



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL  
PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEL  
SECTOR CONSTRUCCION**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**PATRICIO DIAZ MARCHANT**

**PROFESOR GUIA:  
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
RENE ESQUIVEL CABRERA  
JUAN PABLO PALOMINO ALVAREZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
SEPTIEMBRE 2010**

“DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA  
UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEL SECTOR CONSTRUCCION”

El objetivo central del presente trabajo de título es proponer una nueva estrategia comercial que le permita a la empresa, en un plazo no superior a tres años, consolidar su posición de líder en la industria nacional y recuperar su nivel histórico de participación de mercado.

El proyecto se desarrolló en una empresa multinacional, líder mundial en la fabricación y comercialización de materiales de construcción. Al inicio de esta memoria, si bien la empresa seguía manteniendo el liderazgo de mercado en Chile, durante los últimos años había perdido importantes posiciones de mercado, afectando negativamente sus resultados económicos. Todo esto como consecuencia de haber tenido que enfrentar un entorno de creciente competitividad y por situaciones internas de la empresa.

La presente memoria permitirá conocer en detalle los desarrollos asociados a la definición e implementación de una nueva segmentación de clientes y la elaboración de un conjunto de propuestas de valor (enfocadas al plan de visitas, al servicio de asesoría técnica, a los servicios de entrega y a la promoción en distribuidores), todas ellas, diseñadas para satisfacer las expectativas y necesidades de los nuevos segmentos y para optimizar, además, el uso de los recursos disponibles. Adicionalmente, se desarrolló un indicador de la calidad del servicio entregado, que le permitió a la empresa disponer de una herramienta efectiva y confiable. Todos estos desarrollos se basaron, en buena medida, en la información obtenida de un estudio de investigación de mercado realizado por Adimark, sumado a sesiones de focus groups con clientes y la información proporcionada por los propios ejecutivos de la compañía.

Gracias a la reingeniería realizada en sus procesos comerciales y logísticos, la empresa cuenta actualmente con un nuevo enfoque de marketing para atender al mercado. El desarrollo de este proceso y el apego a las recomendaciones emanadas de esta memoria, le permitieron a la empresa desarrollar y empezar a instaurar en la organización, una verdadera cultura de servicio al cliente.

En el plano de los resultados, al cierre del primer semestre de 2010, la empresa proyecta para el año una participación de mercado de 29,2%. Cifra que se compara favorablemente con el 27% obtenido el año 2009 y con la meta de 29% para el año 2010. Es decir, desde la perspectiva comercial y económica, el proyecto está cumpliendo el objetivo de colaborar en la recuperación acelerada de la posición de mercado de la empresa y, al mismo tiempo, en aportar ingresos adicionales por ventas en torno a 1,5 millones de euros durante el año 2010.

## INDICE DE CONTENIDO

	Página
1. Introducción.....	4
2. Antecedentes generales de la empresa y de la industria.....	7
3. Descripción del proyecto y su justificación.....	12
4. Objetivos.....	15
5. Marco teórico.....	18
6. Metodología de trabajo utilizada.....	38
7. Alcances y resultados esperados.....	42
8. Desarrollo de la memoria.....	44
8.1 Recopilación de datos e información relevante.....	44
8.2 Creando una nueva segmentación de clientes.....	53
8.3 Nuevas propuestas de valor.....	68
8.4 OTIFIC: El indicador de la calidad del servicio.....	89
9. Conclusiones.....	109
10. Referencias bibliográficas.....	111

## Capítulo 1

### Introducción

El presente trabajo de título mostrará el proyecto que se realizó en una empresa multinacional líder mundial en la fabricación y comercialización de materiales de construcción.

La empresa cuenta con más de 50 filiales distribuidas en todo el mundo. Es el líder mundial indiscutido en soluciones y sistemas para la construcción.

El efecto de globalización y la entrada de nuevos operadores en las principales unidades de negocios del mundo de la empresa, inició un período de creciente rivalidad competitiva entre los actores que condujo a un deterioro gradual de los márgenes de comercialización y con ello, de los resultados financieros de la empresa.

Esto hizo que, desde el año 2007, la casa matriz, empezara a ejercer una intensa presión sobre todas sus unidades de negocios distribuidas a lo largo del mundo - incluido Chile - con el propósito de mejorar sus resultados financieros de corto plazo y mediano plazo.

Para nadie es desconocido los efectos adversos que provocó la crisis económica mundial iniciada a fines del año 2008 y que se extendió hasta fines del año 2009 y que hasta esta fecha sigue teniendo impactos negativos en varios países. Las economías más afectadas con la crisis fueron las de aquellos países más desarrollados y en particular, la crisis afectó fuertemente a aquellas empresas vinculadas al sector construcción.

