos	www.sii.cl	18
Defontana	www.defontana.com	440
Bsale	www.bsale.cl	594
Acepta	www.acepta.com	598
Nubox	www.nubox.com	646
Facturación.cl	www.facturacion.cl	917
Softland	www.softland.cl	2699
Facto	www.facto.cl	6455

Haulmer	www.haulmer.com	7578
Factura Chile	www.facturachile.com	7685
SimpleBoleta	www.simpleboleta.cl	14678
Vessi	www.vessi.cl	14709
OpenFactura	www.openfactura.cl	17209
Lioren	www.lioren.io	26947
	www.lioren.cl	68860

Tabla 3: Ranking web del entorno competitivo en Chile.²⁰

Cada una de las 13 alternativas de solución encontradas son descritas brevemente en el Anexo G. En base a la descripción de las soluciones alternativas, se considera que el competidor más directo de la Empresa es Bsale, ya que entrega un servicio con funciones similares, bastante orientadas a la venta en tienda física y online.

Para culminar el análisis de competidores, se elabora un cuadro (Tabla 4), que resume las estrategias que están desarrollando cada uno de ellos. Los criterios para distinguirlos fueron: el segmento objetivo al que apuntan, posicionamiento de la marca y las herramientas de marketing que utilizan.

Competidores + Lioren	Segmento objetivo	Posicionamiento	Herramientas de marketing
S.I.I.	Micro y prequeñas empresas en Chile.	Aplicaciones móviles gratuitas para la emisión de documentos tributarios electrónicos.	Sitio web, mesa de ayuda telefónica, redes sociales y oficinas.
Defontana	Pequeñas y medianas empresas en Chile, Perú, México y Bolivia.	El mejor software ERP 100% web de Chile.	Sitio web, chat, teléfono, redes sociales, blog, oficina y centro de ayuda.
Bsale	Emprendedores en Chile y Perú	Activa tu negocio con el sistema de venta y control de inventario Bsale.	Sitio web, Whatsapp, Google Ads, teléfono, redes sociales, blog, oficina, prensa y eventos.
Acepta	Micro, prequeñas y medianas empresas en Chile.	Digitalizamos tus procesos de negocios empresariales.	Sitio web, teléfono, oficinas y laboratorio de innovación.
Nubox	PYMES y contadores en Chile y Colombia.	Software de administración online para empresas y contadores.	Sitio web, chat box, Whatsapp, blog, webinars y eventos.
Facturacion.cl	Micro y prequeñas empresas en Chile.	Software de facturación y boleta electrónica.	Sitio web, teléfono y redes sociales
Softland	Pequeñas, medianas y grandes empresas en Latinoamérica.	Softland: Sistema de gestión ERP.	Televisión, sitio web, teléfono, redes sociales y oficina.
Haulmer	Micro y prequeñas empresas en Latinoamérica con venta en tienda física.	Moderniza y agiliza tu negocio con nuestro punto de venta con catálogo.	Sitio web, teléfono, chat, blog y redes sociales.
Factura Chile	Micro y prequeñas empresas en Chile.	Un nuevo paso en factura electrónica.	Sitio web, Whatsapp y redes sociales.
Simple Boleta	Micro y prequeñas empresas en Chile.	Boleta electrónica para tu negocio.	Sitio web, teléfono, chat, blog y redes sociales.

²⁰ Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de análisis web a través de SimilarWeb (abril de 2020).

Vessi	Micro, prequeñas y medianas empresas en Chile con venta en tienda física.	Tu boleta fácil.	Sitio web, Whatsapp, teléfono, chat, y prensa.
Open Factura	Micro y prequeñas empresas en Chile.	Factura electrónica sin límite.	Sitio web, teléfono, chat, blog y redes sociales.
Lioren Enterprises	Micro, prequeñas y medianas empresas.	Plataforma 100% web de gestión empresarial.	Sitio web, Whatsapp, teléfono, redes sociales, blog y oficina.

Tabla 4: Resumen de las estrategias comerciales de los competidores de la Empresa.²¹

6.5. Contexto

Para el estudio del contexto se realizará un análisis PEST, el cual considera los cuatro principales factores ambientales que pueden afectar en el entorno donde se desenvuelve la Empresa. A continuación, se describirá el análisis de cada uno de los factores.

Entorno político-legal

La Ley 21.200 que moderniza la legislación tributaria establece que la emisión de boletas de ventas y servicios deben ser emitidas de forma electrónica. Al igual que con la emisión de facturas hace unos años atrás, esta reforma está potenciando la demanda del servicio de emisión electrónica de documentos tributarios. Como consecuencia de la ley, el S.I.I. en su rol público de fiscalizador tributario pone a disposición un servicio de emisión de boletas electrónicas. E-boleta se posiciona como una solución alternativa gratuita, lo que trae cambios posibles cambios en las expectativas del mercado de clientes.

Por otro lado, otras instituciones públicas como el Ministerio de Economía, Corfo y Sercotec están brindando algunos tipos de apoyo al emprendimiento y a la digitalización. Tal es el caso del programa “Digitaliza tu pyme” que promueve la transformación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas.

Entorno económico

El nivel de crecimiento y comercio son los factores económicos que más pueden influir en el desempeño de la Empresa. En plena pandemia del Covid-19, el Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC), de julio de 2020 cayó un 10,3% (Banco Central, 2020), siendo el comercio una de las más afectadas. Mientras que la OCDE prevé que el Producto Interno Bruto (PIB), caerá un 6% en 2020, la peor caída de la economía desde 1982 (OCDE, 2020). Ante tal caída se estima que el PIB subirá en 2021, sin embargo, dependerá de la evolución de la pandemia y las cuarentenas el desarrollo del comercio.

²¹ Fuente: Elaboración propia a partir de una investigación web (junio de 2020).

Entorno sociocultural

Un nivel de analfabetismo digital estimado en Chile de 42% (OCDE, 2019) es una barrera para el desarrollo de la economía y las empresas. Aunque, la sociedad está valorando cada día más los conocimientos y las herramientas en materia digitales. El crecimiento del comercio electrónico, que venía siendo de un 30% anual, se disparó al 214% en pandemia (Cámara de Comercio, 2020). Los consumidores se ven obligados acceder al consumo a través de las herramientas digitales y empiezan a comprender mejor sus beneficios.

Entorno tecnológico

El gran desarrollo del Internet es uno de los avances más significativos de los últimos 30 años y ha provocado una transformación en tecnología e información. Junto con otros avances tecnológicos, estos han sido detonantes de la Tercera y luego la Cuarta Revolución Tecnológica, procesos que seguirán su curso, modificando algunos aspectos de nuestro entorno. Por ejemplo, cambios en los niveles de eficiencia y productividad pueden promover el desarrollo de tecnologías similares con menores niveles de inversión, lo que puede impactar en los precios.

6.6. Análisis FODA

FORTALEZAS Cartera de clientes en crecimiento, quienes también recomiendan el servicio. Potencial de desarrollo dado por servicio en fase de crecimiento de su ciclo de vida. Positiva percepción entre el precio y la calidad del servicio prestado por el equipo.	OPORTUNIDADES El proceso de obligatoriedad en la emisión de boletas electrónicas en Chile. Transformación tecnológica empresarial acelerada por la pandemia del Covid-19. Competencia con productos estándar crea espacio para diferenciación de la Empresa.
DEBILIDADES No se cuenta con una estrategia clara para enfrentar este nuevo panorama. Posicionamiento muy orientado a la boleta electrónica, en vez de al servicio completo.	AMENAZAS Alternativas de solución mejor posicionadas y con más clientes. E-Boleta: servicio gratuito de emisión de boleta electrónica del S.I.I. Consecuencias económicas y comerciales de la pandemia del Covid-19.

Figura 7: Análisis FODA de la Empresa y su entorno.²²

²² Fuente: Elaboración propia (junio de 2020).

Considerando la situación de la Empresa y su ambiente, detallada a través del análisis 5 Cs, se elabora un análisis FODA. Este recurso es probablemente uno de los más usados en estrategia empresarial, ya que es muy útil para hacer un diagnóstico de la situación interna y externa de una empresa. A través de este análisis se busca poder identificar principalmente cuáles son las fortalezas y oportunidades relevantes por considerar dentro del escenario actual, para luego definir una estrategia coherente a ellas. El análisis FODA para la Empresa y su entorno es detallado a continuación (Figura 7).

Análisis interno: Fortalezas

Las principales fortalezas de la Empresa son contar con una cartera de clientes en crecimiento (que también recomiendan el servicio), y un modelo de negocios que les entrega y captura valor. El servicio de la Empresa se encuentra en fase de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto, lo que supone un buen potencial de desarrollo.

En adición, hay que agregar que la Empresa goza de una positiva percepción entre el precio y la calidad del servicio otorgado entre sus clientes. Esto se ha logrado debido a dos cosas principalmente. Primero, por la experiencia y habilidad del equipo de desarrollo y servicio cliente, quienes brindan capacitación y soporte sin costo adicional para el cliente. Y segundo, por su estructura de precios que destaca por su simpleza, conveniencia y transparencia.

Análisis interno: Debilidades

La Empresa no cuenta con una estrategia detallada para abordar el desarrollo del negocio en un contexto nuevo, diferente y cambiante como el de hoy. No hay claridad acerca de cómo reaccionar ante, por ejemplo, la caída que ha venido presentando el ticket promedio mensual, como efecto de la obligatoriedad de la boleta electrónica. El aumento del porcentaje de clientes nuevos que sólo suscribe el módulo de Boleta Afecta se condice con la promoción que se ha realizado a través del blog y redes sociales. Esto está determinando un posicionamiento más orientado al servicio de emisión de documentos tributarios electrónicos, en vez de un servicio de gestión empresarial más completo. Aunque puede ser que esta debilidad no sea exclusiva de la Empresa, sino más bien compartida entre competidores, dado la influencia del proceso de obligatoriedad.

Análisis externo: Oportunidades

La nueva regulación tributaria establece que la obligatoriedad de la boleta electrónica, el principal producto de la Empresa entra en vigor en marzo de 2021 para todas las empresas (ya lo hizo en enero de 2021 para las empresas que ya emiten facturas electrónicas). Este hito está impulsando la demanda por soluciones de emisión de documentos tributarios electrónicos, tal como sucedió con la factura electrónica años atrás.

Sumado a eso, la transformación tecnológica sigue su auge en el entorno empresarial. Incluso a pesar de las consecuencias sanitarias y económicas que está teniendo en el mundo la pandemia del Covid-19, es posible rescatar una oportunidad. La tecnología de software está permitiendo que las empresas sigan operando a pesar del distanciamiento físico entre las personas, revalorizando este tipo de servicios empresariales. Por ejemplo, el aumento del comercio electrónico de productos y servicios a través de Internet ha crecido enormemente producto de las cuarentenas en el país.

Es posible considerar una tercera ventana de oportunidad en relación con los elementos diferenciales que el servicio de la Empresa presta con respecto a su competencia. Estos últimos se caracterizan por ofrecer paquetes estándar de productos y servicios poco flexibles y convenientes a las variadas necesidades de la micropymes en Chile. La estructura modular de precios y la calidad de la atención al cliente en capacitación y soporte pueden ser oportunidades para la Empresa hacia establecer una propuesta diferencial.

Análisis externo: Amenazas

En el mercado existen alternativas con buenas carteras de clientes que, a pesar de ofrecer un servicio relativamente similar al de la Empresa, se posicionan como un servicio más completo (como Bsale). A través de un marketing digital más agresivo, los competidores en general han logrado posicionar mejor sus sitios web. La fortaleza de los canales de marketing de la competencia es una amenaza para la Empresa, si esta quiere aprovechar el escenario digital y competir en él.

Por otro lado, el lanzamiento de la aplicación gratuita de emisión de boleta electrónica del S.I.I., llamado E-boleta, se posiciona como producto sustituto a los módulos de Boleta Afecta y Exenta de la Empresa. Esto amenaza también con transformar las percepciones de valor que los clientes puedan tener en relación con este tipo de servicios.

Por último, hay que agregar el desarrollo que la pandemia del Covid-19 puede tener durante los próximos meses, ya que podría provocar nuevos escenarios de cuarentenas sanitarias en el país. Como consecuencia, el crecimiento económico y el comercio podrían verse desfavorecidos, lo que impactarían en el desarrollo del mercado empresarial en Chile.

CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA COMERCIAL

El diseño de la estrategia comercial de la Empresa es el núcleo fundamental de este trabajo, ya que fijará las bases para establecer el posicionamiento adecuado que permita el escalamiento comercial. Todas las acciones que se propongan para este cometido deberán estar en sintonía entonces con estas definiciones estratégicas, las cuales se detallarán en forma de objetivos. En consecuencia, y de acuerdo con lo descrito en el Marco Conceptual y en el Anexo 4, se definen cuatro tipos de objetivos de la Empresa: estratégicos, financieros, no financieros y de clientes.

En cuanto a objetivos estratégicos, lo principal es poder diseñar un posicionamiento competitivo que permita brindar una propuesta de valor diferencial a un segmento objetivo de clientes. De esta manera la Empresa estará explotando de forma más eficiente su modelo de negocios. Hay que recordar que, en este caso, se parte de un servicio y una propuesta de valor que actualmente logra conectar con algunos segmentos de clientes. Por lo tanto, la finalidad de esta sección es, en primer lugar, poder conocer cuáles son los segmentos que más valoran la propuesta de la Empresa. Y, en segundo lugar, identificar cuáles son los elementos diferenciales que refuerzan el vínculo entre esa propuesta de valor y los diferentes segmentos de clientes.

Para detallar la propuesta de valor de la Empresa se hace uso del lienzo de propuesta de valor Canvas (explicado en el Anexo 4), en base a reuniones con el director comercial de la Empresa. Esta herramienta ayudará luego a corroborar con los clientes si la propuesta de valor es efectiva, a través de una investigación de mercado. En específico, la investigación se basa en una encuesta a clientes de la Empresa, con el propósito de validar, con esta muestra, los supuestos en torno a la propuesta de valor. Esto servirá para luego ajustar la propuesta en búsqueda de un posicionamiento más efectivo y eficaz en el mercado de clientes. Los detalles del proceso de investigación de clientes son explicados más a delante, pero sus resultados serán insumo a lo largo de todo el desarrollo de la estrategia comercial.

7.1. Propuesta de valor

Como se dijo anteriormente, la actual propuesta de valor de la Empresa va a ser descrita y detallada a través de lienzo Canvas. En el Anexo H se describen cada una de sus partes. Todos estos aspectos se resumen en la Figura 8, en la cual se diagrama cada bloque usando el lienzo de propuesta de valor Canvas.

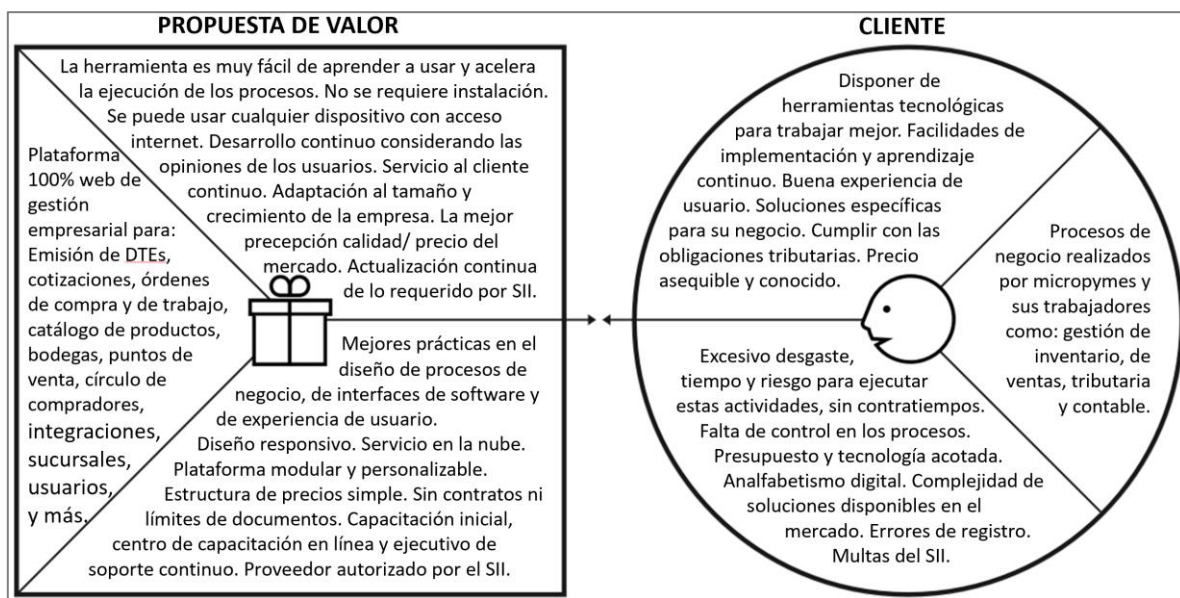


Figura 8: Diagrama de la propuesta de valor Canvas de la Empresa.²³

7.2. Encuesta a clientes

Como se dijo anteriormente, esta propuesta se valida con los clientes a través de una encuesta, con el propósito de encontrar cuáles aspectos son los que se vinculan más entre los clientes y la propuesta de valor.

El diseño de la encuesta fue realizado en base a los supuestos de la propuesta de valor actual de la Empresa, los cuales fueron documentados en la sección anterior. La encuesta fue diseñada a través de la herramienta Google Forms y contó con 24 preguntas relacionadas principalmente a las actividades, dolores, expectativas y valoraciones de los clientes. El detalle con todas las preguntas de la encuesta es explicado en el Anexo I, sin embargo, a continuación, se entregan algunas de las preguntas más importantes realizadas en la encuesta de clientes de la Empresa:

¿Cuáles son las formas en que vendes tus productos y servicios?

¿Cuáles de las siguientes actividades se deben realizar al interior de tu empresa?

Selecciona los dolores o costes no deseados que experimentas al realizar las actividades relacionadas a tu empresa.

²³ Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones con la dirección comercial de la Empresa (octubre de 2020).

Selecciona los beneficios que esperas obtener al realizar estas actividades usando la plataforma Lioren.

¿Cuáles de las siguientes características son las que más valoras del servicio prestado por Lioren?

¿Conoces algunos de los servicios de la competencia?

¿Por qué preferiste Lioren por sobre otras alternativas de la competencia?

Selecciona los atributos que consideres que corresponden a la imagen de Lioren.

El trabajo de campo de la encuesta duró dos semanas, entre el 3 y el 17 de noviembre de 2020. Se utilizó el proveedor de email marketing MailChimp para el envío de la encuesta a clientes de la Empresa que suscribieron el servicio durante el primer semestre de 2020. Se recibieron 152 respuestas, cuyos resultados serán útiles para ajustar la estrategia comercial a través del proceso STP.

7.3. Segmentación

La definición de los objetivos estratégicos se realiza a través del proceso STP (segmentación, focalización, posicionamiento), descrito en el marco conceptual. De esta manera, se comienza por explicar la etapa de segmentación que dará origen a la estrategia comercial de la Empresa.

En esta etapa se identifican grupos de clientes de la Empresa con características, necesidades y comportamientos similares y relevantes. Este análisis es útil para poner foco en un segmento específico en vez del enfoque masivo o individual. De hecho, el servicio de la Empresa es lo suficientemente personalizable para que cada cliente individualice su servicio de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, se entrevistó que hay segmentos que valoran más que otros la propuesta de la Empresa, por lo que se abren oportunidades comerciales si se decide enfocar en ellos.

En primer lugar, se analiza cuáles son las variables más adecuadas para realizar una segmentación más precisa. Dentro de las más comunes tenemos a las demográficas y las geográficas, como el género y la región, respectivamente. Sin embargo, no se considera que sean lo suficientemente relevantes a la hora de segmentar. Lo que se estima es que las características, necesidades y comportamientos de los clientes va a depender más del tipo de actividades que realizan dentro de sus empresas. Por lo tanto, se considera poco importante el hecho de que un 70% de los clientes sean hombres o que el 71% se ubiquen en la Región Metropolitana. En cambio, cuando se conoce el dato de que el 72% de los clientes son del sector comercial y el 18% del sector servicios, es posible empezar a considerarlo como un tipo de segmentación más relevante. Principalmente,

porque es la venta de productos y servicios, como actividad empresarial, lo que influye en valorar más la solución ofrecida por la Empresa. En otras palabras, la propuesta de valor hace mucho más sentido para los comercios y servicios, ya que son ellos los que, por definición, se enfrentan a la gestión de ventas, inventarios, o documentos tributarios. En definitiva, el criterio conductual o de comportamiento es el que se tendrá en cuenta para la segmentación de clientes.

En base a los resultados de la encuesta de clientes, es posible identificar cuáles son las actividades empresariales que más comúnmente realizan en sus empresas, a través de preguntas de opción múltiple. Las dos actividades más realizadas fueron “emitir el documento de venta correspondiente” y “contabilizar el stock de productos disponibles en bodegas”, con 87% y 79% respectivamente (Gráfico 12).

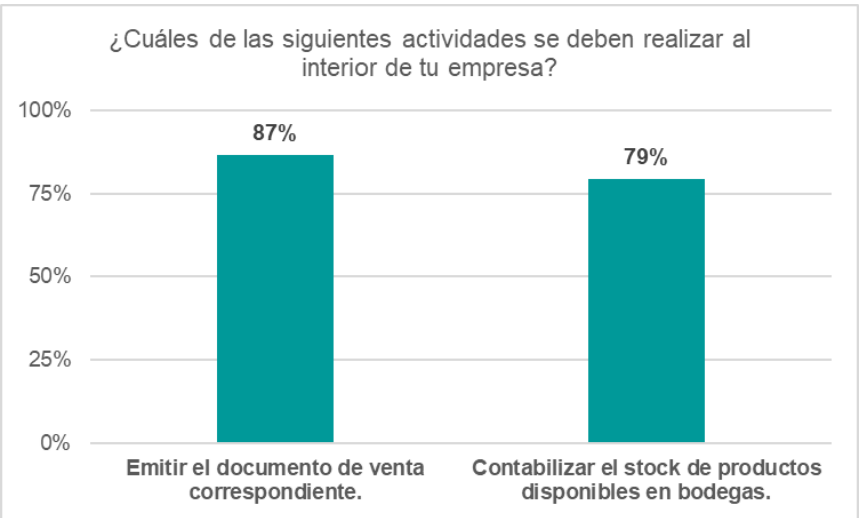


Gráfico 12: Porcentaje de clientes de la Empresa que realizan cada actividad.²⁴

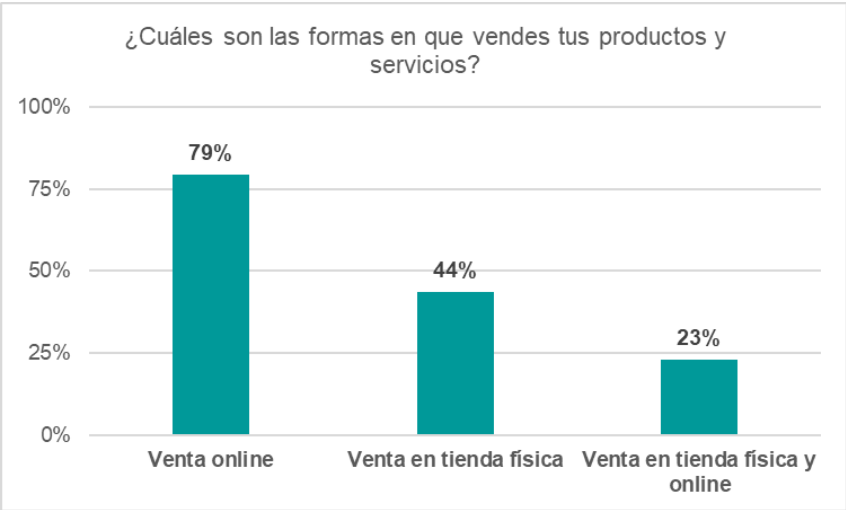


Gráfico 13: Porcentaje de clientes de la Empresa que venden en cada formato.²⁵

²⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

²⁵ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

Otro factor que podría ser relevante con respecto a la venta de productos y servicios es el canal de distribución, ya que las actividades de la venta online son diferentes a las de venta en tienda física. En base a la pregunta de opción múltiple sobre cuáles son las formas en que venden sus productos y servicios, el 79% de los clientes de la Empresa vende online. Mientras que el 44% vende en tienda física, confirmando la gran relevancia que está teniendo hoy el comercio vía Internet. A su vez, sólo el 23% lo hace en ambos formatos, tanto en tienda física como a través de venta online (Gráfico 13).

Haciendo un cruce de datos considerando estas dos variables, se elabora una tabla que detalla el porcentaje de clientes que respondió favorablemente en aquellas opciones relacionadas a las actividades y al formato de venta (Tabla 5). Serán estos los segmentos de clientes que se considerarán como posibles objetivos, dado la relevancia conductual u operativa de los criterios usados para hacer la segmentación.

Actividades / Formato de venta	Emitir el documento de venta correspondiente.	Emitir el documento de venta y contabilizar el stock de productos.
Venta online	69%	59%
Venta en tienda física	36%	36%
Venta en tienda física y online	23%	21%

Tabla 5: Distribución porcentual de clientes de la Empresa según sus actividades y formatos de venta.²⁶

7.4. Focalización

En esta parte se decide cuál va a ser el target de la estrategia comercial de la Empresa, en función de varios criterios que arrojarán luces de cuál será el segmento más adecuado para la focalización. Para tomar la decisión se comparan algunas características relevantes de cada segmento. Los tres segmentos que se evalúan son los que se muestran en la Tabla 6.

	Emitir el documento de venta	Contabilizar stock de productos	Venta online	Venta en tienda física
Segmento A	X	X	X	
Segmento B	X	X		X
Segmento C	X	X	X	X

Tabla 6: Segmentos de clientes a evaluar.²⁷

²⁶ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

²⁷ Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2020).

El primer criterio para evaluar es el tamaño del segmento de clientes y, para eso, se tendrá en cuenta el porcentaje de clientes que pertenece a cada segmento dentro de la cartera total de clientes de la Empresa. El Segmento A es el más grande y representa el 59% de la cartera de clientes. Mientras que el Segmento B y el Segmento C equivalen al 36% y 21% de los clientes de la Empresa respectivamente (Gráfico 14). Hay que tener en cuenta que el Segmento C es la intersección entre los Segmento A y B.

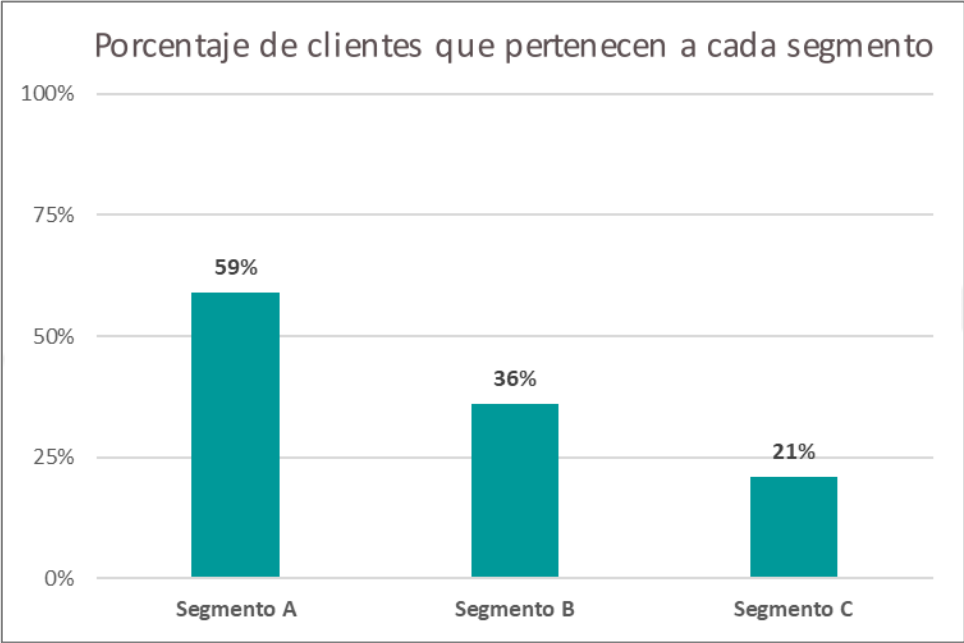


Gráfico 14: Porcentaje de clientes que pertenecen a cada segmento dentro de la cartera de clientes de la Empresa.²⁸

En segundo lugar, hay que destacar que la venta online está en franco crecimiento. Anteriormente se revisó que los clientes nuevos de la Empresa que declaran vender de forma online han crecido enormemente en porcentaje y, por consiguiente, los clientes que ya sólo venden en tienda física vienen decreciendo porcentualmente. Esto se suma al hecho de que las ventas online vienen creciendo a tasas por sobre el 200% anual, según la Cámara de Comercio de Santiago. Por lo tanto, se considera que los Segmentos A y C, que son los segmentos que realizan venta online, muestran una tendencia al alza.

Otro criterio relevante para tener en cuenta en la elección del target es la afinidad entre el servicio ofrecido por la Empresa y los segmentos de clientes. Para determinar los niveles de afinidad se revisarán algunos resultados relevantes de la encuesta de clientes. Con respecto a los beneficios esperados del cliente al usar el servicio de la Empresa, destacan la facilidad de implementación y aprendizaje. Los segmentos valoran altamente y casi por igual recibir ambos beneficios a través del servicio de la Empresa. Sin embargo, algunas diferencias se pueden apreciar en cuanto a la adaptabilidad del servicio y la capacidad para hacer crecer el negocio. En ambos casos, el Segmento C muestra una mayor valoración que el resto de los segmentos (Gráfico 15).

²⁸ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

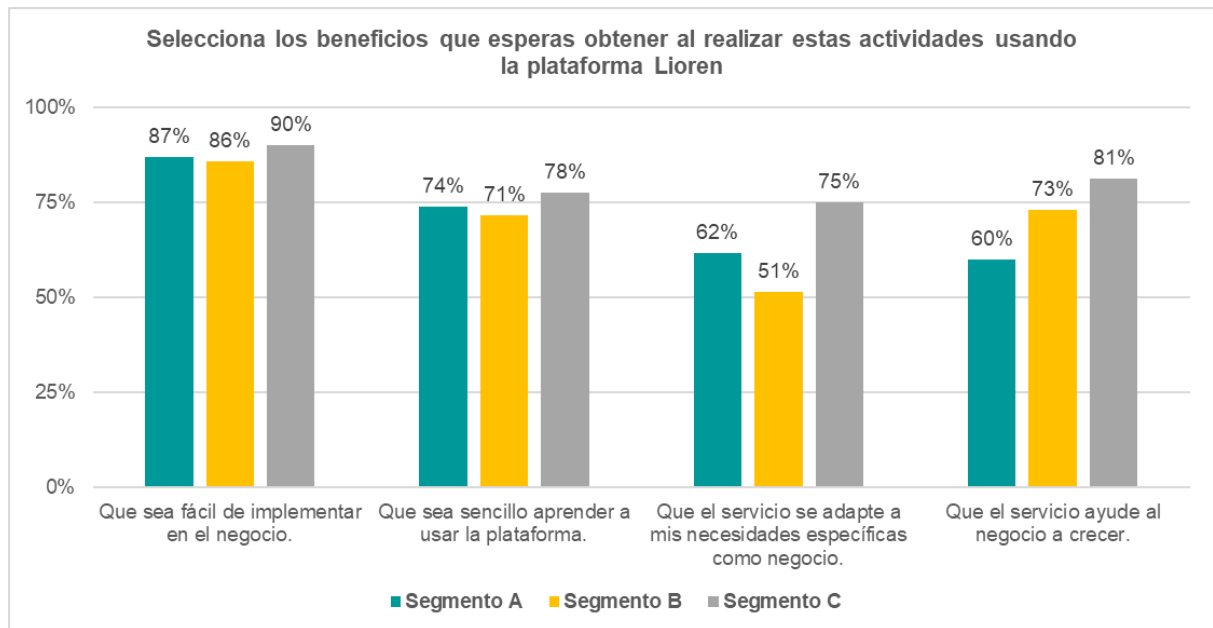


Gráfico 15: Porcentaje de clientes de la Empresa que esperan estos beneficios al usar la plataforma.²⁹

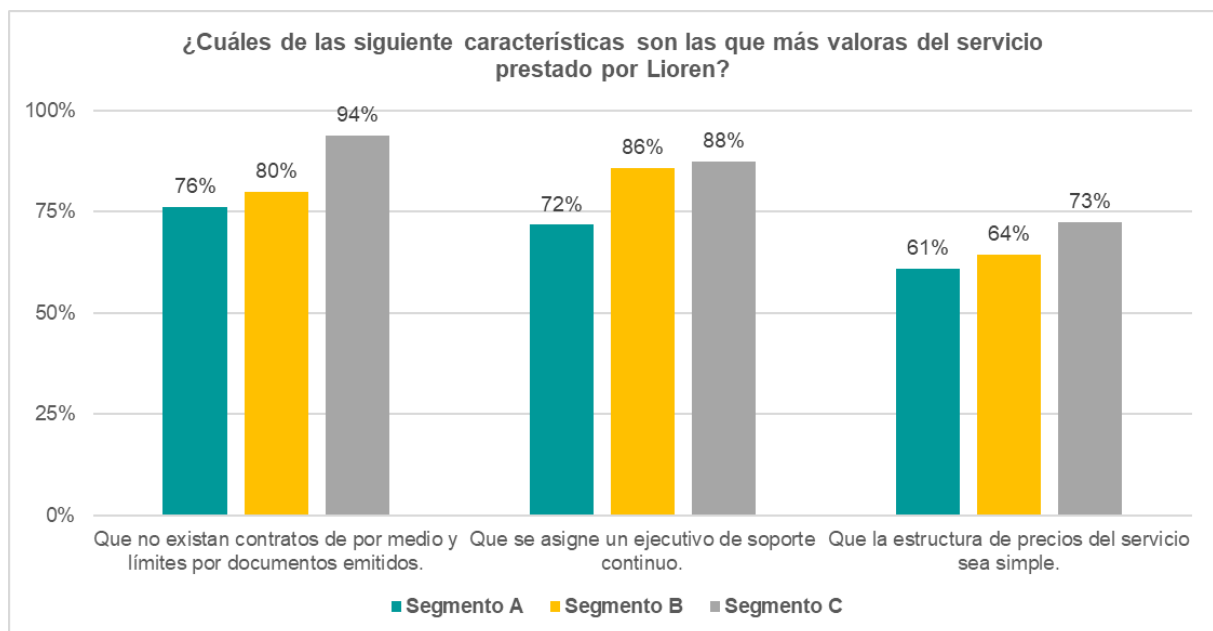


Gráfico 16: Porcentaje de clientes de la Empresa que valoran estas características de la plataforma.³⁰

Por otro lado, de los resultados de la encuesta de clientes es posible también saber cuáles son las características del servicio de la Empresa que ellos más valoran. Dentro de estas características

²⁹ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

³⁰ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

destacan la no existencia de contratos ni límites por documento, la asignación del ejecutivo de soporte y la estructura de precios. En todas esas características, es el Segmento C el que más los valora porcentualmente, tal como lo muestra el Gráfico 16. Esto empieza a arrojar luces en cuanto a los niveles de afinidad de los segmentos con la propuesta de valor de la Empresa.

