

MARKETING: LO QUE NADIE TE ENSEÑÓ EN LA UNIVERSIDAD

Guía Definitiva: Paso A Paso De Graduado A Gerente



Para recién egresados y profesionales:
Evita errores que frenan tu carrera,
destaca desde tu primer empleo y
encamínate hacia la gerencia

DIANA CASTILLO

MARKETING: LO QUE NADIE TE ENSEÑÓ EN LA UNIVERSIDAD

Guía Definitiva: Paso A Paso De Graduado A Gerente

Contenido

1. Introducción	1
2. Los 10 errores de actitud que más retrasan tu carrera (y cómo evitarlos desde hoy)	3
3. Errores de expresión comunes y cómo superarlas	8
4. Cómo llegar a ser Gerente de Marketing o Trade en menos de 8 años	10
Fase 1 · Observa y aporta valor (0 a 12 meses)	11
Fase 2 · Gana autonomía (12 a 24 meses)	11
Fase 3 · Influye más allá de tu equipo (2 a 3 años)	11
Fase 4 · Lidera sin título (3 a 5 años)	12
Fase 5 · Ya piensas como gerente (5 a 8 años)	12
🎓 Formación continua: acelera tu camino	12
Recomendaciones adicionales:	12
5. Cómo negociar tu sueldo: lo que debes saber de antemano	13
5.1. Infórmate sobre el rango salarial	13
5.2. Prepárate para justificar lo que pides	13
5.3. ¿Cuándo es el momento adecuado para hablar del sueldo?	14
5.4. Evalúa el paquete completo, no solo el sueldo	14
5.5. Consejos clave	14

1. Introducción



¿Sientes que la universidad te dio teoría, pero no las reglas del juego real? En 2025, apenas el 27 % de los profesionales junior en marketing consigue su primer ascenso antes de cumplir tres años. Este libro está diseñado para que formes parte de ese porcentaje de alto rendimiento —o para que lo superes.

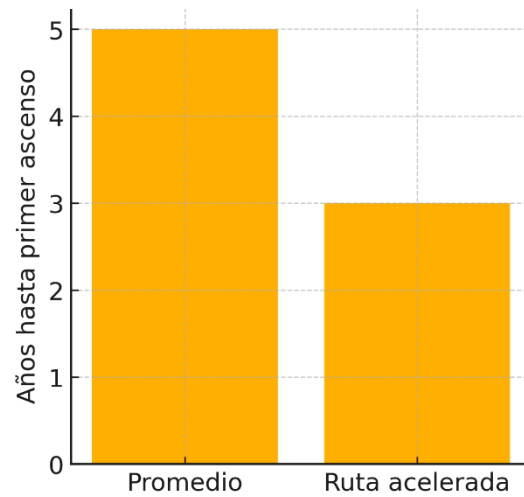
27%

Esta guía cierra esa brecha y, en pocas páginas, descubrirás:

- Los 10 errores de actitud que frenan a los recién egresados... y cómo evitarlos desde hoy.
- Técnicas de comunicación que te harán sonar profesional desde tu primer briefing.
- Una hoja de ruta de 5 fases para convertirte en gerente de marketing en menos de 8 años.
- Plantillas y ejercicios descargables para que avances —no solo leas—.

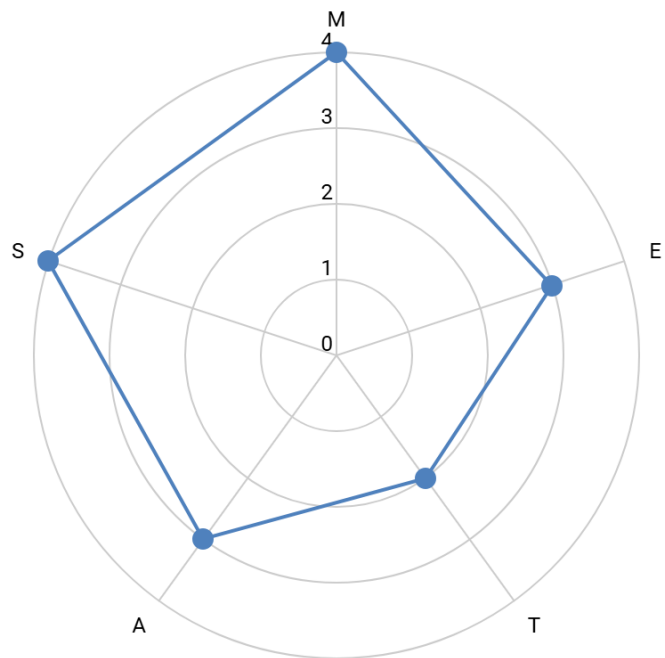
Con el marco METAS desarrollarás las competencias clave en cinco dimensiones:

