



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO
DE INGENIERÍA
COMERCIAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORÍA COMERCIAL PARA MICROEMPRESAS: APLICACIÓN EN UN CASO DEL RUBRO BELLEZA.

Tomás Benjamín Palacios Ogaz
INGENIERIA COMERCIAL
Noviembre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORÍA COMERCIAL PARA MICROEMPRESAS: APLICACIÓN EN UN CASO DEL RUBRO BELLEZA. _____

Nombre del candidato(a): Tomás Benjamín Palacios Ogaz _____

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial _____

Campus: Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francisco Omar Lagos Peralta _____, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 28/12/2025 _____ **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28/12/2025 _____ **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORÍA
COMERCIAL PARA MICROEMPRESAS: APLICACIÓN
EN UN CASO DEL RUBRO BELLEZA.**

Tesis Presentada por
Tomás Benjamín Palacios Ogaz
Como requisito para optar por el título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: Francisco Lagos



Noviembre 2025

TITULO DE TESIS:

“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORÍA COMERCIAL PARA
MICROEMPRESAS: APLICACIÓN EN UN CASO DEL RUBRO BELLEZA.”

AUTOR:

TOMÁS BENJAMÍN PALACIOS OGAZ

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el
Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

Francisco Lagos
Director de tesis

Lionel Valenzuela
Coreferente



Santiago, noviembre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad

Nombre: Tomás Benjamín Palacios Ogaz

Firma:

Fecha: Noviembre, 2025



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental a lo largo de estos años de formación académica. Gracias por acompañarme en cada etapa, por sus palabras de aliento en los momentos de mayor dificultad y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es también de ustedes y me enorgullece profundamente poder compartirlo.

Extiendo también mi gratitud a mi pareja, quien me ha acompañado con una dedicación inquebrantable durante todo este proceso. Su apoyo constante, paciencia y confianza fueron elementos esenciales para mantenerme firme en este camino, es un pilar fundamental en mi vida y espero que este logro sea solo el primero de muchos pasos que construiremos juntos hacia un futuro próspero.

Quisiera dedicar un agradecimiento especial a mi abuela, que ya no está físicamente conmigo, pero cuya presencia sigue siendo una fuente de consuelo, calma y fortaleza. Su amor, sus enseñanzas y su ejemplo continúan guiándome, y deseo dedicarle este logro con todo mi corazón, seguro de que estaría profundamente orgullosa de mí.

Finalmente, agradezco a mis amigos, quienes siempre me brindaron apoyo genuino y celebraron conmigo cada avance. Saber que cuento con personas que creen en mí ha sido un impulso invaluable. Cada uno de ellos tiene un mérito en este proceso, y espero algún día poder devolverles todo el apoyo que me han entregado.

A todos ustedes, gracias por caminar conmigo en esta etapa tan importante de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Las micro y pequeñas empresas representan la base del tejido productivo en Chile, sin embargo, gran parte de ellas enfrenta limitaciones estructurales en su gestión comercial, lo que afecta directamente su competitividad y sostenibilidad. Frente a este escenario, la presente investigación desarrolla una metodología aplicada para diagnosticar y fortalecer el área comercial de microempresas, ofreciendo un marco estratégico replicable para emprendimientos con recursos limitados y estructuras de gestión poco formalizadas.

El estudio se inicia con un diagnóstico preliminar realizado en tres microempresas de rubros distintos mediante visitas presenciales y entrevistas semiestructuradas. Este levantamiento evidenció brechas transversales en marketing digital, ventas, gestión de clientes, procesos de postventa y sistematización administrativa. A partir de este análisis comparativo, se seleccionó un caso de estudio único el cual se centró en una microempresa familiar dedicada a la venta de productos capilares y un salón de belleza administrada por los mismos propietarios.

La propuesta metodológica contempla el uso de herramientas estratégicas clave, entre ellas benchmarking competitivo, definición de segmento meta y cliente ideal, análisis de conductas de consumo, identificación de ventajas competitivas, evaluación del Brand equity, análisis de precios, exploración de nuevos segmentos y canales de venta, lo que posteriormente se traduce en la elaboración de una estrategia integral de promoción y una propuesta estructurada de post venta y fidelización. Estos análisis permitieron identificar oportunidades concretas para profesionalizar la gestión comercial de la empresa, especialmente en torno a la comunicación de su propuesta de valor, la creación de contenido digital humanizado, la captación activa de clientes y el uso sistemático de registros comerciales.

Como resultado principal, se desarrolló un plan de acción comercial proyectivo, sustentado en una carta Gantt de implementación a cuatro meses, que organiza las



tareas críticas y establece prioridades realistas según la capacidad operativa de la empresa. El plan incluye lineamientos de marketing digital, mejora de procesos de venta, uso de herramientas básicas de gestión, mecanismos de seguimiento, estrategias de fidelización y un esquema de evaluación basado en indicadores simples pero significativos.

En conjunto, este trabajo aporta una metodología clara, estructurada y adaptable para la asesoría comercial en microempresas. Si bien el plan no se implementa directamente dentro del marco de estudio, constituye una guía práctica que los emprendedores pueden ejecutar según su ritmo, recursos y necesidades. Asimismo, los aprendizajes derivados del diagnóstico transversal ofrecen insumos valiosos para replicar el proceso en otras PYMEs con características similares, reforzando el rol que cumple la profesionalización comercial como motor del desarrollo y permanencia de los pequeños negocios en un entorno cada vez más competitivo.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	12
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	13
2.1 ORIGEN DEL ESTUDIO.....	13
2.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	16
5. ESTADO DEL ARTE	17
5.1 LAS PYMES EN LA ECONOMIA	17
5.2 EL AREA COMERCIAL Y SU IMPORTANCIA EN LAS PYMES	19
5.3 ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN PYMES.....	20
5.4 MEJORES PRACTICAS EN LAS PYMES	22
5.5 PRINCIPALES FALENCIAS DE LAS PYMES	23
5.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS PYMES 25	
5.7 VACIOS EN LA LITERATURA (POR ANALIZAR).....	26
5.8 CIERRE DEL ESTADO DEL ARTE.....	27
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGIA DE TRABAJO	28
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA	30
7.1 ESTUDIOS PREVIOS Y DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL.	31
7.1.1 INSTRUMENTO Y MÉTODO DE RECOLECCIÓN.....	31
7.1.2 PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.....	31
7.1.3 RESULTADOS Y SÍNTESIS TRANSVERSAL.	31
7.1.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS.	35



7.2	JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	35
7.3	DESCRIPCION DE LA EMPRESA OBJETIVO.....	37
7.4	OBJETIVO DE LA APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	39
7.4.1	OBJETIVO GENERAL DE LA APLICACIÓN.....	39
7.4.2	OBJETIVOS OPERATIVOS ESPECÍFICOS.....	39
7.4.3	JUSTIFICACIÓN.....	40
7.4.4	ALCANCE Y CARÁCTER PROYECTADO.....	40
7.4.5	RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES.....	41
7.4.6	CONSIDERACIONES ETICAS Y DE VIABILIDAD.....	42
7.5	ETAPAS DEL PROCESO METODOLÓGICO.....	42
7.5.1	ETAPA 1: DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL Y CONTEXTUALIZACIÓN (MES 1). 42	
7.5.2	ETAPA 2: ANÁLISIS Y DISEÑO METODOLÓGICO DE PROPUESTAS (MES 2). 43	
7.5.3	ETAPA 3: FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA (MES 3)	44
7.5.4	ETAPA 4: VALIDACIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES (MES 4)	45
7.6	HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS UTILIZADAS.....	46
7.6.1	LIENZO CANVA INICIAL.....	46
7.6.2	BENCHMARKING	48
7.6.2.1	CASO 1: EMPRESA (X).....	49
7.6.2.2	CASO 2: EMPRESA (Y)	49
7.6.2.3	CASO 3: EMPRESA CAPILAR ESTUDIADA	50
7.6.2.4	MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS.....	51
7.6.2.5	CONCLUSIÓN DEL BENCHMARKING.....	51
7.6.3	CLIENTE IDEAL Y SEGMENTO META	52
7.6.3.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	52
7.6.3.2	CARACTERÍSTICA DEL SEGMENTO META.....	53
7.6.3.3	DEFINICIÓN DEL CLIENTE IDEAL	54
7.6.3.4	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS	55
7.6.4	VENTAJA COMPETITIVA.....	56
7.6.4.1	ASESORÍA PROFESIONAL ESPECIALIZADA.....	56
7.6.4.2	INTEGRACIÓN ENTRE TIENDA Y SALÓN DE BELLEZA.....	57
7.6.4.3	ENFOQUE EN ACOMPAÑAMIENTO POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN.....	57
7.6.4.4	VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO.....	58
7.6.4.5	CONCLUSIÓN.....	59

7.6.5	BRAND EQUITY	59
7.6.5.1	DIMENSIONES DE BRAND EQUITY APLICADAS AL CASO.....	60
7.6.5.2	ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE MARCA.....	61
7.6.5.3	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS.	62
7.6.6	CANALES DE VENTA.	62
7.6.7	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	64
7.6.7.1	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	64
7.6.7.2	PÚBLICOS OBJETIVO Y MENSAJES CLAVE.....	66
7.6.7.3	CANALES PROMOCIONALES Y TÁCTICAS.....	67
7.6.7.4	PLAN DE CONTENIDOS Y CALENDARIZACIÓN.....	68
7.6.7.5	PRESUPUESTO ORIENTATIVO Y RECURSOS NECESARIOS.	69
7.6.7.6	GOBERNANZA, ROLES Y CRONOGRAMA DE RESPONSABILIDAD.	70
7.6.8	ESTRATEGIA DE POST VENTA Y FIDELIZACIÓN.	71
7.6.8.1	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA.....	72
7.6.8.2	ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA.....	73
7.6.8.3	MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.	75
7.6.8.4	IMPACTO ESPERADO.	75
7.7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (CARTA GANTT)	76
7.7.1	FASE 1: ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA (MES 1)	77
7.7.2	FASE 2: ACTIVACIÓN COMERCIAL Y MARKETING DIGITAL (MES 2).....	77
7.7.3	FASE 3: FIDELIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA (MES 3)	78
7.7.4	CONSOLIDACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS (MES 4).....	79
7.7.5	CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	79
7.8	INDICADORES DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES DEL PROCESO.	80
7.8.1	INDICADORES DE MARKETING DIGITAL	81
7.8.2	INDICADORES DE VENTA.....	81
7.8.3	INDICADORES DE FIDELIZACIÓN Y POSTVENTA.	82
7.8.4	INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL.	82
7.8.5	LIMITACIONES DEL PROCESO.	83
8.	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8.1	RESULTADOS	84
8.1.1	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL A LAS TRES PYMES	84
8.1.2	RESULTADOS DEL ANALISIS ESTRATEGICO APLICADO.....	84
	RESULTADOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA.....	86
8.2	CONCLUSIONES	86



8.3	RECOMENDACIONES APLICADAS	87
8.4	RECOMENDACIONES PARA OTRAS PYMES CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES.....	89
9.	CIERRE DEL ESTUDIO.	90
10.	BIBLIOGRAFÍA	92
11.	WEBGRAFIA	94
12.	ANEXOS	95

1. INTRODUCCIÓN

En Chile las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan más del 98% del total de empresas y generan aproximadamente el 65% del empleo formal (Mediabanco, 2024), lo que evidencia su rol central en el desarrollo económico y social del país. Sin embargo, a pesar de su relevancia, gran parte de estas organizaciones carece de un área comercial formalmente estructurada, lo que limita a los emprendimientos para atraer nuevos clientes, fidelizar a los existentes y generar estrategias sostenibles a largo plazo.

El entorno actual, caracterizado por una acelerada digitalización, cambios en los hábitos de consumo y creciente competencia, exige que las PYMEs adopten enfoques estratégicos de gestión comercial. La pandemia por COVID-19 intensificó esta necesidad, impulsando fuertemente el comercio electrónico y el uso de redes sociales como canales esenciales tanto para la promoción como la venta (Blog Enviame, 2025). Aquellas empresas que no han adaptado sus procesos comerciales a este nuevo escenario enfrentan una pérdida progresiva en competitividad.

En este contexto, la presente investigación se inicia con un diagnóstico transversal aplicado a tres microempresas de rubros distintos. El propósito de esta primera fase fue identificar brechas comunes en sus procesos comerciales y evaluar en qué medida tales problemáticas responden a un patrón estructural del ecosistema PYME chileno. Los resultados evidenciaron falencias compartidas (Baja digitalización, debilidad en marketing, ausencia de postventa y escasa sistematización de procesos) que reflejan la falta de profesionalización comercial presente en gran parte del sector.

A partir de dicho diagnóstico comparativo, el estudio orienta su foco hacia un caso de análisis más profundo: una microempresa familiar dedicada a la venta de productos capilares y estrechamente vinculada a un salón de belleza administrado por los mismos propietarios. Este caso resulta especialmente pertinente por su

potencial de crecimiento, su disposición a participar en el proceso investigativo y la oportunidad estratégica derivada de la sinergia entre ambos negocios.

El propósito de este estudio es diseñar una metodología estratégica para la profesionalización del área comercial en microempresas, utilizando el caso seleccionado como aplicación práctica para validar su coherencia interna y su potencial de replicabilidad. La propuesta no se implementa dentro del marco temporal del estudio, más bien, se entrega como un plan estructurado que los emprendedores pueden ejecutar progresivamente según sus capacidades y recursos.

De este modo, el siguiente estudio busca aportar valor en dos dimensiones. En el plano académico, contribuye a la comprensión de como un enfoque metodológico sistemático puede orientar la gestión comercial de microempresas que carecen de estructura formal. En el plano práctico, ofrece una guía replicable para PYMEs que enfrentan desafíos similares, promoviendo procesos de toma de decisiones más informados y estrategias de crecimiento adaptadas a su realidad operativa.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

2.1 ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio tiene su origen en un interés personal y académico por el ámbito de las consultorías empresariales, particularmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). A lo largo de los últimos años, el investigador ha tenido contacto con diversos emprendimientos, tanto de personas cercanas como de terceros, lo que le permitió identificar un patrón común, en donde, a pesar de que muchos de estos negocios cuentan con productos o servicios de calidad y un fuerte compromiso por parte de sus dueños, presentan carencias en áreas estratégicas que limitan su crecimiento sostenido.

En múltiples ocasiones al proponer ideas relacionadas con el marketing digital, gestión de redes sociales o fidelización de clientes, los emprendedores reconocían el valor de dichas estrategias, pero las percibían como complejas o distantes de su realidad, lo que impedía su implementación. Esta situación motivó la creación de un proyecto que permita demostrar que los conocimientos adquiridos en la formación universitaria, particularmente en la carrera de ingeniería comercial, son herramientas valiosas para mantener y fortalecer la competitividad empresarial. Asimismo, se busca evidenciar que un diagnóstico integral, acompañado del diseño de estrategias comerciales claras y alineadas a la realidad operacional de la empresa, puede constituir una base sólida para la mejora de su desempeño, fortaleciendo su capacidad competitiva y su proyección en el tiempo.

2.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El propósito central de esta investigación es diseñar una propuesta estratégica para la profesionalización del área comercial de una microempresa familiar del rubro belleza, mediante la aplicación de una metodología de análisis y diseño comercial adaptable al contexto PYME. Para ello, la investigación comenzó con un diagnóstico exploratorio en tres microempresas de distintos rubros, lo que permitió identificar brechas comunes en marketing digital, gestión de clientes y organización de procesos comerciales, todas estas características recurrentes en negocios de pequeña escala en Chile.

A partir de esta etapa de diagnóstico, se optó por profundizar el análisis en una sola empresa, seleccionada principalmente por su disposición al cambio y al trabajo colaborativo acompañado de un modelo de negocios atractivo y no explotado en profundidad.

La investigación se orienta, por tanto, a estructurar un plan comercial proyectado, que la empresa pueda implementar gradualmente según su disponibilidad de

recursos, y que sirva como modelo replicable para otras microempresas con necesidades similares. Más que entregar soluciones puntuales, se busca contribuir a la profesionalización de la gestión comercial, potenciando la sostenibilidad y posicionamiento de la empresa en un mercado cada vez más exigente.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología para el diagnóstico y diseño de estrategias de profesionalización del área comercial en microempresas, ejemplificada a través de un caso de estudio del rubro belleza, con el fin de ofrecer un marco estratégico replicable y adaptable al contexto de las PYMEs chilenas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Objetivo 1:** Realizar un diagnóstico preliminar de la gestión comercial de tres microempresas de distintos rubros, identificando brechas comunes en marketing, ventas, gestión de clientes y organización interna.
- **Objetivo 2:** Analizar comparativamente los resultados del diagnóstico transversal para determinar patrones recurrentes y justificar la selección del caso de estudio más pertinente para profundizar la aplicación metodológica.
- **Objetivo 3:** Desarrollar un análisis estratégico integral de la empresa seleccionada, utilizando herramientas de análisis como Benchmarking, segmentación, cliente ideal, evaluación de ventaja competitiva, etc.
- **Objetivo 4:** Diseñar una propuesta estratégica proyectada para la profesionalización del área comercial de la empresa objetivo, estructurada en

un plan de acción aplicable que pueda ser implementado gradualmente por los emprendedores y replicado por otras microempresas con características similares.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolla en dos etapas principales. En una primera fase, se realizó un diagnóstico exploratorio en tres microempresas de la Región Metropolitana pertenecientes a los rubros de servicios automotrices, mantención y reparación de piscinas, y venta de productos capilares. Este diagnóstico tuvo como propósito identificar brechas comunes en la gestión comercial, considerando dimensiones como marketing, ventas, relación con clientes, sistematización de procesos y toma de decisiones.