Se ha reiterado durante este trabajo que existe el supuesto de que se valora positivamente la relación entre calidad y el precio de servicio de la Empresa, por parte de los clientes. En base a los gráficos mostrados anteriormente, se puede empezar a concluir que los aspectos que apalancan esta valoración tienen que ver con las facilidades y adaptabilidad que ofrece la herramienta, el servicio al cliente, y la estructura de precio. Además, cuando se les pregunta a los clientes por qué prefirieron el servicio de la Empresa por sobre otras alternativas, las dos opciones más votadas son por la atención del área de ventas y porque es la más económica. Por el lado del precio, esta positiva valoración es particularmente relevante para el Segmento C, donde un 85% manifestó que prefirió el servicio de la Empresa porque es el más económico (Gráfico 17).

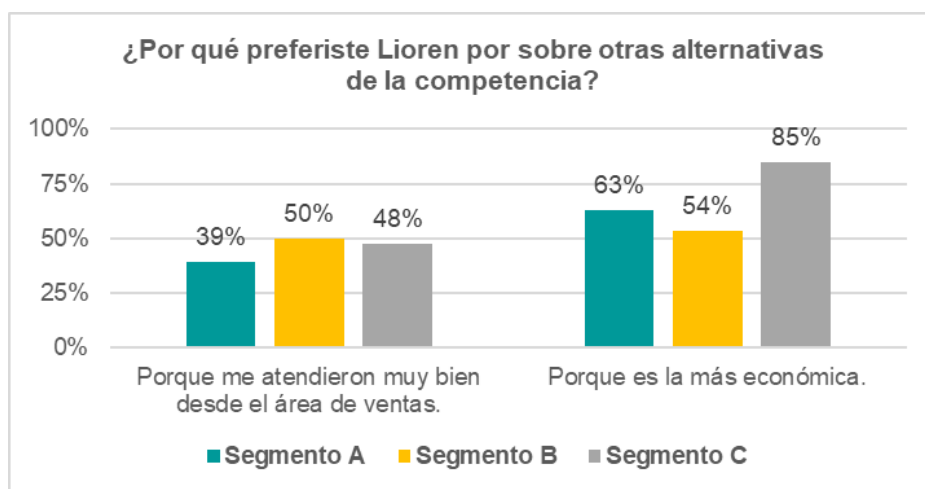


Gráfico 17: Porcentaje de clientes que prefirieron el servicio de la Empresa por estas razones.³¹

En virtud de lo expuesto en los párrafos y gráficos anteriores, es posible determinar que existe un grado mayor de afinidad entre el Segmento C y la propuesta de valor de la Empresa, por sobre los otros segmentos. Principalmente porque las características del servicio están más en línea con sus expectativas y porque el precio tiene más peso en sus decisiones de compra en estos casos.

La rentabilidad de los segmentos es otro criterio para tener en cuenta para elegir el target. En este caso se considera que los Segmentos B y C son los más rentables principalmente porque hacen venta en tienda física. Esto es así porque, al hacer venta en tienda física, los clientes normalmente necesitan también herramientas como puntos de ventas para apoyar el proceso de venta. En la Empresa, el precio de cada punto de venta simple es de 0,2 U.F. mensual, mientras que el punto de venta múltiple cuesta 0,4 U.F. al mes. En cambio, los vendedores online no necesitan tener un punto de venta ya que las ventas se realizan a través de comercios electrónicos. Con las integraciones que el servicio de la Empresa tiene con herramientas de comercio electrónico, como

³¹ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

WooCommerce o Shopify, los clientes podrán emitir hasta 2500 documentos tributarios electrónicos sin costo adicional a los módulos correspondientes. Por lo tanto, el ticket promedio que pagará un cliente del Segmento A será menor al de un cliente del Segmento B o C.

Un último criterio para considerar en la focalización es la rivalidad competitiva que existe en los mercados de cada segmento. Las principales herramientas que compiten con la Empresa pueden dar respuesta a las necesidades de los tres segmentos. Sin embargo, para el Segmento A existen muchas más opciones que entrarían en la categoría de comercios electrónicos. Por lo tanto, un cliente con venta online puede hacer una búsqueda en Internet y encontrar muchas alternativas de tienda online y comercio electrónico. Además, al ser un cliente que está más relacionado con el Internet, no será complicado para él hacer una búsqueda exhaustiva y elegir la mejor herramienta. Esto también se puede observar con los resultados de la encuesta a clientes de la Empresa, ya que en el Segmento A es donde mayor porcentaje de clientes conoce la competencia (Gráfico 18).

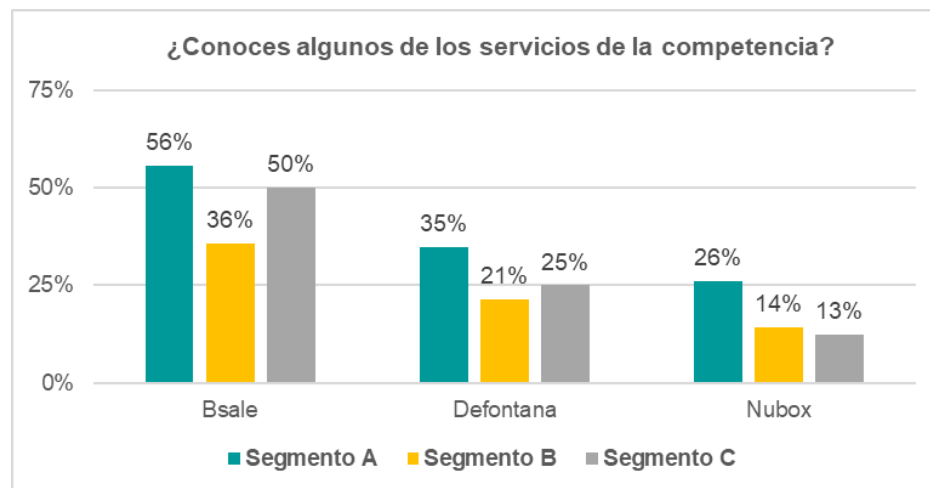


Gráfico 18: Porcentaje de clientes que conocen la competencia.³²

	Tamaño	Crecimiento	Afinidad	Rentabilidad	Rivalidad competitiva
Segmento A	Grande	Alto	Media	Baja	Alta
Segmento B	Mediano	Bajo	Media	Alta	Media
Segmento C	Pequeño	Alto	Alta	Alta	Media

Tabla 7: Matriz de target de la Empresa.³³

Todos los análisis de los segmentos, con respecto a los criterios descritos anteriormente, son presentados a través de una matriz de target que permitirá visualizar de forma más fácil cuál es la mejor opción de target. Tal como se muestra en la Tabla 7, los segmentos son evaluados en función de cinco criterios: tamaño, crecimiento, afinidad, rentabilidad y rivalidad competitiva. En virtud de esto, se considera que la mejor opción para focalizar el posicionamiento de la Empresa es el Segmento C, ya que, a pesar de ser un segmento pequeño, muestra altos niveles de crecimiento, afinidad y rentabilidad. Además, muestra una rivalidad competitiva media porque las alternativas

³² Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

³³ Fuente: Elaboración propia (noviembre, 2020).

que dan respuesta a todas sus necesidades (documentos tributarios, stock de productos y puntos de ventas), no son tantas en el mercado.

7.5. Posicionamiento

Con el segmento objetivo ya seleccionado, lo siguiente es diseñar un posicionamiento para el servicio que ofrece la Empresa, que sea relevante en la mente de los clientes. En este caso, la idea es ajustar la propuesta de valor actual para hacerla encajar mejor con las necesidades del target de clientes.

La Empresa hoy cuenta con una propuesta de valor que es capaz de entregar a un conjunto importante de clientes. La forma en que principalmente se ha transmitido esa propuesta de valor ha sido a través de su página web, su principal canal. Al entrar al sitio web de la Empresa aparece la declaración de su posicionamiento actual, la cual se detalla a continuación:

“Lioren Enterprises: Plataforma de gestión empresarial 100% Web, amigable y fácil de usar. Diseñada para emprendedores y empresarios.”

Esta declaración refleja la promesa que le hace a sus clientes para motivarlos a suscribir el servicio. De esta declaración se pueden extraer varios elementos.

Plataforma de gestión empresarial 100% Web

Hace referencia específica a la solución a nivel de producto, es decir, una plataforma web. Sin embargo, el concepto se queda un poco corto porque la Empresa ofrece más que un producto, ofrece un servicio, que incluye capacitación y soporte continuo. Además, la plataforma web es un común denominador del mercado de este tipo de servicios y no logra diferenciarse del resto de la competencia.

Por otro lado, el concepto “gestión empresarial” es bastante amplio y puede conectar con cualquier tipo de empresa. Sin embargo, se sabe que el servicio, aunque sea modular, es más apropiado y rentable para negocios del tipo comercial y, por lo mismo, ese fue el segmento objetivo elegido.

Para emprendedores y empresarios

Se declara que la herramienta está diseñada para ellos, sin embargo, parece ser un segmento demasiado heterogéneo, ya que hay emprendedores y empresarios de muchos tipos. Por un lado, el concepto “emprendedor” se define como persona que lanza una empresa y, generalmente, se le

atribuye un carácter innovador a su negocio. Por otro lado, “empresario” hace referencia al propietario o director de una empresa y, como se dijo antes, hay varios tipos de empresa, dependiendo de su rubro o tamaño. Mientras que la oferta de la Empresa conecta mejor con un segmento de empresas que, específicamente, vendan productos o servicios en tienda física u online.

Amigable y fácil de usar

Ambos conceptos son los atributos positivos que la Empresa quiere destacar de su servicio. De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, el servicio de la Empresa goza de varias percepciones positivas en cuanto a sus características. No obstante, hay uno o dos atributos que hacen más sentido a los clientes del target con respecto a la imagen de la Empresa.

Tal como se puede apreciar en el Gráfico 19, el atributo de imagen más valorado por el target es que la Empresa “se preocupa por el cliente”. Le sigue el atributo “útil”, el cual puede relacionarse en parte con el atributo “fácil de usar”, mientras que “amigable” aparece en tercer lugar. En este sentido, el atributo “útil” tendría preferencia con respecto a “amigable”, sin embargo, no se descarta trabajar con los tres conceptos.

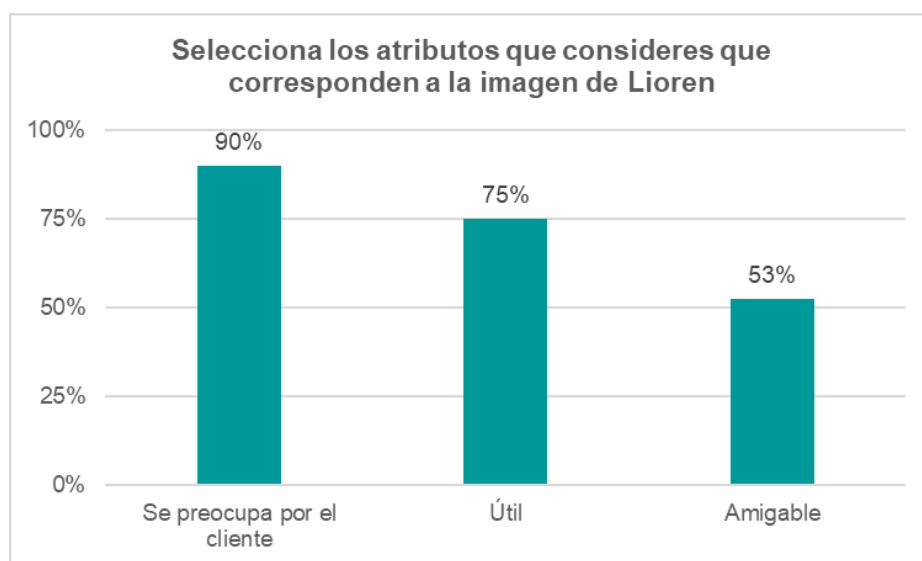


Gráfico 19: Porcentaje de clientes del target que considera que la imagen de la Empresa corresponde a esos atributos.³⁴

Para ajustar la propuesta de valor de la Empresa y lograr el posicionamiento adecuado en los clientes del target, se proponen cuatro conceptos adicionales.

Servicio de negocio electrónico

³⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de clientes (noviembre, 2020).

El producto que ofrece la Empresa calza bastante mejor con el concepto de negocio electrónico. Por definición, negocio electrónico es un concepto genérico que hace referencia a todas las formas de utilización de las TICs que asisten a los procesos comerciales de ventas en todas sus fases o mejoran su eficiencia (IONOS, 2018). Aunque suele confundirse, se diferencia del concepto de comercio electrónico, ya que este último se refiere solo a la comercialización de productos y servicios en Internet. Por lo tanto, comercio electrónico es más acotado y se considera una parte de lo que es el negocio electrónico, tal como lo muestra la Figura 9.

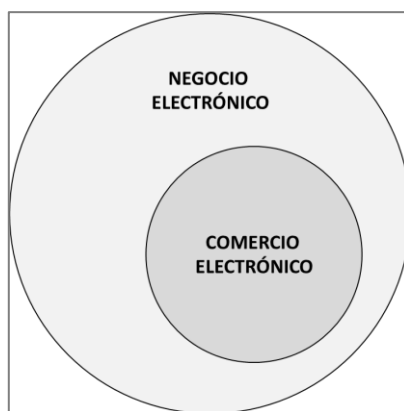


Figura 9: Negocio electrónico versus comercio electrónico.³⁵

Características como la gestión electrónica de documentos o de inventarios calzan adecuadamente también con el concepto de negocio electrónico, ya que este último abarca tanto el “back office” (actividades de apoyo), como el “front office” (actividades en contacto con clientes). Además, es mucho más simple de comunicar que el concepto de plataforma de gestión empresarial 100% Web y, por lo demás, ningún competidor utiliza este concepto tan relevante.

Finalmente, al agregar la palabra “servicio” se da a entender que lo que ofrece la Empresa es mucho más que una herramienta, sino que incluye otras características como el servicio y atención al cliente.

Para venta en tienda física y online

Esta frase busca acotar el target, haciendo énfasis en que el producto de la Empresa está diseñado para la comercialización de bienes y servicios. Esto aportaría una mejor distinción de las necesidades que cubre el servicio, dándole importancia a las actividades que resuelve o se potencian a través de él y que, además, son más rentables para la Empresa.

Se preocupa por el cliente

³⁵ Fuente: IONOS Digital Guide (septiembre de 2018).

Aquí la idea es explotar mejor la imagen de marca que ha construido la Empresa en la mente de los clientes del target. Es el atributo más valorado por ellos, el cual se apalanca principalmente en lo valorado que es la asignación de un ejecutivo de soporte y que ayuda a crecer el negocio. Además, no es un atributo fácilmente copiable, ya que a cualquier marca le cuesta construir esta percepción en sus consumidores. Los buenos niveles de recomendación y comentarios positivos reforzarían este tipo de posicionamiento.

Útil

Atributo que, cuando se asocia a un sustantivo, significa que produce un beneficio o sirve para algo. Dado que el atributo “útil” es el segundo más valorado por el target dentro de la imagen de marca de la Empresa, se considera un concepto del que se puede sacar provecho.

Amigable y fácil de usar

El atributo “amigable” es el tercero más valorado por los clientes del segmento objetivo de la estrategia comercial, mientras que “útil” es el segundo. Este último es similar con el concepto “fácil de usar”, por lo tanto, sólo se considera a “amigable” como aporte adicional mientras se considere a “útil” como parte del mensaje también.

A continuación, se elabora una matriz de posicionamiento (Tabla 8), que permitirá evaluar de manera simple cada uno de los posicionamientos, tanto los actuales como los que se proponen. Los posicionamientos se evalúan en base a cinco criterios, de los cuales sólo dos son los que aportan más a la evaluación: lo distintivo y lo superior. En cambio, casi todos los posicionamientos destacan desde lo importante, lo comunicable o que no sea fácilmente copiable. Por lo tanto, los posicionamientos que destacan son: “servicio de negocio electrónico”, “para ventas en tienda física y online”, “se preocupa por el cliente o por ti”, “amigable” y “útil”.

	Importante	Distintivo	Superior	Comunicable	No se copia fácilmente
Plataforma de gestión empresarial 100% Web	X				X
Servicio de negocio electrónico	X	X	X	X	X
Para emprendedores y empresarios				X	
Para venta en tienda física y online	X	X		X	
Amigable y fácil de usar	X		X	X	X
Se preocupa por el cliente o por ti	X	X	X	X	X
Útil	X		X	X	X

Tabla 8: Matriz de posicionamiento de la Empresa.³⁶

³⁶ Fuente: Elaboración propia (noviembre 2020).

Luego de definir los elementos del posicionamiento, se continúa con la proposición de una declaración. Esta declaración debe ser una propuesta de valor simple que conecte adecuadamente con el target de clientes. A continuación, se presenta la declaración de posicionamiento propuesta para la Empresa: “Para venta en tienda física y online, Lioren es el servicio de negocio electrónico más útil del mercado, porque es amigable y se preocupa por ti”.

7.6. Otros objetivos de la estrategia comercial

Para la definición de estos objetivos adicionales de la estrategia comercial, lo primero que se tendrá en cuenta es la etapa del servicio de la Empresa en su ciclo de vida. Este ciclo es un símil de lo que Ash Maurya en su libro *Scaling Lean* llamaba la curva de crecimiento de un startup. La fase de crecimiento en el ciclo de vida del producto equivale a estar en un punto intermedio entre el ajuste producto/mercado (el punto de inflexión de crecimiento exponencial), y el escalamiento. Por lo tanto, Maurya al simplificar por una regla de 10x el crecimiento entre el ajuste problemas/solución y el escalamiento, afirmaba que es casi lo mismo que aproximarlo a una regla 2x2x2x. Con esta simplificación, la etapa de crecimiento en la que está la Empresa está a 2x del escalamiento (Figura 10). Por consiguiente, se tendrá en cuenta esta regla aproximada para la definición de los objetivos a nivel cuantitativo.

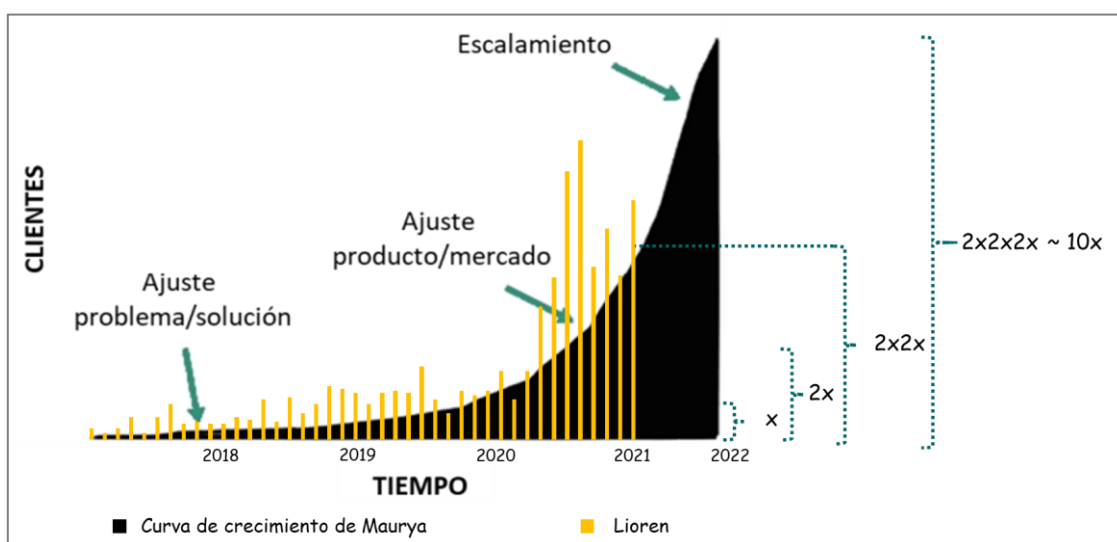


Figura 10: Curva de crecimiento de clientes de Maurya y de la Empresa.³⁷

En primer lugar, se establecerán los objetivos financieros para esta estrategia comercial. A nivel financiero, anteriormente se ha hablado del ticket promedio y su evolución. Por ejemplo, se dijo que a principios de 2020 el ticket promedio era cercano a 0,8 U.F., sin embargo, a finales de año estaba rondando en 0,6 U.F. Esto significa que se captura menos dinero de cada cliente individual, lo que es un riesgo para la valoración económica del negocio. Por lo tanto, un objetivo

³⁷ Fuente: Elaboración propia a partir de Maurya (2016) y de los formularios internos de ingreso (enero, 2021).

razonablemente alcanzable es volver a tener un ticket promedio igual al que había a principios de año, sin pandemia ni proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica. Para eso hay dos caminos abordables. El primero es enfocarse en los clientes nuevos y preocuparse de que ellos suscriban un ticket promedio mayor. Si hoy el ticket es 0,6 U.F. y luego de duplicar la cartera se espera que sea 0,8 U.F., entonces los clientes nuevos deberían tener un ticket promedio de 1 U.F. El otro camino es incentivar a que los clientes antiguos suscriban un ticket mayor, haciéndoles promociones que los motiven. Independientemente del mecanismo, el objetivo financiero es que, luego de un año de ventana temporal, el ticket promedio mensual esté en 0,8 U.F.

Otro tipo de objetivos a establecer son los no financieros, los que en general tienen que ver con el valor de marca. La definición del posicionamiento de la Empresa se basó en ajustar la que tiene actualmente e identificar sus elementos superiores. Entre ellos, estaban las altas percepciones de imagen de marca útil, preocupada por el cliente y amigable, en donde un porcentaje mayor o igual a 50% de los clientes del target vinculó cada atributo con la marca. Lo ideal entonces sería mantener esas valoraciones en esos atributos de marca y, por lo tanto, periódicamente, se realizará una encuesta a clientes para recoger estas percepciones y verificar que se mantengan por sobre el 50% al menos.

Por otra parte, dentro de los objetivos no financieros están los relacionados al mundo digital. Los principales canales digitales de la Empresa son la página web y sus redes sociales. A través de la herramienta Google Analytics es posible rescatar el número de visitantes nuevos de la página web de la Empresa. En el Gráfico 20 se muestra la evolución de los visitantes nuevos mensuales de la página durante 2020, y en él es posible apreciar la tendencia al alza. Siguiendo la regla 2x, se propone como objetivo duplicar la cantidad de visitantes nuevos del año anterior. Es decir, si en 2020 hubo poco más de 27 mil visitantes nuevos del sitio web, la idea en el siguiente año sería entonces llegar a los 50 mil.

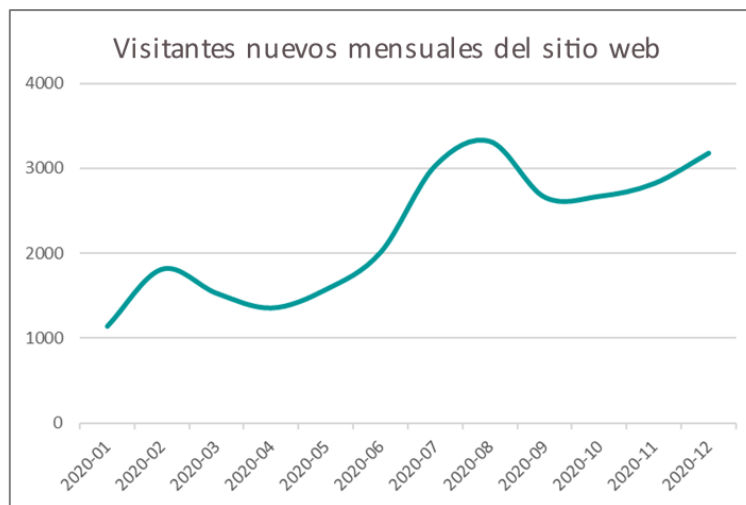


Gráfico 20: Visitantes nuevos mensuales del sitio web de la Empresa.³⁸

³⁸ Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes en Google Analytics sobre el sitio web (enero, 2021).

Otro de los objetivos relacionado al mundo digital son los seguidores en redes sociales. Las principales redes de la Empresa son Facebook e Instagram y, a pesar de que también existe en Twitter, este medio muestra muy baja actividad relevante. Además, según los datos de la encuesta a clientes, alrededor del 50% de los clientes del target usan Facebook o Instagram para vender sus productos también. Por lo tanto, se revisan la cantidad de seguidores que tiene la Empresa en cada una de las redes sociales, y se compara con la competencia directa, en este caso, Bsale. El número de seguidores y “me gusta” de la Empresa y su competidor son detallados en la Tabla 9, junto con los objetivos propuesta para la Empresa, los cuales persiguen acercarse más a los números de la competencia.

	Facebook		Instagram
	Seguidores	Me gusta	Seguidores
Lioren	2281	2243	419
Bsale	5140	4887	3753
Objetivo Lioren	2x	2x	7x

Tabla 9: Número de seguidores y “me gusta” en redes sociales de la Empresa y Bsale.³⁹

Finalmente, en cuanto a objetivos de clientes, hay que destacar dos cosas. Lo primero tiene que ver con la retención. Según datos de la Empresa, la tasa de abandono del servicio es del 2% mensual aproximadamente, lo que se considera normal y estable. Por lo tanto, el primero objetivo de clientes es mantener la tasa de abandono en el mismo porcentaje o menos. Mientras que, con respecto a la atracción de clientes, se usará el criterio 2x para establecer un objetivo de atracción. Dado que durante el 2020 hubo en total 846 clientes nuevos, se propone duplicar ese número en 2021 y conseguir 1692 clientes nuevos para la Empresa.

³⁹ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING

Una vez desarrollada la estrategia comercial de la Empresa, se procede a definir la implementación de esta, la cual va a quedar definida dentro de un plan de marketing. Para el desarrollo de este plan de marketing se utiliza principalmente los conceptos del marketing mix que fueron explicados en el marco conceptual. El marketing mix está dividido en cuatro partes principales, más conocidas como las 4 P's. Por lo tanto, se procederá a continuación a explicar cada una de estas partes del marketing mix, de tal manera de diseñar una implementación adecuada de la estrategia comercial.

8.1. Producto

En el apartado de producto se explicará la estrategia del servicio de la Empresa, es decir, qué es lo que le entrega al cliente para satisfacer alguna de sus necesidades. En este caso, se parte de un servicio que ya está definido, por lo cual se va a describir y ajustar a la propuesta de valor.

Para describir a los productos de la Empresa se utiliza, en primer lugar, la matriz BCG que los describe en función de su crecimiento y su participación. La matriz se divide en cuatro cuadrantes, los cuales clasifican a los productos en categorías. En la Figura 11 se presenta la matriz BCG para los productos de la Empresa.

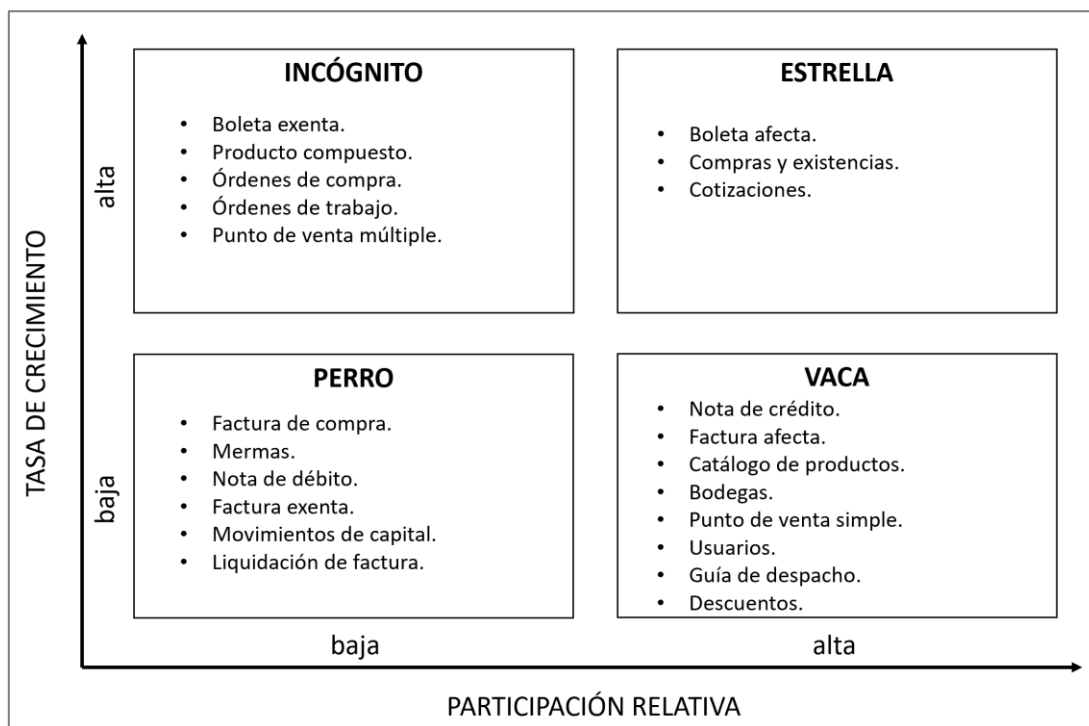


Figura 11: Matriz BCG de los productos de la Empresa.⁴⁰

⁴⁰ Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios internos de ingreso (diciembre, 2020).

Los productos estrella son los con mayor crecimiento y participación. Aquí destacan productos que requieren inversión de recursos en mantener sus niveles. Tal es el caso del módulo de Boleta Afecta, el más promocionado por los canales de la Empresa, y el módulo de Cotizaciones, el cual es gratuito. Dentro de los productos vaca de la Empresa destacan los módulos de Nota de Crédito, Factura Afecta, Catálogo de Productos y Bodegas. Estos productos son valorados porque generan ingresos estables sin la necesidad de inversión relevante. En los productos perros se tiene a módulos como Factura de Compra o Nota de Débito, los cuales muestran bajo crecimiento y participación a la vez. Y, finalmente están los productos incógnitos como el módulo de Boleta Exenta y el de Órdenes de Compra. La idea es tener una cartera equilibrada, por tanto, corresponde empujar constantemente productos incógnitos hacia convertirse en estrellas para desarrollar un ciclo saludable. En consecuencia, se tendrá particular atención en promocionar alguno de los productos incógnito que tenga oportunidades de convertir en estrella.

Otro concepto útil para trabajar con los productos son los niveles de productos. Existen tres niveles de productos: básico, esperado y aumentado. A continuación, se detallan las características de cada nivel considerando el servicio que entrega la Empresa (Figura 12).

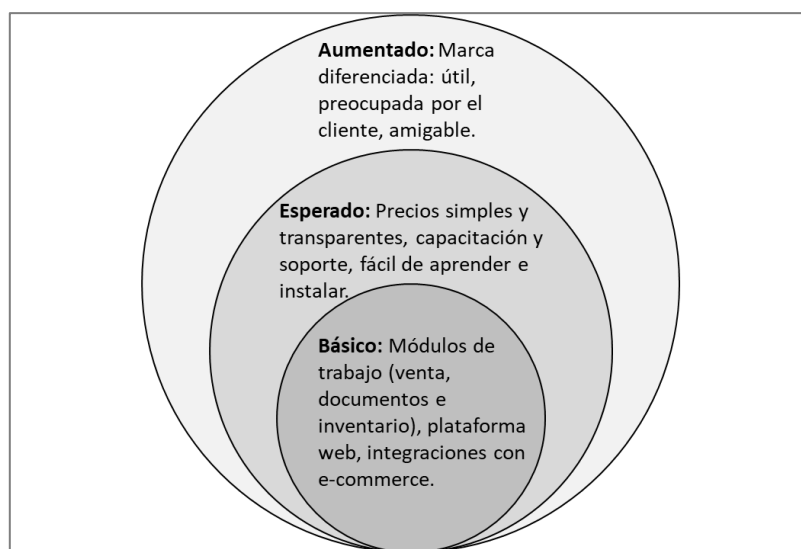


Figura 12: Niveles de producto para el servicio de la Empresa.⁴¹

Producto básico: Las características indispensables del servicio de la Empresa para cubrir lo mínimo que necesita el cliente. En este caso se tiene a los módulos relacionados principalmente con la gestión de venta, inventarios o documentos tributarios electrónicos. El acceso a una plataforma web es esencial y común entre los competidores y, además, el cliente necesita integrar la plataforma a un e-commerce para vender por Internet.