- M Mentalidad orientada a resultados
- E Expresión clara y persuasiva
- T Talento aplicado al canal adecuado
- A Arquitectura de carrera con hitos medibles
- S Sueldo negociado estratégicamente



Soy Diana Castillo Paredes, he formado a más de 200 jóvenes marketers que hoy lideran equipos en multinacionales y startups de alto crecimiento. He entrevistado a más de 1000, entre profesionales recién egresados y profesionales ya con años de experiencia.

Antes de pasar a la siguiente página, descarga la plantilla «**Diagnóstico METAS**» en el enlace de recursos y completa tu **Plan de Acción de 30 días**. ¡Tu carrera arranca ahora! 🚀



2. Los 10 errores de actitud que más retrasan tu carrera (y cómo evitarlos desde hoy)

No es tu currículum el que te frena, es tu actitud. Y muchas veces, ni te das cuenta. Este capítulo te ayudará a reconocer y corregir los errores de actitud más comunes que limitan tu crecimiento en marketing desde el primer día

A continuación, verás los 10 errores de actitud más frecuentes en recién egresados que ingresan al mundo laboral. Cada error incluye una descripción y ejemplos específicos para el canal moderno y el canal tradicional.

Los 10 errores de actitud que más retrasan tu carrera



Infravalorar el
punto de venta



Exceso de
autoconfianza



Falta de
iniciativa



Desconocimiento
del canal



Rechazo al
aprendizaje práctico



Mala gestión
del tiempo



Baja tolerancia



Falta de enfoque



Comunicación



Ausencia de visión
comercial

LOS 10 ERRORES QUE ACTITUD QUE RETRASAN TU CARRERA

Nº	Error de Actitud	Descripción	Ejemplo – Canal Moderno	Ejemplo – Canal Tradicional
1	Infravalorar el trabajo en el punto de venta Creer que el trabajo operativo no es estratégico	Percibir las tareas operativas como de menor relevancia o poco estratégicas	Evitar acudir a supermercados para validar planogramas o promociones	Rechazar realizar rutas por tiendas de barrio para verificar visibilidad
2	Exceso de autoconfianza académica	Mostrar sobre-actitud al priorizar lo aprendido en la universidad frente a la experiencia del terreno	Ignorar recomendaciones del equipo comercial o del personal en tienda	No prestar atención a la experiencia del minorista o promotor local
3	Falta de iniciativa	Esperar indicaciones constantes en lugar de actuar con proactividad	No proponer mejoras en la ejecución en tienda	No identificar oportunidades de visibilidad o mejora en el punto de venta
4	Desconocimiento del canal	Aplicar estrategias genéricas sin adaptar al tipo de canal correspondiente	Trasladar mecánicas propias del autoservicio a supermercados pequeños	Usar promociones poco efectivas para tiendas tradicionales
5	Rechazo al aprendizaje práctico	Desvalorizar la experiencia directa y las tareas de campo	Restar importancia al rol del equipo de reposición o trade	Negarse a participar en estudios de campo o tareas de reposición
6	Mala gestión del tiempo	Dificultad para priorizar tareas y adaptarse a un entorno dinámico	Dedicarse excesivamente al análisis sin verificar la ejecución	No coordinar adecuadamente entregas o implementación de materiales POP
7	Baja tolerancia a la frustración	Desmotivarse con facilidad ante obstáculos habituales del canal	Molestarse si el jefe de tienda rechaza una activación	Frustrarse si la rotación de producto no es inmediata

Nº	Error de Actitud	Descripción	Ejemplo – Canal Moderno	Ejemplo – Canal Tradicional
8	Falta de enfoque en el comprador final	Diseñar acciones sin tener en cuenta el comportamiento real del consumidor	Usar elementos visuales poco atractivos o confusos para el cliente	Emplear mensajes publicitarios que no conectan con el público local
9	Comunicación poco efectiva	No transmitir con claridad ideas, instrucciones o necesidades	Redactar briefings imprecisos para agencias o proveedores	Generar malentendidos con el equipo de campo o impulso
10	Ausencia de visión comercial	Enfocar el marketing únicamente desde la imagen o el diseño, sin vincularlo a resultados de venta	Proponer materiales atractivos sin analizar su impacto en rotación	Implementar activaciones sin seguimiento ni medición de resultados