A partir de este análisis comparativo, se observó que las tres empresas compartían desafíos estructurales similares. Sin embargo, se decidió profundizar la investigación en una de ellas (venta de productos capilares), debido a su mayor disposición a facilitar información, interés explícito en fortalecer su gestión comercial y potencial diferenciación competitiva derivada de la integración entre la tienda de productos capilares y un salón de belleza administrado por los mismos socios. Esta característica permitió identificar oportunidades de posicionamiento y fidelización que resultan especialmente relevantes para el diseño estratégico.

El alcance de la investigación es proyectivo, por lo que se limita al diseño de una propuesta estratégica de fortalecimiento comercial, sin aplicar directamente las acciones recomendadas dentro del periodo de estudio. El plan propuesto se estructura para ser implementado gradualmente por los propietarios, de acuerdo con su capacidad operativa y recursos disponibles.

En términos geográficos, el estudio se circunscribe a la comuna de Puente Alto,

en la Región Metropolitana. Temporalmente, corresponde al trabajo realizado durante el segundo semestre del año 2025, periodo en el cual se efectuó el levantamiento de información, el análisis de resultados y el diseño de la propuesta estratégica.

El estudio se centra exclusivamente en aspectos asociados a la gestión comercial, lo que incluye marketing digital, definición de segmentos objetivos, gestión y fidelización de clientes, construcción de propuesta de valor y estrategias de comunicación. No se intervienen áreas como producción, contabilidad, aspectos laborales o legales, salvo cuando estas se vinculan directamente con decisiones comerciales.

Los resultados y propuestas aquí presentadas responden a la realidad particular del caso estudiado. Si bien, el enfoque metodológico busca generar una guía replicable para microempresas con características similares, no se pretende la generalización estadística a todo el universo PYME, sino la elaboración de un modelo adaptable a organizaciones con condiciones y desafíos similares.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 LAS PYMES EN LA ECONOMÍA

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral de la economía en Latinoamérica y Chile, tanto por su peso en el número de unidades productivas económicas, como por el rol que cumplen en la inclusión social, el empleo y la innovación.

En el contexto regional, las PYMES en América Latina representan el 99,5% del total de empresas y generan aproximadamente el 60% del empleo formal, siendo

las microempresas la mayoría de este grupo. A pesar de esta relevancia, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) alcanza solo entre el 30% y 40%, lo que refleja una brecha de productividad en comparación con economías más desarrolladas. Su importancia se refuerza en contextos de crisis, como la pandemia del COVID-19 donde demostraron capacidad de adaptación, aunque con fuertes limitaciones en el acceso a financiamiento, digitalización e inserción en cadenas globales de valor (OECD/CAF/SELA, 2024).

En Chile, la dinámica es similar. Las PYMEs representan más del 98% del tejido empresarial y generan más del 60% del empleo formal, constituyéndose como un motor esencial de la economía y la reducción de desigualdades. Se definen por criterios de ingresos y número de trabajadores, que van desde microempresas con hasta 10 empleados hasta medianas empresas con un máximo de 200. Además de su peso cuantitativo, destacan por su adaptabilidad e innovación, lo que les permite adaptarse a sectores altamente dinámicos como el comercio electrónico y los servicios digitales. A nivel social, también cumplen un rol transformador en las comunidades, fortaleciendo los lazos sociales y fomentando el desarrollo regional (NexoPyme, 2025).

Pese a su relevancia, las PYMEs en Chile y Latinoamérica enfrentan desafíos de competitividad estructurales. Entre ellos destacan el acceso limitado al financiamiento formal, la alta informalidad laboral, la baja adopción tecnológica y las dificultades para lograr una inserción efectiva en los mercados internacionales. En el caso de Chile, si bien las PYMEs representan el 99% de las empresas y generan más del 50% del empleo formal, su aporte al PIB bordea apenas el 17%, lo que evidencia una significativa brecha de productividad en comparación con las grandes empresas (SOFOFA, 2024). Según un informe reciente que habla acerca de las realidades de las PYMEs en Chile, esta brecha de productividad se explica en gran medida por la falta de inversión en innovación y desarrollo, las limitaciones de financiamiento y la escasa incorporación de tecnologías digitales en los procesos productivos de la empresa. De hecho, las PYMEs chilenas producen en

promedio, solo un tercio del valor agregado que generan las grandes empresas, lo que restringe su capacidad de competir tanto en el mercado interno como en el externo (Universidad de Zulia, 2021). A ello se suman las brechas de género, los obstáculos regulatorios y la falta de políticas coordinadas que favorezcan su productividad. Superar estos retos resulta fundamental para potenciar su contribución al crecimiento económico sostenible e inclusivo en la región.

5.2 EL ÁREA COMERCIAL Y SU IMPORTANCIA EN LAS PYMES

El área comercial puede definirse como el conjunto de actividades y procesos destinados a conectar los productos y servicios de una empresa con las necesidades del mercado, mediante la planificación y ejecución de estrategias de marketing, ventas y fidelización (Kotler, 2016). Su función principal es generar ingresos sostenibles, fortalecer las relaciones con los clientes y asegurar la competitividad de la organización. Entre sus tareas más relevantes se encuentran la investigación de mercados, la gestión de ventas, la fidelización de clientes, la captación de nuevos consumidores y la planificación estratégica de las acciones comerciales (Axos Soluciones , 2024).

En el contexto de las PYMEs, el área comercial suele ser menos estructurada y se gestiona de manera intuitiva por los propios dueños, lo que limita el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento (Cuervo-Cazurra, A., 2018). Esta falta de profesionalización genera una brecha respecto de las grandes empresas, las cuales cuentan con equipos especializados en cada área comercial de la empresa. Como consecuencia, las PYMEs presentan mayores dificultades para diferenciarse en el mercado, acceder a nuevos clientes y sostener relaciones de largo plazo con los ya existentes.

En esta línea, un estudio aplicado por un estudiante de la Universidad de Chile demuestra que contar con un área de planificación comercial genera beneficios directos en la gestión empresarial, permitiendo ordenar las proyecciones de ventas, reducir quiebres de inventarios y optimizar la relación entre proveedores

y distribuidores. Estos resultados evidencian que la profesionalización del área comercial contribuye a resolver problemas estructurales que suelen limitar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (VEGA, 2022).

La importancia del área comercial también radica en su impacto sobre la sostenibilidad y el crecimiento de las PYMEs. Estudios recientes muestran que aquellas empresas que implementan procesos de marketing digital, atención al cliente y gestión comercial logran aumentar sus ventas, diversificar su cartera de clientes, y mejorar su productividad (OECD/CAF/SELA, 2024). En Chile, de acuerdo con la Sociedad de Fomento Febril (SOFOFA, 2024), uno de los principales retos para las PYMEs es la baja adopción de herramientas digitales y de gestión comercial, lo que reduce su competitividad frente a empresas de un mayor tamaño. El mismo informe advierte que fortalecer las competencias en marketing digitalización y planificación en ventas es clave para reducir la probabilidad de que la empresa no prospere durante sus primeros periodos de actividad.

En este sentido, el área comercial no debe entenderse solo como un espacio operativo dentro de la organización, sino también como un eje estratégico que potencia la innovación, impulsa la generación de ingresos y contribuye directamente a la permanencia y el desarrollo sostenible de las PYMEs en un entorno dinámico y competitivo.

5.3 ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES EN PYMES

La implementación de estrategias comerciales en PYMEs constituye un desafío crítico, dado que estas organizaciones suelen enfrentar limitaciones de recursos, baja profesionalización en términos de gestión y una marcada dependencia de los dueños. En este contexto, se hace necesario que las estrategias diseñadas no solo respondan a un marco teórico, sino que estas sean ejecutables y adaptadas

a la realidad de cada negocio. Tal como señala Daniel Cogollo en (Correa, 2020), la clave para el éxito de estas iniciativas radica en la capacidad de traducir los planes estratégicos en acciones concretas, acompañadas de métricas claras que permitan monitorear los avances y realizar ajustes oportunos.

El marketing ocupa un rol central dentro de la implementación, al ser el eje que conecta los productos y servicios con las necesidades del mercado. Marta Pachón señala en (Pachón, 2016) advierte que muchas PYMEs aún operan bajo una lógica de producción más que de mercado, lo cual limita su capacidad de crecimiento y diferenciación. En este sentido la adopción de estrategias de segmentación de clientes, la utilización de redes sociales como canal de promoción y comunicación, y la aplicación de programas de fidelización son prácticas que fortalecen la relación con el consumidor y aumentan la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, la implementación de estrategias comerciales exige un cambio cultural hacia un enfoque centrado en el cliente, más que en el producto. Esto implica desarrollar capacidades para escuchar al consumidor, adaptar la oferta a sus expectativas, y generar valor agregado en cada punto de contacto. De esta manera las PYMEs no solo logran incrementar sus ventas, sino también consolidar ventajas competitivas sostenibles en mercados dinámicos y altamente competitivos. (Correa, 2020) (Pachón, 2016).

En consecuencia, la implementación de estrategias comerciales en las PYMEs debe entenderse como un proceso integral y progresivo, que combina planificación, ejecución, y evaluación continua. Solo así es posible asegurar que los esfuerzos estratégicos trasciendan la etapa de diagnóstico y se materialicen en resultados efectivos que potencien el crecimiento y la permanencia de estas empresas en el mercado.

5.4 MEJORES PRÁCTICAS EN LAS PYMES

Las PYMES que logran consolidarse en mercados altamente competitivos suelen compartir un conjunto de mejores prácticas que explican en gran parte su desarrollo, permanencia y crecimiento. Diversos estudios coinciden en que la planificación estratégica constituye un factor diferenciador, dado que permite anticipar cambios en el mercado, ajustar procesos internos y orientar los recursos de la empresa hacia objetivos concretos (Kotler, 2016)

Otra práctica fundamental, es la adopción progresiva de herramientas digitales, tanto en marketing como en gestión administrativa. El uso de redes sociales, comercio electrónico y sistemas básicos de gestión (CRM, facturación digital) ha permitido a muchas PYMEs ampliar su base de clientes, mejorar su comunicación y aumentar su competitividad frente a empresas de mayor escala (CEPAL, 2023). Esta digitalización incluso en niveles iniciales, favorece la eficiencia en la toma de decisiones y la cercanía con el consumidor.

La orientación al cliente aparece también como un pilar fundamental. Las PYMEs exitosas desarrollan vínculos más estrechos con su clientela a través de programas de fidelización, personalización de la oferta y un servicio postventa consistente (Reichheld, 1990). Estas prácticas no solo generan mayor recurrencia en las compras, sino que fortalecen la reputación y el valor de la marca en el largo plazo.

Asimismo, la capacitación continua del capital humano constituye otra de las mejores prácticas identificadas. Según la SOFOFA, aquellas PYMEs que invierten en la formación de sus equipos mejoran su productividad y capacidad de innovación, especialmente en contextos de cambios tecnológicos y crisis económicas. Lo que se traduce en mayor adaptabilidad y sostenibilidad empresarial (SOFOFA, 2024).

Finalmente, la gestión financiera responsable se ha posicionado como un aspecto central dentro de las buenas prácticas empresariales. Tal como señala (González, 2024), la implementación de mecanismos de control en el endeudamiento, la optimización de la liquidez y la búsqueda de estructuras de capital eficientes son factores que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de las PYMEs. La adopción de estas prácticas financieras, inspiradas en modelos aplicados en empresas de mayor escala, fortalece la estabilidad de las micro y pequeñas empresas y les permite proyectarse hacia escenarios de crecimiento sostenido.

En conjunto, estas prácticas reflejan que la competitividad de las PYMEs no depende exclusivamente de su tamaño o recursos, sino de su capacidad de planificar, innovar, gestionar responsablemente sus finanzas, y generar valor diferencial en sus respectivos mercados. De esta manera se constituyen en referentes para otras organizaciones que buscan profesionalizar su gestión comercial y asegurar su crecimiento sostenible

5.5 PRINCIPALES FALENCIAS DE LAS PYMES

Las PYMEs constituyen un motor clave de las economías en América Latina y en Chile, sin embargo, enfrentan problemáticas estructurales que limitan su crecimiento y sostenibilidad. Una de las principales falencias radica en la ausencia de planificación estratégica y en la baja profesionalización de la gestión comercial. Según (Correa, 2020), muchas de estas empresas carecen de recursos financieros y humanos suficientes para estructurar planes comerciales sostenibles, lo que conlleva a los emprendedores a generar acciones aisladas de marketing y ventas con bajo impacto. Esta realidad refleja una tendencia a la improvisación en la toma de decisiones, altamente condicionada por la figura del dueño, lo que restringe la capacidad de innovación y adaptación a un entorno dinámico.

Otro aspecto crítico es la falta de formalización en los procesos de marketing y gestión de clientes. Como señala Martha Pachón (Pachón, 2016), la mayoría de las pymes mantiene una lógica de operación centrada en la producción antes que en el cliente, lo que dificulta consolidar ventajas competitivas sostenibles. A esto se suma una débil adopción de herramientas digitales, donde las redes sociales suelen utilizarse de manera recreativa y poco estratégica, sin indicadores claros que permitan medir resultados. Esta carencia de sistematicidad en la gestión comercial limita tanto la atracción de nuevos clientes como la fidelización de los ya existentes.

En un plano más amplio, estudios sobre problemáticas recurrentes en las PYMEs destacan limitaciones estructurales como acceso restringido a financiamiento, la baja inversión en innovación, y la reducida capacidad de adaptación tecnológica (Universidad de Chile, 2015). Estos factores no solo afectan la productividad, sino también la competitividad de las empresas en mercados cada vez más exigentes. La falta de herramientas de gestión, sumada a la alta dependencia de los dueños, refuerza la vulnerabilidad de las PYMEs frente a cambios económicos y sociales.

En síntesis, las falencias de las PYMEs se concentran en tres dimensiones principales:

- 1) Debilidades internas en planificación y gestión de comercial.
- 2) Carencias en la digitalización, innovación y sistematicidad.
- 3) Limitaciones estructurales vinculadas a financiamiento y acceso a recursos.

Superar estas barreras es fundamental para que las PYMEs puedan aprovechar al máximo su potencial como agentes de inclusión, dinamismo económico y generación de empleo en la región.

5.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS PYMES

El ecosistema de las PYMEs en América Latina, y particularmente en Chile, enfrenta desafíos estructurales que, lejos de constituir limitaciones absolutas, representan áreas de oportunidad para la profesionalización de su gestión comercial. Según (Villalba, 2021), muchas de estas organizaciones operan con estructuras informales, sin una planificación estratégica clara ni procesos administrativos sistematizados, lo que repercute directamente en su competitividad y capacidad de adaptación frente a un entorno económico dinámico.

Uno de los principales espacios de mejora identificados radica en la falta de gestión estratégica formal. La mayoría de las PYMEs no cuenta con objetivos comerciales definidos ni mecanismos de seguimiento que permitan medir resultados o evaluar el impacto de sus decisiones. En este sentido, la incorporación de herramientas de gestión profesional (análisis de entorno, diagnóstico comercial, planificación de marketing y control de indicadores) constituye una oportunidad concreta para ordenar los procesos internos y orientar las acciones hacia metas medibles y sostenibles.

Asimismo, se observa una escasa estructuración en la gestión de clientes. Muchas empresas carecen de bases actualizadas, sistemas de fidelización o estrategias postventa, lo que genera pérdida de oportunidades de recompra y baja retención de clientes. El fortalecimiento de esta dimensión, a través del registro, análisis y seguimiento de los consumidores, permitirá construir relaciones comerciales más sólidas y duraderas, aportando estabilidad a las ventas y reputación a largo plazo.

Otro punto crítico, corresponde a la limitada adopción de tecnologías digitales. En un entorno altamente competitivo, las PYMEs que no incorporan canales digitales

de promoción y venta, pierden relevancia frente a competidores más adaptados. Por ello, la digitalización del área comercial, el uso de redes sociales con objetivos estratégicos, y las implementaciones de sistemas de pago electrónico emergen como áreas prioritarias de desarrollo. Estas herramientas no solo aumentan la visibilidad de la empresa, sino que también amplían su alcance geográfico y mejoran la experiencia del cliente.

Del mismo modo, el fortalecimiento del capital humano se posiciona como una oportunidad transversal. Las PYMEs suelen depender de la experiencia empírica de sus dueños o equipos reducidos, sin una formación sistemática previa en gestión o marketing. La capacitación continua, el liderazgo colaborativo y la apertura a procesos de consultoría externa son factores clave para impulsar una cultura organizacional orientada a la mejora y la innovación.

Las PYMEs tienen ante sí una oportunidad estratégica para evolucionar desde modelos de gestión intuitivos hacia una gestión comercial profesionalizada, basada en el análisis, la tecnología y la relación sostenible con sus clientes. Este tránsito no requiere necesariamente de grandes inversiones, sino de voluntad de cambio, disciplina organizacional y la aplicación gradual de herramientas adaptadas a su realidad y escala (Villalba, 2021).

5.7 VACÍOS EN LA LITERATURA (POR ANALIZAR)

Si bien la literatura académica y técnica ha avanzado en demostrar la relevancia de las PYMEs en la economía, así como la importancia de contar con un área comercial estructurada y profesionalizada, aún persisten vacíos significativos en la investigación y aplicación práctica de estrategias comerciales en este tipo de empresas.