Producto esperado: Al comprar el servicio de la Empresa, el cliente espera que todos los precios sean simples y transparentes. Junto con eso, esperan facilidades para la instalación en su empresa

⁴¹ Fuente: Elaboración propia a partir de reuniones con la dirección comercial de la Empresa (diciembre de 2020).

y para aprender su uso. Y, por último, esperan que se les ofrezcan capacitación y soporte para usar correctamente la herramienta. Esa es la propuesta de la Empresa y es eso lo que esperan también los clientes al suscribir el servicio.

Producto aumentado: Todo lo que sobrepasa las expectativas del cliente y reúne los elementos diferenciales del servicio. En este caso, como elemento diferencial del servicio de la Empresa se va a proponer el rediseño de la identidad de marca. Se incorporarán aspectos diferenciadores con respecto a la competencia y que a la vez potencien las percepciones de imagen de marca útil, preocupada por el cliente y amigable.

El rediseño de la identidad de marca de la Empresa tendrá en cuenta la proyección de percepciones de marca con atributos que sean superiores y diferentes con respecto a la competencia. Por un lado, se potenciarán los atributos que más valoran los clientes del target, en este caso los atributos: útil, se preocupa por el cliente y amigable. Por otro lado, se impulsará el desarrollado de diferenciación impulsando percepciones de marca única, innovadora y dinámica. De esta manera, la marca de la Empresa puede convertirse en una marca que llame más la atención al segmento objetivo y que, por consiguiente, sea más probable que la prueben. Esta estrategia de marca es muy común en la publicidad y la empresa WOM es el caso ejemplar en cuanto a diferenciarse de la competencia, con un enfoque hacia las necesidades del cliente, para llamar la atención de estos. Al volverse más llamativa para los consumidores, a su vez gana potencial para abrirse espacio en el mercado aumentando la adquisición de nuevos clientes (Pretch, 2020).

El mercado de software de gestión empresarial es tremendamente sobrio en su promoción y ninguna toma demasiados riesgos en cuanto a posicionarse de manera diferente al resto. Por este motivo se propone hacer algo completamente nuevo para llamar la atención. Por un lado, los atributos “se preocupa por el cliente” y “amigable” son características conductuales asociadas al ser humano. Para lograr esta correcta asociación, se propone humanizar la marca y para eso son muy útiles los personajes de marca. Un personaje de marca puede darle más sentido al posicionamiento que quiere construir la Empresa y, además, puede aportar desde lo diferencial. Dado que ningún competidor desarrolla alguna estrategia de marca similar, el espacio para diferenciarse en esta materia está disponible y, además, el personaje en sí mismo puede reunir otras características que aporten a la diferenciación de la marca, como su estilo o su psicología.

Para finalizar con la estrategia de producto, se analizará si es la cartera de productos y servicios de la Empresa suficiente para lograr la expansión comercial del negocio. Para esto se analizarán las estrategias de expansión en función de la matriz de Asnoff o matriz de producto-mercado (Figura 13), cuya descripción se encuentra en la sección Anexo E.

Considerando los servicios que actualmente ofrece la Empresa, se puede destacar de que han sido suficientes para impulsar el intenso crecimiento que tuvo la Empresa a partir de mayo de 2020. Por lo tanto, se estima que a corto plazo la expansión comercial a través de la penetración de mercado de los servicios de la Empresa es suficiente y oportuna. Sin embargo, pensado en el largo plazo se debe tener en cuenta una expansión de otro tipo para darle sostenibilidad al negocio de la Empresa. Dado que el target seleccionado son aquellos clientes que venden en tienda física y online, es

natural crear productos propios que se vinculen más y mejor con los clientes de venta online. Esto porque el servicio hoy sólo permite la venta online a través de la integración con soluciones de proveedores de servicio de comercio electrónico de mercado. Lo que de alguna manera no es óptimo, ya que la Empresa no puede controlar toda su relación con los clientes y porque la imagen de la marca propia se descuida. Por lo tanto, se propone que la Empresa en el mediano plazo empiece a desarrollar un módulo propio de comercio electrónico, para sostener la expansión a largo plazo. O, en su defecto, aunque menos eficiente, desarrollar integraciones con otros comercios electrónicos, a parte de las que ya tiene con Shopify y WooCommerce.

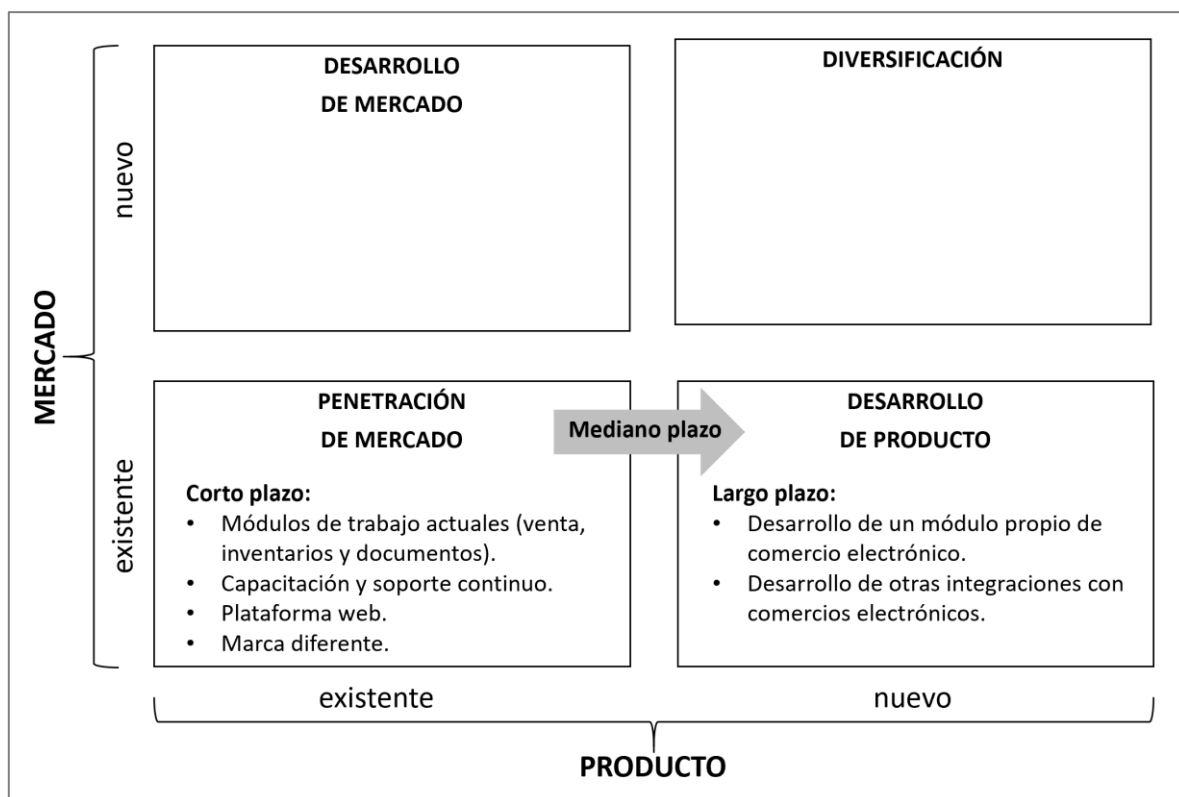


Figura 13: Matriz de Asnoff para la Empresa (Elaboración propia).

8.2. Precio

Como se detalló en los alcances de este trabajo, la estructura de precios no va a ser modificada en este plan de marketing. Esta restricción busca que la Empresa no ponga en riesgo sus finanzas dado que, utilizando la estructura de precios actual, ha logrado crecer de forma importante. Sin embargo, en la sección anterior donde se analizaba el producto se concluyó que, si la Empresa desea sostener su expansión en el largo plazo, debe en el mediano plazo ponerse a desarrollar nuevos productos para que la potencien. En ese sentido, lo natural es que la Empresa se expanda hacia el comercio electrónico, que es la mayor tendencia de crecimiento en el mercado. Por lo tanto, si se concretara la idea de desarrollar un módulo propio de comercio electrónico, este no tiene un precio fijado. Entonces, en este apartado del plan, se propone un criterio para fijar el precio de un posible nuevo módulo de comercio electrónico.

El criterio que se propone para fijar el precio de un nuevo próximo producto de la Empresa, es el criterio de la disposición a pagar del segmento objetivo. Por lo tanto, se recomienda realizar una investigación de mercado previa que pueda establecer rangos razonables de disposición a pagar del target de clientes. Por ejemplo, en el caso de un módulo de comercio electrónico, se podría partir por revisar los precios de las alternativas. En este caso se tienen tres alternativas con las cuales el servicio de la Empresa ya está integrado. Estos son Shopify (\$29.000 mensuales), Jumpseller (\$9.000) y WooCommerce (gratuita). En adición a esto, se recomienda introducir el nuevo producto al mercado usando una estrategia de precio descremado. Esta estrategia consiste en fijar un precio inicial relativamente más alto, para poder recuperar la inversión con rapidez, y para posteriormente bajarlo. Para que esta estrategia de fijación del precio del nuevo producto sea un éxito, se debe hacer un correcto posicionamiento para que sean los clientes más innovadores y con más disposición a pagar, los primeros que suscriban el servicio.

8.3. Plaza

La plaza corresponde específicamente a los canales de distribución por los que la Empresa entrega su servicio al cliente final. Lo primero que se realiza en este sentido es identificar cuáles son las necesidades del target en relación con los canales.

Un cliente del target es un cliente que se abrió o se va a abrir a vender desde la tienda física hacia Internet. Por lo tanto, se asume que los canales relacionados al Internet son los que más posibilidades tienen de conectar correctamente con el target de clientes. Además, Internet como ecosistema, es el espacio donde quiere vivir la Empresa, su marca y su servicio. Tal es así que, en su misión, la Empresa declara que estará presente virtualmente donde sea que sus clientes lo requieran.

El cliente además quiere poder recibir el servicio de forma oportuna, por lo tanto, el teléfono móvil juega un papel importante también. El teléfono móvil está literalmente en el bolsillo de cada persona, por lo tanto, difícil es encontrar un canal más oportuno. A través del teléfono móvil, los clientes pueden acceder a la plataforma usando un navegador e, incluso, pueden recibir soporte por medio de la aplicación WhatsApp.

Para finalizar, se considera la oficina de la Empresa como una especie de canal que permite la entrega del servicio. Esto porque, antes de la pandemia del Covid-19, algunos clientes preferían ir a las oficinas de la Empresa para recibir la capacitación del servicio de forma presencial. En ese sentido, la oficina va a cumplir cerca de un año cerrada y todos los trabajadores están con teletrabajo, por lo que se descarta esta canal hasta nuevo aviso.

En cuanto a los objetivos de los canales, se propone definir lo que se espera de la estrategia de canales. Se considera que dentro de los principales aspectos para tener en cuenta dentro del canal es que permita entregar un buen nivel de servicio. Ante esta situación, se define que los canales de

distribución deberían ser canales directos hacia el cliente, ya que se quiere mantener el enfoque de marca preocupada por ellos. Además, no se quiere perder el control de esa relación con el cliente, a diferencia de lo que pasaría si se aceptan intermediarios en el canal de distribución. Dado esto, las principales alternativas de canal que se van a priorizar van a ser el sitio web, el blog, la mensajería instantánea vía WhatsApp, el correo electrónico y las redes sociales.

El principal canal para la Empresa es su sitio web, ya que a través de él entrega el servicio. La página web, además de alojar la plataforma y el blog, sirve para hacer una cotización del servicio de la Empresa, según los módulos que el cliente elija. Mientras va elaborando la cotización, el cliente puede consultar las características específicas de cada módulo, para que pueda informarse correctamente. Además, el sitio tiene un botón que permite comunicarse directamente con un ejecutivo de ventas de la Empresa, a través de WhatsApp.

En adición a esto, hace unos meses la Empresa sacó un centro de capacitación online, el cual dispone de un centenar de videos tutoriales en relación con el uso de la herramienta. Dicho centro de capacitación también está disponible desde el sitio web de la Empresa. Actualmente, la asistencia en la venta y el soporte técnico son brindadas mayoritariamente por WhatsApp o correo electrónico directo al cliente.

Un aspecto relevante por destacar en cuanto al canal sitio web es lo siguiente. La propuesta de la Empresa invita a los negocios a modernizarse y adaptarse a la venta online. Sin embargo, la Empresa no práctica un sistema de tienda online para la compra inicial de la suscripción a su servicio. Por lo tanto, hay una incongruencia interna entre lo que la Empresa ofrece al cliente, con lo que hace realmente. En ese sentido, se propone implementar una tienda online en la página web de la Empresa para que se puedan vender las suscripciones de manera online desde allí mismo. Esto permitirá que la venta del servicio de “negocio electrónico” sea de forma online, igual a como los clientes esperan vender sus productos y servicios. Puede ser una primera experiencia de cómo el servicio que entrega la Empresa facilita el proceso de venta.

Un último tipo de canal que no ha sido lo suficientemente explotado por la Empresa son las redes sociales. A pesar de que no sean herramientas para brindar servicio de soporte, si pueden ser útiles para la venta de la suscripción del servicio. Entre las redes sociales, sólo destaca Instagram y Facebook por su actividad y relación con los clientes del target. Es decir, para abarcar más mercado, se opta por una estrategia multicanal compuesta por el sitio web, WhatsApp, correo electrónico y las redes sociales Instagram y Facebook. El objetivo más adelante será entonces convertir esta estrategia multicanal en una omnicanal, pero que quedará para un próximo proyecto.

8.4. Promoción

La cuarta y última sección de la mezcla de marketing es la estrategia de comunicación de la Empresa. Lo relevante de la promoción es que representa la voz de la marca y, dado que se ha

hecho foco en la construcción de la marca de la Empresa, tiene que estar bien desarrollada y alienada con todos los puntos anteriores de este trabajo.

Lo primero que se va a definir son los objetivos de la comunicación. En virtud de que la meta de esta estrategia comercial es la expansión del negocio, lo que se busca entonces es que más clientes sean atraídos hacia la Empresa. Para eso, se establece que la estrategia de comunicación debe estar orientada a generar un cambio en la actitud del cliente frente a la marca. Esto se puede conseguir a través de una estimulación emocional positiva que llame la atención del target y refuerce la capacidad de la marca para satisfacer las necesidades del segmento de clientes.

Una segunda condición por analizar es el diseño del mensaje, en cuanto a contenido, estructura y fuente. El contenido hace referencia a los elementos que van a fortalecer el posicionamiento y, en ese sentido, será muy útil la declaración de posicionamiento que se diseñó en capítulos anteriores. A continuación, se vuelve a presentar la declaración de posicionamiento: “Para venta en tienda física y online, Lioren es el servicio de negocio electrónico más útil del mercado, porque es amigable y se preocupa por ti”. Esta declaración es bastante completa también producto de su estructura. Al finalizar con la frase “porque es amigable y se preocupa por ti” se intenta llegar a emociones que motiven la suscripción del servicio.

En adición a esto, se propone un segundo tipo de mensaje, el cual está en línea con el anterior. Como se explicó anteriormente, la palabra “Lioren” significa “luz” para los Selknam, por lo tanto, se podría vincular de manera bien natural el concepto de negocio electrónico con la “luz”, de tal manera de diseñar un mensaje corto pero que motive a la acción. Se hace uso del concepto “iluminar”, el cual es muy usado para referirse a proveer conexión de Internet wifi en espacios públicos. En consecuencia, la idea de potenciar el negocio a través de una herramienta de negocio electrónico puede traducirse a lo siguiente: “Ilumina tu negocio con Lioren”.

Ambos mensajes cumplen el objetivo de estimular emocionalmente una acción y, por lo tanto, se recomienda usar uno y otro dependiendo de las circunstancias como por ejemplo el espacio que tiene destinado el mensaje.

Como fuente de este mensaje no solo está disponible la Empresa en sí misma, sino que también se dispone del recurso de personaje de marca, a quien es posible acudir para entregar mensaje un mensaje coherente al cliente. En ese sentido, se propone utilizar una estrategia similar a la que usa el personaje “Contralorito” de la Contraloría General de la República. Este personaje tiene la finalidad de difundir el trabajo que hace la Contraloría, pero de una manera lúdica y de estilo viral. Suele aparecer en láminas donde se intenta recrear el meme de moda del momento, más un diálogo donde entrega un mensaje informativo acerca de la Contraloría. En virtud de esto, se va a tomar este ejemplo de mensajes para promocionar la marca de la Empresa.

En consecuencia, a lo dicho anteriormente, se propone crear un personaje para la marca de la Empresa con las siguientes características.

Nombre: Liorena. Es la mezcla entre la marca Lioren y el nombre “Lorena”, para humanizarla más.

Género: Mujer. Para proyectar mayor empatía hacia los clientes.

Edad: Adulta joven (~30 años).

Actitudes: Rupturista (diferente), responsable (útil) y sociable (amigable y se preocupa por ti).

Aspecto: Diferente, gentil y corporativo.

Ocupación: Ejecutiva de asistencia virtual de la Empresa.

En base a estos aspectos, se le pidió al área de desarrollo gestionar el diseño del personaje Liorena. A continuación, se presenta el resultado del diseño final del personaje de marca de la Empresa (Figura 14). En ella destaca su estilo de cabello diferente y distintivo, sus facciones de cara y su cuerpo son suaves y armónicos para transmitir gentileza y cercanía. Sus colores y vestimenta mantienen la imagen corporativa de la Empresa.



Figura 14: Personaje de marca de la Empresa.⁴²

⁴² Elaborado por el área de desarrollo de la Empresa (diciembre 2020).

Para a la elección del mix de medios, hay que recordar que, como resultado del análisis de canales de distribución o plaza, la Empresa decide fortalecer los canales vinculados a Internet, ya que es allí donde la marca quiere habitar. Por lo tanto, se descartan algunos medios como la publicidad tradicional, relaciones públicas y eventos.

Para fortalecer la atracción de clientes sería muy útil establecer una estrategia de promoción de ventas que invite a los clientes a interactuar con una demostración de la plataforma, tal como lo hacen algunos competidores relevantes de la Empresa. De esta manera, luego de captar su atención, los clientes podrían ser conducidos de forma más directa hacia el producto.

Con respecto a la fuerza de ventas, hoy la Empresa cuenta con una directora comercial encargada de gestionar la fuerza de ventas. Es sin duda una de las herramientas más eficaces de comunicación, sin embargo, es también una de las más caras. Por lo mismo, se propone mantener la fuerza de ventas actual y apalancar en parte el crecimiento en la venta online de suscripción a través del sitio web de la Empresa.

Otra opción de marketing directo aparte del sitio web, el blog y WhatsApp es el correo electrónico. Se propone desarrollar una estrategia de email marketing que pueda fortalecer la relación con el cliente, entregándole periódicamente información que sea de su relevancia. Además, dado el problema provocado por la disminución del ticket promedio de la Empresa, el email marketing podría ser muy útil para invitar al cliente a suscribir otros módulos adicionales a los que ya tiene y que podrían ser útiles.

La última herramienta por considerar son las redes sociales, las cuales son muy relevantes hoy. En secciones anteriores se mencionó que cerca del 50% de los clientes del target vendían también sus productos a través de Facebook o Instagram. En consecuencia, se establecerá una estrategia de marketing en estas dos redes sociales con el objetivo de generar conocimiento de marca, compromiso con la marca y promover el diálogo entorno a ella y su recomendación. Esto último es de tremenda relevancia porque, dado la fase de crecimiento en la que se encuentra el servicio en su ciclo de vida, el boca a boca y la recomendación ha sido y son grandes impulsores de las ventas. Para este cometido, será muy útil también el personaje de marca desarrollado.

8.5. Implementación del marketing mix

En esta sección se detallarán las acciones concretas por realizar como recomendación a la Empresa, según las definiciones establecidas por la estrategia comercial y el marketing mix. Estas recomendaciones que, tal como se ha mencionado anteriormente, buscan potenciar la presencia en Internet de la marca de la Empresa, se dividen en 5 plazas o canales: sitio web, blog, WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.

Sitio Web

Tal como se aprecia en la Figura 15, lo que más destaca en la página de inicio del sitio web de la Empresa es el logotipo y la declaración actual de posicionamiento. Se propone reemplazar esta última por la declaración de posicionamiento propuesta en la estrategia comercial: “Para venta en tienda física y online, Lioren es el servicio de negocio electrónico más conveniente del mercado, porque es amigable y se preocupa por ti”.



Figura 15: Página de inicio del sitio web de la Empresa.⁴³

Siguiendo en la página de inicio del sitio web, al desplazarse hacia abajo a través de ella es posible encontrar material descriptivo del servicio, junto con videos acerca de experiencias de clientes de la Empresa. Se propone el uso del personaje de marca “Liorena”, de tal manera que sirva como un emisor amigable y cercano para comunicar las características y beneficios del servicio. Para esto, se requiere diseñar un par de ilustraciones que vinculen la imagen de “Liorena” con texto informativo sobre el servicio de la Empresa, para luego, incluirlas en la página de inicio del sitio web en reemplazo de los textos actuales.

⁴³ Fuente: Lioren.cl (2020)

En la pestaña “Servicios” del sitio web se encuentra una breve descripción de los módulos disponibles para suscribir. Se propone incorporar videos demostrativos a estas descripciones de módulos, que muestren cómo es interactuar con la plataforma web al realizar una actividad de negocio estándar a través de ella. Estos videos pueden ser directamente extraídos de los tutoriales del centro de capacitación y soporte, por lo que no se requiere desarrollar este material adicional.

Como se dijo anteriormente, en el sitio web de la Empresa es posible realizar una cotización del servicio en base a los módulos que se desea suscribir. Sin embargo, sólo se puede llegar a ese paso, siendo imposible poder suscribir el servicio de manera inicial sin hacer uso de otras interacciones con la Empresa como, correos electrónicos, llamados telefónicos o chat a través de WhatsApp. Se propone incorporar al sitio web un carro de compra web de suscripciones al servicio para así facilitar la venta y alinearse mejor a los estándares de comercialización a través de Internet. Dicho trabajo puede ser desarrollado por la actual área de desarrollo de la Empresa.

Con respecto a la plataforma web, un aspecto importante que se destacó al analizar a los competidores de la Empresa es la promoción de su servicio “Demo”. Estas demostraciones consisten generalmente en una versión reducida y con fecha de caducidad de la plataforma ofrecida, para en ese tiempo poder utilizarla y evaluarla antes de la compra. Se propone ofrecer y promocionar una versión “Demo” de la plataforma, disponible por un periodo de tiempo acotado (por ejemplo, 14 días) para cualquier empresa que se perfile como cliente potencial y que solicite acceder a ella. El área de desarrollo de la empresa será la encargada de facilitar una versión “Demo” de la plataforma que esté disponible para un conjunto suficientes de prospectos de clientes (entre 50 y 100 usuarios de forma simultánea).

Se recomienda que todas estas acciones descritas en este apartado sean implementadas durante el primer semestre de 2021, de tal manera que puedan ser explotadas durante, al menos, toda la segunda mitad del año.

Blog

Uno de los principales beneficios que ha aportado el blog de la Empresa es la de servir como medio de difusión y repositorio de material relevante para sus clientes. De esta forma, muchos visitantes logran conocer a la Empresa a través de una búsqueda web que derivó en un artículo del blog que explicaba alguna inquietud del consumidor en ese momento. Por lo tanto, es un canal que debe seguir explotándose de tal manera que siga sirviendo como un nexo entre la inquietud de un prospecto de cliente y el sitio web de la Empresa.

Para fortalecer el blog como plaza, se recomienda estructurar un proceso de producción de entradas (1 o 2 entradas semanales) con información útil y contingente que le interese al segmento objetivo de clientes. El blog podría contener adicionalmente información acerca de los distintos beneficios del servicio entregado. En este aspecto, se propone partir por la descripción y promoción de

productos incógnitos para darle prioridad a los módulos que tenían mejores perspectivas de crecimiento.

En este punto ya se hace más evidente que para la implementación de estas acciones de marketing es posible que se requiera un ejecutor que cumpla las funciones de director de marketing, cargo que hoy no existe dentro de la Empresa.

WhatsApp

Dado el alto uso que tiene esta aplicación de mensajería instantánea dentro de la Empresa, se propone el desarrollo de una estrategia de WhatsApp Business que permita facilitar y optimizar la comunicación con los clientes. El personaje de marca Liorena es una buena alternativa para conceptualizar la estrategia de WhatsApp, de tal manera de entregar el servicio y a la vez potenciando el imaginario de identidad de marca. El director de marketing junto al área de comercialización del servicio se hará responsable de diseñar e implementar una estrategia de WhatsApp en donde Liorena actúe como eje central de la entrega de valor vía este canal.

Correo electrónico

Con el objetivo de reforzar el vínculo con los clientes de la Empresa que ya han suscrito el servicio, se propone desarrollar acciones de mail-marketing. En específico, se propone condensar estas acciones en un boletín mensual que incorpore información relevante para los clientes acerca del servicio. Por ejemplo, el boletín podría servir para la promoción de nuevos módulos o de los productos incógnitos que permitan subir el ticket promedio mensual. Además, a través de este boletín se pueden distribuir encuestas a clientes que ayuden a recoger sus percepciones sobre el servicio que brinda la Empresa.

El diseño de este boletín deberá estar a cargo del nuevo director de marketing con la colaboración del diseñador, para que sea visualmente atractivo y con contenido de calidad. Para la ejecución de estas acciones se recomienda el uso de la plataforma MailChimp, mientras que, para las encuestas a clientes, se propone trabajar a través de los formularios de Google Forms. Todas estas acciones de implementación, al igual que las anteriores, deben empezar a ejecutarse durante el primer semestre de 2021.

Redes Sociales

Las redes sociales de la Empresa, como se ha expresado anteriormente, muestran poco dinamismo y vitalidad. Para potenciar este canal se propone explotar el desarrollo de “Liorena” para que sirva como denominador común de la comunicación de la Empresa tanto en Facebook como en Instagram. De esta manera se puede desarrollar un conjunto de atributos relevantes para el

posicionamiento de la marca como, por ejemplo: amigable, preocupada por el cliente, innovadora y diferente.

En concreto, se recomienda primero que todo establecer un responsable de gestionar las comunidades digitales en torno a los perfiles de la Empresa en redes sociales. Esta función puede ser desarrollada por el futuro director de marketing, quien tendría la responsabilidad de diseñar y ejecutar un plan de redes sociales más detallado. Este plan debe incorporar todas las recomendaciones entorno a la creación y publicación de contenidos, junto con monitorear y participar de las conversaciones que surjan acerca de la Empresa en redes sociales. En específico, se propone fijar publicaciones diarias que pueden ser de cuatro tipos: publicaciones de nuevas entradas al blog, ilustraciones informativas, ilustraciones virales entorno a “Liorena” y publicaciones de videos tutoriales provenientes del centro de capacitación y soporte en línea. En este último punto, cabe destacar que los videos tutoriales tienen incorporado una voz femenina que va explicando el paso a paso de las actividades para el correcto uso de la plataforma. Por lo tanto, con este material se puede reforzar el valor que puede entregar “Liorena” al vincularla positivamente con la asistencia y soporte en el uso de la plataforma.

Con respecto al desarrollo de las ilustraciones, las cuales se proponen con el propósito de darle vitalidad a las publicaciones de la Empresa en redes sociales, se recomienda trabajar con un diseñador gráfico. Este profesional debe ser capaz de producir entre 2 y 3 ilustraciones semanales, ya sean informativas o virales, en las que participe “Liorena” como eje central de la comunicación de la Empresa.

CAPÍTULO 9: CONTROL Y EVALUACIÓN

Este capítulo corresponde a la parte final del proceso de marketing elaborado para la Empresa. Aquí, en primer lugar, se van a establecer las métricas que se usarán para medir la consecución de los objetivos establecidos en la estrategia comercial. Además, se estimarán los resultados esperados de la estrategia comercial luego de su implementación y se evaluarán económicamente. Para partir, se establece el presupuesto para la implementación de la estrategia de comunicación del plan de marketing.

9.1. Presupuesto

En el capítulo anterior se definió que para la implementación del marketing se necesitan principalmente dos nuevos profesionales que entrarían a formar parte de la Empresa: un director de marketing y un ilustrador. Para el director de marketing el perfil necesario calza muy bien con el de un ingeniero civil industrial, mientras que para el caso del ilustrador el perfil encaja con las competencias de un diseñador.

Según datos de Talent (2021) el salario líquido promedio de un ingeniero civil industrial al primer año en Chile es de \$1.100.000. En virtud de esta información, se fija un salario bruto de \$1.377.483 para el futuro director de marketing. En adición a esto, el salario líquido promedio de un diseñador en su primer año es de \$575.000. Por lo tanto, se establece un sueldo bruto de \$710.227 para el ilustrador.

Por políticas de la Empresa, los salarios de los trabajadores se pagan en U.F. dado que es también la forma en que se estructuran sus ingresos. Es necesario convertir los salarios desde pesos a U.F. y para eso se consideró una U.F. igual a \$30.000. Por lo tanto, el salario bruto del director de marketing equivale a 45,9 U.F. y el del ilustrador a 23,7 U.F.

Además de los salarios de los nuevos trabajadores de la Empresa, también es necesario proveerles de herramientas tecnológicas para desempeñar su trabajo. Se cotizan dos computadores marca Apple modelo iMac de 21,5’’ Full HD en la tienda PC Factory, por un valor de \$1.134.900 cada uno. Descontando el IVA, el producto quedaría en un valor de \$952.941 cada uno. Estos costos también deben ser agregados al presupuesto del proyecto. A través de la Tabla 10, se muestra un resumen de todo el presupuesto del proyecto en pesos y en U.F. Se recomienda priorizar la compra del hardware al principio del año para asegurar esa inversión antes integrar a los dos profesionales al equipo de trabajo de la Empresa.

Presupuesto del proyecto		
Cargo (profesión)	Salario bruto mensual (\$)	Salario bruto mensual (UF)
Director de marketing (ingeniero civil industrial)	\$1.377.483	45,9
Ilustrador (diseñador gráfico)	\$710.227	23,7
TOTAL	\$2.087.710	69,6

Hardware (tienda)	Precio sin IVA (\$)	Precio sin IVA (UF)
2x iMac de 21,5" Full HD (PC Factory)	\$952.941	31,8
TOTAL	\$1.905.882	63,5

Tabla 10: Presupuesto total del proyecto.⁴⁴

Dentro de los alcances de este proyecto, la Empresa restringió el costo de adquisición de un cliente nuevo al precio que paga por un mes de suscripción. Este método de fijación de presupuesto se llama método de periodo de recuperación y será el monto máximo que se gastará para atraer a un cliente nuevo. Teniendo en consideración el criterio anterior, se establecerá un presupuesto que no sobrepase dicho límite (presupuesto máximo). Es decir, este presupuesto mensualmente tiene como tope máximo los ingresos provenientes de las nuevas suscripciones alcanzadas durante ese mes. Por lo tanto, este valor dependerá del número de nuevas suscripciones mensuales y del ticket promedio de esas nuevas suscripciones. Para tener una idea aproximada del presupuesto que destinaría la Empresa a este proyecto y sus ingresos, se estudian 3 escenarios para cada una de las variables relevantes. Primero, se establecen 3 escenarios para el ticket promedio: 0,6 U.F. (escenario pesimista considerando el ticket actual), 0,8 U.F. (escenario esperado considerando el ticket previo al 2020) y 1,0 U.F. (escenario optimista considerando un ticket ideal).

Además, se asumen 3 escenarios para la cantidad de nuevas suscripciones mensuales: 100 nuevas suscripciones (principios de año), 140 nuevas suscripciones (mediados de año) y 180 suscripciones mensuales (fin de año). En la Tabla 11 se muestra en U.F. cuál sería el presupuesto máximo permitido en cada escenario. Cabe destacar que en dichos valores ya está descontado el IVA (19%).

Presupuesto máximo mensual en U.F.			
Suscripciones nuevas / ticket promedio U.F.	Ticket promedio = 0,6	Ticket promedio = 0,8	Ticket promedio = 1,0
100	50,4	67,2	84,0
140	70,6	94,1	117,6
180	90,8	121,0	151,3

Tabla 11: Presupuesto máximo mensual según escenarios.⁴⁵

Luego de comparar el presupuesto del proyecto con el escenario pesimista de presupuesto máximo y 100 nuevas suscripciones al primer mes, se recomienda a la Empresa considerar comprar el hardware al segundo mes para así no sobrepasar el presupuesto máximo mensual. En ese mismo sentido, se debería considerar a partir del tercer mes incorporar a los nuevos profesionales a la Empresa. Por lo tanto, durante los dos primeros meses las áreas de comercialización y desarrollo se deberían hacer cargo de conseguir a los nuevos profesionales que en conjunto implementarán el plan de marketing.