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA CADA ERROR

 Vive el punto de venta	 Deja que la experiencia te enseñe	 Actúa sin que te lo pidan
--	---	---



**Adáptate
a cada canal**



**Aprende con
las manos**



**Gestiona tu tiempo
con foco**



**Acepta la frustración
como parte del juego**



**Piensa como
consumidor**



**Comunícate
como un pro**



Piensa en el negocio

Nº	ACTITUD A CORREGIR	HAZ ESTO	EVITA ESTO
1	Infravalorar el punto de venta	**Vive el punto de venta** : Visita tiendas reales, habla con promotores, valida exhibiciones.	Pensar que el punto de venta no es parte del marketing estratégico.
2	Exceso de autoconfianza académica	**Deja que la experiencia te enseñe** : Escucha activamente al equipo comercial y valora su experiencia.	Creer que la teoría universitaria es suficiente para ejecutar bien.
3	Falta de iniciativa	**Actúa sin que te lo pidan** : Proponte resolver un problema por semana sin que te lo pidan.	Esperar a que tu jefe te diga todo lo que debes hacer.
4	Desconocimiento del canal	**Adáptate a cada canal** : Estudia diferencias entre autoservicio, tradicional y digital.	Aplicar las mismas acciones sin distinguir el contexto del canal.
5	Rechazo al aprendizaje práctico	**Aprende también con las manos** : Participa en actividades de campo, aprende desde la ejecución.	Negarte a salir del escritorio porque lo ves 'inferior'.
6	Mala gestión del tiempo	**Gestiona tu tiempo con foco** : Planifica tu semana con foco en tareas de impacto.	Dedicar horas a tareas sin retorno comercial o sin ejecutar.
7	Baja tolerancia a la frustración	**Acepta la frustración como parte del juego** : Analiza errores sin culpas, conviértelos en mejoras concretas.	Molestarte cuando algo no sale como lo planeaste.
8	Falta de enfoque en el comprador	**Piensa como consumidor** : Diseña pensando en cómo compra el cliente, no en tu gusto personal.	Ignorar los datos de comportamiento real del shopper.
9	Comunicación poco efectiva	**Comunícate como un pro** : Sé claro, directo y empático con tus equipos y proveedores.	Enviar mensajes vagos, sin estructura o sin objetivos.
10	Ausencia de visión comercial	**Piensa en el negocio** : Asocia todo lo que haces a ventas, rotación o visibilidad.	Quedarte solo en lo visual sin medir resultados.

Si reconoces uno de estos errores en ti, no te frustres: estás justo a tiempo para corregir el rumbo. Corrige 3 errores esta semana. Cuanto antes ajustes tu actitud, antes despegarás.

3. Errores de expresión comunes y cómo superarlas

Cuando comenzamos nuestra carrera profesional, no solo importa lo que sabemos, sino también cómo lo comunicamos. Algunas expresiones que usamos con naturalidad pueden reflejar inseguridad, falta de preparación o escasa proactividad, aunque no sea nuestra intención. En este capítulo encontrarás una selección de frases típicas que conviene evitar y sus versiones más profesionales. Aprender a expresarte con seguridad y claridad marcará una gran diferencia en tu impacto dentro del equipo.

Expresiones inseguras	Versión profesional	Contexto
		
“Creo que esto es, pero no estoy seguro...” 	He desarrollado esta propuesta conforme a los objetivos planteados. Estoy abierto a ajustes. 	Al presentar ideas o entregables: transmite duda y falta de preparación.
“No tengo mucha cancha todavía, recién estoy aprendiendo.” 	Me encuentro en una etapa inicial, con disposición para aprender y aportar desde ya. 	En entrevistas o reuniones con líderes: minimiza tu capacidad de contribuir.
“No sé si está bien, pero lo hice como entendí.” 	Esta propuesta se basa en mi interpretación del encargo. Puedo ajustarla según sus comentarios. 	Al entregar tareas: puede parecer que trabajaste sin criterio o rigor.
“No sé si esto es muy básico...” 	He optado por una solución clara y sencilla. Puedo ampliarla si se requiere mayor profundidad. 	En presentaciones: denota inseguridad antes de mostrar tu propuesta.
“¿Eso lo debería saber? Recién estoy saliendo de la universidad.” 	Estoy aprendiendo activamente para complementar mi 	Cuando te hacen una pregunta técnica: evita justificarte con tu falta de experiencia.