En primer lugar, gran parte de los éxitos se centran en grandes empresas o en casos de éxito en PYMEs que lograron escalar, dejando de lado la realidad de las micro empresas locales, que operan con recursos limitados y alta dependencia

del dueño (SOFOFA, 2024). Esto genera una falta de evidencia sobre como herramientas simples, como el lienzo canvas, el análisis FODA o análisis de las 4p del marketing, pueden ser aplicadas de manera sistemática y sostenible en contextos de menor escala.

En segundo lugar, existe una brecha metodológica, donde si bien se ha documentado la efectividad del marketing digital y de herramientas de gestión comercial, pocos estudios abordan su implementación concreta mediante procesos de consultoría, especialmente en mercados emergentes como el chileno. En otras palabras, se sabe qué hacer en términos teóricos, pero no está lo suficientemente investigado la aplicación de dichos términos en empresas pequeñas con limitaciones estructurales.

Otro vacío importante, se relaciona con la medición de impacto. La mayoría de las investigaciones se enfocan en describir beneficios generales (mayor visibilidad, incremento en ventas, fidelización de clientes), pero no establecen métricas claras ni comparativas sobre la eficacia de estas intervenciones en el corto y largo plazo.

Finalmente, aunque se reconoce la necesidad de digitalización, la literatura no aborda de manera integral la resistencia cultural y las barreras de adopción tecnológica que enfrentan muchas PYMEs. Esto incluye desde la falta de capacitación en el uso de herramientas digitales, hasta la escasa disposición de recursos financieros para intervenir en innovación.

5.8 CIERRE DEL ESTADO DEL ARTE.

En síntesis, la literatura revisada demuestra que las PYMEs enfrentan dificultades recurrentes relacionadas con la falta de planificación estratégica, escaso conocimiento de su mercado objetivo, baja capacidad de diferenciación y una gestión comercial poco sistematizada. Asimismo, la evidencia señala que la ausencia de herramientas de fidelización, unida a prácticas de marketing digital

poco efectivas, limita la posibilidad de construir relaciones sostenibles con los clientes y consolidar una identidad de marca competitiva en el tiempo. Estos antecedentes justifican la pertinencia del enfoque metodológico utilizado en la presente investigación, orientado al diagnóstico profundo de la gestión comercial y al diseño de estrategias aplicables en áreas críticas como segmentación, posicionamiento de marca, propuesta de valor, promoción digital y postventa. Por tanto, el marco conceptual no solo contextualiza el problema, sino que fundamenta la selección de herramientas y decisiones metodológicas adoptadas en el estudio.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

El presente estudio se enmarca dentro de una investigación de tipo aplicada y proyectiva, cuyo propósito es diseñar una propuesta estratégica para la profesionalización del área comercial en una microempresa dedicada a la venta de productos capilares. La investigación adopta carácter descriptivo y exploratorio, dado que busca comprender en profundidad la situación comercial actual de las empresas estudiadas, identificar brechas de gestión, y formular lineamientos estratégicos que puedan ser implementados gradualmente según la capacidad operativa de la organización.

Inicialmente, se realizó un diagnóstico preliminar de tres microempresas pertenecientes a distintos rubros (venta de productos capilares, mantención de piscinas y servicios automotrices), todas ubicadas en la Región Metropolitana. Este diagnóstico se elaboró mediante entrevistas semiestructuradas a los dueños, visitas a terreno e identificación de prácticas actuales en cinco dimensiones del área comercial (Marketing y posicionamiento, ventas, gestión de clientes, análisis y toma de decisiones, y proyección y desarrollo.)

A partir de esta evaluación comparativa, se observó que las tres empresas compartían problemáticas estructurales similares, tales como baja digitalización,

marketing débil, escasez de estrategias de fidelización, procesos comerciales no sistematizados y alta dependencia de los dueños para la toma de decisiones. Sin embargo, se determinó focalizar la aplicación metodológica en la microempresa del rubro belleza, debido a su mayor disposición a facilitar información, su interés explícito en fortalecer su gestión comercial, y la presencia de un modelo de negocios con potencial competitivo, particularmente por la coexistencia de una tienda de productos capilares y un salón de belleza administrado por los mismos dueños.

Una vez definido el caso de estudio, se avanzó hacia una fase de análisis profundo, en el cual se aplicaron herramientas orientadas a clarificar y fortalecer la estructura comercial de la empresa. Entre ellas se incluye el benchmarking competitivo, definición de segmento objetivo y cliente ideal, análisis de conductas de consumo, identificación de ventaja competitiva, evaluación de brand equity, análisis y mejora de canales de venta, diseño de una estrategia de promoción digital y formulación de un plan de postventa y fidelización de clientes.

A diferencia de un proceso de consultoría tradicional, en el presente estudio la propuesta no se implementa directamente, sino que se documenta, estructura y proyecta como guía operativa para su futura ejecución por parte de los emprendedores. Esto permite que el plan sea flexible y adaptable a la disponibilidad de recursos, tiempos y ritmos internos de la microempresa, aumentando su pertinencia y viabilidad real.

La metodología de trabajo se organiza en cuatro etapas secuenciales:

- **Diagnóstico inicial:** Levantamiento de información y análisis comparativo entre las tres microempresas.
- **Selección del caso de estudio:** Fundamentación de la elección en base a criterios estratégicos.

- **Diseño de la propuesta comercial:** Construcción de estrategias específicas adaptadas a la realidad de la empresa.
- **Proyección de implementación:** Elaboración de un plan de acción gradual que pueda ejecutarse de manera autónoma por los propietarios.

Finalmente, es importante señalar que esta metodología asume ciertas limitaciones inherentes al contexto de las microempresas, tales como; recursos acotados, capacidades operativas variables y resistencia al cambio organizacional. No obstante, el valor del estudio radica precisamente en ofrecer una propuesta realista, aplicable y replicable, alineada con las características y posibilidades del entorno PYME.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

Es importante precisar que la presente aplicación metodológica se orienta a la elaboración y diseño de un plan estratégico de fortalecimiento del área comercial, cuya implementación queda disponible para ser ejecutada por los emprendedores una vez finalizada esta investigación. El investigador no participa en la puesta en marcha operativa de las acciones recomendadas, sino que entrega un modelo de gestión y una hoja de ruta detallada que permita su ejecución autónoma. De esta manera, la intervención se define como proyectiva y no aplicada, lo cual asegura coherencia con el alcance temporal, los recursos disponibles y el propósito formativo de la investigación.

7.1 ESTUDIOS PREVIOS Y DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL.

Como primera etapa de la investigación se realizó un diagnóstico exploratorio en tres microempresas de la Región Metropolitana. Estas pertenecen a tres rubros distintos (venta de productos capilares en Puente Alto, servicios de reparación y mantención de piscinas en todo Santiago, y taller automotriz en Puente Alto). El objetivo de esta fase fue obtener una fotografía comparativa de las áreas comerciales de los tres emprendimientos, con el fin de identificar falencias, brechas y oportunidades de mejora que orientaran la elección del caso de aplicación metodológica.

7.1.1 INSTRUMENTO Y MÉTODO DE RECOLECCIÓN.

Para levantar la información se combinaron visitas presenciales a cada local y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los dueños o responsables comerciales. La entrevista siguió un formulario estandarizado enfocado en cinco dimensiones: (1) Marketing y posicionamiento; (2) Ventas; (3) Gestión de clientes; (4) Análisis y toma de decisiones; y (5) Proyección y desarrollo. El instrumento empleado (Formulario de diagnóstico comercial inicial) se incluye en formato de tabla comparativa por emprendimiento como anexo. Las entrevistas estuvieron acompañadas de observación directa de los locales y revisión de la presencia digital de cada emprendimiento.

7.1.2 PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Las visitas permitieron contrastar las respuestas del formulario de diagnóstico con la realidad operativa de cada local (Atractivo visual, gestión de agenda, atención al cliente, postventa, etc.). Cada entrevista fue registrada con sus principales hallazgos y acontecimientos por el investigador y fue digitalizada para su análisis. Posteriormente se realizó una matriz comparativa para identificar diferencias y similitudes entre los tres casos.

7.1.3 RESULTADOS Y SÍNTESIS TRANSVERSAL.

Para el análisis se presentarán las respuestas obtenidas por cada área comercial de los emprendedores a partir del formulario digital que se les envió.

Figura 1.- Tabla comparativa del área comercial de Marketing y desarrollo.

MARKETING Y POSICIONAMIENTO			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
¿Tienen redes sociales activas? ¿Cuáles usan más?	Si, instagram y Facebook Market Place	Tengo Tiktok y Facebook	No, no contamos con redes sociales activas.
¿Publican regularmente contenido promocional o informativo?	Intentamos regularmente	Un poco, mas en temporada alta como verano	No manejamos publicidad digital.
¿Han invertido en publicidad pagada? (Facebook Ads, Google Ads, etc.)	En Facebook	Google Ads invierto más, ya que tengo pagina web	No, nunca
¿Creen que su marca está bien posicionada en el mercado? ¿Por qué?	No, debido a que llevamos poco tiempo y nos falta mas publicidad y visualización	No mucho, falta mas publicidad para llegar a más clientes nuevos	No de la mejor manera, aunque tenemos clara nuestra diferencia estratégica que es trabajar solo marcas francesas

Figura 2.- Tabla comparativa del área comercial de Ventas.

VENTAS			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
¿A través de que canales venden actualmente? (Presencial, redes, Whatsapp, etc.)	Precencial, Redes, Whatsapp.	Por pagina web y WhatsApp.	Vendemos nuestro producto a traves de WhatsApp y directamente en el taller cuando preguntan.
Tienen definidos precios estratégicamente o se basan en la competencia?	Tenemos precios definidos estratégicamente.	Tenemos precios erstandar en base a la competencia y proveedores.	Nos basamos en la competencia, pero solo del concesionario Peugeot ya que es dónde apuntamos.
¿Tienen metas de ventas mensuales o semanales?	Tenemos metas mensuales.	Tenemos metas de reparación y mantención de piscinas de \$11M en temporada baja y \$22M en temporada alta.	No, nada.
¿Cómo evalúan el desempeño en ventas? (Hay registros o lo hacen al ojo, etc.)	Relativo, pero hay registros de ventas.	Se registran mensualmente la venta de servicios y solo en verano la venta de productos.	No evaluamos el desempeño de ventas actualmente, se podría decir que al ojo vamos viendo.

Figura 3.- Tabla comparativa del área comercial de Gestión de clientes.

GESTIÓN DE CLIENTES			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
¿Tienen algún registro de clientes?	No tenemos.	Si, tenemos registro de los clientes.	si, contamos con un registro de clientes y su historial de trabajos.
¿Ofrecen algún tipo de seguimiento postventa?	No, nada.	No, no ofrecemos.	Solo con garantía de servicio realizado.
¿Hay clientes que compran repetidamente? ¿Qué hacen para fidelizarlos?	Si, les damos descuentos.	La mayor parte de nuestros clientes son fijos.	Si, hay clientes que vuelven a realizar sus mantenencias y en ocasiones de les dan descuentos.

Figura 4.- Tabla comparativa del área comercial de Análisis y toma de decisiones.

ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
¿Conocen el perfil de su cliente ideal? ¿Cómo lo definirían?	Creemos saberlo, todo tipo de persona y edad.	Tenemos dos tipos de clientes: Administradores de comunidades y particulares.	Cliente que busque trabajos de excelencia y que maneje marcas francesas.
¿Tienen competencia directa? ¿Han analizado precios y estrategias?	Si, tambien hemos analizado precios.	No, no lo hemos hecho.	De momento no tenemos competrencia directa en el sector.
¿Llevan algún control de resultados o indicadores (como ventas mensuales, ticket promedio, etc.)?	Si, tenemos registros.	Si, llevamos un registro.	Llevamos indicadores de venta mensuales y libros contables pero en ocasiones no están actualizados.

Figura 5.- Tabla comparativa del área comercial de Proyección y desarrollo.

PROYECCIÓN Y DESARROLLO			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
¿Quiéren expandirse o crecer en algún aspecto (nuevos productos, nuevos canales, etc.)?	Queremos crecer en clientes y nuevos productos.	Tenemos dos tipos de clientes: Administradores de comunidades y particulares.	Cliente que busque trabajos de excelencia y que maneje marcas francesas.
¿Hay algo que han querido hacer pero no saben cómo implementarlo?	Ventas por pagina web	No, no lo hemos hecho.	De momento no tenemos competencia directa en el sector.
¿Qué área comercial les gustaría mejorar primero o creen que necesitan más apoyo?	Marketing y finanzas	Si, llevamos un registro.	Llevamos indicadores de venta mensuales y libros contables pero en ocasiones no están actualizados.

Figura 6.- Tabla comparativa de la visita presencial a cada empresa.

VISITA PRESENCIAL			
	VENTA DE PRODUCTOS CAPILARES	REPARACIÓN Y MANTENCIÓN DE PISCINAS	TALLER MECÁNICO AUTOMOTRIZ
FUNCIONAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO	Buen funcionamiento, empleada conoce la tienda y sus productos.	Funciona con visitas presenciales	Funciona bien, aunque tienen agenda copada para 1 mes entero
IMAGEN DEL LOCAL / TRABAJADORES	Local limpio y atractivo, escondido del público, falta publicidad física.	Buena presencia, trabajadores con vestimenta propia de la marca.	Local espacioso y limpio. Buena presencia.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Buena atención al cliente.	Buena atención al cliente, el dueño se encarga de la relación con los clientes.	Luego de terminar el trabajo se contactan con los clientes, de igual forma tienen un espacio para ellos.
AMBIENTE ENTRE TRABAJADORES Y DUEÑOS	Mucha confianza entre todos.	Buen trato entre dueño y ayudante.	Ambiennte normal.

7.1.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS.

El diagnostico reveló un conjunto de debilidades comunes que limitan la competitividad comercial de los emprendimientos estudiados:

- Baja digitalización y presencia digital limitada.
- Marketing reaccional o poco estratégico.
- Postventa y fidelización insuficientes.
- Procesos de gestión poco sistematizados y control financiero débil.
- Dependencia de los dueños para la toma de decisiones y planeación estratégica.

Las coincidencias en las debilidades detectadas (baja digitalización, marketing débil, postventa inexistente, procesos no sistematizados y dependencia del dueño) permiten sostener que dichas problemáticas son transversales en el grupo estudiado. No obstante, la decisión metodológica fue focalizar la aplicación de las propuestas en la tienda de productos capilares, ya que, además de presentar las falencias descritas, ofrecen una mayor disponibilidad frente al estudio y a la entrega de datos, además, de una sinergia no explotada la cual se verá con mayor profundidad en los siguientes apartados, lo que hace posible evaluar con mayor profundidad el impacto de una intervención comercial.

7.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.

Tras el diagnostico transversal realizado a las tres microempresas mencionadas en el punto anterior, se evidenció que todas comparten problemáticas estructurales en sus áreas comerciales. Entre las más relevantes destacan la baja digitalización de procesos, la limitada planificación en marketing y ventas, la inexistencia de estrategias de fidelización, la ausencia de mecanismos formales de análisis de información y la alta dependencia de los dueños para la toma de decisiones. Estas coincidencias revelaron un patrón común en la gestión de las microempresas estudiadas, lo que permitió considerar un tratamiento metodológico enfocado en la profundidad más que en la amplitud.

En función de ello, se determinó concentrar la aplicación metodológica en el caso de la empresa dedicada a la venta de productos capilares en la comuna de Puente Alto. Esta decisión se justifica en diversos niveles. En primer lugar, desde un criterio técnico, esta microempresa fue la que mostró mayor disposición a colaborar con la investigación, facilitando información detallada sobre su gestión interna, ventas, clientes y presencia digital. Asimismo, cuenta con un volumen de datos más completos respecto a las otras empresas, lo que permite una medición rigurosa de los resultados obtenidos.

En segundo lugar, la empresa presenta un modelo de negocio dual particularmente interesante, al operar simultáneamente una tienda de productos capilares y un salón de belleza administrado por los mismos propietarios. Esta característica amplía las posibilidades de sinergia comercial, ya que permite analizar no solo la venta de productos, sino también la vinculación entre la asesoría profesional y la experiencia del cliente, generando una propuesta de valor diferenciada del mercado local.

Además, dicha tienda pertenece a un rubro con alto potencial de desarrollo digital. El sector de la belleza y el cuidado personal se caracteriza por su fuerte presencia en redes sociales y su capacidad de generar comunidades en torno a la confianza y la recomendación, lo que representa un contexto ideal para implementar estrategias de marketing digital, fidelización de clientes y fortalecimiento de marca.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, concentrar el estudio en un solo caso permite aplicar un conjunto de herramientas de análisis e intervención más profunda (benchmarking, cliente ideal, segmentación de mercado, estrategias de fidelización, entre otras.) y evaluar de una forma más precisa su impacto en la gestión comercial. Los otros dos emprendimientos permanecerán como casos de referencia comparativa, aportando contexto y validez transversal a los hallazgos, pero sin una intervención directa.

La elección en la empresa dedicada a la venta de productos capilares como caso de estudio no responde únicamente a su disposición o atractivo comercial, sino a su potencial como modelo replicable de profesionalización del área comercial en microempresas chilenas, combinando cercanía con el cliente, capacidad de asesoramiento técnico y oportunidades de expansión digital.