⁴⁴ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

⁴⁵ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

9.2. La fábrica de clientes

La fábrica de clientes es una metáfora creada por Ash Maurya en su libro *Scaling Lean* (Anexo B) para entender y controlar cómo los prospectos de clientes se transforman en clientes satisfechos luego de entrar a una fábrica imaginaria donde se crea, se entrega valor a los clientes y se captura valor de vuelta. Antes de pasar a detallar la fábrica de clientes para la Empresa, se explicará en qué consiste el modelo de tracción, el cual será muy útil para entender luego la fábrica de clientes. Cuando una empresa empieza a escalar comercialmente, es conveniente simplificar las métricas tradicionales de progreso por otras más simples y controlables. Es así como se define la tracción, una métrica que sirve para medir la velocidad con la que la Empresa captura valor de los clientes y será usada para redefinir los objetivos de la estrategia comercial.

Anteriormente ya se realizó una estimación o, mejor dicho, un cálculo de servilleta que permitirá determinar los criterios mínimos de éxito. En ese sentido, se determinó que el crecimiento esperado de la Empresa durante el nuevo año será bajo la regla de 2x. Es decir, si durante el año 2020 se registraron 846 clientes nuevos, se espera que, gracias a la estrategia comercial propuesta, el año siguiente se alcancen los 1692 clientes nuevos. A continuación, se muestra un gráfico con el crecimiento esperado de nuevos clientes de la Empresa para el año 2021 (Gráfico 21). Se comienza desde los 102 clientes mensuales el primer mes, ya que ese número es la cantidad de clientes nuevos mensuales promedio del segundo semestre del año 2020. A partir de ahí se considera un crecimiento lineal hasta alcanzar 1692 clientes nuevos totales al duodécimo mes. Para aproximar ese crecimiento lineal se considera que la pendiente de la recta de crecimiento debe estar entre 7 y 8 clientes nuevos mensuales. Por lo tanto, se simplifica el modelo de crecimiento considerando un crecimiento mensual de 7 clientes nuevos hasta el noveno mes. A partir de ahí, se considera un crecimiento mensual de 8 clientes nuevos.



Gráfico 21: Estimación de los clientes nuevos de la Empresa.⁴⁶

⁴⁶ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

Asumiendo una tasa de abandono del 2%, es posible tener una mejor estimación sobre los clientes activos que se espera tendrá la Empresa durante el periodo de expansión (Tabla 12).

Mes	Cientes nuevos	Cientes activos
0		1030
1	102	1111
2	109	1198
3	116	1290
4	123	1387
5	130	1490
6	137	1597
7	144	1709
8	151	1826
9	158	1947
10	166	2074
11	174	2207
12	182	2345

Tabla 12: Clientes nuevos estimados vs Clientes activos estimados.⁴⁷

El diseño final de la fábrica de clientes permitirá deconstruir todos los componentes que influyen en el proceso de transformar prospectos en clientes satisfechos. En base a la realidad que presenta hoy la Empresa y a las propuestas que se incluyen en este proyecto, se establece un bosquejo del funcionamiento de su fábrica de clientes:

Adquisición: Virtualmente, el principal canal construidos por la Empresa, para llegar a clientes potenciales, es su sitio web, en donde es posible conocer la propuesta de valor, los servicios, los precios que ofrece e incluso ver videos con clientes contando su experiencia. En ella hoy es posible que los prospectos llenen un formulario de contacto o se comuniquen por WhatsApp con el área comercial. Los prospectos de clientes llegan al sitio web proveniente de diferentes orígenes como, por ejemplo: una búsqueda en Google, un artículo del blog o a través de una publicación del enlace en las redes sociales. En este último punto, Facebook está teniendo buenos resultados para atraer nuevos clientes y dar a conocer buenas experiencias.

Activación: Este sería el punto en que el cliente realiza alguna acción para entrar en contacto con la Empresa y conocer su servicio. ya sea a través de un mensaje vía WhatsApp, el formulario de contacto del sitio web, un comentario o mensaje por redes sociales o un llamado telefónico. Antes de pasar a la fase de ingresos, algunos prospectos de clientes solicitan acceder a una versión demostrativa de la herramienta

Retención: El modelo de negocios de la Empresa se basa en la recurrencia, ya que el servicio que se entrega es mensual. Por lo tanto, al final de cada mes el cliente puede desistir de seguir utilizando

⁴⁷ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

la plataforma o continua con la suscripción. Como se mencionó antes, la tasa de abandono es bastante baja (2 % aprox.), lo que habla bien del desempeño de la solución.

Ingresos: Mensualmente los clientes prepagan la suscripción a los módulos de la plataforma que desean utilizar. Esta suscripción se paga a principios del mes y da derecho a utilizar la plataforma durante ese mes. El prepago de la primera suscripción habilita al cliente entrar al proceso de incorporación, en donde se le puede realizar el proceso de certificación en caso de no tener certificado digital, y se realiza el proceso de capacitación. Actualmente las capacitaciones se están realizando solamente de forma virtual usando el software TeamViewer.

Referenciación: La Empresa ha logrado mantener bastante satisfechos a los clientes con su solución. Esto se refleja también en las buenas referencias que se difunden sobre la Empresa, ya sea a través de redes sociales y comentarios de boca a boca.

Se analizará los motores de crecimiento también.

Motor de crecimiento de pago: Al inicio de la vida de la Empresa se utilizaron vendedores en terreno quienes fueron los que consiguieron los primeros clientes de la Empresa. El área comercial hace tiempo ha decidido no continuar con esta estrategia. Hoy no se está utilizando ningún motor de crecimiento de pago, por lo tanto, el plan de marketing propuesto se considerará como tal. La implementación del plan por parte del director de marketing será la forma en que la Empresa conducirá a más visitantes hacia la fábrica.

Motor de crecimiento adherente: El modelo de negocio está fuertemente basado en la idea de retención, a través de la suscripción mensual. Por lo tanto, dado la alta tasa de retención, se considera que este motor está logrando un buen desempeño. En caso de evidenciar un desgaste de este indicador, se pueden recopilar datos a través de una investigación al segmento de clientes que permitan analizar el fenómeno y tomar medidas.

Motor de crecimiento de referencias: Se ha repetido bastante que la difusión de positivos comentarios de la Empresa ha sido un pilar importante en el crecimiento de esta. Este proceso se ha dado de forma natural y se ha basado básicamente en el boca a boca. Se rediseñará el proceso de medición de las tasas de referencias incluyendo instrumentos de recolección de datos que permitan construir información sobre las percepciones hacia el servicio de la Empresa. En caso de necesitar potenciar este motor, hay que considerar que cualquier campaña de incentivos a la referencia, siempre debe tener en cuenta el costo de adquisición máximo de un cliente.

En virtud de todo lo descrito se propone un diseño para la fábrica de clientes de la Empresa, en la cual se medirán periódicamente los flujos de clientes que viajan a través de las líneas rojas (Figura 16).

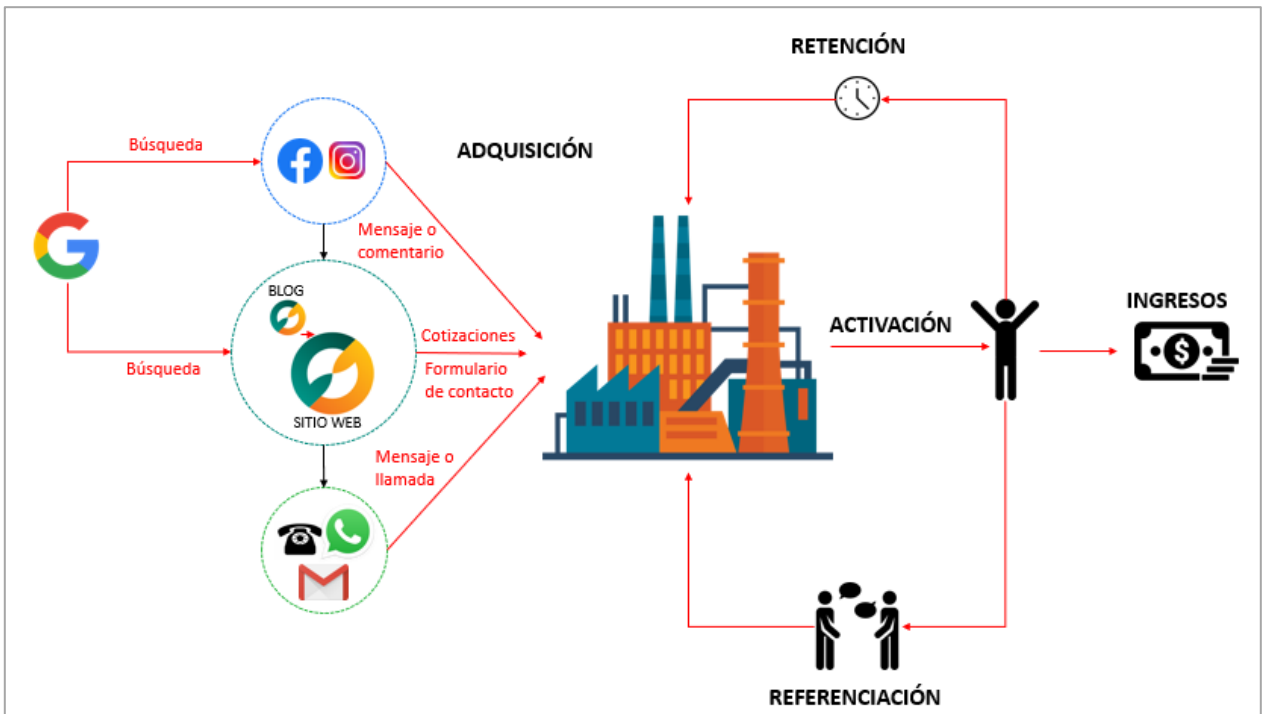


Figura 16: Fábrica de clientes de la Empresa.⁴⁸

9.3. Indicadores claves de rendimiento

En esta sección se definirán los indicadores claves de rendimiento para cada uno de los objetivos establecidos en la estrategia comercial.

Para medir los objetivos de clientes relacionados a la atracción y retención, se utilizarán dos métricas relevantes. Para medir la atracción de clientes básicamente se utilizará el número de clientes nuevos que llegan a la Empresa, en una ventana de tiempo semanal y mensual. Con este dato, se puede ir controlando la fábrica de clientes según el crecimiento mensual que se estimó anteriormente. Además, para la medición de los objetivos entorno a la retención de clientes, se calculará mensualmente la tasa de abandono de clientes.

En cuanto a objetivos financieros, el más relevante es el ticket promedio de los clientes nuevos, ya que es una variable clave para determinar los ingresos del proyecto. La medición periódica de este KPI medirá la eficacia del plan de marketing en atraer a clientes que demanden más módulos y que, por consiguiente, tengan mayor disposición a pagar por ellos.

Con respecto a los objetivos estratégicos, es decir, los que tienen que ver con el target y el posicionamiento, se propone realizar continuamente una encuesta a una muestra representativa de

⁴⁸ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

clientes. El objetivo de esta encuesta será medir cómo evolucionan las percepciones en los atributos de imagen de marca como, por ejemplo, “preocupada por el cliente” o “útil”.

Los objetivos no financieros relacionados con el internet y las redes sociales serán medidos de dos maneras. Primero, para el sitio web se monitoreará constantemente el número de visitantes nuevos del sitio web a través de la herramienta Google Analytics. Mientras que para el desempeño en redes sociales se revisará el número de seguidores de las cuentas de la Empresa en Facebook e Instagram.

A continuación, en la Tabla 13 se muestra un resumen de los indicadores claves de rendimiento a considerar en el proyecto, junto con el método de recolección de la data, la periodicidad de la métrica y la meta establecida anteriormente en la estrategia comercial.

Indicadores claves de rendimiento			
KPI	Recolección	Periodicidad	Meta
N° de clientes nuevos	Formularios de ingreso	Semanal y mensual	2X
Tasa de retención	Plataforma de la Empresa	Mensual	=
Atributos de imagen de marca	Encuesta a clientes	Trimestral	>50%
N° de visitantes nuevos del sitio web	Google Analytics	Semanal y mensual	2X
N° de seguidores en Facebook	Facebook	Semanal y mensual	2X
N° de seguidores en Instagram	Instagram	Semanal y mensual	7X

Tabla 13: Indicadores claves de rendimiento de la estrategia comercial.⁴⁹

9.4. Evaluación económica

Para finalizar este trabajo, se realizará una evaluación económica de los resultados esperados en relación con la implementación de la estrategia comercial. Para la realización de esta evaluación económica se utilizará como método principalmente un estado de resultados de ganancias (ventas nuevas) y pérdidas (presupuesto), teniendo un horizonte temporal de 1 año.

Los ingresos por ventas nuevas corresponden al pago de la suscripción mensual que hacen todos los clientes nuevos que se adquieren durante el año de evaluación de esta estrategia comercial y plan de marketing. Es decir, si el cliente nuevo ingresa a la Empresa el primer mes del proyecto y se mantiene hasta el duodécimo mes, entonces se considera que los ingresos que genera este nuevo cliente equivalen a la sumatoria de todos los pagos mensuales de su suscripción durante el año. En cambio, para los clientes nuevos que se adquieran durante el último mes, se considerará sólo un pago mensual de la suscripción como ingreso. Es importante también tener en consideración que la tasa de abandono que viene mostrando la Empresa es de un 2%. Por lo tanto, para la evaluación económica se considera que cada mes un 2% de los clientes nuevos acumulados abandona la Empresa. Y, por último, se debe descontar el IVA asociado a la venta de las suscripciones para así trabajar con los ingresos netos.

⁴⁹ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

Dado que los precios de los servicios de la Empresa están en U.F., los ingresos y el presupuesto también se consideran usando esta unidad monetaria. Como se estableció anteriormente, la inversión en hardware se realizará en el segundo mes del proyecto, mientras que en el tercer mes se contratarán a los dos profesionales que se consideran en el plan de marketing. Este esquema permite siempre estar por debajo del presupuesto máximo mensual establecido por la Empresa. Por su parte, los beneficios generados se calculan restando el presupuesto de marketing a los ingresos netos, para luego descontar el impuesto a la renta de primera categoría. Este impuesto equivale a un 25% y grava los beneficios obtenidos por las empresas, siempre y cuando sean positivos.

En adición a todo esto, para la evaluación económica se consideran 3 escenarios posibles dependiendo del ticket promedio mensual que vayan pagando los nuevos clientes. El escenario pesimista (Tabla 14) considera un ticket promedio igual a 0,6 U.F. mensuales, el cual es el actual ticket promedio considerando a todos los clientes de la Empresa. El escenario esperado (Tabla 15) es donde el ticket promedio equivale a 0,8 U.F. mensuales, que es el monto previo a 2020. Mientras que el escenario optimista (Tabla 16) se establece usando un ticket promedio de 1 U.F. mensual, que sería el ideal a alcanzar. A continuación, se presentan las tablas que describen el estado de resultados del proyecto a 1 año y considerando los tres escenarios descritos (todos los valores están en U.F.).

Escenario Pesimista								
Mes	Clientes nuevos	Ingreso por nuevas ventas (con IVA)	Ingreso por nuevas ventas (sin IVA)	Presupuesto de marketing	Presupuesto máximo	Presupuesto máximo acumulado	Beneficio neto (antes del impuesto a la renta)	Beneficio neto (después del impuesto a la renta)
1	102	61,2	51,4	0	51,4	51,4	51,4	38,6
2	109	125,4	105,4	63,5	55,0	42,9	41,8	31,4
3	116	192,5	161,7	69,6	58,5	31,8	92,1	69,1
4	123	262,4	220,5	69,6	62,0	24,2	150,9	113,2
5	130	335,2	281,7	69,6	65,5	20,1	212,1	159,0
6	137	410,7	345,1	69,6	69,1	19,6	275,5	206,6
7	144	488,9	410,8	69,6	72,6	22,6	341,2	255,9
8	151	569,7	478,7	69,6	76,1	29,2	409,1	306,8
9	158	653,1	548,8	69,6	79,7	39,3	479,2	359,4
10	166	739,6	621,5	69,6	83,7	53,4	551,9	414,0
11	174	829,2	696,8	69,6	87,7	71,5	627,2	470,4
12	182	921,8	774,7	69,6	91,8	93,7	705,1	528,8
TOTAL	1692	5589,6	4697,2	759,4	853,1	853,1	3937,7	2953,3

Tabla 14: Estado de resultados para el escenario pesimista.⁵⁰

Escenario Esperado								
Mes	Clientes nuevos	Ingreso por nuevas ventas (con IVA)	Ingreso por nuevas ventas (sin IVA)	Presupuesto de marketing	Presupuesto máximo	Presupuesto máximo acumulado	Beneficio neto (antes del impuesto a la renta)	Beneficio neto (después del impuesto a la renta)

⁵⁰ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

1	102	81,6	68,6	0	68,6	68,6	68,6	51,4
2	109	167,2	140,5	63,5	73,3	78,3	76,9	57,7
3	116	256,6	215,7	69,6	78,0	86,7	146,1	109,5
4	123	349,9	294,0	69,6	82,7	99,8	224,4	168,3
5	130	446,9	375,5	69,6	87,4	117,6	306,0	229,5
6	137	547,6	460,1	69,6	92,1	140,1	390,5	292,9
7	144	651,8	547,7	69,6	96,8	167,3	478,1	358,6
8	151	759,6	638,3	69,6	101,5	199,3	568,7	426,5
9	158	870,8	731,7	69,6	106,2	235,9	662,2	496,6
10	166	986,2	828,7	69,6	111,6	277,9	759,1	569,3
11	174	1105,6	929,1	69,6	117,0	325,3	859,5	644,6
12	182	1229,1	1032,9	69,6	122,4	378,0	963,3	722,5
TOTAL	1692	7452,8	6262,9	759,4	1137,5	1137,5	5503,4	4127,6

Tabla 15: Estado de resultados para el escenario esperado.⁵¹

Escenario Optimista								
Mes	Clientes nuevos	Ingreso por nuevas ventas (con IVA)	Ingreso por nuevas ventas (sin IVA)	Presupuesto de marketing	Presupuesto máximo	Presupuesto máximo acumulado	Beneficio neto (antes del impuesto a la renta)	Beneficio neto (después del impuesto a la renta)
1	102	102	85,7	0	85,7	85,7	85,7	64,3
2	109	209,0	175,6	63,5	91,6	113,8	112,1	84,1
3	116	320,8	269,6	69,6	97,5	141,7	200,0	150,0
4	123	437,4	367,5	69,6	103,4	175,4	297,9	223,5
5	130	558,6	469,4	69,6	109,2	215,1	399,8	299,9
6	137	684,4	575,2	69,6	115,1	260,6	505,6	379,2
7	144	814,8	684,7	69,6	121,0	312,0	615,1	461,3
8	151	949,5	797,9	69,6	126,9	369,3	728,3	546,2
9	158	1088,5	914,7	69,6	132,8	432,5	845,1	633,8
10	166	1232,7	1035,9	69,6	139,5	502,4	966,3	724,7
11	174	1382,0	1161,4	69,6	146,2	579,1	1091,8	818,8
12	182	1536,4	1291,1	69,6	152,9	662,4	1221,5	916,1
TOTAL	1692	9316,0	7828,6	759,4	1421,8	1421,8	7069,2	5301,9

Tabla 16: Estado de resultados para el escenario optimista.⁵²

Resumen de la evaluación económica	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Beneficio neto en U.F. (después del impuesto a la renta)	2953,3	4127,6	5301,9
Beneficio neto en pesos (después del impuesto a la renta)	\$ 88.598.694	\$ 123.827.337	\$ 159.055.981
ROI	389%	544%	698%

Tabla 17: Resumen de la evaluación económica del proyecto.⁵³

⁵¹ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

⁵² Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

⁵³ Fuente: Elaboración propia (enero de 2021).

En definitiva, el beneficio neto de este proyecto, según el escenario esperado, está evaluado en 4.127,6 U.F. Considerando un valor de la U.F. igual a \$30.000, el beneficio neto en pesos chilenos está evaluado en \$123.827.337 al primer año. Esto equivale a un retorno de la inversión (ROI) igual a 544% luego del primer año. El beneficio neto y retorno de la inversión en los demás escenarios está descrito en la Tabla 17. Para el escenario pesimista el beneficio neto estimado es 2.953,3 U.F., lo que equivale a \$88.598.694 igualando la U.F. a \$30.000. Por tanto, el ROI del escenario pesimista queda en 389%. Mientras que, para el escenario optimista, el beneficio neto sería de 5.301,9 U.F. (\$159.055.981 con U.F. igual a \$30.000) y un ROI de 698%.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de este trabajo, se llegó a la conclusión de que la Empresa necesita ajustar su posicionamiento en el mercado de clientes-empresa en Chile. A modo general, esto implica un rediseño de la identidad de marca que genere diferenciación con respecto a sus competidores, de tal manera de destacar en el mercado y así empujar su escalamiento comercial. Además, se requiere actualizar la imagen de marca de la Empresa principalmente por los cambios que se están observando en el mercado.

El primero cambio observado es el proceso de obligatoriedad de la boleta electrónica, el cual ha forzado a muchas empresas a demandar el servicio de emisión de documentos tributarios electrónicos. Sin embargo, esto ha traído como consecuencia un descenso en el ticket promedio mensual que pagan los clientes. Esto porque la estrategia de posicionamiento de la Empresa hasta ahora ha estado demasiado acotada al producto “boleta electrónica” cuando su servicio es mucho más completo que eso. A pesar de que la nueva regulación ha traído un crecimiento en el número de clientes nuevos mensuales a partir de mayo de 2020, se recomienda posicionar a la marca como un servicio más integral de gestión empresarial y así captar clientes más rentables.

Otro factor que está alterando el panorama en el mercado es el crecimiento sostenido que ha mostrado el comercio electrónico desde hace varios años, pero que se ha visto acelerado producto de la pandemia del Covid-19. Esta tendencia está penetrando fuertemente en las empresas, a tal punto que un buen porcentaje de clientes con venta en tienda física, se han expandido a la venta online. Y, particularmente este segmento que vende en ambos formatos es el target que se recomienda como segmento objetivo para la estrategia comercial.

Este target de clientes, que vende en tienda física y online, estima enormemente el servicio que les ofrece la Empresa, lo cual se puede apreciar por la alta valoración que declaran a algunos de sus atributos de imagen de marca. Para ellos, la Empresa proyecta una imagen de marca útil, amigable y preocupada por el cliente. Ambas características se traducen en una positiva valoración del servicio de soporte, del servicio de venta, de las funcionalidades del software y de su estructura de precios. En adición a esto, se recomienda utilizar el concepto de negocio electrónico para explicar su propuesta de valor. Todo esto tiene que explotarse en la comunicación de la Empresa para potenciar los aspectos diferenciadores de la marca.

En virtud de lo anterior se establece una declaración de posicionamiento ajustada a este segmento objetivo, la cual será implementada en conjunto con otras recomendaciones establecidas en la estrategia comercial y en el plan de marketing. El principal aspecto que hay que tener en cuenta a nivel estratégico es que este posicionamiento considera a Internet como su plaza fundamental, ya que es aquí donde viven los clientes del segmento objetivo. Esto implica que a nivel operativo toda la distribución y comunicación del servicio de la Empresa debe estar enfocada en su principal hábitat que es Internet.

Se recomienda el lanzamiento de un personaje de marca que refuerce el posicionamiento propuesto. Este personaje de marca tendrá como objetivo generar percepciones diferenciadoras en el segmento objetivo con respecto a la competencia. Además, tomará protagonismo en los distintos canales de comunicación de la Empresa como el sitio web, redes sociales (Facebook e Instagram) y WhatsApp.

En adición a lo anterior, se hacen otras recomendaciones que también buscan configurar una estrategia comercial consistente en todos sus niveles. Entre estas recomendaciones están: reforzar el sitio web con videos demostrativos acerca del uso de la herramienta, implementar un carrito de compra de suscripciones en el sitio web, promocionar la versión demostrativa de la herramienta, diseñar un proceso continuo de producción de nuevas entrada al blog, diseñar un plan de marketing en redes sociales y WhatsApp con el personaje de marca como eje comunicador, y diseñar una estrategia de email marketing para promocionar la suscripción a nuevos módulos, entregar información relevante y realizar encuestas periódicas para recolectar información de clientes.

Mientras las recomendaciones anteriores están consideradas para implementar en el corto plazo, se recomienda en el mediano plazo evaluar una expansión del producto-servicio ofrecido a través de un desarrollo propio de comercio electrónico. Como primera opción se recomienda el desarrollo de un nuevo módulo de comercio electrónico en la plataforma y como segunda opción el desarrollo de una integración con algún servicio de comercio electrónico ya existente en el mercado.

La principal inversión que requiere esta estrategia comercial es la contratación de dos profesionales que se incorporen a la Empresa más las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, el cual será básicamente la implementación y control de esta propuesta de estrategia comercial. Por lo tanto, además de ejecutar las recomendaciones que se hacen en esta estrategia, el nuevo director de marketing debe controlar la consecución de los objetivos establecidos. Para eso dispone de un conjunto de indicadores clave de rendimiento que se espera que se dupliquen (regla de crecimiento de 2x) al final del primer año de proyecto. Además, dispondrá de un diseño de fábrica de clientes que le permitirá medir y controlar cómo fluyen los prospectos de clientes hasta convertirse en clientes nuevos de la Empresa, similar a la función que cumple un embudo de conversión.

Finalmente, la evaluación económica determinó que, en un escenario de ticket promedio esperado, el beneficio neto sería de 4.127,6 U.F. (casi 124 millones de pesos), lo que equivale a un ROI de 544% al primer año. En un escenario pesimista de ticket promedio se estima que el beneficio neto sería de 2.953,3 U.F. (más de 88 millones de pesos) al primer año, con un ROI de 389%. Mientras que, considerando un escenario ideal de ticket promedio, el beneficio neto se espera que sea igual a 5.301,9 U.F. (159 millones de pesos), estimando un ROI de 698% al primer año. Por lo tanto, para obtener los mayores beneficios de esta nueva estrategia comercial propuesta, se recomienda ser estricto con las medidas de control, especialmente con la evolución del ticket promedio mensual.

BIBLIOGRAFÍA

American Marketing Association (2017). Definitions of Marketing. Recuperado desde <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Aranzábal, M. y Cortiñas, F. (2016). Fundamentos del marketing mix. Recuperado desde <https://www.coursera.org/learn/fundamentos-marketing-mix>

Banco Central (1 de septiembre de 2020). IMACEC julio 2020. Recuperado desde <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/imacec-julio-2020>

Calder, B. (2019). What does “brand” mean and why is brand evaluation important? Recuperado desde <https://www.iso.org/news/ref2486.html>

Camacho, C. (4 de febrero de 2016). Fases del marketing como proceso. Recuperado desde <http://mercadeohoy.blogspot.com/2016/02/las-fases-del-marketing-como-proceso.html>

Cámara de Comercio de Santiago (6 de enero de 2020). E-Commerce B2C en Chile. Recuperado desde https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/01/eCommerce_B2C_en_Chile_2020.pdf

Cámara de Comercio de Santiago (29 de abril de 2020). Comercio Online se triplica, pero tiendas físicas, turismo y entretenimiento extienden su profunda crisis. Recuperado desde <https://www.ccs.cl/2020/05/29/comercio-online-se-triplica-pero-tiendas-fisicas-turismo-y-entretenicion-extienden-su-profunda-crisis/>

CNN Chile (1 de diciembre de 2020). OCDE: Chile reduciría su PIB un 6% en 2020, pero aumentaría 4,2% para 2021. Recuperado desde https://www.cnnchile.com/economia/ocde-reduccion-pib-chile-2020_20201201/

Díaz-Bernardo, R. (2017). El plan de marketing. Recuperado desde <https://www.coursera.org/learn/plan-de-marketing>

IONOS Digital Guide (14 de septiembre de 2018). E-Business. Recuperado desde <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/ebusiness/>

Kadi Consultores (11 de diciembre de 2019). Las 5 C's del Marketing Estratégico ¿Para qué usarlas? Recuperado desde https://www.kadi.cl/post/___5c

Lambin, J. (2009). Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado (2nd ed). Recuperado desde <https://www.amazon.com/-/es/Jean-Jacques-Lambin/dp/970106710X>

Lioren Enterprises (2020). Plataforma de gestión empresarial. Recuperado desde <https://www.lioren.cl/>

Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2nd ed). Recuperado desde <https://www.amazon.es/Running-Lean-Iterate-Plan-Works/dp/1449305172>

Maurya, A. (2016). Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth (1st ed). Recuperado desde <https://www.amazon.com/-/es/Ash-Maurya/dp/1101980524>

Mercado Público (8 de abril de 2020). LP-10690 Emisión y Envío de Boleta electrónica. Recuperado desde <https://garantiamercadopublico.cl/chilecompra/licitacion/1605-9-LR20>

Ministerio de Economía (23 de enero de 2020). Informe de creación de empresas diciembre 2019. Recuperado desde <https://www.economia.gob.cl/category/estudios-encuestas/registro-de-empresas-y-sociedades>

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019). Prosperando en un mundo digital. Recuperado desde <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2019/06/09/ocde-el-42-de-los-chilenos-carece-de-herramientas-basicas-de-digitalizacion.html>

Pretch, S. (6 de mayo de 2020). WOM: el éxito cuando te enfocas realmente en el cliente y sus necesidades. Recuperado desde <https://publicidad.udp.cl/wom-el-exito-cuando-te-enfocas-realmente-en-el-cliente-y-sus-necesidades/>

S.I.I. (29 de enero de 2018). ¿Cómo se clasifican las empresas según sus ingresos por ventas, de acuerdo con la ley? Recuperado desde http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_012_6503.htm.

S.I.I. (julio de 2019). Estadísticas de Empresa. Recuperado desde http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

S.I.I. (30 de abril de 2020). Ver contribuyentes del sistema facturación propio o de mercado. Recuperado desde https://palena.sii.cl/cvc/dte/ee_empresas_nomipyme.html

S.I.I. (2 de julio de 2020). Resolución Exenta SII N°74. Recuperado desde http://www.sii.cl/normativa_legislacion/resoluciones/2020/reso74.pdf

Serra, T. (2016). Posicionamiento: La base del éxito en la estrategia de marketing. Recuperado desde <https://www.coursera.org/learn/posicionamiento>

Snow, D. (2 de mayo de 2017). Value Proposition Canvas. Recuperado desde <https://productcoalition.com/value-proposition-canvas-6d5edec84bca>

Talent (19 de enero de 2021). Salario en Chile 2021. Recuperado desde <https://cl.talent.com/salary?job=ingeniero+civil+industrial>

Violino, B. (12 de julio de 2019). What is SaaS? Software-as-a-service defined. Recuperado desde <https://www.infoworld.com/article/3226386/what-is-saas-software-as-a-service-defined.html>.

ANEXOS

Anexo A: Running Lean⁵⁴

Running Lean se define como un proceso sistemático para iterar desde un plan “A” hasta un plan que funciona, antes de quedarse sin recursos. Este marco de trabajo tiene su génesis en el hecho de que aún la mayoría de las empresas emergentes (o startups) fallan en su camino al éxito, y las que han encontrado un mejor plan “B”, “C” o “Z” se han basado más en el instinto, la intuición y la suerte, que en un proceso sistemático para someter a prueba rigurosamente un plan de negocios inicial.

Levantar una empresa emergente no es un camino fácil y generalmente los productos exitosos se van construyendo a través de innovaciones incrementales. Sin embargo, el enfoque clásico del emprendimiento centrado en el producto deja la mayor parte de la validación del cliente hasta después del lanzamiento de la aplicación. Durante este tiempo, es bastante posible que la empresa se desvíe de construir algo que los clientes quieren. Este es el dilema fundamental descrito por Steve Blank en *The Four Steps to the Epiphany*, en el que ofrece un proceso para construir un ciclo de retroalimentación continua del cliente a lo largo del desarrollo del producto, que él llama "Desarrollo de Clientes".

Running Lean hace referencia también a la metodología “Lean Startup” de Eric Ries, la cual se centra en maximizar el aprendizaje (sobre los clientes) por unidad de tiempo. Se puede resumir como la idea de usar iteraciones pequeñas y rápidas para probar una visión, tantas veces como sea necesario, antes de quedarse sin recursos.

El marco de trabajo ofrecido por Running Lean consiste en 3 meta-principios que, en cronológico, proporcionan una hoja de ruta general del proceso completo.

Paso 1: Documentar el plan A

La mayoría de los emprendedores comienzan con una fuerte visión inicial y un plan de negocios “A” para realizar esa visión. Desafortunadamente, la mayoría de los planes “A” no funcionan, debido a que en general, la visión inicial se basa principalmente en suposiciones (o hipótesis) no probadas.

El primer paso es escribir la visión inicial del negocio y luego compartirla con, al menos, otra persona. Para facilitar este proceso se recomienda utilizar el diagrama de modelo de negocio de una página (Lean Canvas).

⁵⁴ Fuente: Maurya (2012).

Lean Canvas

Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas de Alex Osterwalder, y su principal ventaja es que, al ser un lienzo de una página, es rápido de llenar, es conciso y portátil, lo que facilita su distribución con otras personas. Además, permite al emprendedor reconocer que su producto no es el “producto” que ofrece, si no que el producto del emprendedor es todo el modelo de negocio. Lean Canvas deconstruye el modelo de negocio en 9 partes distintas, tal como lo muestra la Figura 17.

