

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1	Historia de la empresa	1
1.2	Contexto internacional de la industria	1
1.3	Contexto nacional de la industria.....	3
1.4	Contexto de la empresa	4
2.	Descripción del problema y justificación	8
3.	Objetivos y alcances	11
4.	Marco conceptual	13
4.1	Consideraciones previas	14
4.2	Exploración de Mercados Industriales.....	15
4.2.1	Orientación al cliente mal entendida.....	18
4.2.2	La orientación al cliente a través del producto	20
4.2.3	¿Qué NO hacer en la investigación de mercados industriales?.	22
4.2.4	El concepto de exploración recurrente	23
4.3	Proceso General de la Investigación de Mercados Industriales.....	23
4.3.1	La necesidad/ idea	24
4.3.2	Ordenamiento de las necesidades por aplicación	25
4.3.3	Variables del entorno para cumplir el desempeño	26
4.3.4	Tendencias de los Mercados	26
4.3.5	Métricas de las Necesidades del cliente.....	26
4.3.6	Competencia o sustituto	26
4.4	Discovery Team	26
5.	Modelo interno del proceso	28
5.1	Gestión del programa y líder del proceso.....	28
5.2	Definir cliente	29
5.3	Investigar cliente	30
5.4	Solicitar reunión de <i>kick-off</i>	31
5.5	Planificación de reunión de <i>kick-off</i>	32
5.6	Reunión de <i>kick-off</i>	33
5.7	Conformación del <i>Discovery Team</i>	34

5.7.1 Perfil de los integrantes del <i>Discovery Team</i>	35
5.7.2 El líder	36
5.7.3 El facilitador técnico	36
5.8 Planificación de la visita a terreno	36
5.8.1 Planificación metodológica	37
5.8.2 Planificación administrativa	38
5.9 Visita a terreno	39
5.9.1 Entrevista	39
5.9.2 Observación <i>in-situ</i>	41
5.10 <i>Briefing</i> post visita	45
5.10.1 Cliente.....	46
5.10.2 Segmento de cliente.....	46
5.10.3 Miembros del equipo cliente	46
5.10.4 Fecha	46
5.10.5 Necesidades expresadas por el cliente	46
5.10.6 Detalle del problema	47
5.10.7 Identidad producto actual	47
5.10.8 Pérdidas económicas generadas.....	47
5.10.9 Ventas potenciales	47
5.11 <i>Briefing</i> a la alta dirección	47
5.12 Especificaciones técnicas de necesidades.....	48
5.12.1 Condiciones de desempeño	48
5.12.2 Métricas.....	50
5.13 Segundo <i>briefing</i> a la alta dirección	53
5.14 Pasos a seguir.....	54
5.14.1 Labor del <i>Discovery Team</i> en el desarrollo de producto	54
5.14.2 Introducción al mercado del nuevo producto	56
5.14.3 Mejora continua	56
5.15 Proceso	57
6. Análisis de segmentos clave	59
6.1 ¿Por qué investigar los procesos?	59
6.2 Flujo de proyecto, segmento Inversión Productiva	59

6.3 Flujo de proyecto, segmento Edificación	67
7. Barreras y facilitadores del proceso	70
8. Conclusiones y discusión	75
9. Bibliografía	78
10. Anexos	80
10.1 Anexo A: Segmentos Gerdau	80
10.2 Anexo B: Guía de planificación de visitas	82

Índice de tablas

Tabla 1 Guía de Planificación de Visitas	37
Tabla 2 Tabla de guía briefing post visita	45
Tabla 3 Costo del problema para el cliente	51
Tabla 4 Desempeño y beneficio económico del producto	51
Tabla 5 Métrica de desempeño	52
Tabla 6 Métrica de diseño de producto	52
Tabla 7 Barreras y posibles soluciones, datos secundarios	71
Tabla 8 Expectativas, barreras y facilitadores	73

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Producción Mundial de Acero.	2
Ilustración 2. Producción por Región, 2004	2
Ilustración 3 Producción por Región, 2014	3
Ilustración 4. Evolución Market Share.	4
Ilustración 5 Proceso productivo de Gerdau	6
Ilustración 6 Cadena de valor de Gerdau.	10
Ilustración 7 Segmentos de construcción.	13
Ilustración 8 Niveles de conciencia corporativa	16
Ilustración 9 Ciclo AAA	17
Ilustración 10 Cadena de suministro genérica	19
Ilustración 11 Etapas de la relación proveedor- cliente	19
Ilustración 12 Concentración de esfuerzos que se da normalmente en las empresas	20
Ilustración 13 Exploración recurrente	23
Ilustración 14 Proceso general de IM industriales.....	24
Ilustración 15. La necesidad/ idea.....	24
Ilustración 16. Diseño transversal a todas las aplicaciones.....	25
Ilustración 17. Múltiples diseños para múltiples aplicaciones	25
Ilustración 18. ¿Qué hace el Discovery Team?.....	27
Ilustración 19 Tareas del líder del Programa Discovery Teams.....	29
Ilustración 20 The Lead User Curve. Usuarios líderes idean la solución. .	31
Ilustración 21 Qué debe suceder en la reunión de kick- off	34
Ilustración 22 Perfiles requeridos para conformar al Discovery Team.....	35

Ilustración 23 Planificación de visitas	38
Ilustración 24. Guía de visita a terreno Discovery Team	40
Ilustración 25 Planificación de la Observación in situ	41
Ilustración 26 Etapas posteriores a la fabricación por las que pasa un producto industrial.....	42
Ilustración 27 Elementos a considerar durante la observación	43
Ilustración 28 Concepción del concepto o idea de producto junto con el cliente.....	44
Ilustración 29 Ventajas de un briefing inmediato post visita	45
Ilustración 30. Cómo expresar necesidades.....	46
Ilustración 31 Condiciones de desempeño del producto	49
Ilustración 32 Posibles motivos que podrían significar el rechazo del desarrollo de la idea o producto.....	53
Ilustración 33 Posibles consecuencias de no existir comunicación entre áreas de marketing y desarrollo	54
Ilustración 34 Participación de los distintos programas en el tiempo y su relación con el personal involucrado.....	55
Ilustración 35 Importancia de mejorar el producto continuamente, ingresando al mercado nuevas versiones.....	57
Ilustración 36 Proceso Discovery Teams	58
Ilustración 37 Flujo de proceso, Inversión Productiva, análisis preliminar	60
Ilustración 38 Flujo de proceso, Inversión Productiva, incorpora estudio de factibilidad.....	61
Ilustración 39 Flujo de proyecto, Inversión Productiva, incluye la forma de licitación, estudio de proyecto y análisis económico	62
Ilustración 40 Flujo de proyecto, Inversión Productiva, incluye el diseño del proyecto y la adjudicación	64
Ilustración 41 Flujo de proyecto, Inversión Productiva.....	66

Ilustración 42 Flujo edificación, fase inicial.....	67
Ilustración 43 Flujo edificación. Segunda parte.....	68
Ilustración 44 Flujo de proyecto. Edificación.....	69