7.3 DESCRPCIÓN DE LA EMPRESA OBJETIVO.

La empresa es una microempresa chilena dedicada a la venta de productos de belleza y cuidado capilar profesional, con un año y tres meses de funcionamiento en el mercado. Se ha posicionado dentro del rubro de cosmética capilar, ofreciendo una amplia gama de productos, tales como, champús, acondicionadores, tratamientos, tinturas, herramientas de peinado y accesorios profesionales. De acuerdo con su nivel de facturación promedio mensual, estimado en \$3.500.000, se clasifica como microempresa según la tipología vigente del servicio de impuestos internos. (SII, 2025)

La empresa tiene un carácter familiar, conformada por cuatro socios que comparten la administración del negocio, junto con una trabajadora adicional encargada de la atención al público y la gestión de redes sociales, totalizando cinco integrantes. Dentro de la estructura interna, uno de los socios asume la gestión financiera, otro se encarga de la planificación y compras, mientras que las labores operativas y de marketing digital recaen en la trabajadora de la tienda. Si bien esta distribución de tareas permite cierto nivel de especialización, la gestión comercial continúa siendo altamente dependiente del núcleo familiar, lo que restringe la implementación de procesos más sistemáticos y sostenibles.

El modelo de negocios de la empresa se caracteriza por su doble eje comercial, al operar tanto una tienda de productos capilares como un salón de belleza administrado por los mismos propietarios y ubicado en las cercanías del local

principal. Esta integración estratégica le otorga una ventaja competitiva diferenciadora, al combinar la venta de productos con asesorías personalizadas entregadas por peluqueros profesionales. Dicha sinergia entre tienda y salón representa una oportunidad relevante para desarrollar estrategias de marketing experiencial, fidelización y ventas cruzadas, orientadas a fortalecer la relación con los clientes.

En cuanto a sus canales de venta, la empresa utiliza principalmente la atención presencial en su local, complementada con la promoción de productos a través de sus redes sociales, especialmente en Instagram y Facebook Marketplace. Sin embargo, su presencia digital aún se encuentra en una fase inicial, sin una estrategia consolidada de posicionamiento ni campañas de publicidad pagada. Aunque las redes se mantienen activas, el contenido se centra en la exhibición de productos, sin reflejar completamente el valor agregado de la asesoría profesional que diferencia a la marca.

Entre los principales desafíos identificados, se encuentra la necesidad de fortalecer el posicionamiento de marca, aumentar la visibilidad digital y ampliar su base de clientes mediante la implementación de herramientas de gestión comercial, seguimiento, postventa y estrategias de fidelización. Asimismo, se observa potencial de crecimiento en la profesionalización de su comunicación digital y la diversificación de sus canales de venta, aspectos que se abordarán en las etapas posteriores de este estudio.

La microempresa del rubro capilar representa un caso con alto potencial de mejora y replicabilidad, al aplicar conocimiento técnico del rubro, atención personalizada y disposición para incorporar herramientas de gestión comercial que fortalezcan su crecimiento sostenido en el mediano plazo.

7.4 OBJETIVO DE LA APLICACIÓN METODOLÓGICA.

7.4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA APLICACIÓN.

El objetivo general de la aplicación metodológica es diseñar una propuesta estratégica integral para el fortalecimiento del área comercial de una microempresa del rubro capilar, abordando los ámbitos del marketing, ventas y postventa, a través de un enfoque de consultoría adaptado a su escala y características.

La finalidad de esta propuesta, es proveer un plan estructurado, claro y replicable, que sirva como guía práctica para la futura implementación por parte de los dueños y equipos de negocio, una vez que cuenten con los recursos y condiciones necesarias.

7.4.2 OBJETIVOS OPERATIVOS ESPECÍFICOS.

Con el fin de cumplir el objetivo general, la aplicación metodológica se desarrollará a través de los siguientes propósitos específicos.

- 1) Analizar en profundidad la situación comercial actual de la microempresa seleccionada, considerando su posicionamiento en el mercado, canales de venta, relación con los clientes y sus estrategias de comunicación digital.
- 2) Diseñar una propuesta de fortalecimiento comercial centrada en tres ejes estratégicos: marketing digital y posicionamiento, gestión de ventas y fidelización de clientes.
- 3) Estructurar un plan de implementación futuro, que detalle acciones concretas, cronograma de actividades con sus respectivos responsables, de modo que la empresa pueda ejecutar las estrategias de manera autónoma en el momento que lo estime conveniente.
- 4) Proporcionar instrumentos de apoyo y control, tales como plantilla de registros de clientes, pautas de contenido digital, y guías de atención comercial, que faciliten la puesta en marcha de las estrategias diseñadas.

- 5) Establecer indicadores de seguimiento y evaluación, que permitan medir el impacto potencial de la aplicación de las estrategias propuestas, en términos de marketing, ventas y gestión de clientes.

7.4.3 JUSTIFICACIÓN.

La formulación de esta aplicación metodológica surge a partir de los hallazgos del diagnóstico transversal realizado en tres microempresas pertenecientes a distintos rubros, donde se identificaron falencias comunes en materia comercial, tales como, baja digitalización, marketing digital débil, ausencia de estrategias postventa, escasa planificación en ventas y una fuerte dependencia de los dueños en la toma de decisiones estratégicas.

Entre las tres organizaciones analizadas, la microempresa del rubro capilar fue la seleccionada como caso principal de estudio por presentar un modelo de negocio más atractivo y con mayor potencial de expansión, al combinar la venta de productos con la existencia de un salón de belleza propio administrado por los mismos socios.

Esta dualidad genera una ventaja competitiva no explotada, que ofrece la posibilidad de vincular el servicio profesional con la venta de productos complementarios, potenciando el valor percibido por los clientes y diferenciándose en el mercado local.

Dado lo anterior, se consideró pertinente diseñar una propuesta metodológica que sienta las bases para una futura implementación real, entregando a los emprendedores una guía detallada, sustentada en herramientas de gestión comercial, que les permita desarrollar su área comercial cuando las condiciones sean favorables.

7.4.4 ALCANCE Y CARÁCTER PROYECTADO.

La aplicación metodológica tiene un carácter proyectivo y descriptivo, ya que no contempla la ejecución inmediata de las estrategias diseñadas, sino la elaboración de un plan de acción estructurado que podrá ser implementado posteriormente por la empresa.

El alcance temporal del estudio corresponde al segundo semestre del año 2025, periodo durante el cual se desarrolló el diagnóstico, la formulación de estrategias y la estructuración de los instrumentos de apoyo.

El alcance temático se circunscribe exclusivamente al fortalecimiento del área comercial, abordando los subprocesos de marketing, ventas, postventa y fidelización de clientes.

7.4.5 RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES.

El producto final de esta aplicación metodológica consistirá en un plan estratégico de gestión comercial que sirva como guía de implementación futura, acompañado de materiales prácticos de apoyo (formatos, ejemplos y plantillas).

Entre los resultados más relevantes se espera:

- 1) Diagnóstico detallado del área comercial de la empresa.
- 2) Definición del perfil del cliente ideal y segmentación de mercado.
- 3) Propuesta de plan de marketing digital con calendario de publicaciones.
- 4) Estrategias de ventas y atención al cliente adaptadas al negocio.
- 5) Estrategias de postventa y fidelización.
- 6) Diseño de indicadores para evaluación futura.

Estos resultados no implican una aplicación inmediata, pero sí constituyen una hoja de ruta operativa, útil para orientar decisiones estratégicas y fortalecer la gestión comercial de la microempresa cuando los recursos, tiempo y capacidades lo permitan.

7.4.6 CONSIDERACIONES ETICAS Y DE VIABILIDAD.

El desarrollo del presente estudio, se rige por criterios éticos de confidencialidad, respetando la identidad comercial de la empresa analizada y el uso responsable de la información recopilada. Así como también, se garantiza que la propuesta elaborada busca exclusivamente contribuir al fortalecimiento empresarial, sin comprometer decisiones operativas ni divulgar datos sensibles de los actores involucrados.

7.5 ETAPAS DEL PROCESO METODOLÓGICO.

El desarrollo metodológico de la presente investigación se estructura en cuatro etapas principales diseñadas para garantizar un proceso riguroso, coherente y adaptable a las características de las microempresas objeto de estudio.

Cada etapa cumple una función específica dentro del proceso de consultoría académica aplicada, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas orientadas a la identificación de brechas comerciales, el diseño de estrategias personalizadas y la elaboración de una propuesta final proyectiva que pueda ser implementada por los emprendedores en el futuro.

7.5.1 ETAPA 1: DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL Y CONTEXTUALIZACIÓN (MES 1).

Esta primera fase tuvo como propósito levantar información integral sobre la situación comercial de las tres microempresas participantes, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades comunes. El diagnóstico se estructuró en base a cinco dimensiones clave: Marketing y posicionamiento, ventas, gestión de clientes, análisis y toma de decisiones, y proyección y desarrollo.

Para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas y visitas presenciales a cada emprendimiento, complementadas con observación directa de los espacios físicos y la dinámica de atención al cliente. Estas instancias permitieron recopilar información cualitativa relevante sobre las prácticas actuales de gestión comercial, el grado de digitalización, las herramientas utilizadas y la estructura de funcionamiento.

Como resultado, se evidenció que las tres empresas compartían falencias estructurales similares (baja digitalización, marketing débil, inexistencia de estrategias postventa y dependencia del dueño en la toma de decisiones), lo que justificó el ajuste de la investigación hacia un único caso de estudio.

Esta etapa culminó con la selección de la microempresa del rubro capilar como caso principal de aplicación metodológica, en virtud de su potencial de desarrollo, disposición a colaborar y características de negocio más atractivas, al vincular la venta de productos con un servicio de peluquería complementario.

7.5.2 ETAPA 2: ANÁLISIS Y DISEÑO METODOLÓGICO DE PROPUESTAS (MES 2).

Con la empresa seleccionada como caso central, se procedió al análisis profundo de su área comercial, utilizando herramientas de diagnóstico estratégico comercial adaptadas a la escala de la microempresa. Entre las herramientas aplicadas se consideraron el Benchmarking, la definición del cliente ideal y segmento meta, el análisis de conductas de consumo, la identificación de la ventaja competitiva, el estudio del Brand equity y la evaluación de canales de venta y estrategia de precios.

El propósito de esta etapa, fue comprender con precisión el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, sus oportunidades de diferenciación, y las brechas que limitan su crecimiento. Los hallazgos obtenidos en esta fase sirvieron como base para la formulación de estrategias concretas en las áreas de marketing, ventas y fidelización de clientes, las cuales se presentarán como propuestas de mejora en la siguiente etapa.

Desde el punto de vista metodológico, esta fase representa el núcleo analítico del estudio, donde la información recopilada se transforma en conocimiento aplicado y fundamentado en la literatura sobre gestión comercial y PYMEs.

7.5.3 ETAPA 3: FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA (MES 3)

En esta fase se consolidaron los resultados del análisis previo en un plan estratégico estructurado, que integra de manera ordenada las estrategias de marketing, ventas y postventa propuestas para la empresa seleccionada.

La formulación de la propuesta se basó en los principios de la consultoría aplicada (Gras, 1997), buscando entregar un producto que combine viabilidad, pertinencia y aplicabilidad práctica, adaptado a la realidad operativa y financiera del negocio.

Entre las estrategias elaboradas se incluyen:

- Un plan de marketing digital con calendario de publicaciones e indicadores de alcance.
- Estrategias de venta y atención al cliente, orientadas a optimizar la experiencia de compra.
- Un programa de postventa y fidelización con herramientas simples de seguimiento.
- Una carta Gantt de implementación proyectiva, que organiza las acciones según prioridad y disponibilidad de recursos.

Esta etapa culmina con la entrega del documento final de propuestas, diseñado como guía metodológica, la cual, los dueños podrán aplicar gradualmente según su ritmo y capacidades, asegurando la sostenibilidad del proceso.

7.5.4 ETAPA 4: VALIDACIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES (MES 4)

La última fase se centra en la validación teórica y práctica de la propuesta, contrastando su coherencia con el diagnóstico inicial, los objetivos de estudio y las mejores prácticas identificadas en la literatura especializada sobre gestión en PYMEs.

En esta instancia se elaboran recomendaciones finales para la implementación futura, incluyendo la priorización de acciones de alto impacto, la identificación de posibles barreras (tiempo, recursos o resistencia al cambio) y la sugerencia de indicadores de evaluación que permitan medir el avance una vez que el plan sea aplicado.

Además, se incorpora una reflexión sobre la replicabilidad del modelo propuesto en otras microempresas con características similares, de manera que los resultados obtenidos puedan servir como referencia o guía para emprendimientos del mismo segmento.

En este sentido, la fase final no busca validar resultados empíricos inmediatos, sino garantizar la solidez metodológica y la aplicabilidad práctica del diseño propuesto, cumpliendo con el propósito proyectivo de la investigación.

7.6 HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS UTILIZADAS.

7.6.1 LIENZO CANVA INICIAL.

Como punto de partida del análisis metodológico, se elaboró un Lienzo Canvas que representa el modelo de negocios vigente de la microempresa perteneciente a la venta de productos capilares y de belleza. Esta herramienta, propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), facilita la comprensión integral de una organización a través de nueve bloques fundamentales que reflejan la lógica de creación, entrega y captura de valor.

El lienzo inicial fue construido en base a la información obtenida durante las entrevistas semiestructuradas y la observación directa de las operaciones del negocio. Este permitió describir la estructura comercial existente y evidenciar que la empresa operaba bajo un modelo tradicional de tienda de productos capilares, con foco principal en la venta presencial y un uso básico de redes sociales como canal de comunicación y promoción.

La propuesta de valor se centra en ofrecer productos de peluquería y cuidado capilar de buena calidad, complementados con una atención cercana y personalizada. No obstante, dicha propuesta no se comunicaba de forma efectiva en medios digitales ni se articulaba como una estrategia de posicionamiento clara, lo que limitaba su alcance competitivo.

Los segmentos de mercado identificados eran amplios y poco definidos, abarcando a hombres y mujeres interesados en el cuidado del cabello, sin distinguir entre usuarios finales, profesionales o distribuidores. Este enfoque generalista dificultaba la segmentación, la personalización de campañas y el desarrollo de una comunicación coherente con el público objetivo.

En términos de canales, la empresa depende exclusivamente de su canal físico y de una gestión básica de redes sociales (Instagram y Facebook), sin publicidad

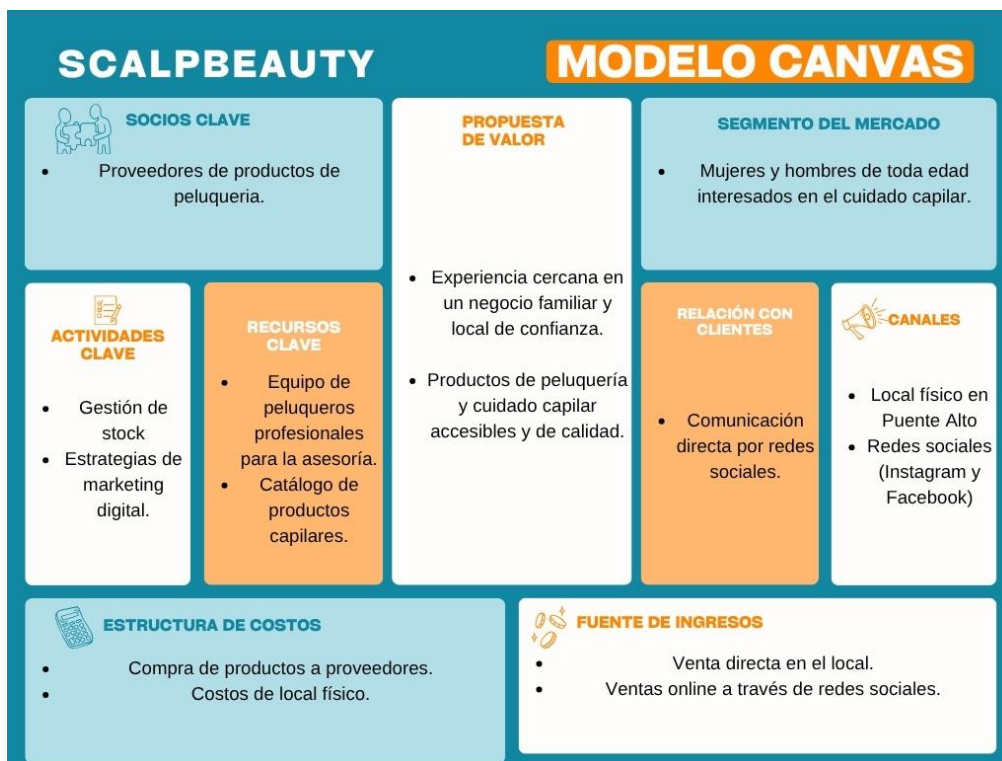
pagada ni un calendario de contenido planificado. Del mismo modo, la relación con los clientes es directa y basada en la confianza, pero no existen mecanismos formales de fidelización o seguimiento posterior a la venta.

Los recursos clave están constituidos principalmente por el equipo familiar y su conocimiento en la peluquería, junto con el inventario de los productos capilares. Las actividades clave incluyen la gestión del stock y la atención en el local, mientras que los socios estratégicos son los proveedores de productos de peluquería. La estructura de costos está centrada en la compra de productos y el mantenimiento del local, y las fuentes de ingresos se reducen a las ventas presenciales y esporádicas ventas en línea.

El lienzo refleja un modelo funcional, pero con una orientación operativa más que estratégica, similar al de muchas tiendas de productos capilares tradicionales. Carece de una propuesta de diferenciación sólida y de un enfoque comercial integrado que permita aprovechar su ventaja competitiva que supone contar con profesionales del rubro en la atención directa.

Este modelo sirvió como punto de referencia para el diseño del Lienzo Canvas final, que integra mejoras sustanciales en la definición del cliente objetivo, la asesoría profesional como eje de valor ofrecido, la diversificación de los canales digitales, y la incorporación de estrategias de marketing y fidelización más estructuradas. La comparación entre ambos lienzos permitirá evidenciar la evolución conceptual del modelo de negocios, desde una estructura tradicional hacia una propuesta más estratégica, digitalizada y centrada en la experiencia del cliente.