		formación académica con experiencia práctica.	
"En la universidad no nos enseñaron eso."		Estoy dispuesto a adquirir los conocimientos necesarios para este rol.	
"Sé que no es perfecto, pero hice lo que pude con lo que tenía."		He trabajado con los recursos disponibles y estoy abierto a sugerencias para perfeccionar el resultado.	

"Yo solo apoyé, no tuve mucha participación."		Fui parte del equipo que trabajó en esta propuesta y puedo explicar lo que aporté.	
"Esto no me lo explicaron bien, por eso salió así."		Tomé lo que comprendí como base. Agradezco cualquier ajuste para mejorar.	
"No sabía que eso también me correspondía."		Voy a asumir esa parte y asegurarme de incluirla en lo que sigue.	
"Pensé que no era tan urgente."		Gracias por la claridad. Priorizaré esta tarea con más foco a partir de ahora.	
"No me dijeron que eso era importante."		Estoy tomando nota para asegurarme de considerarlo en adelante.	
"No sé si te va a gustar esto..."		Aquí tienes una propuesta. Estoy abierto a tu feedback para ajustarla mejor.	
"Perdón por molestar, pero tengo una duda..."		¿Podrías ayudarme con una consulta rápida sobre esto? Gracias de antemano.	
"Nunca he hecho esto antes, así que veremos qué sale."		Es mi primera vez con este tipo de tarea, y lo he abordado con todo el cuidado posible.	

4. Cómo llegar a ser Gerente de Marketing o Trade en menos de 8 años

Convertirse en gerente de marketing o trade marketing no es cuestión de suerte ni solo de tiempo. Es el resultado de una hoja de ruta clara, estratégica y con foco en resultados. Este capítulo resume un modelo de evolución profesional dividido en 5 fases. Aplica tanto a quienes inician en marketing de consumo como a ejecutivos de trade, promotoría, retail o visibilidad comercial.



Fase 1 · Observa y aporta valor (0 a 12 meses)

 **Objetivo:** Aprender del día a día, aportar con actitud y cumplir con excelencia.

 **Acciones clave:**

- Aprende rápido de tus tareas, canales, clientes y zonas de venta.
- Ofrece soluciones en lugar de solo reportar problemas.
- Haz visible tu trabajo sin arrogancia (reportes, WhatsApp, CRM).

 **Indicadores de avance:**

- Tu jefe directo valora tu confiabilidad.
- Te piden apoyo en tareas más allá de tu descripción inicial.
- Recibes feedback positivo por tu actitud de servicio y compromiso.

Fase 2 · Gana autonomía (12 a 24 meses)

 **Objetivo:** Pasar de ejecutar tareas a gestionar proyectos o zonas completas.

 **Acciones clave:**

- Lidera acciones desde el brief hasta la ejecución en punto de venta.
- Documenta tus logros con datos (rotación, visibilidad, cobertura).
- Ofrece soluciones cuando algo no sale como esperabas.

 **Indicadores de avance:**

- Manejas zonas o cuentas sin supervisión constante.
- Eres referente entre tus pares.
- Tus resultados son visibles en KPIs del canal, se usan como ejemplo.

Fase 3 · Influye más allá de tu equipo (2 a 3 años)

 **Objetivo:** Ser un actor clave entre áreas: trade, ventas, agencias, distribuidores.

 **Acciones clave:**

- Participa en decisiones junto a otras áreas.
- Ayuda a formar nuevos miembros del equipo.
- Comparte buenas prácticas que otros puedan replicar (visibilidad, activaciones).

 **Indicadores de avance:**

- Te consultan de otras áreas antes de ejecutar.
- Te incluyen en decisiones transversales.
- Aportas soluciones que se replican en otros canales.

Fase 4 · Lidera sin título (3 a 5 años)

 **Objetivo:** Convertirte en referente estratégico, incluso sin rol formal de jefe.

 **Acciones clave:**

- Propón mejoras al proceso comercial y de ejecución en canal.
- Anticipa problemas, lidera comités o reuniones clave.
- Tu opinión pesa en decisiones del equipo senior.