PROBLEMA Se trabaja sobre el top 3 de problemas que el modelo de negocio va a abordar, considerando también las alternativas de solución existentes.	SOLUCIÓN La respuesta al problema, la cual debe estar bien validada. Se recomienda vincular solución-problema al final de la investigación.	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Es lo más importante del modelo de negocio. Debe destacar los beneficios y resultados finales que el cliente desea , con énfasis en la diferenciación que entrega el producto o servicio. Todo esto, a través de una idea llamativa y fácilmente comunicable .	VENTAJA DIFERENCIADORA Corresponde a las características del modelo de negocio que no pueden ser fácilmente copiadas o compradas por otros.	SEGMENTOS DE CLIENTES Identificar los segmentos de clientes que presentan estos problemas y quienes son los adoptantes tempranos .
	MÉTRICAS CLAVES Identificar los datos claves que permitan informar el desempeño y el progreso del negocio en el tiempo real.		CANALES Son los caminos para llegar a los consumidores. Son mucho mejores si evitan a la competencia.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Equivale al gasto operacional (fijo o variable) que se incurre para crear el producto o servicio y penetrar en el mercado.			FLUJO DE INGRESOS Valor monetizable que se captura de los clientes a través del precio del producto o servicio. El precio es también parte del producto y define a los consumidores.	

Figura 17: Lean Canvas.⁵⁵

Problema: Se trabaja sobre el top 3 de problemas que el modelo de negocio va a abordar, considerando también las alternativas de solución existentes.

Segmentos de clientes: Identificar los segmentos de clientes que presentan estos problemas y quienes son los adoptantes tempranos.

⁵⁵ Fuente: Maurya (2012).

Propuesta de valor única: Es lo más importante del modelo de negocio. Debe destacar los beneficios y resultados finales que el cliente desea, con énfasis en la diferenciación que entrega el producto o servicio. Todo esto, a través de una idea llamativa y fácilmente comunicable.

Solución: La respuesta al problema, la cual debe estar bien validada. Se recomienda vincular solución-problema al final de la investigación.

Canales: Son los caminos para llegar a los consumidores. Son mucho mejores si evitan a la competencia. Muchas empresas emergentes fallan por no construir buenos canales hacia los potenciales clientes.

Flujos de ingresos: Valor monetizable que se captura de los clientes a través del precio del producto o servicio. El precio es también parte del producto y define a los consumidores.

Estructura de costos: Equivale al gasto operacional (fijo o variable) que se incurre para crear el producto o servicio y penetrar en el mercado.

Métricas claves: Identificar los datos claves que permitan informar el desempeño y el progreso del negocio en el tiempo real.

Ventaja diferenciadora: Corresponde a las características del modelo de negocio que no pueden ser fácilmente copiadas o compradas por otros.

Paso 2: Identificar la parte más riesgosa del plan

Un startup es un negocio arriesgado, y el verdadero trabajo de los emprendedores es eliminar sistemáticamente el riesgo de ellas. Partir por la parte más riesgosa del modelo negocios es una buena práctica descrita en los manuales de desarrollo de productos. Los riesgos de un modelo de negocios se dividen principalmente en tres categorías, como se detalla en la Figura 18.

Riesgo de cliente: Construir un camino adecuados para alcanzar a los clientes. Este riesgo está muy relacionado con el conocimiento de los segmentos de clientes y la efectividad de los canales.

Riesgo de producto: Conseguir el producto correcto para solucionar el problema. Este riesgo depende de qué tan bien las soluciones propuestas resuelven los problemas identificados.

Riesgo de mercado: Construir un negocio que sea viable económicamente. Este riesgo depende de eficiencia del modelo para generar valor monetario, a través de su flujo de ingresos y estructura de costo.

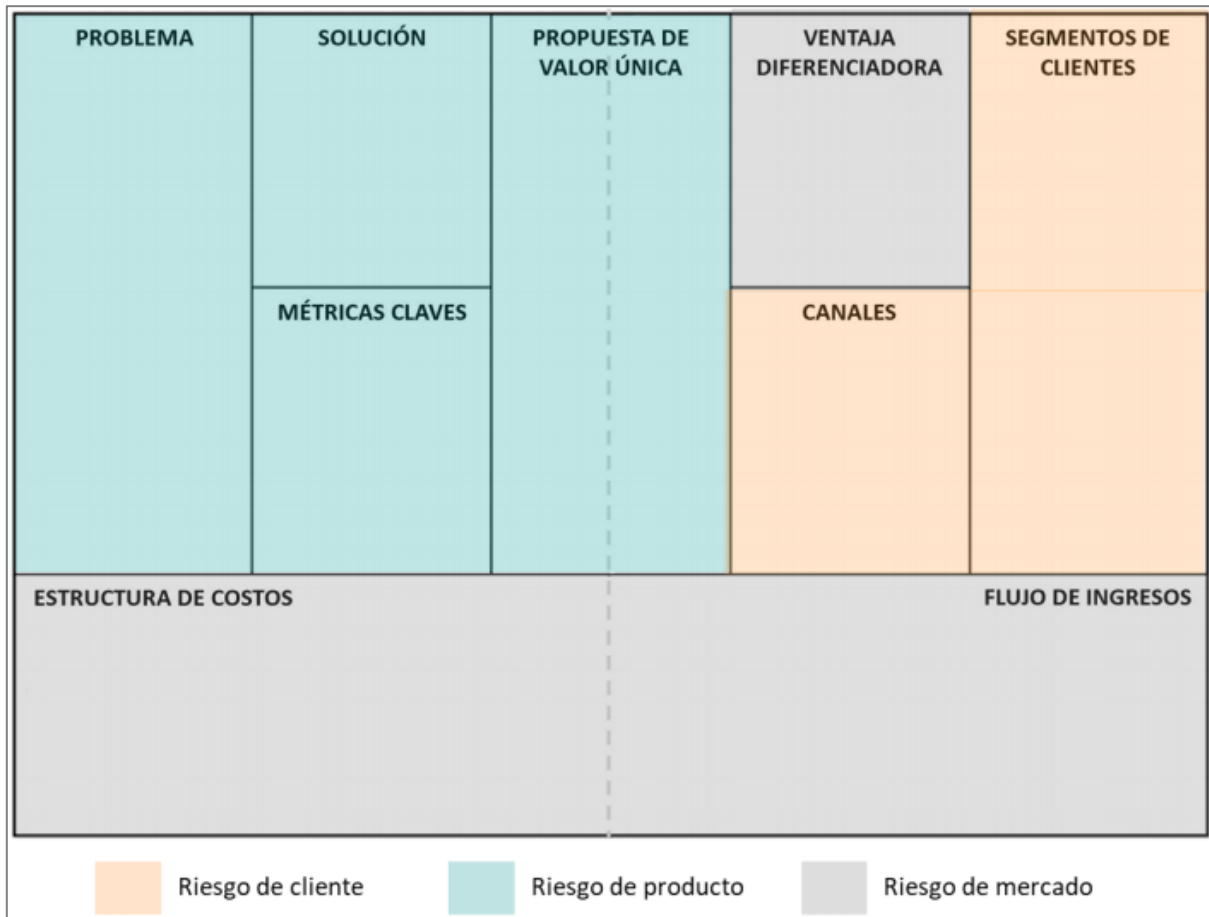


Figura 18: Riesgos de un modelo de negocios.⁵⁶

Paso 3: Testear sistemáticamente el plan

Con el Plan A documentado y los riesgos iniciales priorizados, ahora hay que empezar a probar sistemáticamente el plan. Según la metodología Lean Startup, que está fuertemente arraigada en el método científico, esto se realiza a través de la experimentación.

Tanto la ciencia como el emprendimiento operan bajo condiciones de extrema incertidumbre, por lo que se piensa que la adopción de algún método empresarial podría hacer para la innovación empresarial lo que el método científico hizo para los descubrimientos científicos: acelerar drásticamente el ritmo. En pocas palabras, el método comienza conjeturando una nueva ley o teoría. Luego se calculan las consecuencias de la conjetura. Finalmente, se comparan esos cálculos con experimentos o experiencias observadas.

⁵⁶ Fuente: Maurya (2012).

Un concepto clave del método científico es que las conjeturas o las teorías nunca pueden probarse como correctas, sólo pueden demostrarse equivocadas. Por eso la verdadera ciencia es difícil. La buena noticia es que el espíritu empresarial es menos difícil, ya que los emprendedores no buscan verdades perpetuas sino verdades temporales. En las empresas, las estrategias se consideran validadas temporalmente sólo si avanzan en la meta del modelo de negocio, es decir, si dan como resultado un aumento en el rendimiento.

El equivalente más cercano a un experimento científico en innovación es el ciclo de aprendizaje creado por Eric Ries en *The Lean Startup* (Figura 19). Comienza en la etapa de "construcción" con un conjunto de ideas que se utilizan para crear algún artefacto con el fin de probar una hipótesis. Se pone este artefacto frente a los clientes y se "mide" su respuesta mediante una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar datos. Estos datos se utilizan para derivar un "aprendizaje" específico que confirma o rechaza las hipótesis. Eso a su vez impulsa el siguiente conjunto de ideas que informan el siguiente conjunto de acciones. Tres atributos clave para ejecutar experimentos de innovación efectivos son la velocidad, el aprendizaje del cliente y el enfoque.

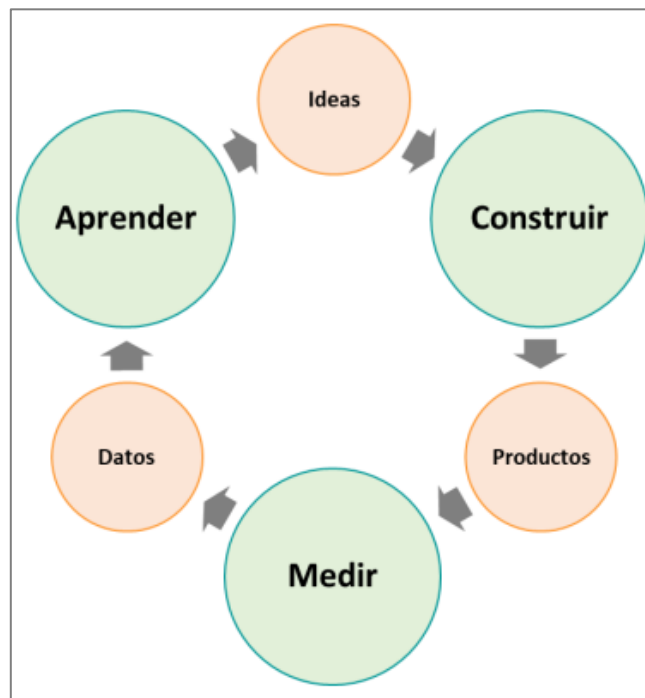


Figura 19: Ciclo Construir-Medir-Aprender.⁵⁷

Las tres etapas de un startup

Un startup pasa por tres etapas distintas, tal como se presenta en la Figura 20.

⁵⁷ Fuente: Maurya (2012).

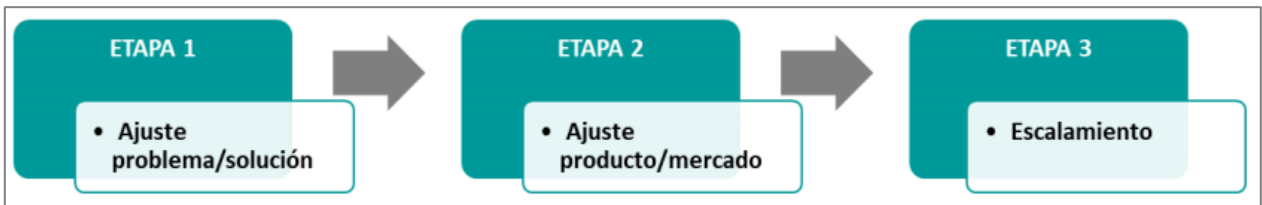


Figura 20: Las etapas de un startup.⁵⁸

Etapa 1 - Ajuste problema/solución: La primera etapa consiste en determinar si existe un problema que vale la pena resolver antes de invertir meses o años de esfuerzo en crear una solución. Durante esta etapa, se intenta responder esto utilizando una combinación de técnicas de observación y entrevistas cualitativas de cliente. A partir de ahí, se deriva un conjunto mínimo de características, conocido como el producto mínimo viable (PMV), que permitan abordar un subconjunto de los problemas.

Etapa 2 - Ajuste producto/mercado: Si existe un problema que vale la pena resolver y el PMV ha sido creado, entonces se empieza a probar qué tan bien esa solución resuelve el problema. En otras palabras, se mide si se ha construido algo que la gente quiere. En esta etapa, el plan está comenzando a funcionar a pequeña escala: se están registrando clientes, reteniéndolos (a través de una solución adecuada) y cobrando (a través de flujo de ingresos). Lograr el ajuste producto/mercado es el primer hito significativo de un startup e influye mucho, tanto en la estrategia como en las tácticas. Antes del ajuste producto/mercado, el enfoque del startup se centra en el aprendizaje y los pivotes. “Pivote” es un concepto utilizado por Eric Ries para describir un cambio de dirección de un startup, mientras permanece en fase de aprendizaje. En un experimento pivote, se intenta validar alguna hipótesis del modelo de negocio, para encontrar un plan que funcione. Después del ajuste producto/mercado, se pasa a la etapa de escalamiento, donde el enfoque cambia hacia el crecimiento y las “optimizaciones”. El objetivo del pivote es una corrección de rumbo, mientras que el objetivo de las optimizaciones es la eficiencia (o el escalamiento).

Etapa 3 - Escalamiento: Después del ajuste producto/mercado, casi siempre se garantiza cierto nivel de éxito. El enfoque en esta etapa cambia hacia el crecimiento o la ampliación del modelo de negocio, a través de las optimizaciones. En los experimentos de optimización se intenta refinar las hipótesis del modelo de negocio para acelerar el plan de trabajo.

Anexo B: Scaling Lean⁵⁹

Running Lean sólo abarca el primer paso hacia encontrar un proceso repetible de conexión entre la propuesta de valor única y clientes dispuestos a pagar. Posterior a ello, al momento de escalar, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos en las cuales, las métricas tradicionales de progreso no son lo suficientemente útiles. Por otro lado, la costumbre instintiva de intentar analizar una gran

⁵⁸ Fuente: Maurya (2012).

⁵⁹ Fuente: Maurya (2016).

cantidad de datos (porque hoy por hoy casi todo puede medirse) tampoco resulta útil, ya que tanto volumen de información no procesada puede ahogar al analista. Por lo cual, se proponen nuevas métricas para medir cómo va funcionando el modelo de negocios.

La principal métrica para considerar en este proceso será la tracción: velocidad a la que un modelo de negocios captura valor de los usuarios.

Tracción es la meta

Un modelo de negocios, por definición, es la historia sobre cómo una determinada organización crea, entrega y captura valor, hacia y desde los clientes. Para esto hay que tener en cuenta las siguientes ecuaciones:

$$\text{Valor Creado} > \text{Valor Capturado} \geq \text{Costo (Valor de Entrega)}$$

Es necesario primero que la propuesta única de valor del modelo de negocios sea capaz de crear más valor en los clientes, del que ellos pagan por este, o al menos sea percibido así por ellos. De lo contrario no habrá incentivo para usar el producto o servicio. Por otro lado, es necesario que dicho valor capturado sea mayor o igual que el costo de entregar ese valor al cliente (a través del producto o servicio que ofrece).

Metáfora de la fábrica de clientes

El objetivo de toda empresa es que su modelo de negocios logre repetida y consistentemente clientes satisfechos que paguen por el producto o servicio que ofrece. Para eso es útil la metáfora de la fábrica de clientes (Figura 21).

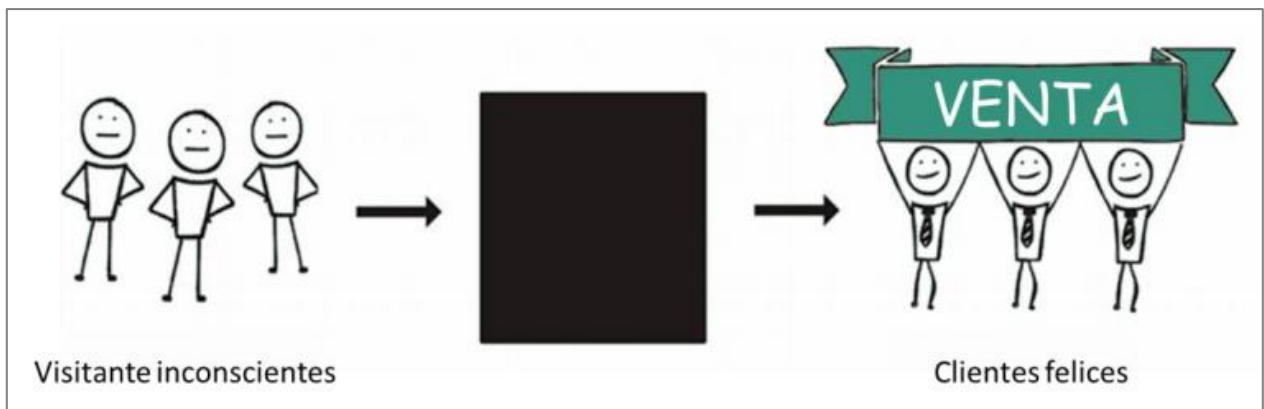


Figura 21: Metáfora de la fábrica de clientes.⁶⁰

⁶⁰ Fuente: Maurya (2016).

En esta fábrica de clientes (cuadro negro) los insumos, son entendidos como visitantes inconscientes, que entran a la fábrica por el lado izquierdo. Una vez dentro de la fábrica, ésta crea valor, se los entrega a los visitantes y además captura valor de vuelta antes que salgan de la fábrica por el lado derecho, convirtiéndose así en clientes satisfechos. La velocidad a la que la fábrica crea clientes satisfechos a la derecha sería el rendimiento de esta.

El rendimiento es tracción

En una fábrica tradicional el rendimiento se define como la velocidad en la que las materias primas se convierten en productos finales. En el caso de la fábrica de clientes, la velocidad en que fluyen los visitantes en el sistema, para luego ser procesados y convertidos en clientes, sería por definición el rendimiento de clientes, que, a su vez, sería la tracción de aquel modelo de negocios.

El rendimiento de clientes (personas) es más tangible y procesable que medir el rendimiento (ingresos). Sin embargo, si se quiere medir también el rendimiento en ingresos, hay que calcular el valor monetizable neto que se captura desde los clientes en un período determinado. Para eso hay que tener en cuenta que no todos los clientes son iguales desde el punto de vista monetario. Existen dos métricas que sirven para hacer distinciones entre ellos: El valor de vida útil y el costo de adquisición del cliente.

El valor de vida útil del cliente es el ingreso proyectado que generará un cliente durante su vida. Mientras que el costo de adquisición del cliente es el costo de conseguir que un cliente potencial compre el producto. Por lo tanto, el rendimiento de ingresos corresponde a la tasa a la cual se genera un valor monetizable de los clientes durante su vida útil, menos el costo de adquisición del cliente.

Existen otras métricas que se necesitan definir para hacer una contabilidad monetaria a la fábrica de clientes: inventario (o inversión) y gastos operacionales. El inventario representa todo el dinero invertido en la fábrica del cliente hacia las cosas que pretende vender. Esto incluye su producto, bienes no terminados (usuarios), bienes terminados (clientes), equipos y otra infraestructura que entra en la fabricación de estos bienes. Los gastos operativos son los costos que convierten el inventario en rendimiento, incluyen cosas como salarios y otros costos incurridos en el funcionamiento del sistema. El inventario sería el conjunto de activos que contribuyen a la valoración de una empresa y gasto operativo sería todo lo demás. Por lo tanto, las siguientes ecuaciones determinarían el retorno de la inversión (ROI).

$$R = VVU - COAC$$
$$ROI = \frac{R - GO}{I}$$

Ecuación 1: Rendimiento y retorno de la inversión.⁶¹

Donde:

R: Rendimiento [\$].

VVU: Valor de vida útil del cliente [\$]

COAC: Costo de adquisición del cliente [\$].

ROI: Retorno de la inversión [%].

GO: Gastos operacionales [\$].

I: Inversión o inventario [\$].

De esta ecuación se desprende que aumentar el rendimiento es la variable que más importa para aumentar el ROI, siempre y cuando esto no implique un mayor aumento en los gastos operacionales y la inversión.

Cálculo de “servilleta” del modelo

El primer paso para probar si vale la pena escalar el modelo de negocio es determinar cuáles son los criterios mínimos de éxito. Estos se definen como los resultados más pequeños que permitieran considerar al proyecto un éxito en un tiempo establecido. Para determinar estos criterios se recomienda tener en cuenta una ventana de tiempo del proyecto no mayor a 3 años, orientar el objetivo en términos de rendimiento de ingresos y no olvidar que dichos objetivos son aproximaciones brutas aún.

⁶¹ Fuente: Maurya (2016).

El siguiente paso es convertir estos criterios mínimos de éxito en rendimiento de clientes y para eso hay que tener establecido una estimación del precio a cobrar. En este punto, es simple determinar la cantidad de clientes activos que necesitaría para mantener el objetivo.

$$\text{Número de clientes activos} = \frac{\text{Objetivo de ingresos}}{\text{Ingresos del cliente}}$$

Ecuación 2: Número de clientes activos.⁶²

La cantidad de usuarios activos es mejor que sólo un objetivo de ingresos, sin embargo, es necesario tener en cuenta también el abandono de los clientes, ya que el número de clientes activos representa el número de clientes que se necesita mantener en el sistema para lograr el objetivo de rendimiento, pero no es una medida de la tasa a la que necesita crear nuevos clientes para reemplazar a aquellos que se van. Para obtener esta tasa, primero se debe estimar la vida útil potencial de un cliente, a partir de la cual podemos calcular su valor de vida útil. Es posible extrapolar la vida útil del cliente utilizando aproximaciones secundarias (como la tasa de abandono mensual) sin tener que esperar la vida útil completa del cliente. Teniendo una vida útil proyectada del cliente y un modelo de precios, es posible calcular el valor de vida útil proyectado del cliente. Ahora se puede calcular la tasa de rendimiento de clientes.

$$\begin{aligned} \text{Valor de vida útil del cliente} &= \text{Precio} \times \text{Vida útil del cliente} \\ \text{Tasa de rendimiento de clientes} &= \frac{\text{Objetivo de ingresos}}{\text{Valor de vida útil del cliente}} \end{aligned}$$

Ecuación 3: Valor de vida útil y tasa de rendimiento de clientes.⁶³

En la fábrica de clientes, el rendimiento de clientes debe ser predecible utilizando el concepto de repetibilidad. Lo mismo ocurre en una fábrica tradicional que procesa un número establecido de unidades por día, dentro de cierta tolerancia a la variabilidad. La repetibilidad es también una condición previa necesaria para el crecimiento de un modelo de negocio. Por eso, acelerar un plan que aún no es repetible sólo conduce a pérdidas. Para lograr esto, se recomienda construir la fábrica de clientes por etapas, donde el objetivo de cada una es construir un sistema que genere una tasa de rendimiento de clientes repetible. Es útil considerar las mismas etapas de un startup. En la primera etapa (ajuste problema/solución), es donde se prueba la fuerza de la fábrica a microescala. Las otras dos etapas (ajuste producto/mercado y escala), son simplemente versiones mejoradas de la primera etapa.

⁶² Fuente: Maurya (2016).

⁶³ Fuente: Maurya (2016).

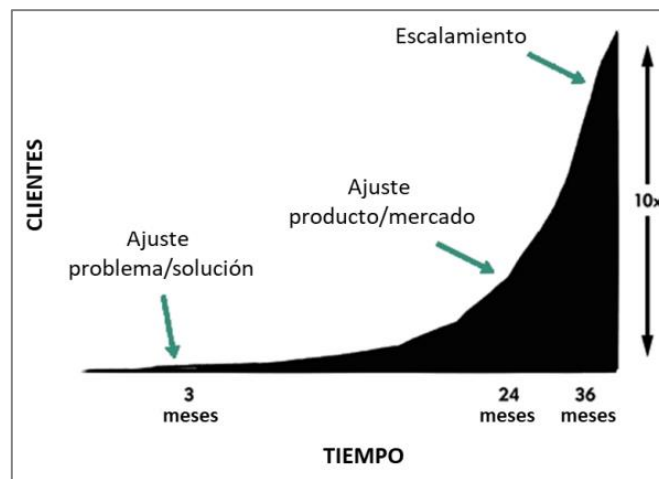


Figura 22: Curva de crecimiento de un startup.⁶⁴

Finalmente, para crear el modelo de tracción hay que utilizar el número de clientes activos calculado en base a los criterios mínimos de éxito. Sin embargo, el camino para lograr ese objetivo no es lineal, ni tampoco se puede crecer para siempre. Lo más realista es asumir una función sigmoidea o curva S de crecimiento, tal como lo muestra la Figura 22.

La etapa de **ajuste problema/solución** es la parte plana de la curva, cuando valida la demanda del cliente para la propuesta de valor.

La etapa de **ajuste producto/mercado** es el punto de inflexión que marca la etapa de crecimiento rápido o exponencial del modelo de negocio.

La etapa de **escalamiento** es el punto cuando se cumplen los criterios mínimos de éxito.

Resulta útil y se recomienda también simplificar el crecimiento entre la etapa de ajuste problema/solución y escalamiento por una regla de 10x, la cual se aproxima bien a la trayectoria que describe un startup entre ambos puntos. Todo este modelo de tracción funciona bien porque es simple, ya que se tiene un objetivo único de aumentar el rendimiento de clientes, el cual es progresivo en el tiempo. Además, permite identificar a tiempo los riesgos del modelo de negocio y entrega un mapa de ruta de tracción que actúa como brújula en el camino hacia el escalamiento.

Diseño de la fábrica de clientes

Si bien medir el rendimiento de clientes puede decir si se está en el camino correcto o si se desvió el rumbo, este no dice cómo seguir correctamente. Para eso es necesario deconstruir la tracción en sus pasos componentes a través del diseño de la fábrica de clientes. Este diseño (Figura 23),

⁶⁴ Fuente: Maurya (2016).

describe los macro pasos claves que pueden ser universalmente aplicados a cualquier tipo de negocio.

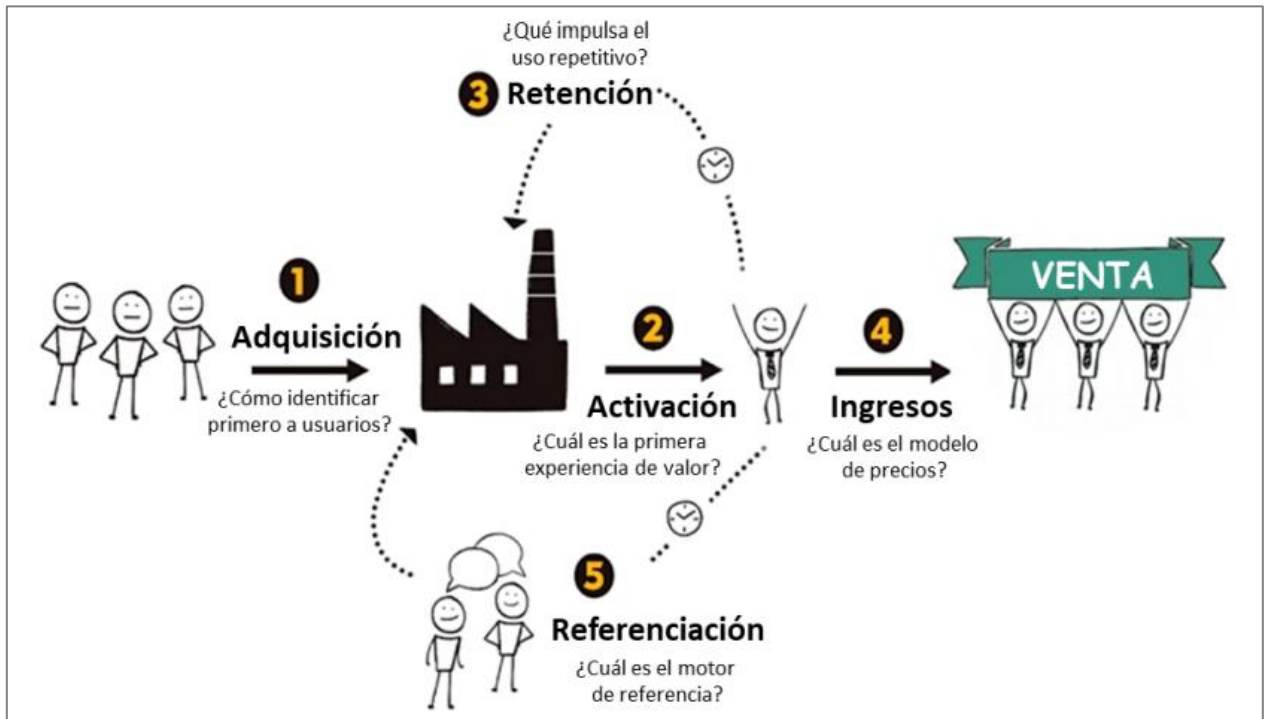


Figura 23: Diseño de la fábrica de clientes.⁶⁵

Adquisición: El primer paso es hacer entrar a visitantes inconscientes a la fábrica a través de la construcción de un canal. La adquisición es el proceso en que estos visitantes inconscientes se convierten en interesados prospectos gracias a la oferta.

Activación: Este paso describe el primer conjunto de interacciones con los visitantes de la fábrica. La activación corresponde entonces al momento en que se conecta la promesa de la oferta con la primera experiencia del usuario.

Retención: El tiempo que las personas pasan en la fábrica de clientes es medido como retención. Cuanto más tiempo las personas pasan dentro de la fábrica, más valor podrán crear para sí mismas. Esta es una precondition necesaria para ser capaz de capturar valor de vuelta (u obtener pago) en el modelo de negocio.

Ingresos: Corresponde a la etapa en que todo el valor monetizable es capturado de vuelta desde los usuarios.

⁶⁵ Fuente: Maurya (2016).

Referenciación: Mientras más satisfacción sientan los usuarios, algunos de ellos compartirán su feliz experiencia con otros. Esto puede ser medido como un paso de referencia, lo cual conduce a nuevos visitantes hacia la fábrica.

El diseño de la fábrica de clientes es más visual que un embudo y hace más fácil para describir conceptos complejos. A través de ese diseño es posible identificar los puntos claves de la fábrica. Por un lado, se explica como la creación de valor hacia los clientes conduce a pasar más tiempo con el producto (retención), crear más valor monetizable (ingresos) y difundir buenos comentarios sobre el producto (referenciación). Y, por otro lado, se identifican las conexiones que empujan más gente hacia la fábrica, las que pueden ser descritas como motores de crecimiento:

Motor de crecimiento de pago: Este motor se enfoca en la adquisición para conducir a más visitantes hacia la fábrica. Es llamado motor de pago porque típicamente se paga por este tipo de crecimiento. Podría requerir contratar vendedores adicionales o comprar publicidad. El motor de crecimiento de pago es sostenible cuando el valor de vida útil del cliente es mayor al costo de adquisición del cliente (al menos 3 veces más es lo considerado saludable en este caso).

Motor de crecimiento adherente: Este motor utiliza la retención para mantener a los usuarios más tiempo dentro de la fábrica. A mayor tiempo pasado con el producto, más valor potencialmente se les puede entregar, lo cual debería ser luego traducido en mayor valor capturado. Este motor es sostenible cuando el número de clientes que produce la fábrica (tasa de rendimiento de cliente) excede el número de clientes perdidos por abandono.

Motor de crecimiento de referencias: Este motor está focalizado en las referencias. La meta aquí es que los clientes satisfechos refieran nuevos visitantes hacia la fábrica, quienes luego avanzarán hasta convertirse en nuevos clientes. Esto puede tener muchas formas, desde el básico marketing del boca a boca hasta campañas de afiliados e incentivos. El motor de referencia funciona cuando la tasa de referencias de clientes promedio es más grande que cero.

Comparar la fábrica de clientes

El diseño de la fábrica de clientes sirve para simplificar la comparación del progreso de un modelo de negocio. Pero para medir ese verdadero progreso es necesario evitar las métricas de vanidad, como por ejemplo los números acumulativos que nunca pueden bajar. Estas métricas sólo proporcionan una ilusión de progreso e impiden confrontar hechos brutales sobre el negocio.

Otra cosa recomendable es medir el rendimiento en lotes, agrupando a los usuarios en lotes diarios, semanales y mensuales en función de su fecha de incorporación (o fecha de registro). Luego, puede medir las acciones significativas de los usuarios a medida que avanzan por la fábrica de clientes. Si ocurre una anomalía en los datos, puede concentrarse en las posibles causas al inspeccionar qué fue lo que cambió en ese lote específico.

Es una buena idea resumir todas las métricas en una plantilla de una sola página, para poder compartirla fácilmente con toda la empresa, lo que ayuda a alinear a todo el equipo con los puntos críticos o las limitaciones más apremiantes en el modelo de negocio.

Encontrar restricciones

Una vez que se empiezan a medir algunos indicadores dentro de la fábrica de clientes, es posible identificar ciertas restricciones. Primero que todo hay que tener en cuenta que, en cualquier momento dado, el rendimiento de un sistema está limitado por una sola restricción. La manera de encontrar restricciones potenciales en la fábrica de clientes es buscando cuellos de botella, que son los puntos cuya capacidad es igual o menor que la demanda que se le impone y donde generalmente se encuentran exceso de inventario (como los usuarios) acumulándose.