Figura 7-. Lienzo Canva



7.6.2 BENCHMARKING

El Benchmarking es una herramienta estratégica que permite comparar los procesos y prácticas de una organización con los de otras empresas consideradas como referentes dentro del mismo sector, con el objetivo de identificar brechas, oportunidades de mejora y estrategias replicables (Catalunya Empren, 2012). En el contexto de las microempresas, esta técnica resulta especialmente valiosa, ya que proporciona una base empírica para fortalecer la gestión comercial y alinear las estrategias con las tendencias del mercado.

En este estudio, el benchmarking se aplicó con el propósito de evaluar el posicionamiento comercial y digital de la empresa del rubro capilar, estudiada en relación con dos competidores directos ubicados en la comuna de Puente Alto: (Empresa X) y (Empresa Y). Ambas empresas fueron seleccionadas por su similitud en el rubro, su proximidad geográfica y su trayectoria en la venta de

productos de peluquería, lo que las convierte en referentes locales relevantes para la comparación.

7.6.2.1 CASO 1: EMPRESA (X).

Empresa (X) es una tienda de productos de belleza con más de cinco años de experiencia en el mercado y cuatro sucursales dentro de la comuna de Puente Alto y La Florida. Se caracteriza por su amplia oferta de productos capilares y cosméticos, junto con una estructura organizacional tradicional centrada en la venta directa en tiendas físicas.

A nivel digital, mantiene presencia en Instagram, Facebook y TikTok, aunque sin página web ni tienda en línea. Su contenido se compone principalmente de imágenes de productos con escaso uso de recursos audiovisuales, descripciones, o llamados a la acción. La interacción con los usuarios es baja y no existen estrategias de comunicación planificadas. En Facebook, su última actividad significativa se registró en 2022, lo que evidencia una falta de continuidad y adaptación a las nuevas dinámicas digitales.

En términos de gestión comercial la empresa no desarrolla mecanismos de postventa ni programas de fidelización, y la comunicación con los clientes se realiza únicamente mediante WhatsApp personal. Si bien su antigüedad y cobertura física le otorgan un posicionamiento local relevante, la empresa presenta una gestión digital incipiente y una propuesta de valor limitada, centrada exclusivamente en la transacción comercial.

7.6.2.2 CASO 2: EMPRESA (Y)

La Empresa (Y) representa la competencia más cercana de la empresa capilar en estudio, debido a su ubicación y su orientación comercial similar. Su estrategia se basa en la venta de productos capilares y cosméticos mediante un local físico y redes sociales, principalmente TikTok e Instagram, donde publica de forma constante contenido promocional.

No obstante, el análisis de su presencia digital muestra deficiencias en la calidad del contenido, falta de coherencia visual y ausencia de narrativa de marca. El feed de Instagram presenta fotografías de baja resolución y videos del dueño promoviendo productos sin edición ni estructura comunicacional. Si bien logra cierto nivel de visualizaciones en TikTok, el contenido carece de una presentación profesional, llamados a la acción o estrategias de engagement.

La empresa utiliza WhatsApp Business para la comunicación con clientes, lo que representa un avance respecto de otras tiendas locales, aunque no cuenta con página web, comercio electrónico, ni estrategias formales de postventa o fidelización. Las promociones se difunden de manera informal a través de videos en redes sociales, sin planificación ni segmentación de audiencias.

7.6.2.3 CASO 3: EMPRESA CAPILAR ESTUDIADA

La empresa dedicada a la venta de productos capilares analizada mantiene una estructura similar a las tiendas tradicionales del rubro, enfocada principalmente en la venta presencial en su local físico y la promoción básica en redes sociales (Instagram y Facebook). Su propuesta de valor basada en el conocimiento profesional de peluqueros y la asesoría personalizada no se comunica de forma efectiva en medios digitales, por lo que el público objetivo no percibe con claridad la diferenciación frente a sus competidores.

Actualmente, la gestión de redes sociales es funcional pero poco estratégica, con publicaciones centradas en productos sin una línea visual definida ni contenido educativo, No dispone de mecanismos de seguimiento postventa ni bases de datos de clientes, y la fidelización se da de forma espontánea a través del trato directo en el local. Tampoco cuenta con herramientas de gestión digital o automatización comercial, más allá del uso básico de redes sociales.

7.6.2.4 MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS

Figura 8.- Benchmarking competitivo.

BENCHMARKING			
	EMPRESA (X)	EMPRESA (Y)	EMPRESA DE ESTUDIO
MARKETING DIGITAL	Publicaciones esporádicas, baja interacción, sin estrategia visual.	Publicaciones frecuentes pero desordenadas. Contenido sin narrativa.	Presencia básica en Instagram y Facebook sin estrategia planificada.
PROPUESTA DE VALOR	Venta de productos de belleza, sin diferenciación.	Venta de productos capilares a bajo costo.	Venta de productos capilares. Asesoría profesional poco comunicada.
CANALES DE VENTA	Cuatro locales físicos, sin e-commerce.	Local físico y redes sociales. Sin página web propia.	Local físico, Instagram y Facebook Market Place.
POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN	No implementados.	Sin seguimiento formal, promociones informales a través de TikTok.	No existen mecanismos de seguimiento o fidelización estructuradas, solo promociones informales.
NIVEL DE DIGITALIZACIÓN	Uso básico de redes sociales, sin herramientas tecnológicas.	Uso de WhatsApp Bussines, sin sistema de gestión digital.	Uso básico de redes sociales, sin sistemas de gestión ni herramientas digitales.

7.6.2.5 CONCLUSIÓN DEL BENCHMARKING.

El análisis comparativo demuestra que las tres empresas comparten un modelo de gestión comercial tradicional, enfocado en la venta presencial y con bajo nivel de digitalización y planificación estratégica. Si bien la Empresa X destaca por su antigüedad y presencia física, su comunicación digital es débil. Mientras que la Empresa Y presenta mayor actividad en redes, pero con escasa coherencia e identidad visual.

La empresa capilar en estudio, pese a su menor trayectoria, posee un potencial competitivo superior derivado de su conocimiento técnico en peluquería y su cercanía con el cliente, aunque actualmente no capitaliza estos atributos dentro de su estrategia de comunicación ni en su posicionamiento digital.

Por lo tanto, el benchmarking permite identificar brechas críticas en marketing, fidelización y digitalización, así como reconocer la oportunidad de construir una propuesta de valor distintiva basada en la asesoría profesional y la experiencia de compra personalizada. Este diagnóstico servirá de base para el diseño de estrategias proyectadas en los apartados posteriores, orientadas a profesionalizar la gestión comercial de la empresa y fortalecer su competitividad en el mercado local.

7.6.3 CLIENTE IDEAL Y SEGMENTO META

La definición del segmento meta constituye una etapa esencial en la planificación comercial y de marketing, ya que permite orientar las acciones empresariales hacia un público específico, optimizando los recursos disponibles y aumentando la efectividad de la comunicación (Kotler, 2016). Para las microempresas, esta identificación es aún más relevante, dado que suelen operar con presupuestos acotados y estructuras de gestión limitadas. Por lo que, una adecuada segmentación y comprensión del cliente ideal, hace posible focalizar los esfuerzos en aquellos consumidores que realmente valoran la propuesta de la empresa.

En el caso de la empresa de estudio, la segmentación se desarrolló considerando criterios demográficos, psicográficos y conductuales, a partir de la información recopilada durante las entrevistas y el diagnóstico comercial. El propósito fue establecer un perfil de cliente coherente con la propuesta de valor existente y con las oportunidades de diferenciación detectadas en el análisis previo.

7.6.3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

De acuerdo con (Kotler, 2016) Segmentar el mercado implica dividir a los consumidores en grupos homogéneos que comparten características, comportamientos, o necesidades similares. En este sentido, el mercado de productos capilares se compone de una amplia diversidad de consumidores,

desde usuarios domésticos que buscan mantener su cabello saludable, hasta profesionales del rubro de la belleza que requieren insumos técnicos de calidad.

A partir de la información recopilada, se identificaron los siguientes segmentos potenciales para la empresa:

- **Consumidores finales:** Personas que compran productos para su uso personal, interesadas en mantener o mejorar la salud capilar.
- **Cientes profesionales:** Estilistas o Peluqueros independientes que adquieren insumos para su trabajo diario.
- **Cientes del salón asociado:** Clientes del salón que buscan complementar su servicio con productos recomendados por los profesionales.

De los tres segmentos identificados, el estudio determinó que el consumidor final urbano representa el segmento meta prioritario, por su volumen, frecuencia de compra, y mayor presencia en canales digitales. Este grupo presenta mayor apertura a la influencia en las redes sociales, recomendaciones profesionales y contenido educativo, factores que se alinean con las fortalezas potenciales de la empresa.

7.6.3.2 CARACTERÍSTICA DEL SEGMENTO META

El segmento meta se compone principalmente de hombres y mujeres entre 20 y 50 años, residentes de la zona sur de la Región Metropolitana, con un nivel socioeconómico medio. Son consumidores que valoran la apariencia personal, el bienestar y el autocuidado, y buscan productos que ofrezcan resultados visibles y asesoría confiable.

Desde un punto de vista psicográfico, se trata de personas activas en las redes sociales, que confían en la opinión de expertos, influencers, o profesionales en el

rubro capilar antes de realizar una compra. Buscan marcas cercanas y transparentes, con comunicación y lenguaje claro. A nivel conductual, sus decisiones de compra se ven influenciadas por tres factores.

- Recomendaciones directas de peluqueros o estilistas.
- Contenido visual o educativo en redes sociales (Tutoriales, tips, reseñas).
- Experiencias previas satisfactorias o trato personalizado.

Es por esto, que las estrategias de comunicación y ventas, deben centrarse en transmitir confianza, credibilidad, y asesoramiento profesional, pilares que diferencien a la empresa respecto de sus competidores cercanos.

7.6.3.3 DEFINICIÓN DEL CLIENTE IDEAL

El cliente ideal es una representación semificticia del consumidor más valioso para la empresa, construido a partir de datos reales, observaciones y características deseables (cita). En este caso, el perfil de cliente ideal fue definido con base en el análisis de los hábitos de consumo, las entrevistas a los dueños y la observación del comportamiento de compra en el local físico.

Cliente ideal de la empresa estudiada:

- **Nombre y edad:** Carolina, 32 años.
- **Ocupación:** Trabajadora del área de servicios o comercio, con interés en el autocuidado.
- **Motivación principal:** Mantener un cabello saludable y con buena apariencia sin depender constantemente de un salón.
- **Necesidades:** Asesoría confiable, productos de buena calidad, información sobre aplicación y cuidado del cabello.
- **Comportamiento digital:** Activa en redes sociales, especialmente en Instagram y TikTok, sigue cuentas de belleza y tendencias capilares, valora el contenido educativo.

- **Valores:** Cercana, autenticidad y profesionalismo.
- **Puntos de dolor:** Desconfianza ante productos genéricos, dificultad para elegir correctamente según su tipo de cabello, experiencias negativas con tiendas que no asesoran.

Este perfil resume el tipo de cliente con mayor potencial de fidelización, ya que combina alto interés por los productos capilares, disposición a recibir asesoría y recurrencia de compra. A través de estrategias comunicacionales humanizadas y educativas, la empresa puede fortalecer su vínculo con este público, proyectando una marca cercana, profesional y con propósito.

7.6.3.4 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS

La identificación del segmento meta y del cliente ideal, evidencia la importancia de pasar de una estrategia genérica de venta de productos, a una comunicación centrada en la persona, donde el conocimiento técnico de los peluqueros se convierta en el principal diferenciador.

Actualmente, la empresa comparte con sus competidores locales una orientación tradicional al producto, sin embargo, su capacidad de ofrecer asesorías profesionales, recomendaciones personalizadas y contenido educativo, constituye una ventaja competitiva que puede ser explotada a través de una estrategia digital estructurada.

El estudio concluye que el éxito comercial de la empresa dependerá de su habilidad para conectar emocionalmente con su público objetivo, posicionándose no solo como una tienda de productos, sino como una marca que guía, educa y acompaña al cliente en su cuidado capilar diario. Este enfoque sentará las bases para el diseño de las estrategias de marketing, fidelización y posicionamiento que se desarrollaran en los apartados posteriores.

7.6.4 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva constituye uno de los pilares fundamentales en la gestión estratégica de toda organización, ya que define la capacidad de una empresa para generar un valor superior frente a sus competidores. (Porter, 1985). Según este autor, una ventaja competitiva se sostiene en dos posibles estrategias genéricas; liderazgo en costos o diferenciación. En el caso de las micro y pequeñas empresas, la diferenciación se presenta como la alternativa más viable, dado que sus estructuras limitadas no les permiten competir por volumen o precio, sino por propuesta de valor, atención personalizada y cercanía con el cliente.

En este sentido, la empresa dedicada a la venta de productos capilares objeto de estudio presenta una oportunidad clara de desarrollar una ventaja competitiva basada en la diferenciación y en la experiencia de servicio, sustentada en tres ejes estratégicos:

- Asesoría profesional especializada.
- Integración entre punto de venta y salón de belleza.
- Enfoque en el acompañamiento postventa y fidelización.

7.6.4.1 ASESORÍA PROFESIONAL ESPECIALIZADA.

A diferencia de sus competidores directos, cuya propuesta comercial se limita a la venta de productos capilares sin valor agregado, la empresa estudiada puede capitalizar el conocimiento técnico y la experiencia profesional de su equipo. La presencia de un salón de belleza a cargo de los mismos socios de la tienda de productos capilares otorga una ventaja única, donde el cliente puede recibir una asesoría directa, personalizada y respaldada por profesionales del área capilar.

Esta asesoría no solo orienta la compra, sino que genera confianza y reduce la percepción de riesgo del consumidor, un factor clave en productos de uso

personal (Kotler, 2016). Además, convierte a la marca en un referente de conocimiento y credibilidad, atributos altamente valorados por los consumidores actuales, quienes buscan marcas auténticas y expertas en su rubro.

7.6.4.2 INTEGRACIÓN ENTRE TIENDA Y SALÓN DE BELLEZA.

Otra fortaleza distintiva es la sinergia entre los servicios del salón y la tienda de productos capilares. Ambas marcas pertenecen a los mismos propietarios, y operan en un radio geográfico cercano, lo que permite articular estrategias cruzadas de marketing, promoción y fidelización.

Mientras que las demás tiendas del sector se concentran únicamente en la venta de insumos, la empresa estudiada puede ofrecer una experiencia integral de belleza, donde el cliente recibe atención profesional en el salón, recomendaciones de productos según su tipo de cabello y la posibilidad de adquirir esos mismos productos en la tienda.

Este modelo de servicio más venta genera un ciclo de consumo recurrente, en el cual el cliente satisface su necesidad inmediata (el servicio de peluquería) y, al mismo tiempo, mantiene un vínculo con la marca mediante el uso continuo de los productos sugeridos

7.6.4.3 ENFOQUE EN ACOMPAÑAMIENTO POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN.

En un mercado saturado de opciones similares, la fidelización se convierte en un diferenciador decisivo. La mayoría de las tiendas analizadas carecen de estrategias sistemáticas de seguimiento al cliente o programas de recompensas. Por el contrario, la empresa objeto de estudio tiene el potencial de desarrollar un sistema de postventa activo, que incluya comunicación directa vía WhatsApp Business, seguimiento de resultados y recomendaciones personalizadas.

De acuerdo con (Reichheld, 1990), incrementar en un 5% la retención de clientes puede aumentar las utilidades entre un 25% y un 95%, lo que demuestra el impacto económico de la fidelización. Implementar esta práctica no solo optimiza los recursos de marketing. Sino que refuerza el valor percibido y la lealtad hacia la marca.

7.6.4.4 VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO.

La ventaja competitiva de la empresa no radica en competir por precios o volumen, sino en ofrecer una experiencia integral de asesoría, servicio y cuidado capilar, que combina profesionalismo, cercanía y continuidad en la relación con el cliente.

Figura 9.- Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA		
	SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO	PROPUESTA DIFERENCIADORA DE LA EMPRESA
ASESORÍA PROFESIONAL	Las tiendas competidoras venden productos sin orientación técnica.	Ofrecer recomendaciones personalizadas por profesionales del cabello.
EXPERIENCIA INTEGRAL	Competidores ofrecen solo productos.	Integración entre tienda y salón, experiencia 360° de cuidado capilar.
FIDELIZACIÓN Y POSTVENTA	Ausencia de seguimiento y recompensas.	Sistema de comunicación, seguimiento y programas de fidelización.
PRESENCIA DIGITAL ESTRATÉGICA	Competidores con bajo contenido educativo y débil identidad visual.	Contenido humanizado, educativo y coherente con la marca.

7.6.4.5 CONCLUSIÓN.

La ventaja competitiva proyectada se sustenta en una estrategia de diferenciación basada en el conocimiento, la experiencia y la cercanía. Esta combinación permite a la empresa dedicada al rubro capilar posicionarse como un referente local en asesoría y cuidado capilar personalizado, con un modelo replicable para otras PYMEs del rubro.

El fortalecimiento de esta ventaja competitiva, dependerá de la capacidad de la organización para profesionalizar su gestión comercial, mantener la coherencia entre su propuesta de valor y su comunicación, y consolidar una comunidad de clientes leales que perciban a la marca no solo como una tienda, sino como un aliado en su bienestar capilar.