 **Indicadores de avance:**

- Representas al equipo ante jefaturas o gerencias.
- Te asignan campañas o iniciativas de mayor escala.
- Eres reconocido por visión comercial, liderazgo y pensamiento estratégico.

Fase 5 · Ya piensas como gerente (5 a 8 años)

 **Objetivo:** Tener visión de negocio, formar equipos y tomar decisiones integrales.

 **Acciones clave:**

- Manejas presupuesto, metas por canal o por categoría.
- Formas y desarrollas a tu equipo con visión de negocio.
- Elevas la conversación hacia estrategia, cobertura y rentabilidad.

 **Indicadores de avance:**

- Tu visión impacta decisiones comerciales o de expansión.
- Supervisas personas, zonas o canales.
- Eres candidato/a para posiciones de jefatura o gerencia.

Formación continua: acelera tu camino

Si bien muchas habilidades se desarrollan en el trabajo, invertir en educación puede acelerar tu crecimiento. A partir del segundo o tercer año, evalúa especializarte en áreas como trade marketing, category management, gestión comercial, liderazgo o data analytics aplicada. Una certificación o máster no garantiza un ascenso, pero sí puede ayudarte a destacar en procesos internos y reforzar tu perfil ante otras industrias.

Recomendaciones adicionales:

 **Acelera con mentores (mentoring):** Un buen mentor acorta el camino años.

 **Lleva un portafolio de logros:** Casos, KPIs, aprendizajes.

 **Nunca te estanques más de 18 meses sin avanzar de rol.**

5. Cómo negociar tu sueldo: lo que debes saber de antemano

5.1. Infórmate sobre el rango salarial

Antes de negociar, debes saber cuánto se paga en tu rubro para un puesto de entrada. Puedes consultar:

- [Ponte en Carrera](#) (portal oficial del Ministerio de Educación)
- [Bumeran](#), [Computrabajo](#) o [Indeed](#) (ofertas con sueldos publicados)
- Habla con egresados de tu carrera o revisa encuestas de tu universidad.

Puesto	Sueldo Rango o Promedio (Soles/mes)	Comparación con RMV
Practicante de marketing	S/ 1 130 - S/ 1 332	~ 1.0 – 1.2
Asistente de marketing	S/ 1 329 – S/ 1 377	~ 1.2 – 1.2
Analista de marketing (junior)	S/ 2 153	~ 1.9
Trade Marketing (general)	S/ 1 837	~ 1.6
Analista de Trade Marketing en Lima	S/ 2 000 - 4 000	~ 1.8 – 3.5
Trade Marketing Executive (Lima)	S/ 4 000 - 6 000	~ 3.5–5.3

5.2. Prepárate para justificar lo que pides

Aunque tengas poca experiencia laboral, puedes destacar:

- Prácticas pre-profesionales o voluntariados
- Certificaciones (Excel, inglés, software de tu carrera)
- Tu rendimiento académico o participación en proyectos
- Tus habilidades blandas (trabajo en equipo, proactividad)

♦ En vez de decir “Quiero ganar más”, podrías decir: “He visto que el promedio en el mercado para este tipo de rol está entre S/2,000 y S/2,400. Además, tengo experiencia práctica en [X] y dominio de [Y], lo cual me permitirá aportar desde el primer día.”

5.3. ¿Cuándo es el momento adecuado para hablar del sueldo?

- **Ideal:** Cuando te lo pregunten en una entrevista o al recibir una oferta.
- **Evita:** Sacar el tema demasiado pronto (por ejemplo, en la primera entrevista).

Si te preguntan “¿cuánto esperas ganar?” puedes decir:

“Estoy buscando un salario acorde al mercado para un puesto de entrada, alrededor de S/____, pero estoy abierto a conversar según los beneficios y el crecimiento que ofrece la empresa.”

5.4. Evalúa el paquete completo, no solo el sueldo

Pregunta por beneficios como:

- Capacitaciones
- Trabajo remoto o híbrido
- Seguro EPS o subvención
- Línea de carrera
- Bonos por desempeño

5.5. Consejos clave

- Sé **realista pero firme** (ni exagerado, ni muy pasivo).
- No digas “lo que ustedes quieran pagarme” → demuestra que conoces tu valor.
- Practica tu discurso con amigos o frente al espejo.
- Si no puedes negociar el sueldo, **negocia otros beneficios**.