Las restricciones pueden caracterizarse en términos generales como restricciones externas o internas, y subdividirse en restricciones físicas o políticas. Las restricciones externas, como su nombre lo indica, existen fuera de la fábrica del cliente y suelen ser restricciones del mercado y existen cuando la demanda de productos y servicios de una empresa es menor que la capacidad de la organización. Mientras que las restricciones internas pueden dividirse en restricciones físicas y políticas. Las restricciones físicas son típicamente restricciones de recursos como materias primas, tiempo, dinero, equipos o personas. Por su parte, las restricciones políticas son típicamente restricciones de hábitos o formas de pensar, hacer y medir.

A través de los experimentos es posible identificar restricciones de los modelos utilizados, los cuales son espacios para la innovación. Cuando se enfrenta una restricción, es tentador gravitar hacia la solución obvia de adquirir más recursos para romper la restricción. Ese es a menudo el enfoque de fuerza bruta y generalmente también la ruta más cara. El enfoque que propone el libro es el aprender, aprovechar y alzar.

Aprender: Identificar correctamente la restricción "real" y aprender de ella, a menudo conducirá a la siguiente acción correcta que se tome.

Aprovechar: Generalmente puede encontrar formas de exprimir más eficiencias de los recursos de cuello de botella o descubrir una capacidad sin explotar en otros lugares. Este paso generalmente requiere poca o ninguna inversión adicional de recursos y a menudo es suficiente para romper la restricción.

Alzar: Eliminar una restricción generalmente requiere mejorar la capacidad del recurso restringido, que casi siempre también requiere una inversión adicional. Esto puede ser una adquisición de recursos adicionales (por ejemplo, equipos, personas, clientes potenciales) o un esfuerzo dedicado a reducir defectos (por ejemplo, tasas de conversión) en la fábrica de clientes.

Anexo C: El marketing analítico

El objetivo principal del marketing analítico es recabar información relevante de la empresa con la que se está trabajando para luego tomar mejores decisiones desde el punto de vista empresarial. Se divide básicamente en dos partes: el análisis interno que mira hacia adentro de la compañía, y el análisis externo que mira hacia afuera de ella. Para reunir de manera estructurada esta información se utilizará el marco de trabajo denominado las 5Cs del marketing: compañía, clientes, competidores, colaboradores y contexto. En este caso, y tal como se muestra en la Figura 24, el análisis interno corresponde específicamente al estudio de la compañía, mientras que el análisis externo incluye a los otros cuatro conceptos (Serra, 2016).

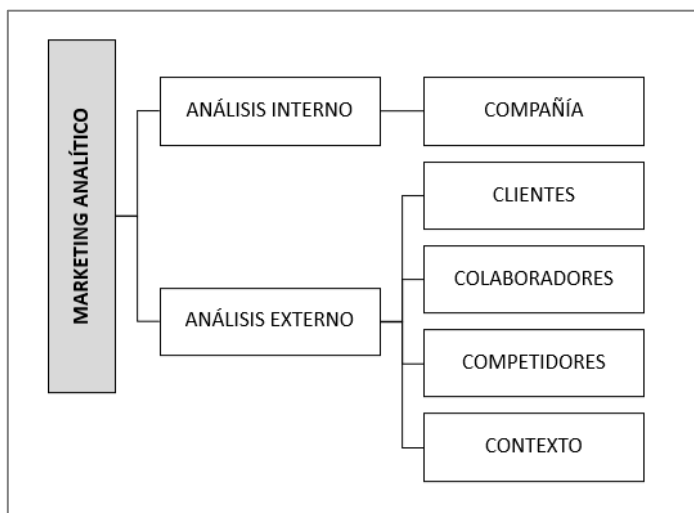


Figura 24: Las 5Cs del marketing analítico.⁶⁶

Compañía: Una de las cosas más esenciales en el análisis de la situación interna de la compañía es identificar cuáles pueden ser los elementos diferenciales de sus productos o servicios. Estos elementos diferenciales pueden relacionarse a las ventajas competitivas del producto o servicio, es decir, los activos que lo hagan especial o distinto desde el punto de vista del cliente. Se recomienda identificar un conjunto de elementos diferenciales para que luego, en el diseño de la estrategia comercial, se puedan elegir algunos de estos elementos con el propósito de establecer un mejor posicionamiento en el mercado objetivo. La segunda parte fundamental del análisis interno de la compañía es comprender en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio. La curva del ciclo de vida de un producto o servicio está dividida en cuatro partes: introducción, crecimiento, madurez y declive (Gráfico 22). Los objetivos que se establezcan en la estrategia comercial y las herramientas de marketing que se utilizarán en el proceso dependerá de la etapa en que se encuentre el producto o servicio dentro de su ciclo de vida (Díaz-Bernardo, 2017).

⁶⁶ Fuente: Elaboración propia en base a Serra (2016).

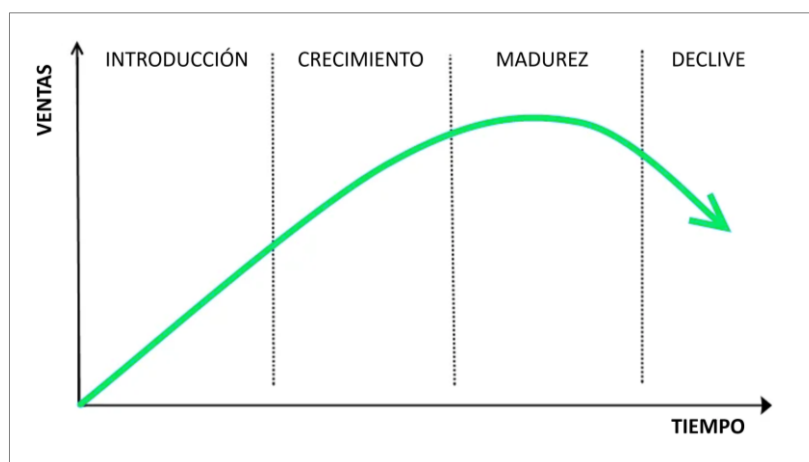


Gráfico 22: Ciclo de vida de un producto.⁶⁷

Clientes: Dentro del análisis externo, estudiar a los clientes es probablemente la parte más importante. Cuando se habla de clientes, muchas empresas distinguen entre compradores y usuarios. Los compradores son aquellos que compran el producto o servicio independientemente de quién lo vaya a usar. En cambio, los usuarios son quienes utilizarán el producto o servicio, aunque no hayan sido ellos los que lo hayan comprado. Independientemente de esto, lo importante en este punto es comprender y descubrir las necesidades y deseos de los clientes en general (Serra, 2016). Para facilitar esto, lo que suele realizarse es identificar a los segmentos de clientes del mercado, de tal manera de agruparlos bajo características o necesidades comunes. Esto ayudará luego a tomar la decisión de cuál segmento es el más atractivo para el producto o servicio que ofrece la empresa, de tal manera de enfocar la estrategia hacia ese segmento objetivo (Díaz-Bernardo, 2017).

Colaboradores: Esta sección hace referencia a todas aquellas organizaciones o personas con las que la compañía trabaja como, por ejemplo, distribuidores o proveedores. Los colaboradores son quienes de alguna manera pueden ayudar a la compañía a vender o están interesados en que se venda su producto o servicio. No necesariamente los colaboradores están motivados porque ganan dinero a través de las ventas directas de la compañía ya que, por ejemplo, pueden comercializar un producto o servicio complementario al que ella ofrece (Kadi, 2019).

Competidores: En este apartado es importante comprender también cuál es el nivel de la rivalidad competitiva que hay en el mercado, es decir, determinar cuántos competidores hay en él y de qué tipo son. Todo lo anterior servirá de insumo para determinar qué tan atractivo es el mercado bajo análisis. Para analizar a los competidores es necesario no sólo identificarlos, sino que también saber qué es lo que hacen, para así distinguir cuál es la estrategia que están desarrollando. Es decir, tener una idea de cuáles son los segmentos a los que se dirigen, con qué tipo de posicionamiento y qué herramientas de marketing utilizan (Díaz-Bernardo, 2017). Además, se debe analizar, aparte de los competidores directos y actuales, a los competidores indirectos y futuros que puedan satisfacer la misma necesidad que satisfacen los productos o servicios que ofrece la empresa (Serra, 2016).

⁶⁷ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

Contexto: Acá se consideran todos los factores del ambiente que van a afectar a la compañía, el mercado y la industria. A menudo, el análisis del entorno se denomina análisis PEST, en cual está dividido en cuatro factores: político, económico, sociocultural y tecnológico (Serra, 2016).

Entorno político: Factores vinculados con el gobierno como las políticas públicas, las leyes, las regulaciones y las normativas gubernamentales.

Entorno económico: Factores relacionados a la economía que afecten al mercado como la tasa de interés o el ciclo económico.

Entorno sociocultural: Factores asociados a la estructura de la sociedad y a las tendencias culturales como la demografía o el estilo de vida.

Entorno tecnológico: Factores relacionados con el desarrollo tecnológico y su impacto en el mercado como la inversión en investigación y desarrollo.



Figura 25: Matriz FODA.⁶⁸

Las conclusiones que se obtengan tanto del análisis interno como externo suelen resumirse a través de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tal como lo representa la Figura 25. Los resultados del análisis interno de la compañía se resumen en los cuadros de fortalezas y debilidades. En cambio, en los cuadros de oportunidades y amenazas se registran los resultados del análisis externo. En síntesis, a través de la matriz FODA se busca representar de

⁶⁸ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

manera gráfica los aspectos positivos y negativos extraídos del marketing analítico para facilitar la toma de decisiones posteriores. Lo lógico es que cualquier estrategia que se desarrolle luego de este análisis va a buscar potenciar los aspectos positivos y evitar los aspectos negativos (Díaz-Bernardo, 2017).

Anexo D: El marketing estratégico

El marketing estratégico es considerado la parte más importante dentro de un proceso de marketing ya que el resto del proceso dependerá de estas definiciones estratégicas. Básicamente, en el marketing estratégico se definirán los objetivos que la empresa pretende conseguir, para luego lograr alcanzarlos a través de un plan de acción. Dentro del marketing estratégico hay cuatro tipos de objetivos que se suelen fijar: estratégicos, financieros, no financieros y de clientes (Díaz-Bernardo, 2017).

Los objetivos estratégicos son esenciales dentro del marketing estratégico. Estos objetivos se resumen en definir al segmento de clientes a los que se pretende alcanzar y definir el posicionamiento diferencial con el que se va a vincular al producto o servicio de la compañía. El proceso a través del cual comúnmente se definen estos objetivos estratégicos se denomina STP, que significa: segmentación, focalización (targeting, en inglés), y posicionamiento. Este proceso sigue un orden cronológico tal como lo muestra la Figura 26.



Figura 26: Proceso STP.⁶⁹

Segmentación⁷⁰

El proceso STP comienza con la fase de segmentación. Dado que el mercado está compuesto de diferentes individuos, la segmentación consiste en identificar grupos homogéneos dentro del mercado. Un segmento corresponde entonces a un grupo de clientes dentro del mercado con características, necesidades y comportamientos similares y relevantes. La principal razón para segmentar es que este ejercicio permite ofrecer un producto o servicio diferenciado para cada segmento.

La segmentación puede realizarse a distintos niveles a través de un continuo que va desde un mercado de masas hasta un individuo, donde los segmentos están más definidos. A medida que uno se

⁶⁹ Fuente: Elaboración propia.

⁷⁰ Fuente: Serra (2016).

aleja del mercado de masas y se acerca al individuo, los segmentos son más pequeños, lo que normalmente se conoce como nicho de mercado. Enfocarse en un segmento específico o nicho de mercado es generalmente más eficiente y efectivo que un enfoque masivo sin ningún tipo de segmentación. Es posible también realizar un enfoque individual a través de la customización, en donde cada cliente puede personalizar el producto o el servicio conforme a sus preferencias.

Es importante que las variables que segmentan a los clientes sean identificables, de lo contrario, el proceso de segmentación se vuelve impreciso. Las principales variables utilizadas para segmentar el mercado son las sociodemográficas como, por ejemplo, el género, la edad o el nivel de ingresos. Un segundo criterio son las variables geográficas como país, región, ciudad o barrio. También es posible segmentar usando el criterio psicográfico, es decir, considerando las características psicológicas de los individuos como sus valores, su personalidad o sus aspiraciones. Un último criterio es el conductual, el cual se relaciona al comportamiento de los clientes como, por ejemplo, la decisión de compra o los niveles de uso del producto o servicio.

Focalización⁷¹

Una vez realizada la segmentación comienza la parte de focalización. En ella básicamente se decide cual va a ser el segmento objetivo en el que se enfocará el marketing estratégico. Para identificar el segmento más atractivo, o sea, en el que se tiene más posibilidades de vender el producto o servicio en cuestión, se utilizan varios criterios.

En primer lugar, los segmentos deben ser medibles, es decir, se tiene que contar con datos que permitan caracterizarlos. Luego, dentro de los criterios principales para caracterizarlos están el tamaño y la tendencia, es decir, es recomendable ir hacia segmentos más grandes y que estén creciendo. Otro criterio es el nivel de afinidad entre el producto o servicio y el segmento de clientes. En otras palabras, si las necesidades de ese segmento de clientes encajan bien con las características del producto o servicio ofrecido. Un tercer criterio tiene que ver con la rentabilidad de ese segmento. Dicho de otra manera, se debe considerar el costo de captar un cliente de ese segmento versus su disposición a pagar por el producto o servicio. Un cuarto y último criterio puede ser la rivalidad competitiva ya que resulta más razonable enfocarse en segmentos donde existe una menor competencia.

El segmento que se escoge finalmente para enfocar el marketing estratégico es el que se denomina target. Para apoyar la elección del segmento objetivo se recomienda crear una matriz de target (Tabla 18), la cual consiste en una tabla donde los diferentes segmentos se agregan en las filas, mientras que en las columnas se incluyen los distintos criterios. La idea es ir valorando cada segmento contra cada uno de los criterios, para luego seleccionar como target el segmento que resulte con mejor valoración.

⁷¹ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

	Tamaño	Tendencia (crecimiento)	Afinidad	Rentabilidad	Rivalidad competitiva
Segmento 1					
Segmento 2					
Segmento 3					

Tabla 18: Matriz de target.⁷²

Posicionamiento⁷³

Luego de la etapa de focalización viene la última fase que es la de posicionamiento. En esta parte se define la idea o percepción que se pretende construir en la mente de los clientes del target sobre el producto o servicio de la compañía. En otras palabras, en la fase de posicionamiento se define una propuesta de valor que sea relevante y que encaje con las necesidades específicas del segmento objetivo.

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar a los clientes, dándole razones para comprar y usar los productos o servicios de la compañía. Por lo tanto, la propuesta de valor debe dotar al producto o servicio de unos atributos y elementos, tangibles o intangibles, que lo hagan ser percibidos por el segmento objetivo como diferentes al resto. Para llevar a cabo una propuesta de valor existe el lienzo de propuesta de valor Canvas, que corresponde a una representación que vincula la propuesta de valor y los segmentos de clientes del modelo de negocio Canvas. Este lienzo es una herramienta que ayuda a validar una propuesta de valor, pero debe ir acompañado de un trabajo de investigación donde se tiene que validar las hipótesis con los clientes. Tal como se muestra en la Figura 27, se pueden ver dos bloques muy bien diferenciados: el cliente y la propuesta de valor que soluciona los problemas del cliente.

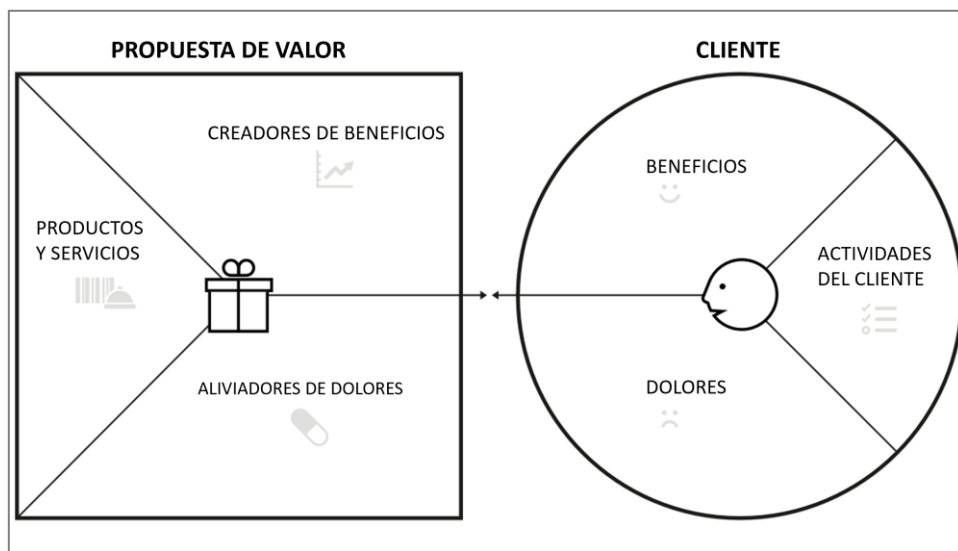


Figura 27: Propuesta de valor Canvas.⁷⁴

⁷² Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

⁷³ Fuente: Serra (2016).

⁷⁴ Fuente: Snow (2017).

Cliente: El objetivo de este bloque es conocer mejor al cliente, sus hábitos, problemas y comportamientos, de tal manera de encontrar un problema que valga la pena resolver. El bloque de cliente se divide en tres partes:

Actividades del cliente: Son las actividades que los clientes intentan resolver en su vida. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer.

Dolores: Son las frustraciones o costes no deseados que experimentan los clientes al realizar las actividades anteriores.

Beneficios: Son los beneficios que esperan obtener los clientes al realizar esas actividades.

Propuesta de valor: En este bloque se definen los elementos que constituyen la propuesta de valor que va a dar cobertura a los problemas de los clientes. También está dividido en tres secciones:

Productos y servicios: Son todas aquellas características o funcionalidades que el producto o servicio tiene o debería tener para que el cliente pueda realizar sus actividades.

Aliviadores de dolores: Son las soluciones a medida que se proponen para aliviar los dolores y frustraciones de los clientes.

Creadores de beneficios: Son los beneficios específicos que la solución puede aportar a los clientes en base sus expectativas.

Con la propuesta de valor detallada, lo que sigue dentro del proceso de posicionamiento es ajustar esta propuesta para que encaje lo mejor posible con el segmento objetivo de clientes. A través de una investigación de mercado es posible identificar y seleccionar los elementos que sean potencialmente diferenciales o superiores de la propuesta de valor, desde el punto de vista del target de clientes. Estos elementos se denominan puntos de diferencia, los cuales son mucho más fáciles de transmitir cuando el beneficio encaja con las percepciones de los clientes. Entre los criterios más comunes para evaluar los puntos de diferencia están: que sea importante para el target, que sea distinto y superior con respecto a la competencia, que sea algo fácil de comunicar al segmento de clientes y que no sea algo fácilmente copiable por algún competidor.

Para justificar bien la decisión del posicionamiento suele utilizarse una matriz de posicionamiento (Tabla 19), donde en las filas se incluyen los diferentes tipos de posicionamiento y en las columnas

los criterios para evaluar estos posicionamientos. Finalmente se elige el posicionamiento que consiga una mejor evaluación dentro de los criterios para el target de clientes.

	Importante	Distintivo	Superior	Comunicable	No se copia fácilmente
Posicionamiento 1					
Posicionamiento 2					
Posicionamiento 3					

Tabla 19: Matriz de posicionamiento.⁷⁵

Una vez que una compañía ha determinado el posicionamiento de sus productos o servicios, debe trabajar en cómo transmitirlo. Para facilitar esto, existe la declaración de posicionamiento, que corresponde a una exposición breve, concisa, simple y fácil de recordar que explica el posicionamiento de la compañía. Además, debe contener una propuesta de valor creíble, relevante y única para el segmento objetivo. La declaración de posicionamiento incluye tres elementos: el target, la propuesta de valor y el mercado donde se compite. A continuación, se presenta un esquema simple que ayuda a redactar la declaración de posicionamiento: “Para (público objetivo), la/el (marca), es (propuesta de valor), de entre (mercado donde compite), por (razón)”.

Otros objetivos del marketing estratégico

Aparte de los objetivos estratégicos, el segundo tipo de objetivos que se deben considerar en el marketing estratégico son los objetivos financieros. Este tipo de objetivo tiene que ver básicamente con las ventas del producto o servicio comercializado. Generalmente estos objetivos son definidos por la alta gerencia de la empresa y deben ser realistas, es decir, basándose en el conocimiento que se tiene sobre el mercado.

Un tercer tipo de objetivos dentro del marketing estratégico son los objetivos no financieros. Estos objetivos están casi siempre relacionados con la marca, por lo tanto, no se cuantifican en dinero, pero aun así siguen siendo muy relevantes para la empresa. Quedarse sólo con objetivos financieros significa centrarse solo en lo cuantitativo y se corre el riesgo de dañar a la marca si es que no se considera dentro del marketing estratégico. Dentro de los más típicos objetivos no financieros que se consideran están el conocimiento de marca y la percepción de marca. Esto significa el nivel de reconocimiento que tiene la marca y cuáles son las apreciaciones o impresiones que genera ella en el mercado de clientes respectivamente. Existen otros objetivos no financieros muy de moda durante los últimos años que son los relacionados con el mundo digital (como el número de seguidores en redes sociales o los visitantes de la página web, por ejemplo). Lo importante es hacer una buena mezcla entre objetivos financieros y no financieros, de tal manera de buscar tanto la rentabilidad del negocio como desarrollar y mantener el activo de marca.

⁷⁵ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

Otro de los objetivos que se suelen incluir en el marketing estratégico son los objetivos de clientes, los cuales básicamente tienen que ver con la atracción y retención de clientes. Dicho de otra forma, estos objetivos dependen del interés de la empresa por atraer más clientes nuevos o desarrollar fidelidad para mantener a los clientes existentes. Normalmente a través del marketing estratégico se intenta generar tanto atracción como retención de clientes. Sin embargo, los recursos se están moviendo cada vez más hacia la retención de clientes, debido a que es mucho más económico que la atracción de clientes nuevos y muchísimo más barato que recuperar a un cliente perdido.

Anexo E: El marketing operativo: Fundamentos del marketing mix

Una vez desarrollada la parte estratégica del proceso de marketing, se comienza con el desarrollo de la parte operativa, la cual tiene relación con la implementación del marketing estratégico. Las herramientas que comúnmente se utilizan para esto son las del marketing mix, las cuales corresponden a un conjunto de variables controlables que la empresa puede explotar para influir en las decisiones de compra de los clientes. El marketing mix como modelo es muy sencillo y, a pesar de su simpleza, se sigue utilizando a nivel empresarial porque generalmente ha funcionado muy bien. La gran diferencia entre la estrategia comercial y el marketing mix es que en la primera se establecen decisiones que son más a largo plazo, mientras que en la segunda se trabaja mucho más con ajustes de corto plazo. Sin embargo, es necesario que el marketing mix se implemente de acuerdo con los resultados del marketing estratégico que se definió anteriormente, de forma tal que estén estrechamente alineadas. Por lo general, es el director de marketing de la empresa el encargado de implementar el marketing mix considerando lo establecido en el marketing estratégico (Díaz-Bernardo, 2017).

Cuando se habla del marketing mix se suele hablar también del concepto “4P”. Esto porque el marketing mix se divide en cuatro grandes áreas: producto, precio, plaza y promoción (Figura 28), las cuales serán descritas en detalle a continuación.

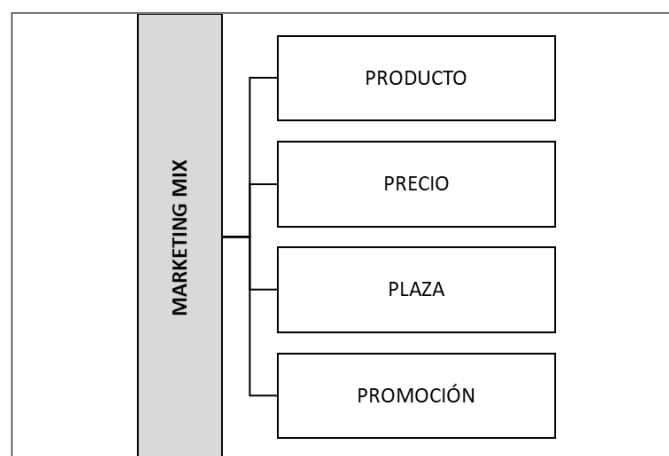


Figura 28: Marketing Mix.⁷⁶

⁷⁶ Fuente: Elaboración propia.

Producto

El primer fundamento del marketing mix corresponde al producto. Cuando se habla de producto se hace referencia a todo aquello que se pueda ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad. Por lo tanto, no solo se refiere a un bien físico, sino que también puede referirse a un servicio, un evento, un lugar o cualquier cosa en general. La estrategia de producto entonces se va a encargar de estudiar y definir qué es lo que se le va a entregar al cliente final (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Existen dos alternativas en cuanto a estrategia de producto. El primer caso es cuando el producto ya está definido y, por lo tanto, lo que se busca es un segmento de clientes adecuado para que compren ese producto y así puedan crecer las ventas. La segunda alternativa es al revés, es decir, se identifica un segmento de clientes con alguna necesidad que esté mal cubierta por el mercado y luego la empresa desarrolla un producto para ese segmento. En ambos casos es importante que la estrategia de producto sea consistente con el segmento de clientes al que se apunta (Díaz-Bernardo, 2017).

En la estrategia de producto se suele utilizar el concepto de niveles de producto, el cual corresponde a una clasificación del producto de acuerdo con tres dimensiones: producto básico, producto esperado y producto aumentado (Figura 29). Cada nivel de producto va agregando valor al producto ofrecido al cliente. El primer nivel es el de producto básico, el cual considera las características esenciales del producto que le permiten cubrir las necesidades mínimas del cliente. El producto esperado es el segundo nivel y corresponde a los atributos que los clientes esperan del producto cuando lo consumen. El último nivel es el de producto aumentado, el cual hace referencia a aquellos aspectos adicionales del producto que sobrepasan las expectativas del cliente. El nivel de producto aumentado es el que reúne los elementos diferenciales del producto con respecto a la competencia, sin embargo, a medida que pasa el tiempo y la rivalidad competitiva crece, algunos aspectos del producto aumentado pasan a pertenecer al nivel de producto esperado (Díaz-Bernardo, 2017).

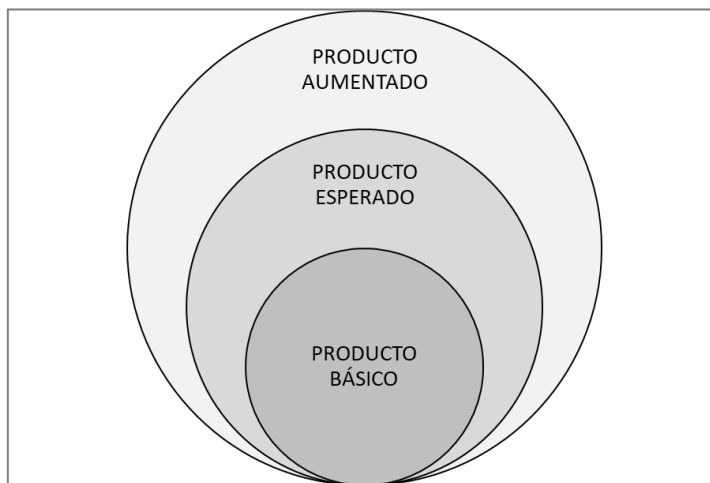


Figura 29: Niveles de producto.⁷⁷

⁷⁷ Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con la estrategia de producto, en las últimas décadas se han desarrollado herramientas para evaluar las estrategias de productos como, por ejemplo, la matriz de BCG o la matriz de Ansoff.

La matriz de BCG (Boston Consulting Group), o también conocida como matriz de cartera de productos, es una herramienta muy útil para realizar un análisis del conjunto de productos de una compañía. Corresponde a un matriz de cuatro cuadrantes donde su eje horizontal es la participación relativa o cuota de mercado del producto, mientras que el eje vertical es la tasa de crecimiento del mercado. Ambas dimensiones tienen valores de “alto” y “bajo”, tal como se representa en la Figura 30.

En el cuadrante superior izquierdo están los productos “incógnitos”, los cuales están operando en bajas cuotas en un mercado de alto crecimiento. Es el cuadrante donde nacen la mayoría de los productos y, si no tienen éxito en el mercado, se convierten en productos “perro”, cayendo al cuadrante inferior izquierdo. En cambio, si un producto “incógnito” se desarrolla positivamente, se convierte en un producto “estrella”.

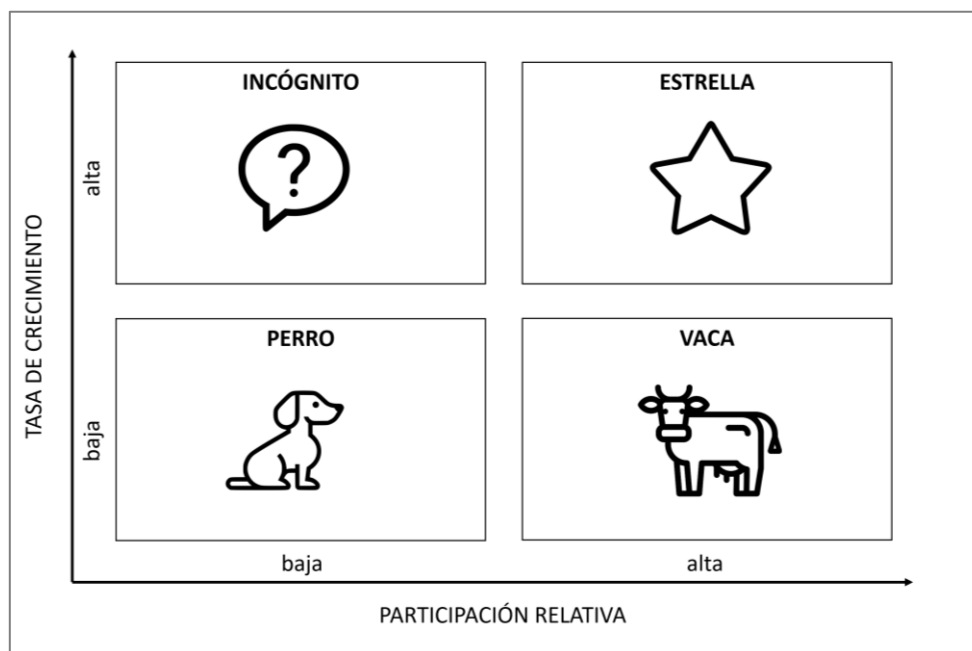


Figura 30: Matriz de BCG.⁷⁸

Los productos “estrella” viven en el cuadrante superior derecho y se caracterizan por requerir altos niveles de financiación para poder mantener su participación y crecimiento en el mercado. Cuando el crecimiento disminuye, pero los productos siguen estando dentro de los líderes en cuota de mercado, las “estrellas” se convierten en “vacas”.

⁷⁸ Fuente: Elaboración propia.

Los productos denominados como “vaca” son aquellos que tienen altas cuotas de mercado en un sector de bajo crecimiento, por lo tanto, se ubican en el cuadrante inferior derecho. Estos productos se consideran estables y aburridos en un mercado maduro, sin embargo, las compañías los valoran en gran medida debido a su capacidad de generación de fondos sin la necesidad de invertir demasiado. A medida que la industria madura y su crecimiento se ralentiza, todos los productos se convierten en “vacas” o en “perros”. Estos últimos, son productos que se ubican en el cuadrante inferior izquierdo porque tienen bajos niveles de cuota, en un mercado maduro y de bajo crecimiento.

El ciclo de vida natural para la mayoría de los productos comienza como producto “incógnito”, luego se convierten en “estrella” y, en un momento determinado, el mercado deja de crecer y el producto se convierte entonces en una “vaca”. Al final del ciclo, una “vaca” suficientemente ordeñada se convierte en un producto “perro”. Una compañía sana debe tener una cartera equilibrada con productos de diferentes tasas de crecimiento y diferentes cuotas de mercado (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

La otra herramienta utilizada para desarrollar estrategias de producto es la matriz de Asnoff, también conocida como matriz de expansión producto-mercado. Esta matriz está formada por cuatro cuadrantes que representan las cuatro combinaciones de estrategias entre el producto y el mercado, ya sea nuevo o existente (Figura 31).