7.6.5 BRAND EQUITY

El Brand equity, o valor de marca, se define como el conjunto de activos y percepciones que una marca acumula en la mente del consumidor, los cuales influyen directamente en su comportamiento de compra y en la lealtad hacia la empresa (Aaker, 1991). Dichos activos incluyen variables como el reconocimiento de marca, la percepción de calidad, las asociaciones positivas y la fidelidad del cliente. En las pequeñas y medianas empresas, el Brand equity no depende únicamente de la inversión que estos hagan en publicidad, sino principalmente de la consistencia entre la promesa de valor, la experiencia del cliente y la comunicación de la marca (Kotler, 2016).

En el caso de la empresa capilar estudiada, el valor de marca actual se encuentra en una fase inicial de construcción. Aunque la organización cuenta con una presencia activa en redes sociales y un flujo constante de clientes, su comunicación aún carece de identidad visual sólida y de un relato que refleje su principal diferenciador, el cual sería la asesoría profesional en el cuidado capilar

y la conexión con un salón de belleza propio.

Sin embargo, este punto de partida ofrece un gran potencial para desarrollar una marca fuerte, cercana y con credibilidad técnica, especialmente en un mercado local donde la mayoría de las tiendas competidoras carecen de un posicionamiento distintivo y mantienen estrategias digitales genéricas.

7.6.5.1 DIMENSIONES DE BRAND EQUITY APLICADAS AL CASO.

Según (Aaker, 1991), el Brand Equity puede analizarse desde cinco dimensiones principales: Lealtad de marca, reconocimiento, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos. En el contexto de esta empresa dedicada a la venta de productos capilares cada una de estas dimensiones puede fortalecerse de la siguiente manera:

- **Lealtad de marca:** Actualmente, la empresa mantiene una base recurrente de clientes, principalmente del sector donde opera. No obstante, carece de mecanismos sistemáticos de fidelización. Desarrollar programas de beneficios, seguimiento postventa y contacto vía WhatsApp Business permitirá transformar la lealtad informal en una relación sostenida y medible.
- **Reconocimiento de marca:** A nivel local, la empresa es conocida entre su clientela habitual, pero su reconocimiento más amplio se ve limitado por una estrategia digital aun en desarrollo. Una comunicación coherente y profesional, basado en el contenido humanizado y educativo, podría elevar significativamente su reconocimiento de marca, situándola como referente en cuanto a productos y asesoría capilar en la comuna de Puente alto y lugares aledaños.
- **Calidad percibida:** La combinación entre venta de productos y asesoría profesional constituye una fuerte clave de calidad percibida. Los consumidores no solo adquieren productos, sino también conocimiento experto y confianza,

lo que refuerza su percepción de valor. Este componente puede fortalecerse a través de demostraciones prácticas, testimonios, y contenidos que destaquen la validación profesional de los productos ofrecidos.

- **Asociaciones de marca:** Las asociaciones actuales giran en torno a la belleza y el cuidado personal, pero pueden evolucionar hacia un posicionamiento más distintivo como la “belleza guiada por expertos” o el “cuidado capilar con respaldo profesional”. Estas asociaciones no solo diferencian a la marca frente a la competencia, sino que crean una conexión emocional y aspiracional, fundamental para construir una comunidad en torno a la marca.
- **Otros activos vinculados:** Entre los activos intangibles más valiosos, se encuentran las redes de contacto con proveedores, la experiencia del equipo, y la confianza local construida en el tiempo. Consolidar y fortalecer estos activos mediante una gestión profesional de marketing y branding permitirá aumentar el valor percibido sin necesidad de grandes inversiones económicas.

7.6.5.2 ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE MARCA.

El desarrollo del valor de marca en esta empresa debe basarse en una estrategia gradual, que combine coherencia visual, narrativa emocional, y gestión de la experiencia del cliente. Algunas acciones proyectadas incluyen:

- Construcción de una identidad visual sólida y coherente, con una línea estética reconocible en redes sociales, local físico y en materiales promocionales.
- Comunicación humanizada, destacando el rol profesional de los peluqueros que a su vez serán sus vendedores, para reforzar la confianza y el vínculo con los clientes.
- Contenido educativo y aspiracional, que posiciona a la marca como experta y

cercana, fortaleciendo las asociaciones positivas a la marca permitiendo crear una comunidad.

- Programas de fidelización simples, como descuentos por recompra o atención previa en el salón de belleza, seguimiento personalizado y reconocimiento a clientes frecuentes.

Estas acciones no solo incrementan la visibilidad de la empresa, sino que también construyen una identidad diferenciada, emocionalmente conectada con el cliente, y coherente con la propuesta de valor. De este modo la empresa puede evolucionar desde una tienda local de productos capilares hacia una marca integral de belleza y asesoría personalizada, con un Brand Equity sostenible y difícil de replicar por sus competidores.

7.6.5.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS.

El fortalecimiento del Brand Equity permitirá que la empresa dedicada a la venta de productos capilares trascienda de su modelo de negocios tradicional y se consolide como una marca de confianza, que brinda una experiencia cercana y con resultados capilares favorables.

El verdadero valor de la marca no radica en su tamaño ni en su inversión, sino en la autenticidad de su propuesta, la calidad de su atención, y la consistencia de su comunicación. A través de la gestión estratégica de estas dimensiones, la empresa podría consolidar una reputación que no solo genere ventas, sino que cree lazos duraderos y emocionales con su comunidad de clientes.

7.6.6 CANALES DE VENTA.

El análisis de los canales de venta constituye un componente esencial en la gestión comercial de las PYMES, ya que determina la forma en que los productos

y servicios llegan efectivamente al cliente final. Según (Amstrong, s.f.), un canal de distribución eficiente no solo cumple la función de entrega, sino que agrega valor al producto mediante la accesibilidad, la experiencia de compra y la comunicación con el consumidor. En el caso de la empresa capilar analizada, se identificó que los principales canales de venta corresponden a la atención presencial en el local físico y la comercialización informal a través de redes sociales, sin una estructura digital definida ni un sistema de seguimiento de clientes.

Durante el diagnóstico inicial, se constató que la empresa presenta una alta dependencia del canal presencial, lo que restringe su capacidad de expansión y genera vulnerabilidad ante factores externos, como la estacionalidad o las variaciones del tráfico en el local. En el plano digital, si bien existen publicaciones regulares, no se cuenta con una estrategia de conversión clara ni con herramientas que faciliten el proceso de compra, como catálogos organizados, enlaces directos a productos o botones de compra rápida. Esta situación limita la eficacia del marketing digital y reduce las oportunidades de captar nuevos clientes fuera del radio local.

Con base en esto, se propone fortalecer los canales de venta existentes mediante una estrategia de integración omnicanal, que combine la experiencia personalizada del punto físico con las ventajas de la digitalización. La primera medida sugerida es la implementación de WhatsApp Business con catálogos de productos y respuestas automáticas, lo que permitirá mejorar la atención y formalizar el canal digital que actualmente funciona de manera improvisada. Esta herramienta facilitaría la gestión de pedidos, el envío de cotizaciones y el seguimiento postventa, aspectos claves para fidelizar a los clientes actuales.

En segundo lugar, se recomienda potenciar el uso de Instagram y TikTok como redes sociales que conecten con la comunidad, y ayuden a ser plataformas intermediarias previa a la compra. Por su parte, Facebook Marketplace como un

canal de venta complementario, mediante publicaciones etiquetadas con productos, precios visibles y enlaces directos al contacto. Adicionalmente, la creación de un catálogo unificado permitirá al cliente acceder a la oferta completa sin depender exclusivamente de la atención presencial.

A nivel operativo, se sugiere implementar una base de datos de clientes y registro de ventas en plataformas como Excel o CRM gratuitos, lo que posibilitará identificar patrones de compra, medir la frecuencia de adquisición y personalizar futuras ofertas. Estas acciones no solo mejoran la eficacia comercial, sino que también fortalecen la toma de decisiones, permitiendo definir qué canales generan mayores conversiones y rentabilidad.

En el mediano plazo, la empresa podría explorar alianzas con salones de belleza independientes o puntos de venta complementarios (como barberías u otras tiendas dedicadas al mismo rubro o similar) para ampliar la visibilidad de su marca sin incurrir en altos costos fijos. Esta estrategia puede aumentar el alcance territorial y diversificar las fuentes de ingreso, manteniendo la coherencia con la propuesta de valor basada en la asesoría profesional.

El fortalecimiento de los canales de venta busca no solo aumentar las ventas, sino también consolidar la identidad de la marca en un entorno competitivo. Una estructura de distribución más integrada, apoyada en herramientas digitales accesibles. Esto permitirá que la empresa mejore su eficiencia operativa, amplíe su cobertura geográfica y entregue una experiencia de compra coherente con su promesa de asesoría experta y cercanía con el cliente.

7.6.7 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

7.6.7.1 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.

El propósito central de la estrategia de promoción es fortalecer la presencia digital y comercial de la empresa, consolidando su propuesta de valor centrada

en la asesoría profesional en productos capilares. La promoción se concibe como una herramienta estratégica que busca visibilizar la diferencia cualitativa de la marca frente a su competencia local, la cual se limita principalmente a la veta transaccional sin acompañamiento técnico.

Desde una perspectiva teórica (Kotler, 2016) definen la promoción como el conjunto de actividades que comunican los beneficios de un producto y persuaden a los consumidores a adquirirlo, siendo esencial para cerrar la brecha entre el conocimiento de marca y la acción de compra. En el caso de la empresa estudiada, la promoción se proyecta como el puente entre la experiencia profesional de su equipo y la confianza del consumidor, dos factores que sustentan su ventaja competitiva.

En este sentido, los objetivos específicos de la estrategia de promoción son:

- Aumentar el reconocimiento de marca local, posicionando la empresa como referente en asesoría capilar en Puente Alto y zonas cercanas.
- Incrementar el tráfico hacia el punto de venta físico y canales digitales, mediante contenido atractivo y campañas promocionales estratégicas.
- Fortalecer el vínculo emocional con el público objetivo, humanizando la comunicación a través de contenido testimonial y educativo.
- Impulsar la conversión y retención de clientes, utilizando herramientas de bajo costo como WhatsApp Business, promociones cruzadas y programas de fidelización,
- Medir y optimizar la efectividad de la estrategia, utilizando indicadores de interacción, conversión, recompra en un horizonte de 4 meses.

7.6.7.2 PÚBLICOS OBJETIVO Y MENSAJES CLAVE.

El público objetivo de la empresa se compone principalmente de hombres y mujeres entre 20 y 45 años, interesados en el cuidado capilar profesional y personalizado, con niveles medios de digitalización (uso activo en Instagram, TikTok y WhatsApp). Este grupo se caracteriza por valorar la estética y la salud capilar, y por buscar productos recomendados por expertos más que marcas genéricas.

Dentro del público objetivo, se distinguen tres subsegmentos:

- Clientes actuales del salón de belleza vinculado, quienes pueden ser estimulados a comprar los productos recomendados en la tienda.
- Consumidores locales interesados en productos capilares Premium, que requieren orientación técnica antes de comprar.
- Usuarios digitales que buscan consejos o rutinas de cuidado capilar, atraídos por contenido educativo en redes sociales.

Los mensajes clave deben reflejar el propósito de la marca y conectar emocionalmente con su audiencia. Por tanto, la estrategia se basará en tres pilares comunicacionales:

- **Asesoría profesional y confianza:** “En nuestra tienda no solo compras productos, recibes orientación de expertos.”
- **Belleza consciente y personalizada:** “Cada tipo de cabello merece su propio cuidado, nosotros te ayudamos a descubrirlo.”

- **Continuidad y cuidado:** “Te acompañamos dentro y fuera del salón para mantener tu cabello saludable todos los días.”

Estos mensajes refuerzan la identidad de la marca como una empresa humana, experta y cercana, y deben integrarse de forma transversal en todas las acciones.

7.6.7.3 CANALES PROMOCIONALES Y TÁCTICAS.

La estrategia de promoción combina canales digitales y presenciales bajo un enfoque de marketing multicanal, buscando integrar la presencia online y las experiencias físicas de los usuarios, por lo que ambos frentes deben actuar de manera complementaria.

Canales digitales:

- **Instagram:** Principal plataforma de visibilidad y engagement. Se utilizarán reels, carruseles educativos y testimonios reales para generar conexión emocional.
- **TikTok:** Canal de descubrimiento, con contenido entretenido y educativo que refuerce la experiencia profesional del equipo.
- **Facebook Marketplace:** Canal de venta directa y contacto con clientes menos digitalizados.
- **WhatsApp Business:** Herramienta clave de conversión y fidelización. Incluirá catálogos, respuestas automáticas y segmentación por etiquetas

Canales presenciales:

- **Tienda Física:** Lugar de experiencia y contacto directo, con material gráfico de apoyo y promociones presenciales.
- **Salón de belleza asociado:** Espacio de promoción cruzada, los profesionales recomendarán productos específicos, incentivando la compra en la tienda.

Tácticas de promoción:

- Campañas temáticas mensuales (Ej. “Rutina de verano para cabello teñido.”)
- Promociones cruzadas salón – tienda (Descuentos al presentar boleta del servicio.)
- Contenido educativo semanal (Carruseles, reels, stories sobre tips o información relevante de la tienda.)
- Alianzas locales con centros estéticos, peluqueros o influencers micro para reforzar el reconocimiento.

7.6.7.4 PLAN DE CONTENIDOS Y CALENDARIZACIÓN.

El plan de contenidos se desarrollará bajo un horizonte de cuatro meses, estructurado en fases progresivas que permitan construir una narrativa coherente de conocimiento, conexión, conversión y fidelización.

Mes 1 - Posicionamiento humano y presentación del equipo.

Objetivo: Generar confianza y visibilizar la propuesta de valor humana.

Ejemplos: Presentación del equipo, detrás de cámaras del salón, conexión salón y tienda, mensajes de bienvenida, entre otros.

Mes 2 – Educación y diferenciación.

Objetivo: Reforzar el conocimiento técnico del equipo y educar al consumidor.

Ejemplos: Reels o publicaciones educativas, tips de peluqueros, mitos del rubro y el cuidado, encuestas a personas, entre otros.

Mes 3 – Promoción y conversión

Objetivo: Incentivar la compra y aumentar el tráfico hacia la tienda.

Ejemplos: Promociones limitadas, combos de productos, descuentos de servicios entre salón y tienda, campañas, entre otros.

Mes 4 – Fidelización y comunidad

Objetivo: Fortalecer relaciones postventa.

Ejemplos: Testimonios de clientes, descuentos para compradores, reels de agradecimientos, entre otros.

Cada fase mantiene la misma frecuencia de tres publicaciones semanales en Instagram, dos en TikTok e historias diarias con interacción directa. La calendarización se apoya en una Carta Gantt que define responsables, fechas y formatos.

7.6.7.5 PRESUPUESTO ORIENTATIVO Y RECURSOS NECESARIOS.

Dado que la empresa es una microempresa con recursos limitados, la estrategia de promoción está diseñada para ser de bajo costo y alta eficiencia. El objetivo es aprovechar herramientas gratuitas o de bajo costo y centrar los recursos en actividades de mayor impacto comunicacional.

Recursos humanos:

- 1 encargado de redes sociales (Trabajadora actual)
- 1 peluquero profesional para validar contenido técnico.
- 1 socio responsable de supervisar inversiones y resultados.

Recursos materiales:

- Celular con buena cámara y luz de aro.
- Micrófono adaptable al celular.
- Software gratuito de diseño (Canva, Capcut)
- Material visual en la tienda (Flyers, tarjetas, carteles)

Presupuesto estimativo:

- Publicidad digital (opcional): CLP \$30.000 – \$50.000 mensuales (Campañas locales en Meta Ads)
- Producción de contenido: CLP \$0 (Generado por el mismo equipo.)

7.6.7.6 GOBERNANZA, ROLES Y CRONOGRAMA DE RESPONSABILIDAD.

Una gobernanza efectiva de la estrategia depende de la distribución clara de funciones y de la coordinación periódica entre los socios y los trabajadores. Para mantener coherencia operativa, se propone la siguiente estructura de gobernanza:

Figura 10-. Gobernanza y roles

GOBERNANZA Y ROLES

	RESPONSABLE	FUNCIONES PRINCIPALES
COORDINADOR GENERAL	Socio administrador	Supervisar estrategia general, validar inversiones, monitorear indicadores
ENCARGADO DE MARKETING Y RRSS	Trabajadora del local.	Planificar publicaciones, administrar Instagram, TikTok y WhatsApp Business, responder mensajes.
ASESOR TÉCNICO CAPILAR	Peluquero/s del salón	Revisar y validar el contenido educativo, participar en videos o demostraciones.
APOYO OPERATIVO.	Resto de socios.	Entregar material audiovisual, apoyar en promociones cruzadas y fidelización.

La gestión se complementará con reuniones quincenales para revisar avances, analizar métricas básicas (Interacción, conversiones, nuevos clientes registrados) y tomar decisiones correctivas.

Se recomienda mantener un documento compartido (Google Sheets o Excel) con un calendario, responsables y métricas, que permita dar continuidad incluso si se incorporan nuevos colaboradores.

7.6.8 ESTRATEGIA DE POST VENTA Y FIDELIZACIÓN.

Desde el punto de vista relacional autores como (Kotler, 2016) señalan que la fidelización no se logra únicamente con un buen producto, sino con experiencias satisfactorias, atención personalizada y comunicación constante. Para pequeñas empresas la fidelización es mecanismo de supervivencia, ya que cada cliente recurrente no representa solo ingresos futuros, sino que también representa una

recomendación a la sociedad de forma gratuita y confiable.

En este marco, la postventa debe entenderse como una extensión natural del proceso de venta, cuyo propósito no termina con la transacción, sino que busca asegurar la satisfacción y generar confianza para futuras compras. Así, el diseño de una estrategia de postventa para esta empresa se apoya en tres principios fundamentales:

- **Humanización del vínculo:** Mantener una comunicación directa, cercana y coherente con los valores de la marca.
- **Sistematización del contacto:** Registrar y dar seguimiento a los clientes mediante herramientas simples, como formularios o bases de datos.
- **Valor continuo:** Ofrecer beneficios, recomendaciones o agradecimientos que fortalezcan la relación sin depender únicamente de descuentos.

7.6.8.1 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA.

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de postventa y fidelización que permita mejorar la satisfacción del cliente, incrementar la recompra y fortalecer la relación a largo plazo entre la empresa y su base de consumidores.

Objetivos específicos:

- Implementar un sistema de registro de clientes que permita recopilar información básica para el seguimiento comercial.
- Establecer protocolos de contacto postventa (agradecimiento, recomendaciones y recordatorios personalizados)

- Diseñar mecanismos de fidelización no basados exclusivamente en descuentos, sino en beneficios emocionales y relacionales.
- Medir periódicamente la satisfacción y retención de los clientes, mediante indicadores simples y comparables.

7.6.8.2 ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia de postventa y fidelización para la empresa se desarrollará en tres etapas complementarias.

Etapas 1: Registro y seguimiento inicial de clientes.

La primera acción será la creación de una base de datos estructurada en formato digital simple (Excel o Google Sheets), donde se registren datos relevantes como:

- Nombre y contacto del cliente.
- Fecha de compra y producto adquirido.
- Necesidad principal
- Medio por el que conoció la empresa
- Fecha de seguimiento proyectada.

Este registro permitirá mantener trazabilidad sobre las interacciones y facilitar acciones posteriores de comunicación y promoción.

Etapas 2: Comunicación postventa personalizada.

Una vez registrado el cliente, se establecerá un protocolo de contacto en tres momentos clave:

- Agradecimiento inmediato: Se enviará un mensaje breve de agradecimiento vía WhatsApp Business o Instagram, con un tono humano y cercano.
- Seguimiento a 7-10 días: Se enviará un mensaje corto para verificar satisfacción con el producto y ofrecer asesoría si surgen dudas.
- Recordatorio o invitación a nueva compra (mensual): Recomendación de nuevos productos complementarios o promociones especiales.

Estas comunicaciones deben automatizarse parcialmente mediante las herramientas de WhatsApp Business (mensajes automáticos y etiquetas de seguimiento), evitando sobrecargar de tareas a los colaboradores.

Etapas 3: Programa básico de fidelización

Se propone un programa de fidelización simple y de bajo costo, centrado en recompensar la recompra y la recomendación. Algunas acciones sugeridas serían:

- Tarjeta de recompra digital: por cada cinco compras un descuento del 20% o un pequeño regalo.
- Promociones cruzadas: si el cliente asiste al salón de belleza asociado, obtiene un beneficio en la tienda (y viceversa)
- Clientes embajadores: Reconocimiento a quienes recomiendan la marca en redes sociales o traen nuevos clientes.
- Comunidad digital: Creación de un grupo de difusión por WhatsApp donde se compartan consejos capilares, novedades y beneficios exclusivos.

Estas acciones, más que incentivar el consumo impulsivo, buscan fortalecer la relación de confianza y la percepción de valor hacia la empresa, diferenciándola de competidores que se limitan a la venta transaccional.

7.6.8.3 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.

Para evaluar la efectividad de la estrategia, se establecerán indicadores (KPI) de medición simples pero representativos

Figura 11.- KPIs de Post venta y fidelización

POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN			
	DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	FUENTES DE INFORMACIÓN
TASA DE RECOMPRA	Porcentaje de clientes que realizan una segunda compra en un periodo de 3 meses.	Mensual	Registro de ventas.
TASA DE SATISFACCIÓN	Medida por encuestas breves postventa.	Bimestral	WhatsApp / formulario.
PARTICIPACIÓN EN PROMOCIONES	Número de clientes que usan beneficios del programa de fidelización.	Mensual	Registro de canje.
RETENCIÓN GENERAL	Número de clientes activos / total de clientes registrados.	Trimestral	Base de datos.

Además, se recomienda que el equipo realice reuniones mensuales de evaluación revisando los resultados y ajustando los mensajes o beneficios según el comportamiento de los clientes.

7.6.8.4 IMPACTO ESPERADO.

La implementación de esta estrategia permitirá transformar la relación entre empresa y cliente desde una lógica transaccional hacia una de valor relacional continuo. Se espera:

- Incrementar la tasa de recompra en al menos un 20% tras los primeros meses de aplicación.
- Generar una base de datos que funcione como herramienta de gestión comercial a largo plazo.
- Fortalecer la reputación de la marca mediante clientes satisfechos y promotores.
- Mejorar la eficiencia comercial al reducir costos de captación de nuevos clientes.

La estrategia de postventa y fidelización no solo constituye un complemento operativo del plan comercial, sino que se consolida como un eje estructural de la sostenibilidad del negocio, integrando el componente humano, técnico y relacional que distingue a la empresa de su competencia directa.

7.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (CARTA GANTT)

El presente apartado, corresponde al diseño proyectado del plan de implementación de las estrategias comerciales propuestas para la empresa objeto de estudio. Si bien el investigador no ejecutará directamente las acciones durante el periodo de la tesis, se entrega una planificación detallada y estructurada para que los emprendedores puedan llevar a cabo la puesta en marcha del plan de mejora una vez finalizado el estudio.

El plan contempla un horizonte temporal de cuatro meses, estructurado en cuatro fases progresivas que abordan las dimensiones clave de la gestión comercial analizada: marketing digital, ventas, gestión de clientes, postventa y fidelización. Cada fase fue diseñada bajo criterios de viabilidad, secuencialidad y sostenibilidad, asegurando que las acciones puedan desarrollarse con los recursos actuales de la microempresa y sin requerir una dependencia externa permanente.

7.7.1 FASE 1: ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA (MES 1)

Durante la primera fase se busca sentar las bases operativas del plan. Esta etapa tiene como propósito principal ordenar los procesos internos y definir la estructura de trabajo, generando una visión compartida entre los miembros del equipo.

Las actividades iniciales incluyen una reunión de lanzamiento para presentar los objetivos generales y asignar responsabilidades específicas a cada participante junto con la creación de una base de datos de clientes, elemento esencial para sistematizar la información y permitir el seguimiento posterior de las interacciones comerciales.

Asimismo, se propone el diseño de un formato de registro postventa que permita documentar la satisfacción del cliente y los posibles requerimientos de seguimiento. Paralelamente, se definirán los lineamientos visuales y comunicacionales para redes sociales (paleta de colores, tono de comunicación y estilo gráfico) con el fin de consolidar una identidad digital coherente. Finalmente, se llevará a cabo la revisión del inventario y la identificación de los productos con mayor rotación o margen, información clave para orientar las campañas de promoción y la planificación de contenido para el segundo mes.

7.7.2 FASE 2: ACTIVACIÓN COMERCIAL Y MARKETING DIGITAL (MES 2)

Una vez organizada la estructura interna, la segunda fase busca activar la presencia comercial de la empresa mediante estrategias de comunicación digital y promoción directa. En este periodo se implementará el inicio del contenido humanizado, priorizando publicaciones que muestren el equipo de trabajo, las asesorías personalizadas y los beneficios reales de los productos ofrecidos.

Se contempla el lanzamiento de una campaña promocional temática, como “El mes del cuidado capilar”, que combine descuentos y muestras gratuitas, fortaleciendo el vínculo emocional con el cliente. Además, se implementará WhatsApp Business, configurando etiquetas, respuestas automáticas y mensajes de bienvenida para mejorar la atención y facilitar la segmentación de clientes (nuevos, frecuentes, inactivos).

Durante estas semanas también comenzará la aplicación del registro postventa, registrando de forma sistemática las ventas y los datos asociados al comportamiento del cliente. Al finalizar el mes, se recomienda realizar una reunión de evaluación intermedia, en la que el equipo analice los avances, ajustes y oportunidades de mejora detectadas en las acciones digitales.

7.7.3 FASE 3: FIDELIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA (MES 3)

La tercera fase tiene por objetivo consolidar las relaciones con los clientes a través de acciones de fidelización y generación de confianza. En este punto se sugiere implementar un programa de clientes frecuentes, que otorgue beneficios o descuentos acumulativos a quienes mantengan una relación constante con la marca.

De manera complementaria, se desarrollará la campaña “Tu opinión importa”, incentivando a los clientes a dejar reseñas y testimonios en redes sociales, lo que contribuirá al fortalecimiento del Brand equity y la reputación digital de la empresa.

Las publicaciones durante este mes deberán enfocarse en contenido educativo y de valor agregado, como consejos de cuidado capilar, errores comunes o recomendaciones de uso de productos, priorizando la interacción y la utilidad para la audiencia.

Hacia el cierre del mes, se efectuará un análisis de ventas y engagement digital, evaluando métricas como el enlace de publicaciones, crecimiento de seguidores, ticket promedio y frecuencia de compra. Este proceso permitirá ajustar las tácticas de comunicación para el último mes del plan.

7.7.4 CONSOLIDACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS (MES 4)

La fase final busca cerrar el ciclo de implementación y asegurar la continuidad autónoma del plan por parte de los emprendedores. En esta etapa se realizará una revisión integral de la base de datos, eliminando duplicados y validando la información de contacto de los clientes.

Se procederá a estandarizar los procesos internos, formalizando protocolos de atención, registro de ventas y seguimiento postventa, los cuales quedarán contenidos en un manual de procedimientos básicos. Asimismo, se elaborará un plan de contenidos a mediano plazo que abarque los tres meses posteriores al cierre del proyecto, garantizando la consistencia comunicacional y la permanencia de la estrategia digital.

Finalmente, se llevará a cabo una reunión de cierre y retroalimentación, en la que el investigador presentará los resultados generales del estudio, las proyecciones de crecimiento esperadas, y las recomendaciones para la ejecución independiente de las acciones.

7.7.5 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.

El plan fue diseñado para garantizar la autonomía de los emprendedores, considerando sus recursos limitados y las dinámicas reales del negocio. Todas

las herramientas sugeridas son de acceso gratuito o de bajo costo, tales como Excel, Canva, Meta Business Suite y WhatsApp Business.

A su vez, se prioriza un enfoque de sostenibilidad operativa, de modo que las prácticas puedan mantenerse a lo largo del tiempo sin necesidad de asesorías externas. La secuencia temporal de las actividades permite una implementación gradual y realista, fomentando el aprendizaje interno y la profesionalización progresiva del área comercial.

El plan constituye una ruta proyectada para el fortalecimiento comercial de la empresa, representando un instrumento práctico y aplicable que integra los hallazgos del diagnóstico con estrategias concretas orientadas a consolidar el crecimiento, la fidelización y la presencia digital de la marca.

7.8 INDICADORES DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES DEL PROCESO.

El proceso de evaluación constituye una etapa esencial dentro del plan metodológico, ya que permite medir de forma objetiva el grado de avance y efectividad de las estrategias propuestas en el fortalecimiento del área comercial. En el caso de la empresa dedicada a la venta de productos capilares, los indicadores seleccionados responden tanto a criterios de pertinencia (vinculación directa con los objetivos del plan), como de viabilidad (facilidad de medición dentro de los recursos disponibles).

Dado que el plan comercial tiene un carácter proyectivo (las acciones serán implementadas posteriormente por los emprendedores), los indicadores se presentan como métricas guía (KPIs) para el seguimiento y control interno de los resultados, una vez que el plan sea puesto en práctica. Estos se agrupan en cuatro dimensiones clave: Marketing digital, ventas, fidelización y gestión comercial.

7.8.1 INDICADORES DE MARKETING DIGITAL

Esta dimensión busca evaluar el efecto de las estrategias de comunicación y presencia en redes sociales, así como el grado de posicionamiento y conexión con el público objetivo.

- **Alcance de publicaciones:** Se evaluará el aumento en el número de personas que visualizan el contenido en redes sociales. Este indicador permite observar el nivel de visibilidad y crecimiento orgánico de la marca.
- **Engagement o interacción por publicación:** se medirá la relación entre interacciones (likes, comentarios, guardados y compartidos) y el alcance obtenido. Este indicador refleja la capacidad de la marca para generar contenido relevante y emocionalmente significativo para su audiencia.
- **Crecimiento de comunidad digital:** Se registrará la variación mensual del número de seguidores en redes sociales. Una comunidad en expansión constituye un activo estratégico para la marca, al facilitar la recomendación por parte de sus seguidores.
- **Constancia en la comunicación digital:** Se verificará el cumplimiento del calendario de publicaciones diseñado en el plan de contenidos. La regularidad es clave para construir una presencia digital sólida y sostenida en el tiempo.

7.8.2 INDICADORES DE VENTA

Estos permiten medir la capacidad de la empresa para transformar su visibilidad en ingresos y mejorar la eficiencia de sus procesos comerciales.

- **Ticket promedio:** Se analizará el valor promedio por compra con el fin de

evaluar la efectividad de recomendaciones personalizadas y ventas complementarias.

- Volumen de ventas mensuales: Se observará la evolución del total de ingresos mes a mes, lo que permite determinar si las acciones de marketing y promoción están impactando en la demanda.
- Tasa de conversión de consulta a ventas: Se medirá cuantas interacciones (mensajes, visitas o consultas) se traducen en compras efectivas. Este indicador refleja la calidad de la atención y del proceso de cierre de venta.

7.8.3 INDICADORES DE FIDELIZACIÓN Y POSTVENTA.

Esta categoría permite evaluar la capacidad de la empresa para mantener relaciones duraderas con sus clientes y fomentar la recompra.

- Tasa de recompra: Se medirá el porcentaje de clientes que regresan a comprar nuevamente durante un periodo determinado. Este indicador es clave para sostener ingresos estables y reducir costos de adquisición de nuevos clientes.
- Nivel de satisfacción del cliente: Se evaluará mediante encuestas breves o comentarios voluntarios, con el fin de comprender la percepción del servicio y detectar áreas de mejora.
- Cantidad de clientes registrados en base de datos: Se verificará la actualización y crecimiento del registro formal de clientes, el cual habilita estrategias más precisas de segmentación y comunicación.

7.8.4 INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL.

Estos indicadores están orientados a medir el avance en la formalización y sistematización de procesos internos.

- Implementación de protocolos comerciales básicos: Se evaluará la existencia y utilización de procedimientos para la atención, la venta y la postventa.
- Actualización del registro de ventas y gastos: Se considerará la frecuencia y correcta utilización de herramientas de registro contable, lo que contribuye a tomar decisiones basadas en datos.
- Instancias de capacitación interna: Se verificará la realización y la participación del equipo en actividades formativas, especialmente en atención al cliente y manejo de redes sociales.

7.8.5 LIMITACIONES DEL PROCESO.

Si bien el plan propuesto se sustenta en un enfoque metodológico sólido y adaptable, se reconocen ciertas limitaciones que podrían influir en los resultados futuros de implementación.

- Dependencia del compromiso del equipo: El impacto de las estrategias dependerá del grado de iniciativa y constancia de los dueños y trabajadores en la ejecución.
- Restricciones de recursos: Dado el tamaño de la empresa, las posibilidades de inversión en herramientas digitales o promoción pagada pueden ser limitadas.
- Curva de aprendizaje: La adopción de nuevos procesos puede requerir tiempo de adaptación.

- Naturaleza proyectiva del plan: Al tratarse de una propuesta para ser implementada por la empresa posteriormente, los resultados dependerán del momento y la forma en que estas acciones sean llevadas a cabo.

8. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 RESULTADOS

8.1.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO TRANSVERSAL A LAS TRES PYMES

El diagnóstico inicial aplicado a las tres microempresas participantes permitió identificar un conjunto de patrones comunes en su gestión comercial. A pesar de pertenecer a rubros distintos (venta de productos capilares, servicios de mantención de piscinas y servicios automotrices), las tres organizaciones presentaron falencias similares en cinco áreas clave:

- 1) Marketing digital limitado o poco sistematizado.
- 2) Procesos de venta basadas en el trato presencial o informal.
- 3) Ausencia de mecanismos de postventa y fidelización.
- 4) Toma de decisiones empírica sin apoyo de registros o indicadores.
- 5) Alta dependencia de los dueños para la gestión estratégica y operativa.

Estas similitudes evidencian la realidad ampliamente documentada en la literatura sobre las PYMEs en Chile. La falta de profesionalización del área comercial y la gestión basada en la experiencia, más que en herramientas de planificación y análisis. Este diagnóstico transversal permitió establecer que, antes que desarrollar soluciones aisladas para cada empresa, se requería un enfoque metodológico que permitiera profundizar en un caso, para luego generar una propuesta replicable.

8.1.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTRATEGICO APLICADO

El análisis detallado permitió identificar oportunidades claras de fortalecimiento comercial:

- La empresa posee un activo estratégico diferenciador, el cual se basa en una asesoría personalizada basada en el conocimiento técnico, el cual no está siendo comunicado de manera efectiva en sus canales de promoción.
- El cliente objetivo se encuentra definido de manera implícita pero no segmentada, lo que genera mensajes poco enfocados en redes sociales.
- Las acciones comerciales se concentran en la atención en tienda, sin explotación de canales complementarios como WhatsApp Business, catálogos digitales o contenidos educativos.
- No existe un sistema formal de registro ni seguimiento postventa lo que limita la retención y recompra

A partir de estos hallazgos, se estructuró una propuesta de fortalecimiento basada en:

- Construcción y fortalecimiento de identidad de marca basada en asesoría profesional.
- Implementación de WhatsApp Business y una base digital de registro de clientes.
- Calendario de publicaciones orientado en la educación del cliente y la transmisión de cercanía con la marca.
- Diseño de estrategias de fidelización mediante seguimiento y recomendaciones personalizadas.