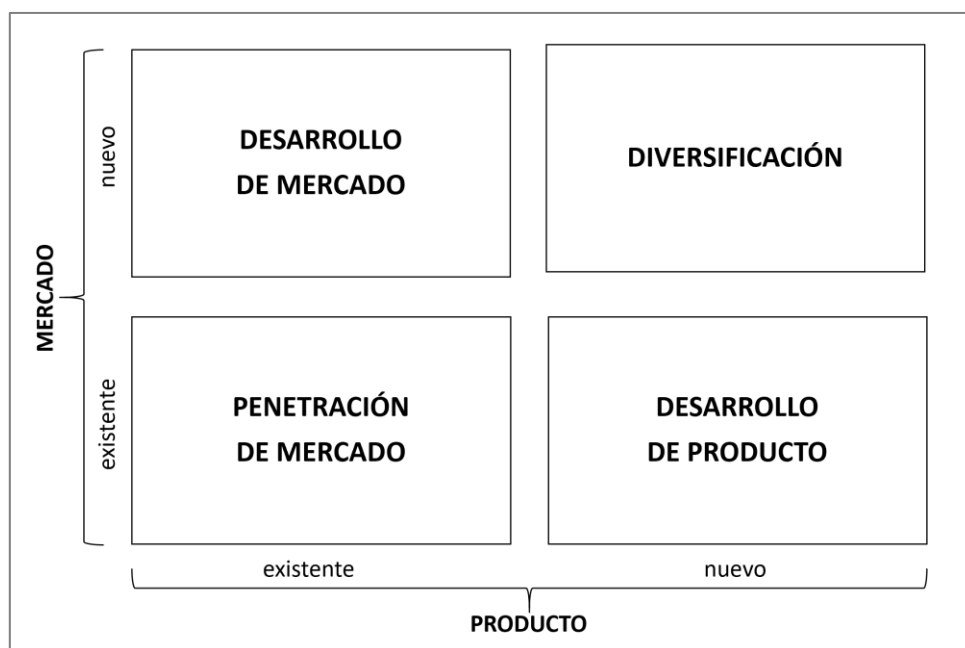


Figura 31: Matriz de Asnoff.⁷⁹

⁷⁹ Fuente: Elaboración propia.

En el primer cuadrante está la estrategia de penetración de mercado a través de un producto existente en un mercado existente. Este es el modo normal en el cual comienza una compañía, donde la lógica es crecer, aumentando la penetración o la presencia de la compañía en el mercado donde opera, hasta que este se sature. La estrategia del segundo cuadrante es la estrategia de desarrollo de mercado, en donde la compañía busca expandirse llevando la oferta de productos existentes a un nuevo mercado. En el cuadrante tres se ubica la estrategia de desarrollo de producto, la que consiste en crear nuevos productos e introducirlos en su mercado actual o existente, para así seguir creciendo. El cuadrante final es el de la estrategia de diversificación, la cual corresponde a la expansión basada en la creación de nuevos productos enfocados a nuevos mercados al mismo tiempo. Esta es la estrategia de expansión más riesgosa, porque se requiere tanto desarrollo de producto como de mercado simultáneamente (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Una consideración adicional importante en el apartado de producto dentro del marketing mix es la estrategia de marca ya que, para competir de mejor manera en los mercados, los productos tienen que estar asociados a una marca. Según la American Marketing Association (2017), una marca es “un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier otra característica que identifica los productos y servicios de un vendedor para diferenciarlos de la competencia”. La función de las marcas, como activo intangible, es crear imágenes y asociaciones distintivas en la mente de los consumidores, agregando valor al producto (Calder, 2019). Por lo tanto, para trabajar en la construcción de una marca hay que tener en cuenta las percepciones que esta genera en los clientes. Para eso, se utiliza un modelo muy simple de construcción de marca que se caracteriza por dos aspectos. Por un lado, la marca tiene que ser capaz de asociar correctamente al producto con su categoría, de tal forma que los clientes sean capaces de reconocerla y considerarla. Por otro, la marca debe tener la capacidad de asociarse a una serie de valores con el propósito de diferenciarla del resto de la competencia, para así volverse más relevante para los clientes. Si se tienen en cuenta estos aspectos, será posible construir una marca saludable que permita, por ejemplo, cobrar precios más altos, ahorrar costos en difusión (porque la marca ya es conocida), tener mejores márgenes de rentabilidad, generar más lealtad de marca, defender mejor el posicionamiento competitivo, entre otras cosas (Díaz-Bernardo, 2017).

Precio⁸⁰

Luego del producto, viene el estudio de la estrategia de precios dentro del marketing mix. Por definición, el precio es el monto monetario que un cliente paga por el producto. Hay que tener en cuenta que esta variable es una de las más sensibles dentro del marketing mix. Por un lado, el precio es la variable más importante a la hora de evaluar los ingresos en ventas. Y, por otro lado, los consumidores tienden a ser sensibles al precio ya que generalmente es lo primero que evalúan a la hora de comprar un producto.

Existen varios criterios para fijar el precio de un producto, aunque en realidad no hay un precio que sea correcto o incorrecto en sí mismo. Un criterio es mirar el precio de los productos de la competencia y decidir si el producto de la empresa va a estar igual, por sobre o por debajo de ese precio. Otro criterio sería tener en consideración el costo de producción del producto y, sobre eso,

⁸⁰ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

agregar un margen adicional para fijar el precio de venta. No obstante, el criterio más relevante a la hora de fijar el precio de un producto es la disposición a pagar del segmento objetivo. Para eso, hay que tener en cuenta la sensibilidad al precio que presenta el target y el valor que perciben al consumir el producto.

Otra cosa que hay que considerar cuando se fija el precio de venta de un producto es la etapa en que se encuentra este dentro de su ciclo de vida. Es muy distinto fijar precios en las fases iniciales del ciclo de vida, que en las fases terminales. Por ejemplo, si el producto está en fase de introducción, hay dos posibles estrategias de precio. En el caso de que se busque penetración en el mercado, el precio debería tender a ser más bajo ya que así se podría conseguir más rápido una cuota de mercado importante que permita generar economías de escala. Además, un precio menor puede disuadir a potenciales competidores a entrar al mercado. Sin embargo, se corre el riesgo de que el cliente asocie el precio bajo con calidad baja o que reaccione negativamente ante un aumento de precio posterior. En cambio, en el caso de que se busque recuperar cuanto antes la inversión destinada a desarrollar el producto, se suele fijar un precio lo más alto posible. A través de esta estrategia es posible llegar a consumidores con alto nivel adquisitivo o con interés en conseguir siempre lo último del mercado (innovadores). Mientras exista un fuerte vínculo entre el precio de venta y la calidad del producto, esta estrategia funcionará bien y, además, se corren pocos riesgos si en el futuro se decide bajar precios. Pero, dentro de las desventajas de esta estrategia, los altos márgenes de rentabilidad experimentados podrían atraer a competidores y, además, los precios altos podrían disuadir la intención de compra de clientes potenciales que sean un poco más sensibles al precio.

Por otro lado, si el producto se encuentra en fase de crecimiento dentro del ciclo de vida, se recomienda establecer una segmentación de precios, es decir, definir precios distintos para diferentes segmentos de clientes. En cambio, para un producto en fase de madurez, normalmente se recomienda fijar precios similares a los de la competencia, Y, por último, en caso de que el producto esté en fase de declive, se aconseja bajar precios a través de promociones y descuentos, para eliminar stock y generar ventas en el corto plazo.

Plaza

El concepto de “plaza” dentro del marketing mix hace referencia específicamente a la forma en cómo se vende el producto para llegar al cliente final. En otras palabras, acá se habla de la estrategia de canal de distribución del producto, el cual corresponde a la estructura formada por organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto esté disponible para los consumidores (Lambin, 2009). Es decir, el canal de distribución es todo aquello que está entre el productor y el cliente final. Construir o disponer de un canal de distribución para llevar el producto al cliente final es una decisión muy relevante dentro del marketing operativo. Y, por lo general, es una decisión de mediano a largo plazo por las dependencias y relaciones que se crean entre los que participan de ese proceso (Díaz-Bernardo, 2017). Los canales de distribución no deben solamente servir a los mercados, sino que deben también crear mercados, transformando el producto de la compañía en un producto deseado por cada vez más clientes (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Existen cuatro pasos para diseñar un canal de distribución: Analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal, identificar cuáles son las principales alternativas de canal y finalmente evaluar dichas alternativas. Se comienza con un análisis de las necesidades del segmento objetivo de clientes. Luego, se establecen los objetivos del canal y limitaciones del canal en función de variables como el nivel de servicio al cliente o los costes asociados. El tercer punto es identificar las principales alternativas de canal de distribución, los cuales se pueden clasificar en directos o indirectos dependiendo de la longitud del canal. Para finalizar, cada alternativa de canal de distribución debe ser evaluada tomando en consideración tres criterios: económicos, de control y de adaptabilidad. A nivel económico, se pueden comparar en ventas, costes y beneficio esperado. El criterio de control considera si hay que dar más control o no a los intermediarios. Y en cuanto a la adaptabilidad, los canales de distribución necesitan mantener canales flexibles que puedan adaptarse a los cambios en los patrones de consumo de los clientes (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Los canales de distribución pueden distinguirse según su longitud entre canales directos o indirectos. En un canal directo, o de longitud cero, el fabricante vende el producto directamente al consumidor final, sin intermediarios. Si la empresa, como estrategia, está interesada en controlar el proceso de distribución y en conocer bien al cliente final de su producto, probablemente se va a inclinar por construir un canal directo hacia el mercado objetivo, asumiendo los costos que implica establecer ese canal (Díaz-Bernardo, 2017). Este es el caso de muchos productores que, a través de su sitio web, venden sus productos directamente a sus clientes finales.

Un canal de longitud mayor que cero es un canal indirecto, el cual se caracteriza porque en él participan uno o varios intermediarios que acercan el producto desde el fabricante hacia el comprador final (Lambin, 2009). Este tipo de canales son más comunes cuando el productor está interesado sólo en el volumen de ventas de su producto. Por lo tanto, acá se privilegia la oportunidad de llegar a más clientes por sobre el conocimiento sobre ellos, ya que esa información la va a recopilar el intermediario (Díaz-Bernardo, 2017). En definitiva, dependiendo de la estrategia comercial, la empresa decidirá si ir más hacia un canal directo o moverse hacia un canal indirecto (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Cada vez más compañías han ido adoptando sistemas de distribución multicanal, en los cuales distribuyen a través de múltiples canales independiente de su longitud. Incorporar más canales ofrece muchas ventajas a las empresas, como cobertura de mercado, menores costes de canal y venta personalizada. Sin embargo, el gran desafío de un sistema de distribución multicanal es convertir esta multiplicidad de canales en una estrategia omnicanal, que integra todos los canales alrededor del cliente (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Los cambios tecnológicos están teniendo un gran impacto en el diseño de los canales de distribución. La evolución de Internet ha permitido la creación de empresas “pure click”, las cuales tienen solamente presencia virtual. Además, Internet ha permitido que empresas con presencia física puedan adquirir presencia virtual a través de un sitio web o comercio electrónico, convirtiéndose en empresas “brick and click”. Por lo tanto, Internet no hará desaparecer a las tiendas físicas, sin embargo, las empresas deben evolucionar para sobrevivir al impacto de Internet (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Promoción

El cuarto y último fundamento del marketing mix es la promoción, el cual hace referencia a la estrategia de comunicación de marketing. Este concepto corresponde a todas las señales o mensajes emitidos por la empresa, con el objetivo de informar, persuadir y recordar a los clientes acerca de sus productos y marcas. Los elementos del marketing mix anteriormente descritos (producto, precio y plaza), serán inútiles si la empresa no es capaz de comunicarle al consumidor (Díaz-Bernardo, 2017). La estrategia de comunicación va a representar la voz de la marca, favoreciendo el diálogo y las relaciones con los clientes. La impresión o imagen que el cliente tenga de la marca va a depender de todos los puntos de interacción entre ellos, por lo tanto, se deben evaluar todas las potenciales interacciones (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Para diseñar una estrategia de comunicación que sea eficaz se recomienda seguir una estructura compuesta por cinco condiciones: objetivos, mensaje, mix de medios, presupuesto y resultados. Con respecto a los objetivos se debe considerar la audiencia que se desea llegar y la respuesta que se quiere generar en ella, dependiendo del target y posicionamiento definidos en el marketing estratégico. A grandes rasgos, existen cuatro posibles respuestas objetivo. La primera es la necesidad de la categoría, que significa convertir una categoría de producto en una categoría necesaria para eliminar o satisfacer un problema. Está también la notoriedad de marca o la capacidad para identificar, reconocer o recordar la marca dentro de su categoría con un nivel de detalle suficiente. Un tercer tipo de respuesta es la actitud frente a la marca, es decir, la evaluación o percepción acerca de la capacidad de la marca de satisfacer una necesidad específica. Esta actitud se puede orientar negativamente, como una solución a un problema, o positivamente, como una estimulación emocional o racional. Finalmente, está la intención de compra de la marca como un cuarto tipo de respuesta objetivo dentro de la estrategia de comunicación (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

En relación con el diseño del mensaje se deben proyectar las ideas o los elementos que se quieren comunicar. En este caso, hay que tener en cuenta también la manera en que procesa el mensaje la audiencia, para así asegurarse de producir el efecto comunicacional deseado. Para el diseño del mensaje hay que tener en cuenta tres aspectos: el contenido, la estructura y la fuente. En el contenido del mensaje se refiere al qué decir, o sea, los elementos que van a fortalecer el posicionamiento de la marca. La estructura del mensaje es cómo decirlo, ya sea a través de una estructura informativa, donde impera la lógica o la razón, o mediante una estructura transformativa que llegue hasta aquellas emociones que motivan la compra. Por último, se tiene la fuente del mensaje o quién lo dice, que puede ser la propia empresa o se puede recurrir a otras personas, sean conocidas o desconocidas (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

A continuación, se debe definir el mix de medios de comunicación que se emplearán en la estrategia de comunicación. La idea es seleccionar los medios más eficientes para transmitir el mensaje. Los tipos de medios se pueden dividir en personales, donde se comunican directamente dos o más personas, o no personales, que se dirigen unilateralmente a varias personas como los medios masivos. A parte de precisar la forma y los medios para alcanzar a la audiencia, se debe establecer

la programación o con qué frecuencia se va a conectar con ella para producir el efecto comunicacional deseado (Lambin, 2009). Las herramientas más utilizadas dentro del mix de medios son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, los eventos y experiencias, el marketing directo o interactivo y las redes sociales.

La publicidad es la herramienta que más comúnmente utilizan las empresas. Se le llama publicidad a cualquier forma pagada de comunicación masiva e impersonal que permite promocionar un producto y generar una actitud favorable hacia él de largo plazo. La empresa debe, por lo tanto, comprar un espacio para aparecer en un medio publicitario. Dentro de las principales características de la publicidad están su capacidad de penetración y de repetir el mensaje muchas veces. Otra característica es la expresividad amplificada, es decir, ofrece la capacidad de resaltar a la compañía y su producto a través del uso ingenioso de la impresión, los sonidos y el color. Y, por último, está la impersonalidad de la publicidad, o sea, la audiencia no se siente obligada a prestar atención o a responder (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

En contraste con la publicidad están las relaciones públicas, las cuales se caracterizan por ser una forma de comunicación en donde no se paga por aparecer dentro de un medio. Su objetivo de comunicación, más que vender, es establecer una imagen corporativa positiva en la opinión pública. Esta herramienta es muy útil cuando se quiere construir credibilidad y confianza hacia la marca por sobre los anuncios. Las relaciones públicas pueden ayudar a captar clientes potenciales que evitan a los vendedores y los anuncios de publicidad (Lambin, 2009).

La promoción de ventas es otro medio que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos para comprar, generalmente a corto plazo. Se usa principalmente para lograr una respuesta más rápida y mayor en el cliente. La primera característica de la promoción de ventas es que la comunicación en este caso se enfoca en lograr la atención del cliente y lo conduce hacia el producto. Una segunda característica es el incentivo, es decir, incorpora estímulos que aportan valor al cliente. Y, por último, la promoción en ventas incorpora una clara invitación a involucrarse en la transacción en ese momento. En la promoción de ventas se utilizan, por ejemplo, muestras, vales descuento, reducciones de precio y demostraciones de producto (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Otra herramienta es la fuerza de ventas, es decir, los propios vendedores. Esta herramienta se caracteriza por ser un medio más inmediato, ya que el vendedor puede organizar un diálogo verbal directamente con los clientes potenciales o actuales. En este caso, el vendedor puede entregar un mensaje más adecuado, hacer una presentación más oportuna del producto y responder preguntas. Eventualmente, después de la conversación de venta se puede vender de manera inmediata el producto al cliente, ya que este se ve forzado a algún tipo de respuesta o acción. La fuerza de ventas es una de las herramientas más eficaces de comunicación por lo directa que es, sin embargo, también es la más cara. Los principales aspectos de gestión de una fuerza de ventas que hay que considerar son: el tamaño, la retribución, la selección, la formación y la evaluación. Para establecer el tamaño de la fuerza de ventas se puede utilizar un enfoque de carga de trabajo una vez que la compañía decida el número de clientes que quiere alcanzar. La retribución económica a los vendedores debe ser atractiva para reclutar vendedores de calidad. Además, cualquier fuerza de ventas exitosa requiere una selección acertada de sus vendedores. La formación que reciban los vendedores debe entregarles un buen conocimiento de la compañía y de sus productos. Finalmente,

hay que considerar una evaluación de los resultados obtenidos por los vendedores y generar retroalimentación (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Un cuarto medio son los eventos y experiencias, los cuales pueden ampliar y profundizar la relación de la compañía con su segmento objetivo. Un evento o experiencia involucra mucha más a los clientes y puede ser considerada una situación muy relevante para ellos. Lo que podría llevar a la marca a ser considerada como parte de su vida por los clientes (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

El marketing directo o interactivo es otro tipo de medio que considera un conjunto de herramientas de comunicación que permiten llegar de manera directa, inmediata y personal al cliente con la oferta de productos. También, se considera que es interactivo porque la comunicación puede cambiar en función de la respuesta del cliente. El sitio web es una de las herramientas más usadas dentro del marketing interactivo. Para diseñar un sitio web que provoque repetición de visitas se debe considerar su facilidad de uso y su atractivo. Otras herramientas de marketing directo o interactivo son el correo electrónico (email marketing), la venta telefónica (telemarketing) y la venta por catálogo (Lambin, 2009).

Una herramienta muy actual y de moda hoy es la comunicación a través de redes sociales, como Facebook, Twitter o Instagram. La idea de relacionarse o interactuar con el cliente por medio de las redes sociales ayuda a crear principalmente conocimiento de marca. Una buena estrategia de marketing en redes sociales podría también generar un compromiso con la marca en los clientes, promoviendo que ellos hablen sobre el producto y lo recomienden (Díaz-Bernardo, 2017).

Una compañía debe considerar varios factores para desarrollar su mix de medios de comunicación como, por ejemplo, el tipo de mercado para el producto, la etapa de disposición de comprador y la etapa del ciclo de vida del producto. En un mercado de bienes de consumo tradicional se tiende a gastar más en publicidad y promoción de ventas, mientras que en un mercado empresarial se suele invertir más en la fuerza de ventas. Con respecto a la etapa de disposición del comprador hay que destacar que es la publicidad y las relaciones públicas las que juegan el papel más importante en la etapa de construcción de conocimiento de la marca. En la fase de comprensión del comprador son más eficaces la publicidad y la fuerza de ventas, mientras que en la fase de convicción del comprador suele destacar sólo la fuerza de ventas. Para cerrar la venta los medios principales son la fuerza de ventas y la promoción de ventas, en tanto que, para la repetición de compra influye más la fuerza de ventas, la promoción de ventas y la publicidad. En cambio, considerando la etapa ciclo de vida del producto, se puede decir que la promoción en ventas y el marketing directo tienen la mayor efectividad en la etapa de introducción porque inducen a probar el producto. En la etapa de crecimiento, el boca a boca es lo que más da impulso en las ventas, mientras que, en la etapa de madurez, la publicidad y la fuerza de ventas son las más importantes. Finalmente, en la última etapa de declive la promoción en ventas es la que sigue impulsando las ventas (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

Siguiendo con el diseño de la estrategia de comunicación, luego de definir el mix de medios, lo que sigue es establecer el presupuesto de comunicación. Este presupuesto es básicamente definir cuánto dinero se estima que se va a emplear en la estrategia de comunicación. La definición del

presupuesto es una de las partes más importantes del proceso de marketing en general ya que va a repercutir en todos los ámbitos. Esta estructura aplica para cualquier presupuesto ya que la estrategia de comunicación puede dimensionarse a la medida del presupuesto disponible. Existen cinco métodos que son los más utilizados para determinar el presupuesto de promoción o comunicación: el método asequible o económico, el método de porcentaje sobre ventas, el método de paridad competitiva, el método de periodo de recuperación, y el método de objetivos y tareas (Díaz-Bernardo, 2017).

El método asequible o económico es el más simple y establece un presupuesto de comunicación basado en lo que la compañía estima que se puede permitir. En este caso, el presupuesto lo define la alta gerencia de la compañía de acuerdo con el dinero que haya disponible para invertir en marketing. Por lo general, este método refleja que la compañía le da poca prioridad al marketing y no lo considera como una inversión que impactará en el volumen de ventas (Díaz-Bernardo, 2017).

El segundo es el método de porcentaje sobre ventas, el cual define el presupuesto como un porcentaje de las ventas. Esto quiere decir que, en función de si la marca es nueva o conocida, se destina un porcentaje mayor o menor de las ventas al presupuesto de marketing. Este método, a diferencia del asequible, anima a la alta gerencia de la compañía a pensar en la relación entre coste de la promoción, precio de venta y beneficio por unidad (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

En el método de paridad competitiva se mira básicamente cuánto invierte la competencia en comunicación de marketing, y se decide si hacer una inversión similar, menor o superior a ellos. Dependerá entonces de si existe información acerca de las cantidades que invierten en marketing las empresas del sector (Díaz-Bernardo, 2017).

Hay un cuarto método que se denomina el método de periodo de recuperación, es decir, el presupuesto se calcula según la cantidad de tiempo necesario para recuperar el dinero gastado en la comunicación de marketing (Aranzábal y Cortiñas, 2016).

El último método para definir un presupuesto de marketing es el método de objetivos y tareas, el cual se destaca por ser la más razonable de las cinco alternativas. Este método consiste en definir un presupuesto de acuerdo con los costes asociados a las acciones de marketing que se van a requerir para alcanzar los objetivos establecidos. Finalmente, la suma de estos costes serán el presupuesto de comunicación propuesto (Díaz-Bernardo, 2017).

Para finalizar el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación hay que medir sus resultados, identificando la respuesta de la audiencia al mensaje, y verificando hasta qué punto se alcanzaron los objetivos de comunicación. Estos resultados pueden servir para ir ajustando la estrategia de comunicación en el camino (Lambin, 2009).

Anexo F: El marketing operativo: Indicadores claves de rendimiento⁸¹

La parte final de un proceso de marketing corresponde al control y la evaluación de los resultados del proceso. Aquí se definen claramente cuáles van a ser los resultados esperados del proceso de marketing que se va a diseñar y ejecutar con respecto a los distintos objetivos planteados en la definición del marketing estratégico: objetivos estratégicos, financieros, no financieros y de clientes. Además, en esta parte se establecen las métricas específicas para evaluar si se han alcanzado los objetivos planteados anteriormente.

Hay que recordar que los objetivos estratégicos son los más importantes del marketing estratégico y es donde se definen el target y el posicionamiento del producto. La métrica que se suele aplicar para evaluar si se está llegando al target de clientes es estimar qué porcentaje de los clientes de la empresa forman parte del segmento objetivo que se pretende alcanzar. Para el caso del posicionamiento se debe evaluar si se está consiguiendo crear la percepción adecuada sobre el producto en la mente de los clientes. Para medir esto, evidentemente hay que preguntarles a los clientes cuáles son sus percepciones acerca de la marca y ver si estas coinciden o no con el objetivo de posicionamiento que fue definido en el marketing estratégico.

En relación con los objetivos financieros, los cuales básicamente se establecen como objetivos en ventas, se utiliza fundamentalmente un estado de resultados o de ganancias y pérdidas como métrica. La estructura de un estado de resultados es simple y comienza considerando los ingresos por ventas menos los costes de producción. Este resultado corresponde al beneficio bruto sobre las ventas, al cual, si se le resta el presupuesto de marketing, entrega el beneficio neto del ejercicio (Figura 32). Así, el objetivo en ventas se convierte en un objetivo en beneficios con su respectiva métrica. Es importante tener en cuenta que este ejercicio abarca un periodo de tiempo determinado, por lo tanto, toda la información ingresada debe corresponder al mismo periodo de tiempo.

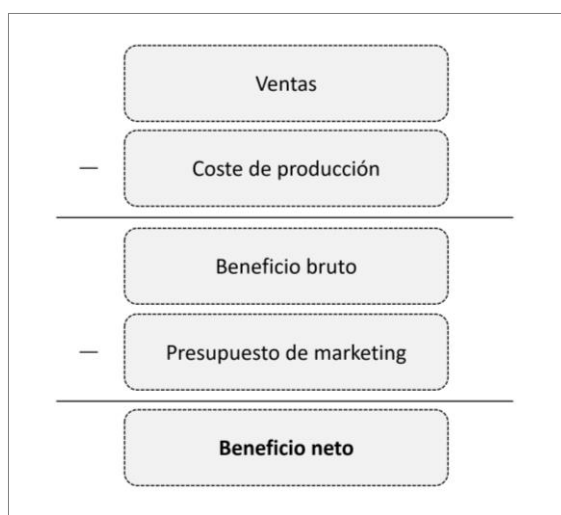


Figura 32: Estado de resultados.⁸²

⁸¹ Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

⁸² Fuente: Díaz-Bernardo (2017).

Con respecto a los objetivos no financieros, generalmente se hace referencia a objetivos relacionados con la marca como, por ejemplo: conocimiento de marca, preferencia de marca e intención de compra. Para medir el conocimiento de marca se debe sondear el porcentaje de clientes potenciales que conocen a la marca, y hay dos formas de hacerlo. Está el conocimiento espontáneo de marca en el cual se le pide a los consumidores potenciales que mencionen algunas marcas de la categoría sin proponerles ninguna alternativa. En cambio, en el conocimiento sugerido de marca se les pide a los clientes potenciales que indiquen si conocen la marca en concreto, es decir, se evalúa la respuesta luego de nombrar o sugerir la marca. Para medir la preferencia de marca también se hace a través de una encuesta a clientes potenciales. En concreto, se les presenta un conjunto de posibles marcas y se les consulta a los clientes potenciales cuál sería su marca preferida. En el caso de la intención de compra ocurre algo similar, o sea, se pregunta a clientes potenciales cuán probable sería que compren determinada marca y se les pide que respondan según una escala desde “muy posible” hasta “nada posible”.

Otro tipo de objetivos no financieros son los vinculados a internet y medios sociales, muy de moda en la actualidad. Si la empresa dispone de un sitio web para promocionar y vender su producto, existen al menos tres métricas para tener en cuenta. La primera es el “unique website visitors” que corresponde al total de visitantes únicos que recibe el sitio web en un periodo específico de tiempo. La segunda métrica de internet relevante es el “click through rate” que mide el porcentaje de usuarios que hacen clic en un determinado link sobre el total de usuarios que visitan el sitio web. Una tercera métrica importante en internet, específicamente para las empresas que disponen de venta online, es el “abandon rate” o tasa de abandono. Esta proporción corresponde al número de transacciones completadas por sobre el número total de transacciones iniciadas durante el proceso de compra. Además de estas tres, están las métricas vinculadas a redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, las cuales han ido ganando mayor consideración y alcance con el tiempo. Dentro de estas métricas, las que más comúnmente se utilizan son el número de seguidores y la cantidad de “me gusta” de las publicaciones.

Por último, tal como se describió en el marketing estratégico, están los objetivos de cliente, los cuales son básicamente las metas de atracción y retención de clientes. En el caso de la atracción de clientes, este objetivo se puede medir simplemente como el número de clientes nuevos por periodo. Con respecto a la retención de clientes, la métrica que se suele utilizar es el porcentaje de clientes que se consigue retener al final de un periodo. En adición a este indicador, existen otras dos métricas muy utilizadas que derivan en retención de clientes. Una de ellas es el índice de satisfacción de clientes, el cual mide si la experiencia de producto cumple o supera las expectativas de los clientes. Esta métrica se obtiene a través de un cuestionario a clientes donde se les consulta qué tan satisfechos están con el producto entregado. El índice se calcula sumando el porcentaje de clientes que se declara satisfecho o muy satisfecho con el producto. La otra métrica interesante en este sentido es el “net promoter score”, el cual mide la propensión de los clientes a recomendar un determinado producto. En ocasiones es considerada como la medida más importante a la hora de evaluar la capacidad de retención de clientes. Esto se explica porque un cliente que admite que sí recomendaría el producto, normalmente implica que está satisfecho con él y que probablemente tiene intenciones de seguir consumiéndolo. Para su medición, se le consulta a una muestra de clientes hasta qué punto recomendarían este producto a un amigo. En función de los resultados, los

clientes pueden clasificarse en detractores (los que no recomendarían), pasivos (los que son indiferentes), y promotores (los que sí recomendarían).

Anexo G: Descripción de los competidores

S.I.I.

E-Factura y E-Boleta se llaman las soluciones del S.I.I. Se considera que son las que mejor están posicionada en la web, gracias al sitio del S.I.I. Son soluciones gratuitas y, por lo mismo, son los sistemas que más usuarios registran. Pero son soluciones limitadas, ya que sólo permite la gestión de documentos tributarios electrónicos.

Defontana

Es un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, en inglés), 100% web. Se considera una solución de gestión empresarial bastante completa, ya que aparte de abarcar la gestión de documentos tributarios, considera la gestión contable, de recursos humanos, de tesorería, de puntos de ventas, de abastecimiento y producción. El software es multi usuario, multi plataforma, e incluye capacitación y soporte en línea.

Está presente en los mercados de Chile, Perú, México y Bolivia, con más de 8 mil clientes. Acá en Chile, la empresa ofrece cuatro planes, cada uno orientado al tamaño del cliente (los valores no incluyen el costo de la puesta en operación).

Microempresa: 3 módulos y máximo de 10 documentos tributarios con límite de facturación de \$2.500.000. Gratuito para 1 usuario y 1 empresa.

Pequeña empresa: 8 módulos. Desde 1,5 U.F. por usuario mensual.

Mediana empresa: 10 módulos. Desde 2,1 U.F. por usuario mensual.

Gran empresa: 11 módulos. Desde 3,5 U.F. por usuario mensual.

Bsale

También corresponde a un sistema 100% web, en el cual es posible realizar una serie de operaciones de gestión empresarial como operaciones tributarias, control de inventario, uso de puntos de ventas y comercios electrónicos. Es una de las soluciones más similares a la que ofrece la Empresa dentro del mercado.

Posee integraciones con otras aplicaciones, como Shipit, Nubox y Mercado Libre, además de la integración API. Tiene presencia en Chile y Perú, registrando más de 5 mil empresas usuarias. Sus planes se dividen en 4 paquetes, más una serie de servicios adicionales (incluye una demostración gratuita).

Básico: Documentos tributarios. 6,3 U.F. + IVA inicial y 1,5 U.F. + IVA mensual.

Ecommerce: Documentos tributarios, control de inventario y comercio electrónico. 7,7 U.F. + IVA inicial y 1,7 U.F. + IVA mensual.

Punto de Venta: Documentos tributarios, control de inventario y punto de venta. 8,4 U.F. + IVA inicial y 1,9 U.F. + IVA mensual.

Omnicanal: Documentos tributarios, control de inventario, comercio electrónico y punto de venta. 10,5 U.F. + IVA inicial y 2,9 U.F. + IVA mensual.

Servicios adicionales: Sucursal adicional (1 U.F. mensual), bodega adicional (0,5 U.F. mensual), 5 mil SKU (0,5 U.F. mensual), mil DTE (0,3 U.F. mensual), Capacitación (3 U.F.), Enrolamiento en el S.I.I. (entre 0,5 y 3 U.F.).

Acepta

Esta empresa ofrece un portal web de gestión de documentos tributarios y un ERP 100% web para gestión empresarial (contabilidad, finanzas, recursos humanos, inventario, puntos de venta, etc.). Además, esta empresa es proveedor de certificados y firmas digitales, lo que le permite integrar estos productos a su oferta. Cuentan con un laboratorio de innovación, compuesto por un equipo multidisciplinario que busca dar rumbo a la relación entre la empresa y el mercado de consumidores de forma metódica, innovadora y medible.

Poseen planes prepagos, sin costo de implementación, para la gestión de documentos tributarios (incluyen certificado digital y soporte telefónico): Hasta 25 documentos (0,5 U.F. + IVA mensual), Hasta 50 documentos (0,6 U.F. + IVA mensual), Hasta 100 documentos (0,8 U.F. + IVA mensual), Hasta 200 documentos (1,5 U.F. + IVA mensual).

Nubox

Esta empresa tiene 18 años en el mercado, con 14 mil clientes en Chile y Colombia. Su solución es un servicio de gestión empresarial que funciona en la nube, orientado a la gestión contable, tributaria y de remuneraciones. El sistema es multi empresa e incluye reportería también. Se puede solicitar una demostración gratuita y revisar videos de la herramienta. La capacitación y el soporte telefónico vienen incluidos, además de conferencias web que se realizan constantemente sobre temas de interés para las empresas.

El sistema de facturación electrónica que ofrecen está dividido en 3 planes: Plan básico (Hasta 50 documentos. 1,11 U.F), Plan pro (Hasta 100 documentos. 1,67 U.F.), Plan avanzado (Hasta 250 documentos. 2,42 U.F.).

Facturación.cl

Esta solución también es 100% web y abarca la gestión de documentos tributarios, comercial, contable y remuneraciones. No tiene límites de usuarios, incluye el certificado digital por 1 año y cuentan con videos relacionados al uso del sistema. El costo de inscripción es de \$9.900, y el precio mensual depende del nivel de emisión de documentos de cada cliente. Cuentan con una aplicación móvil para emitir y recibir documentos tributarios, y ofrecen, como hardware, puntos de venta móviles y estáticos.