8.1.3 RESULTADOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA.

Dado que la implementación será decisión de los emprendedores, los resultados se proyectan en términos de impacto esperado:

- Incremento en la visibilidad de la marca y reconocimiento en la comuna.
- Mejora en la percepción de valor, al comunicar la asesoría profesional como propuesta diferenciadora.
- Aumento del ticket promedio, mediante recomendaciones personalizadas según necesidad del cliente.
- Mayor recurrencia de compra, asociada a un sistema básico de seguimiento y fidelización.
- Incremento de clientes que vienen desde el salón a la tienda y viceversa.
- Reducción de la dependencia de los dueños, al contar con procesos más claros en promoción y atención.

Estas mejoras proyectadas se sustentan en la evidencia recogida durante el estudio y en la coherencia entre diagnóstico, segmentación y estrategia propuesta.

8.2 CONCLUSIONES

El estudio cumplió con el propósito de diseñar una propuesta integral para el fortalecimiento del área comercial de una microempresa del rubro belleza, identificada como representativa de las problemáticas recurrentes observadas en

las PYMEs chilenas. A partir del diagnóstico y del análisis comparativo con negocios similares, fue posible determinar que las principales brechas no se relacionan con limitaciones estructurales del mercado, sino con la ausencia de una gestión comercial organizada, estrategias de comunicación poco definidas, y mecanismos insuficientes de retención de clientes. La propuesta elaborada demuestra que es posible mejorar la competitividad de este tipo de empresas mediante acciones de bajo costo, pero de alto impacto, tales como la definición clara del segmento meta, la estructuración de una identidad de marca coherente, la generación de contenidos digitales estratégicos y la creación de sistemas básicos de fidelización. En términos académicos, el estudio aporta un modelo replicable de intervención comercial adaptable a microempresas con recursos limitados. En el plano práctico, entrega una hoja de ruta concreta que permite profesionalizar la gestión comercial, mejorar la relación con los clientes y proyectar una participación más sólida en el mercado.

8.3 RECOMENDACIONES APLICADAS

A partir del diagnóstico y análisis estratégico realizado, se recomienda a la empresa caso, implementar un proceso progresivo de fortalecimiento de su área comercial, centrado en consolidar su propuesta de valor, mejorar la gestión de clientes y profesionalizar su presencia digital

La empresa destaca por un factor diferenciador frente a la competencia, el cual trata sobre el conocimiento técnico en peluquería y cuidado capilar derivado de la experiencia práctica del salón. Sin embargo, este valor aún no ha sido comunicado de manera consistente ni incorporado de forma explícita en la experiencia de compra. Por tanto, la recomendación central es articular estratégicamente la tienda y el salón bajo una misma identidad de servicio, posicionando la asesoría profesional personalizada como el elemento que diferencia a la empresa frente a su competencia directa.

Se plantea avanzar mediante tres líneas de acción:

1) Comunicación estratégica del valor de la asesoría profesional.

- Incorporar mensajes claros en redes sociales y en el punto de venta que destaquen que la compra incluye orientación experta.
- Generar contenido educativo y humanizado que muestre al equipo, sus conocimientos y recomendaciones prácticas.
- Reforzar visual y verbalmente la relación entre tienda y salón, para transmitir respaldo técnico.

2) Implementación de un sistema básico de registro y seguimiento de clientes.

- Utilizar WhatsApp Business como canal principal para atención y fidelización.
- Registrar preferencias capilares y productos adquiridos por cada cliente.
- Realizar mensajes de seguimiento postventa según el tiempo transcurrido de la última interacción con el local para fomentar la recompra.

3) Ordenamiento operativo y consistencia en la gestión interna.

- Definir roles claros para redes sociales, atención digital e inventario.
- Establecer rutinas semanales simples de revisión de métricas.
- Estandarizar procesos para reducir la dependencia directa de los dueños y

asegurar continuidad operacional.

Con la aplicación de estas acciones, la empresa puede fortalecer su posicionamiento, generar mayor confianza, y construir relaciones comerciales sostenidas. La propuesta es viable, ya que no requiere grandes inversiones, sino coherencia estratégica, organización y constancia.

8.4 RECOMENDACIONES PARA OTRAS PYMES CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES.

La experiencia del caso evidencia que el fortalecimiento comercial en microempresas no depende únicamente de aumentar recursos o invertir en herramientas complejas. El avance comienza por clarificar la propuesta de valor y sistematizar la relación con los clientes.

En contextos donde el tiempo, el personal, y el presupuesto son limitados, los elementos clave son:

- Definir con precisión el cliente objetivo, para que la comunicación sea concreta y no dispersa.
- Construir una identidad de marca coherente y consistente, que transmita lo que la empresa realmente ofrece.
- Implementar registros y mecanismos básicos de seguimiento de clientes, aunque sea mediante WhatsApp y planillas simples.
- Tomar decisiones basadas en observación y medición, en lugar de intuición o improvisación.

Estas acciones permiten que la empresa aumente su capacidad de sostener relaciones comerciales de largo plazo, lo cual es fundamental para su

permanencia y crecimiento en mercados competitivos.

9. CIERRE DEL ESTUDIO.

El desarrollo de esta investigación permitió evidenciar que la profesionalización de la gestión comercial en las micro y pequeñas empresas no es un proceso reservado a organizaciones con grandes recursos, sino un camino posible y necesario para cualquier emprendimiento que busque sostener su crecimiento en el tiempo. A través del caso estudiado, se demostró que incluso negocios con estructuras familiares y recursos limitados, pueden generar transformaciones significativas cuando incorporan una mirada estratégica y el uso de herramientas adecuadas para su escala.

El análisis realizado reafirma que la gestión comercial no se reduce únicamente en vender más, sino que implica comprender al cliente, construir relaciones de valor, comunicar de manera efectiva la propuesta de la empresa y tomar decisiones basadas en información real. En este sentido, los diagnósticos, análisis comparativos y estrategias proyectadas en este estudio, no solo entregan soluciones técnicas, sino también un marco de aprendizaje que promueve el desarrollo empresarial desde la reflexión, la planificación y la mejora continua.

Asimismo, este trabajo busca romper con la percepción de que profesionalizar un negocio pequeño es un proceso complejo o inaccesible. Por el contrario, la experiencia demuestra que los resultados provienen de la constancia, la apertura al cambio, y la disposición a salir de la zona de confort. Cada paso en la implementación de estrategias representa una oportunidad de crecimiento y madurez organizacional.

El caso analizado refleja la realidad de muchas PYMEs en Chile, en donde son empresas con un gran potencial que, con acompañamiento técnico y visión estratégica, pueden fortalecer su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado. En este sentido, la aplicación de herramientas de análisis, planificación



y evaluación se convierte en una guía práctica para orientar sus decisiones, reduciendo la incertidumbre y potenciando sus capacidades internas.

Finalmente, este estudio busca inspirar a otros emprendedores a mirar su negocio con ojos críticos y ambiciosos, entendiendo que el éxito empresarial no surge por casualidad, sino como resultado de una gestión informada, planificada y consciente. La profesionalización del área comercial no solo impulsa las ventas, sino que consolida la sostenibilidad del emprendimiento, fortaleciendo el ecosistema PYME como motor esencial de desarrollo económico y social.

10. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1991). *Conecta Magazine*. Obtenido de <https://www.conectasoftware.com/magazine/modelo-de-valor-de-marca-de-david-aaker/>

Catalunya Empren. (2012). *Benchmarking*. Departamento de Empresa y Ocupación, Generalitat de Catalunya.

CEPAL. (2023). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Correa, D. S. (2020). *Implementación de estrategias de marketing digital a las pymes del centro comercial Alamedas del Sinú Motería-Córdoba*. Tesis de maestría, Panamá.

Cuervo-Cazurra, A. (2018). *Multinacionales en América Latina*. Editorial Deusto.

González, O. E. (2024). *Mejores prácticas financieras en las MiPymes: Factor clave para la competitividad en mercados globalizados*. Bogotá, Colombia.

Gras, J. M. (1997). *Estrategia para la competitividad de las PYME*. McGraw-Hill de Management.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson.

OECD/CAF/SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).

Pachón, M. C. (2016). *El marketing en las PYMEs*. Revista de Marketing, 2(1), 23-45.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Patria.



Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). *Cero deserciones*. Harvard Business Press.

SOFOFA. (2024). *Juntos Crecemos: ¿Cómo impulsar una mayor y mejor relación PYME?* Santiago, Chile: Sociedad de Fomento Fabril.

Universidad de Chile. (2015). *Identificación y análisis de las principales problemáticas de las MiPymes en Chile*. Informe de investigación.

Universidad de Zulia. (2021). *Realidades de emprendimiento en pequeñas y medianas empresas en Chile: Uso del diseño*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(3), 78-92.

VEGA, J. M. (2022). *Modelar un plan de negocios para una empresa de servicios de planificación comercial*. Santiago, Chile.

Villalba, R. O. (2021). *Retos y oportunidades de las Pymes para fortalecer su competitividad*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 34(2), 114-129.

11. WEBGRAFÍA

Amstrong, P. K. (s.f.). *Política de distribución de marketing mix*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/politica-de-distribucion-de-marketing-mix.html>

Axos Soluciones. (2024, 31 de octubre). *El papel del departamento comercial en el éxito empresarial*. Obtenido de <https://axos.pro/blog/el-papel-del-departamento-comercial-en-el-exito-empresarial/>

Blog Enviame. (2025, 9 de abril). *Ecommerce en Chile*. Obtenido de <https://enviame.io/ecommerce-chile/>

Mediabanco. (2024, 13 de diciembre). *Las PYMES representan el 98% de las empresas del país y generan cerca del 65% de los empleos*. Obtenido de <https://www.mediabanco.com/las-pymes-representan-el-98-de-las-empresas-del-pais-y-generan-cerca-del-65-de-los-empleos/>

NexoPyme. (2025, 16 de febrero). *¿Por qué son importantes las PYMES?* Obtenido de <https://nexopyme.cl/por-que-son-importantes-las-pymes/>

SII. (2025, 28 de febrero). *Factura electrónica*. Obtenido de https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/factura_electronica/001_003_6503.htm

12. ANEXOS

Anexo 1. Formulario de diagnóstico comercial inicial (Venta de productos de belleza)



Anexo 1-
Formulario de diagn

Documento disponible en formato PDF

Anexo 2. Formulario de diagnóstico comercial inicial (Reparación y mantención de piscinas)



Anexo 2-
Formulario de diagn

Documento disponible en formato PDF

Anexo 3. Formulario de diagnóstico comercial inicial (Servicio técnico automotriz)



Anexo 3-
Formulario de diagn

Documento disponible en formato PDF

Anexo 4. Documento para Empresa de estudio.



Documento para
Empresa de estudio.

Documento disponible en formato PDF

Anexo 5. Carta Gantt descriptiva (Mes 1)

MES 1: ORGANIZACION Y PUESTA EN MARCHA				
SEMANA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
1	Reunión de lanzamiento interna	Revisión de inventario y categorización de productos estrella	Equipo directivo	Compromiso del equipo y roles definidos.
1 -2	Creación de base de datos de clientes	Revisión de inventario y categorización de productos estrella	Encargada de atención al cliente	Base de datos inicial con al menos 100 registros.
2	Diseño de formato de registro postventa	Elaboración de formulario para seguimiento y satisfacción.	Investigador (modelo entregado)	Formulario estandarizado disponible.
2-3	Definición de imagen digital y estilo visual	Creación de lineamientos visuales para redes (paleta, tipografía, tono).	Encargada de RRSS	Manual visual básico desarrollado.
3-4	Revisión de inventario y categorización de productos estrella	Identificar productos prioritarios por margen y rotación.	Dueño + equipo de ventas	Catálogo priorizado según rentabilidad.
3-4	Revisión de inventario y categorización de productos estrella	Selección de publicaciones, frecuencia y objetivos.	Encargada RRSS	Calendario de contenido mensual validado.

Anexo 6. Carta Gantt descriptiva (Mes 2)

MES 2: ACTIVACIÓN COMERCIAL Y MARKETING DIGITAL				
SEMANA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
5	Inicio de publicaciones humanizadas	Presentación del equipo y contenido educativo.	Encargada RRSS	3 publicaciones semanales constantes.
5-6	Promoción "Mes del cuidado capilar"	Descuento o muestra gratis por compras sobre un monto definido.	Dueño + RRSS	Mayor tráfico en tienda y RRSS.
6	Implementación de WhatsApp Business	Activar etiquetas, lista de difusión y mensajes automáticos.	Encargada atención clientes	Canal digital formalizado.
6-8	Registro postventa activo	Registrar cada venta para seguimiento posterior.	Encargada ventas	Sistema de registro operando.
8	Evaluación intermedia	Revisión de avances y ajustes necesarios.	Equipo	Informe de avance.

Anexo 7. Carta Gantt descriptiva (Mes 3)

MES 3: FIDELIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

SEMANA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
9	Inicio del programa de fidelización	Crear base de clientes frecuentes y sistema de beneficios.	Dueño + RRSS	Programa "Cliente Frecuente" operativo.
9-10	Campaña "Tu opinión importa"	Incentivar reseñas y testimonios.	Encargada RRSS	Aumento de interacción y confianza.
10-11	Publicaciones de valor agregado	Tips, errores comunes, tutoriales capilares.	Encargada RRSS	3 publicaciones educativas por semana.
11-12	Análisis de ventas y engagement digital	Medición de alcance, ventas, interacción y seguidores.	Finanzas + RRSS	Informe de métricas y ajustes.

Anexo 8. Carta Gantt descriptiva (Mes 4)

MES 4: CONSOLIDACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

SEMANA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS
13	Revisión final de base de datos	Ordenar registros y eliminar duplicados.	Encargada clientes	Base de datos depurada.
13-14	Estandarización de procesos internos	Formalización de protocolos de atención, venta y seguimiento.	Dueño + equipo	Manual de procesos entregado.
14-15	Plan de contenidos a mediano plazo	Diseñar contenido para próximos 3 meses.	RRSS + asesor	Plan de continuidad validado.
15	Reunión de cierre y retroalimentación	Presentación final del plan y aprendizajes.	Investigador + equipo	Documento final entregado.
16	Monitoreo opcional remoto	Verificación futura del uso del material entregado.	Investigador	Retroalimentación opcional.

Anexo 9. Indicadores descriptivos de marketing digital

INDICADORES MARKETING DIGITAL

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	METODO DE MEDICIÓN	META PROYECTADA
Alcance promedio de publicaciones	Número de usuarios únicos que visualizan el contenido publicado en redes sociales.	Métricas de RRSS	Aumento del 40% respecto a la línea base actual.
Interacción promedio (engagement rate)	Porcentaje de usuarios que interactúan con el contenido	$(\text{Total interacciones} / \text{Alcance total}) \times 100$	Mantener un promedio de interacción superior al 5%.
Crecimiento de comunidad digital	Variación en el número de seguidores en redes sociales durante el periodo.	Registro mensual de seguidores nuevos.	Incremento del 20% en 4 meses.
Frecuencia de publicaciones	Regularidad del contenido publicado en redes sociales.	Revisión semanal del calendario de publicaciones.	Cumplimiento del 90% del calendario mensual.

Anexo 10. Indicadores descriptivos de ventas

INDICADORES DE VENTAS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	METODO DE MEDICIÓN	META PROYECTADA
Ticket promedio	Promedio de gasto por compra.	$(\text{Ventas totales} / \text{Número de transacciones})$.	Aumento del 40% respecto a la línea base actual.
Volumen de ventas mensuales	Total de ventas efectuadas en el periodo.	Registro contable o sistema POS.	Crecimiento sostenido del 10% mensual.
Conversión de consultas a ventas	Porcentaje de clientes potenciales que concretan una compra.	$(\text{Número de ventas} / \text{Consultas recibidas}) \times 100$.	Lograr una conversión mínima del 30%.

Anexo 11. Indicadores descriptivos de fidelización y posventa

INDICADORES DE FIDELIZACIÓN Y POSTVENTA

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	METODO DE MEDICIÓN	META PROYECTADA
Tasa de recompra	Porcentaje de clientes que realizan más de una compra en un periodo.	(Clientes recurrentes / Clientes totales) x 100.	Aumento del 40% respecto a la línea base actual.
Nivel de satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre la calidad del servicio y atención.	Encuestas breves postventa o registro de comentarios.	Crecimiento sostenido del 10% mensual.
Clientes registrados en base de datos	Número total de clientes con información validada y actualizada.	Registro digital (Excel/CRM básico).	200 registros activos al finalizar el periodo.

Anexo 12. Indicadores descriptivos de Gestión comercial

INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	METODO DE MEDICIÓN	META PROYECTADA
Existencia de protocolos comerciales formalizados	Implementación de procedimientos escritos para atención, venta y postventa.	Revisión documental.	Protocolos completos al 100%.
Actualización del registro de ventas y gastos	Implementación de procedimientos escritos para atención, venta y postventa.	Revisión semanal.	Cumplimiento $\geq$ 90%.
Capacitación interna	Participación del equipo en instancias de formación sobre atención al cliente o redes sociales.	Registro de asistencia.	Dos capacitaciones durante el periodo de implementación.