Softland

Corresponde a una de las soluciones líderes en ERP de gestión empresarial en Latinoamérica. Se puede adquirir a través de la compra o arriendo del software, o a través de la nube, haciendo un pago mensual de acuerdo con los servicios utilizados. El servicio de soporte se debe contratar aparte, aunque también pueden realizarse consultas telefónicas a través de una Línea 700, que tiene un costo de \$900 por minuto. Ofrecen algunas soluciones orientadas a pymes bastante completas, que incluyen: fichas de productos, clientes, gestión de inventario, gestión de documentos tributarios, puntos de venta, contabilidad, remuneraciones, cotizaciones, órdenes de compra y de trabajo.

Facto

Es un sistema de facturación semi gratuito que tiene casi dos mil clientes. En él es posible emitir facturas afectas, facturas exentas y notas de crédito electrónicas sin límites de cantidad de documentos o montos de facturación. Se puede también agregar productos a bodega, asignar impuestos específicos y condiciones de descuento.

Tiene complementos adicionales que requieren un pago único adicional, como, por ejemplo: Boleta electrónica (\$298.500), Documentos de exportación (\$198.000), Factura de compra electrónica (\$135.480), Guía de despacho electrónica (\$136.650), Liquidación de factura (\$130.200), Punto de venta (\$158.000), Multi sucursales (\$162.500), Orden de compra (\$198.860), Reportes (\$10.680 por cada tipo de reporte), Integración API, Prestashop y WooCommerce (precio depende del monto de emisión por estos canales), Capacitación presencial (\$25.200 por persona, 2 horas).

Haulmer

Es una empresa de soluciones digitales y electrónicas, con presencia en Chile, Perú, México, Argentina y Colombia. Dentro de los servicios empresariales que ofrece están Simple Boleta y Open Factura, que son descritos más adelante.

Factura Chile

Es un servicio de E-CertChile, empresa de firma electrónica, con el respaldo de la Cámara de Comercio de Santiago. Corresponde a un sistema de facturación simple, en el cual se pueden emitir documentos tributarios electrónicos (incluido boletas electrónicas), crear libros de compras y ventas, registrar artículos y clientes.

Simple Boleta

Corresponde a un software de boleta electrónica y punto de venta, desarrollado por la empresa Haulmer. Considera un catálogo con ilimitados SKU y emisión ilimitada de documentos. Además, incluye la firma electrónica por contratar 1 año o más de servicios.

El precio del software es de \$5.000 + IVA mensual por punto de venta y tiene varias opciones de hardware: Aplicación para dispositivos Android (costo \$0), Terminal con impresora térmica integrada (pago único de \$175.000 + IVA), chip con plan de datos (\$2.000 + IVA mensual), Arriendo del terminal con software y chip (\$19.900 + IVA mensual), Impresora térmica 58mm bluetooth (\$30.000 + IVA pago único), Pistola código de barra bluetooth (\$35.000 + IVA pago único).

Vessi

Es una solución de boleta electrónica (afecta y exenta), que sólo emite boletas desde un equipo similar a una calculadora (llamado POS Vessi). Cuenta con más de 2.500 clientes que no requieren computador ni internet. Todos los planes incluyen el equipo POS Vessi: 199 boletas (\$15.990 + IVA mensual), 999 boletas (\$19.990 + IVA mensual), Ilimitadas boletas (\$24.990 + IVA mensual).

Open Factura

Es el sistema de facturación web desarrollado por Haulmer. En este sistema se pueden emitir documentos electrónicos a través de un interfaz intuitivo y amigable. Los planes consideran ilimitados usuarios y acceso a integración API: Facturación hasta \$5.000.000 mensuales (\$120.000 + IVA anual), Facturación hasta \$50.000.000 mensuales (\$300.000 + IVA anual), Facturación hasta \$200.000.000 mensuales (\$600.000 + IVA anual), 10 mil documentos tributarios mensuales (\$1.200.000 + IVA anual, \$5 por DTE adicional).

Anexo H: Propuesta de valor de la Empresa.

La propuesta de valor de la Empresa va a ser descrita y detallada a través de lienzo Canvas. A continuación, se describen cada una de sus partes.

Actividades del cliente

Para posicionarse en los mercados modernos, las empresas han tenido que incorporar tecnología en sus procesos de negocios a lo largo de la historia de la industria. Un ejemplo actual de este desarrollo es el creciente proceso de transformación digital de las actividades que realizan los trabajadores de las empresas, incluyendo las actividades administrativas. Esta transformación digital no solo afecta a las grandes empresas, sino que también a las micro, pequeñas y medianas empresas. Es decir, independiente del tamaño y del contexto en donde se desenvuelva la organización, existe una necesidad creciente por mejorar la ejecución de las actividades del negocio a través de la digitalización de sus procesos. Estos procesos pueden tener que ver con las ventas, los documentos, la contabilidad, el inventario, etc. Las necesidades de las empresas son muy variadas, sin embargo, la digitalización resulta útil en la mayoría de los procesos en las que se ven involucradas. A continuación, se entregarán algunos ejemplos.

Las empresas que dispongan de varias sucursales y bodegas requieren un sistema de gestión de inventario que sea capaz de vincular centralizadamente todos estos puntos para mantener actualizado el stock de productos tanto para sus trabajadores como para sus clientes.

Las empresas que venden en tienda física requieren un sistema de venta distinto a las empresas que venden a través de Internet. Pero probablemente ambos negocios buscan que el proceso de venta sea una buena experiencia tanto para sus clientes en la tienda física como para los de la tienda online. De tal manera que estos perciban que se les ofrece un buen servicio de venta en general.

En la tienda física, son los trabajadores quienes deben brindar un servicio de calidad en la experiencia de venta y, por lo tanto, necesitan herramientas que le permitan ofrecer una mejor atención.

Un trabajador a cargo de funciones más administrativas del negocio necesita llevar a cabo actividades como por ejemplo la contabilidad o la gestión tributaria, para las cuales debe interactuar con otros sistemas informáticos. Un ejemplo de esto son las obligaciones tributarias con el S.I.I., que requieren ciertos procesos como la emisión de documentos tributarios electrónicos.

En definitiva, la empresa, o más específicamente, los trabajadores de una empresa quieren que los procesos en los que se ven involucrados se lleven a cabo de buena manera. Para así, estar más seguros de que el negocio, y su trabajo en particular, va marchando por buen camino y que incluso hay perspectivas de seguir creciendo y desarrollándose. Para conseguir eso, ellos necesitan tener acceso a herramientas que faciliten la correcta ejecución de los procesos dentro del negocio.

Dolores del cliente

Los trabajadores de una empresa ya sean administradores, vendedores o tengan alguna otra función, deben realizar distintas actividades dentro de ella. Para realizar correctamente esas actividades, deben conocer o tener acceso a formas eficaces y eficientes de realizar esas actividades. Cuando no existe esto último es probable que sientan frustración por el excesivo desgaste o tiempo que requiere la ejecución de sus responsabilidades, ya que podrían destinar esa energía o tiempo en la realización de otros procesos. Esto se explica por la sensación de falta de control sobre las actividades específicas que, a él como trabajador de la empresa, le toca desempeñar. Básicamente, necesitan poder realizar sus actividades de la forma más cómoda posible y sin contratiempos. Hay varios ejemplos de dolores que pueden afectar a los trabajadores de las empresas con respecto a la ejecución de sus actividades. A continuación, se presentan algunos de ellos.

Los vendedores quieren evitar contratiempos en el proceso de venta como, por ejemplo, demoras al querer registrar y emitir un documento de venta, o errores en los registros de inventario que le hagan perder tiempo en la búsqueda de un producto. Tanto el vendedor como el cliente desean que el proceso de venta sea lo más expedito posible.

Las empresas pequeñas o microempresas disponen de menos capital para invertir en digitalización de procesos, por lo tanto, están buscando soluciones más económicas y que sean adaptables al tamaño de su negocio. Para que, a medida que la empresa crezca y estén en condiciones de invertir más, puedan adquirir soluciones más complejas y costosas.

Existe un alto grado de analfabetismo digital en el país y que afecta en mayor medida a las micro y pequeñas empresas, quienes tienen menos recursos para contratar personal especializado o para capacitar a sus trabajadores.

El precio de algunas soluciones ofrecidas en el mercado depende del volumen de ventas o de documentos emitidos, algo que no necesariamente el administrador de la empresa está en condiciones de pronosticar. Esto agrega una variable adicional a considerar que complejiza un poco más la decisión de elegir un servicio de gestión empresarial.

Algunos de los errores más comunes a los que se enfrentan los trabajadores de una empresa al realizar sus actividades son los errores de registro, ya sea un producto, una compra, una venta a través de un medio de pago determinado, un movimiento de inventario, un descuento o un movimiento de dinero en caja.

Los administradores quieren evitar registrar multas producto de una deficiente gestión tributaria. Tener problemas con el S.I.I. es una molestia que puede traer consecuencias negativas para el negocio.

Es importante que, dado estos dolores que presentan los diferentes trabajadores de una empresa, una solución orientada a la mejora de estos procesos de negocios debe poner especial énfasis en permitir la reducción de este tipo de frustraciones.

Beneficios del cliente

Para poder desempeñar sus labores de forma adecuada, los trabajadores de una empresa esperan tener a disposición algunos métodos, sistemas o herramientas que estén correctamente diseñadas para abordar de buena manera las actividades del negocio de la cual son responsables, para que así sientan que desempeñar su labor es algo sencillo y reconfortante. Es así como nacen los softwares de gestión empresarial, los cuales soportan la digitalización de los procesos de negocio. Su uso se ha ido masificando cada día más dentro de las organizaciones, ya que ofrecen soluciones adecuadas para los problemas que enfrentan las empresas y sus trabajadores. Por lo mismo, las empresas de software de gestión han aumentado su oferta y su demanda, lo que puede apreciarse a través del aumento en la comunicación y difusión, a través de diferentes medios, de sus propuestas de valor. Junto con eso, muchas empresas se han visto obligadas a incorporar este tipo de tecnología debido a las nuevas regulaciones tributarias que se han ido incorporando en el país. Por lo tanto, ya sea por obligación o por la búsqueda de mejoras a sus procesos de negocio, las empresas poco a poco se han subido a la ola de la digitalización empresarial, mostrando un entusiasmo creciente debido a los beneficios que están son capaces de ofrecer. Sin embargo, aún existen barreras para que ciertas empresas puedan acceder a este tipo de soluciones. A continuación, se presentan algunos beneficios generales que buscan las empresas a través de la digitalización de procesos.

Herramientas que sean fáciles y rápidas de implementar, de tal manera de no perder demasiado tiempo en instalaciones y capacitaciones. Y que, además, no requieran sofisticados requisitos en cuanto a infraestructura tecnológica.

Un buen servicio al cliente, lo que se traduce en un adecuado proceso de capacitación y asistencia permanente que permita a los trabajadores de la empresa adquirir de forma oportuna el conocimiento y la orientación necesaria para el correcto uso de las herramientas. De lo contrario, la frustración por no poder realizar de manera correcta un proceso a través del sistema, lo inclinarán a tener una percepción negativa hacia él y a dejar de utilizarla. Es decir, para que esta solución se transforme en un beneficio para los trabajadores de la empresa, ellos deben primero saber cómo utilizarla y luego deben poder acceder a un servicio de soporte en caso de que lo requieran durante su uso diario.

Un diseño del sistema que brinde una buena experiencia de usuario, es decir, que su uso sea sencillo e intuitivo para hacer más cómoda y natural la interacción con el sistema.

Un servicio que sea especialmente adecuado para las necesidades particulares de cada empresa. En otras palabras, la empresa no necesita adquirir soluciones de más, sino que más bien, necesita soluciones que resuelvan sus dolores específicos y, a medida que van surgiendo nuevas necesidades, ellas irán paulatinamente demandando servicios complementarios.

Un sistema que le permita a las empresas cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por la autoridad competente en la materia, para así evitar cualquier tipo de sanciones o multas.

Un servicio que valga la pena pagar por él y que su valor sea lo más asequible posible para las empresas, desde las más pequeñas, que poseen menos presupuesto, hasta la más grandes. Y que dicho valor sea siempre conocido, para evitar sorpresas desagradables al pagar por el servicio.

Probablemente, lo que hace aumentar la probabilidad de adopción de una solución de este tipo en las empresas es primero un precio asequible y una baja inversión adicional (por ejemplo, inversión en infraestructura). Esto porque, en general, las variables presupuestarias son las primeras restricciones que las empresas toman en consideración. En segundo lugar, habría que agregar el diseño y calidad del servicio como aspectos que también hacen aumentar las posibilidades de adopción de una solución por parte de la empresa. Ya que, probablemente luego de hacer uso del servicio, los usuarios podrían evaluar estas características en función de su propia experiencia de interacción con la solución.

Productos y servicios

El servicio diseñado por la Empresa para dar respuesta a las necesidades de los clientes, en este caso las empresas y sus trabajadores, anteriormente descritas corresponde una plataforma 100% web de gestión empresarial. Esta plataforma permite realizar varias actividades, las cuales tienen que ver principalmente con la gestión de ventas, de inventario y de documentos tributarios. Las principales funciones específicas que los clientes pueden realizar a través de la plataforma son las siguientes:

Documentos tributarios: Emisión de documentos tributarios electrónicos cumpliendo todos los requerimientos establecidos por el S.I.I. Pudiendo otorgar un diseño profesional y personalizado a los documentos, los cuales pueden ser impresos o enviados por correo electrónico. Además, es posible consultar cualquier detalle de los documentos emitidos a lo largo del tiempo, incluso tener acceso a resúmenes diarios y mensuales. A continuación, se detallan los documentos tributarios que es posible emitir electrónicamente a través de la plataforma: Factura afecta, Factura exenta, Guía de despacho, Nota de crédito, Nota de débito, Factura de compra, Boleta afecta, Boleta exenta, Factura de exportación, Nota de crédito de exportación, Nota de débito de exportación.

Documentos asociados a otros procesos: Crear otros documentos relevantes para el funcionamiento de la empresa, los cuales no son considerados como documentos tributarios. Estos documentos también pueden ser personalizados en cuanto a diseño y, además, pueden ser impresos o enviados por correo electrónico. Los documentos de este tipo que pueden ser creados a través de la plataforma son los siguientes: Cotizaciones, Órdenes de compra, Órdenes de trabajo y Comprobantes de venta.

Cotizaciones: Crear propuestas de venta para sus clientes, hacerles seguimiento y transformarlas rápidamente en facturas o boletas en caso de que se concrete la venta. En ellas es posible también agregar información sobre los medios de pago disponibles que tiene el negocio.

Órdenes de compra: Generar órdenes de compra hacia sus proveedores, en las cuales es posible agregar un número de seguimiento y los acuerdos comerciales.

Órdenes de trabajo: Crear solicitudes de trabajo tanto para el uso interno de la empresa como para el respaldo de su cliente. En ellas es posible incluir los términos y condiciones de ventas, junto con cualquier parámetro adicional que la empresa considere relevante de agregar para la realización del trabajo requerido.

Comprobantes de ventas: Emitir documentos que respalden una venta, sólo para su uso a nivel interno, ya que estos documentos no tienen el carácter de documento tributario.

Catálogo de productos: Registrar todos los productos o servicios que el negocio tenga a la venta, identificándolos por nombre, código o cualquier otro parámetro que sea relevante como, por ejemplo: marca, categoría, tamaño, etc. Además, se pueden registrar otros datos al producto como sus precios brutos y netos de compra y venta, junto con elegir el formato de venta, ya sea por unidad, a granel, etc. Aparte del registro, es posible editar o eliminar un producto cuando se requiera. Incluso es posible establecer combinaciones de productos (productos compuestos), para que sean vendidos de forma conjunta y a un precio único.

Bodegas: Registrar cuantas bodegas disponga el negocio para almacenar sus productos. De esta manera es posible gestionar el inventario, agregando o moviendo unidades de stock cuando

corresponda. Además, el stock se rebajará automáticamente luego de hacer una venta, para que la información del inventario esté actualizada en tiempo real e integrada entre todas las bodegas disponibles de la empresa.

Compras y existencias: Vincular la recepción de documentos tributarios (por ejemplo, una compra hecha por la empresa a un proveedor), con el ingreso de nuevo stock a las bodegas, para así llevar el control de las existencias de cada uno de los productos que integren el catálogo del negocio. Esto permite también realizar valoraciones del inventario en tiempo real.

Mermas: Registrar las mermas que presente el negocio en algún momento de su operación. De esta manera es posible identificar, categorizar y valorizar las mermas de productos que ocurran dentro de la empresa. Además, con esta función es posible controlar las fechas de vencimiento de los productos perecibles que estén a la venta en el negocio.

Descuentos: Programar descuentos en el precio de ciertos productos con le objetivo de ofrecer un incentivo adicional a los clientes para motivarlos a que se acerquen a comprar al negocio.

Punto de venta: Automatizar el proceso de venta presencial para simplificar la ejecución de todas las actividades que estén vinculadas a ella. Por ejemplo, el registro de la venta del producto, la emisión de la boleta o factura de venta, la sincronización del inventario, la operación con los distintos medios de pago, el control de la cuadratura de la caja, etc.

Círculo de compradores: Registrar en el sistema a los clientes del negocio para así poder segmentarlos en grupos, ofrecerles beneficios exclusivos a ciertos grupos o para tener a disposición la información sobre las compras que realizan.

Movimientos de capital: Realizar y registrar los movimientos de dinero que se realicen desde las cajas asociadas a los puntos de venta.

Sucursales: Registrar todas las sucursales que la empresa tenga disponible y asociar a ellas las bodegas y puntos de venta que corresponda. Además, al tener registradas las sucursales, es posible emitir los documentos tributarios usando la dirección correspondiente a la sucursal donde haya sido realizada la venta.

Usuarios adicionales: Registrar a los distintos usuarios que interactúan con la plataforma, otorgándoles o restringiéndoles el acceso a los módulos disponibles. Esto permite configurar las jornadas de trabajo y calcular las comisiones por venta de los vendedores.

Integraciones: Vincular algunos procesos realizados por la plataforma con otros sistemas informáticos. Esto en caso de que se desee modernizar y expandir el negocio incorporando otros

sistemas de gestión adicionales. A continuación, se describen los tipos de integraciones disponibles con el servicio:

Integración con WooCommerce: Vender de forma integrada desde WooCommerce, enviando la boleta o factura electrónica al S.I.I. luego de realizar una venta a través de la tienda virtual. Además, se sincronizará el stock de productos automáticamente entre las bodegas y el comercio electrónico.

Integración con Shopify: Automatizar el envío al S.I.I. de la boleta electrónica luego de cada compra a través de la tienda virtual de Shopify, en caso de que se tenga una. También es posible enviar por correo la boleta electrónica al cliente.

Integración API: Conectar esta plataforma con otras aplicaciones y desarrollos, a través de un conjunto de funciones de programación disponibles para la integración, independiente del lenguaje de programación que se prefiera utilizar.

Aliviadores de dolores

Todas las funciones de la plataforma Lioren® tienen por objetivo simplificar algunas actividades del negocio que representan un alto grado de desgaste, tiempo y concentración. De tal manera que los trabajadores que se ven involucrados en esos procesos, ya sea en ventas, gestión de inventario o administración general, puedan realizarlos sin contratiempos. Además, la plataforma facilita el control mismo de esas actividades, ayudando a que cualquier error pueda ser evitado o detectado de forma oportuna.

A nivel de diseño, toda la plataforma está creada considerando las mejores prácticas en cuanto a diseño de procesos de negocios y de experiencia de usuario. Además, el interfaz de la plataforma está diseñado usando los principios más útiles y populares del diseño de interfaces computacionales. Estos son los mismos principios que se han utilizado en los desarrollos de los sistemas de Google y Android, por lo que su estructura, forma y colores resultan muy familiares para los usuarios. Además, la plataforma está diseñada responsivamente, es decir, si se accede a través de un computador, un teléfono o un tablet, el interfaz se acomodará al tamaño de la pantalla del dispositivo que se está utilizando en el momento. En adición a esto, hay que agregar que la plataforma ofrecida es un servicio en la nube, es decir, la tecnología que la soporta se encuentra en servidores externos a los clientes. Esto implica que sólo necesitan internet y un navegador (por ejemplo: Google Chrome o Safari), para acceder al sitio web.

Junto con todo lo anterior, hay que agregar que la plataforma es un servicio modular, es decir, todas las funciones disponibles se encuentran divididas en diferentes módulos de trabajo. Por ejemplo, todo lo relacionado a la emisión de facturas electrónicas afectas se encuentra en un módulo de trabajo determinado, que es distinto al módulo en donde es posible gestionar las bodegas o la emisión de guías de despacho. Por lo tanto, las empresas pueden personalizar su servicio seleccionando sólo los módulos que les serán útiles en su trabajo, de tal manera de pagar sólo por

esos módulos, evitando el gasto innecesario. Por lo mismo, la estructura de precios es una de las más simples del mercado, porque en todo momento el cliente entiende por cuáles servicios está pagando, haciendo más transparente el cobro realizado. Así, empresas más pequeñas que disponen de menos recursos para adquirir este tipo de servicios, tienen más libertad para seleccionar los módulos que requieren de acuerdo con su presupuesto. Además, el pago del servicio corresponde a una suscripción mensual prepago sin contratos de por medio, es decir, el cliente no está amarrado al servicio, tampoco hay límites de ventas o documentos emitidos, ni cobros adicionales por esto.

Otro aspecto relevante por considerar es que, al suscribir esta plataforma por primera vez, se le ofrece al cliente una capacitación inicial, presencial o de forma remota, donde se le explica el correcto uso de la plataforma. Además, los clientes tendrán a disposición en todo momento un centro de capacitación en línea, donde podrán acceder a un conjunto de videos tutoriales que enseñan a realizar correctamente los procesos dentro a la plataforma. Sumado a esto, cada empresa tendrá asignado un ejecutivo de soporte que está capacitado para brindar ayuda técnica de forma continua, ya sea a través del teléfono, chat o conexión remota. De esta manera, los trabajadores de la empresa pueden estar tranquilos de que no es necesario ser un experto en computación para poder usar correctamente la plataforma.

Por último, hay que agregar que la plataforma es un servicio de mercado autorizado por el S.I.I. para proveer soluciones en cuanto a emisión de documentos tributarios electrónicos. Por lo tanto, el cliente tendrá la tranquilidad de que la gestión de documentos tributarios a través de la plataforma cumplirá con todos los requerimientos que establece el S.I.I.

Creadores de beneficios

Con esta plataforma, las empresas y sus trabajadores tendrán a disposición en todo momento las herramientas necesarias que facilitarán y acelerarán la ejecución de los procesos de los cuales son responsables. Una de las principales características de la plataforma es que es muy simple de usar, por lo que el usuario no necesitará dedicarle demasiado tiempo a aprender a utilizar la herramienta, ni tampoco desgastarse mentalmente mientras la usa.

Usando cualquier dispositivo con acceso a internet se podrá entrar a la plataforma y realizar las actividades que deseen, por lo que no necesitan invertir en tecnología adicional. Gracias a esto, ellos podrán ingresar a la plataforma en cualquier parte del mundo mientras puedan conectarse a una red de internet. Ni siquiera necesitan instalar algún software complementario en sus equipos, lo que hace muy sencilla su implementación.

La plataforma está continuamente desarrollándose y mejorando sus procesos, de tal manera de mantenerse siempre lo más actualizada posible. Además, en este desarrollo continuo, constantemente se está tomando en cuenta la opinión de los clientes para que el servicio entregado vaya mejorando la experiencia del usuario al interactuar con la plataforma. Sumado a eso, todo el servicio al cliente brindado es continuo desde el inicio, desde la capacitación inicial, pasando por la atención continua del ejecutivo y el centro de capacitación en línea. Todo este servicio al cliente

es desarrollado por personal muy capacitado, entregando un apoyo fundamental para que los usuarios aprendan a usar la plataforma de manera correcta.

Además, el servicio ofrecido puede adaptar de forma simple a las necesidades particulares de la empresa, gracias a la estructura modular de su sistema. Esto permite que empresas de diferentes tamaños y recursos puedan elegir los módulos de servicio necesiten y puedan costear, dependiendo de su realidad. Así, el precio cobrado se vuelve transparente y permite que, a medida que se vayan necesitando nuevas soluciones, las empresas puedan suscribir otros módulos a lo largo de su historia. Por otro lado, el precio cobrado por el servicio es uno de los más económicos del mercado, por lo mismo, genera una muy positiva percepción en la relación entre la calidad del servicio y el precio cobrado. En resumen, los costos del servicio son asequibles y accesibles para casi todas las empresas que funcionan en el territorio nacional.

Por último, hay que agregar que, en caso de que se establezcan cambios en las regulaciones tributarias que el S.I.I. fiscaliza, el servicio entregado a través de la plataforma se compromete a adaptar sus procesos para seguir cumpliendo con lo dictaminado por la autoridad en esta materia.

Anexo I: Encuesta a clientes de la Empresa.

Esta encuesta tiene por objetivo conocer mejor a nuestros clientes para comprender mejor sus necesidades y lo que esperan del servicio que se les brinda. Esta información es utilizada para que mejoremos continuamente nuestro servicio. Responde con toda tranquilidad y sinceridad.

1.- ¿Cuántos personas trabajan aproximadamente en tu empresa?

- Entre 1 y 3 trabajadores.
- Entre 4 y 9 trabajadores.
- Entre 10 y 49 trabajadores.
- 50 o más trabajadores.

2.- ¿Cuánto tiempo lleva funcionando tu empresa?

- Menos de 6 meses.
- Entre 6 meses y 2 años.
- Entre 2 años y 5 años.
- Más de 5 años.

3.- ¿Cuáles son las formas en que vendes tus productos y servicios? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Tienda Física.
- Redes sociales (Facebook, Instagram u otros).
- WooCommerce.
- Shopify.
- Mercado Libre.
- Prestashop.
- Jumpseller.
- Comercio electrónico propio.
- Otra.

4.- ¿Cómo te enteraste de Lioren por primera vez?

- Página web de Lioren.
- Blog de Lioren.
- Facebook.
- Instagram.
- Twitter.
- Linkedin.
- Recomendación.
- Otra.

5.- ¿Cómo prefieres que los ejecutivos de Lioren se comuniquen contigo? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Whatsapp.
- Facebook Messenger.
- Otra.

Actividades de tu empresa

En esta sección queremos preguntarte cuáles son las principales actividades que se realizan al interior de tu empresa.

6.- ¿Cuáles de las siguientes actividades se deben realizar al interior de tu empresa en relación con la gestión de inventarios? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Hacer el registro del catálogo de productos del negocio.

- Crear combinaciones de productos para vender en formato pack u oferta.
- Contabilizar el stock de productos disponible en bodegas.
- Registrar los movimientos de stock dentro de tu bodega (Por ej: Luego de una venta o una compra).
- Buscar disponibilidad de stock en bodegas ajenas a tu sucursal.
- Establecer stock mínimo y máximo de tus productos.
- Buscar la ubicación de tus productos en bodega.
- Revisar las fechas de vencimiento de tus productos para evitar mermas.
- Valorizar el inventario de productos almacenados en tus bodegas.

7.- ¿Cuáles de las siguientes actividades se deben realizar al interior de tu empresa en relación con la gestión de venta? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Registrar una venta de productos o servicios.
- Registrar una devolución de productos.
- Emitir el documento de venta correspondiente.
- Programar descuentos en el precio de algunos productos.
- Registrar y segmentar a tus clientes.
- Actualizar las unidades de stock de un producto luego de una venta o devolución.
- Controlar la cuadratura de la caja.
- Registrar movimientos de dinero entre tus cajas y cuentas.
- Calcular comisiones por venta de tus vendedores.

8.- ¿Cuáles de las siguientes actividades se deben realizar al interior de tu empresa en relación con la gestión tributaria y de contabilidad? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Emitir facturas electrónicas.
- Emitir boletas electrónicas.
- Emitir guías de despacho.
- Emitir notas de crédito y/o débito.
- Emitir facturas de compra.
- Emitir facturas de exportación.
- Emitir notas de crédito de exportación.
- Emitir boletas de honorarios.
- Generar libros de compras y ventas para uso interno.
- Recibir documentos tributarios emitidos por otros contribuyentes.
- Registrar los pagos recibidos por la empresa.
- Calcular el valor del ticket promedio de ventas.
- Realizar la corrección monetaria de los bienes de la empresa.

9.- ¿Cuáles de las siguientes actividades se deben realizar al interior de tu empresa en relación con la gestión general del negocio? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Crear cotizaciones para tus clientes.
- Generar órdenes de compra a tus proveedores.
- Crear órdenes de trabajo y monitorear su estado de avance.
- Distribuir las jornadas de trabajo de tus vendedores.
- Calcular las liquidaciones de pago del personal.
- Pagar cotizaciones previsionales de los trabajadores.
- Rellenar las declaraciones juradas exigidas por el S.I.I.

10.- ¿Qué otras actividades que se deben realizar al interior de tu empresa podrían ser facilitadas por una plataforma de gestión empresarial?

Necesidades y expectativas

En esta sección queremos preguntarte cuáles son tus necesidades más relevantes y qué expectativas tienes con respecto a Lioren.

11.- Selecciona los dolores o costes no deseados que experimentas al realizar las actividades relacionadas a tu empresa. (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Excesivo desgaste o tiempo que requieren realizar ciertas actividades.
- Sensación de falta de control sobre las actividades que se realizan.
- Falta de capital y tecnología para mejorar la ejecución de las actividades.
- Falta de conocimientos computacionales de los trabajadores.
- Soluciones en gestión empresarial disponibles en el mercado son muy complejas.
- Errores frecuentes al registrar información relevante para el funcionamiento de la empresa.
- Multas del S.I.I. producto de errores en la gestión tributaria.

12.- ¿Qué otras situaciones o costes no deseados experimentas al realizar las actividades relacionadas a tu empresa?

13.- Selecciona los beneficios que esperas obtener al realizar estas actividades usando la plataforma Lioren. (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Que sea fácil de implementar en el negocio.
- Que sea sencillo aprender a usar la plataforma.
- Que las actividades se realicen de forma más rápida y eficiente.
- Que el servicio al cliente pueda resolver mis dudas oportunamente.
- Que el servicio se adapte a mis necesidades específicas como negocio.
- Que el servicio ayude al negocio a crecer.
- Que el precio cobrado por el servicio sea justo y fácil de comprender.
- Que permita al negocio cumplir con sus obligaciones tributarias.

- Que tome en cuenta la opinión de los usuarios para mejorar el servicio.
- Que la plataforma web no presente problemas técnicos.

14.- ¿Qué otros beneficios esperas obtener al realizar estas actividades usando la plataforma Lioren?

Percepción del servicio

En esta sección queremos preguntarte cuáles son tus opiniones con respecto al servicio que presta Lioren.

15.- ¿Cuáles de las siguientes características son las que más valoras del servicio prestado por Lioren? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Que basta sólo un dispositivo con acceso a internet para usar la plataforma.
- Que la plataforma se adapta al tamaño de la pantalla del dispositivo utilizado.
- Que el diseño de la plataforma facilita su uso.
- Que la plataforma sea modular y personalizable.
- Que la estructura de precios del servicio sea simple.
- Que no existan contratos de por medio y límites por documentos emitidos.
- Que se brinde gratuitamente una capacitación inicial.
- Que disponga de un centro de capacitación en línea.
- Que se asigne un ejecutivo de soporte continuo.
- Que sea un proveedor autorizado por el S.I.I.

16.- ¿Qué otras características valoras del servicio prestado por Lioren?

17.- En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy mala" y 5 es "Muy buena" ¿Cómo calificarías la calidad de la capacitación inicial brindada por Lioren?

- 1) Muy mala.
 ...
 5) Muy buena.

18.- En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada de útil" y 5 es "Muy útil" ¿Cómo calificarías la utilidad de la capacitación inicial brindada por Lioren?

- 1) Nada de útil.
 ...

5) Muy útil.

19.- ¿Deseas añadir algún comentario respecto de la capacitación inicial que te fue brindada?

20.- En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy difícil" y 5 es "Muy fácil" ¿Cómo ha sido para ti aprender a usar la plataforma Lioren?

1) Muy difícil.

...

5) Muy fácil.

21.- ¿Deseas añadir algún comentario respecto de la plataforma Lioren?

Lioren y su competencia

En esta sección queremos preguntarte acerca de cómo crees que se posiciona Lioren con respecto a las empresas de la competencia.

22.- ¿Conoces algunos de los servicios de la competencia? (puedes seleccionar más de una alternativa y si no conoces ninguna, deja la respuesta en blanco).

- Defontana.
- Bsale.
- Nubox.
- Softland.
- Facto.
- Vessi.
- Otra.

23.- ¿Por qué preferiste Lioren por sobre otras alternativas de la competencia? (puedes seleccionar más de una alternativa).

- Porque recibí muy buenos comentarios.
- Porque es la más económica.
- Porque es la más sencilla de implementar y usar.
- Porque me atendieron muy bien desde el área de ventas.
- Porque es la más completa.
- Otra.

24.- Selecciona los atributos que consideres que corresponden a la imagen de Lioren (puedes seleccionar más de una alternativa):

- Se preocupa por el cliente.
- Confiable.
- Útil.
- Segura.
- Vale lo que cuesta.
- Amigable.
- Inteligente.
- Actualizada.
- Diferente.
- Mejor en su categoría.
- Sincera.
- Innovadora.
- Socialmente responsable.
- Dinámica.
- Alta calidad.
- Otra.