Este último efecto obligó a que la casa matriz exigiera además a todas sus filiales en el mundo (en forma adicional a las mejoras financieras ya solicitadas), un estricto cumplimiento de una serie de medidas tendientes a mejorar en forma continua los ratios de productividad de las operaciones comerciales e industriales.

El orientarse al cumplimiento de tales exigencias obligó a que la filial chilena concentrara gran parte de sus esfuerzos y recursos hacia el interior de la empresa, de manera de poder conseguir en el menor plazo posible, las mejoras en los resultados y ratios operativos requeridos por la casa matriz.

Luego de un período de intenso trabajo la empresa logró cumplir con los objetivos impuestos, sin embargo, para conseguirlo debió desatender el mercado y a sus clientes. Al mismo tiempo, ingresaron nuevos actores al mercado chileno y se incrementó la rivalidad competitiva. Como consecuencia de esto último, entre los años 2007 y 2009 la empresa perdió 4 puntos de participación de mercado (desde 31% a 27%), lo que, a pesar del crecimiento del mercado experimentado en el período, afectó negativamente sus resultados económicos.

Por tanto, el gran desafío que enfrenta la empresa desde el año 2010 es revertir en el menor plazo posible esta situación. La administración de la empresa debe lograr que la organización se vuelva a orientar hacia el mercado y hacia sus clientes de

manera de recuperar las posiciones históricas de mercado y revertir la tendencia a la baja en los resultados financieros.

Este desafío sin embargo, le genera a la empresa algunas exigencias adicionales:

- La empresa debe ser capaz de mantener los logros alcanzados en el ámbito productivo: debe mantener en línea los ratios de productividad.
- La organización como un todo debe ser capaz de aplicar un sentido de compromiso y de urgencia para que el proceso de reorientación hacia el mercado y los clientes se realice en el menor plazo posible y de la manera más eficiente, de modo que ello se vea reflejado finalmente en los resultados financieros de la empresa.
- A través de un uso más racional de los recursos y una adecuada administración de la relaciones comerciales con los clientes, en un plazo no superior a los 3 años, la empresa deberá recuperar o incluso superar sus niveles históricos de participación de mercado.

Como Asesor Comercial de la empresa, asumí el desafío de liderar el proceso de definición, propuesta y desarrollo de una nueva estrategia comercial para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos comerciales en los plazos requeridos.

Para el desarrollo de este Trabajo de Título se tomó en consideración tanto las recomendaciones provenientes de las actuales tendencias del marketing estratégico como también los elementos emanados del diagnóstico de la situación actual a través de una auto evaluación realizada y proporcionada por la Gerencia General de la empresa y que constituye una información relevante para conocer el estatus actual de los aspectos de marketing de la empresa y el alcance que se espera de este proyecto.

El desarrollo del proyecto contempló la realización de las siguientes actividades:

1. Conseguir la participación de la Gerencia General como sponsor del proyecto.
2. Realizar un detallado levantamiento respecto de la situación actual previo al inicio del proyecto (características del mercado y de sus principales actores, procesos de negocios y herramientas del marketing utilizadas por la empresa, etc.).
3. Contratar un estudio de mercado tendiente a determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la industria (tanto de la empresa como los de la competencia), el posicionamiento de marca de los principales proveedores y la determinación de los drivers que inciden en la decisión de compra.
4. Proponer e implementar una nueva de segmentación de clientes.

5. En línea con el punto anterior, definir las nuevas propuestas de valor para cada uno de los nuevos segmentos de mercado de los canales de ventas.
6. Definir e implementar el indicador de la calidad del servicio entregado a los clientes.
7. Diseñar mecanismos o herramientas que permitan obtener un feedback permanente de parte de los clientes respecto de sus niveles de satisfacción.
8. En el ámbito del performance y para darle continuidad y proyección al proyecto, instaurar una reunión mensual a nivel gerencial y con la presencia de representantes de todas las áreas, para revisar y controlar la calidad del servicio entregado versus el servicio comprometido con clientes.

## **Capítulo 2**

### **Antecedentes Generales de la Empresa y la Industria**

Desde el punto de vista de su estructura y complejidad, el sector de la construcción en Chile se ha convertido desde diferentes puntos de vista en un mercado altamente tecnificado y competitivo, similar o incluso más complejo, que los mercados de algunos países desarrollados.

Remontándonos a los primeros años de este nuevo siglo, nos encontramos con un país que mostraba año a año indicadores macroeconómicos estables y que daban cuenta de una economía sana, ordenada y muy activa. En esa misma línea, el mercado de la construcción en Chile venía creciendo a tasas promedio cercanas al 5% y con una creciente demanda por materiales de construcción fuertemente influenciada por la edificación en altura, por las grandes obras de infraestructura y por la permanente actividad del sistema de concesiones.

La empresa en donde se desarrolló el presente Trabajo de Título, fue fundada en 1969 en Alemania, con el objetivo de acelerar, facilitar y hacer más seguros los trabajos en las faenas de construcción. Con mucha innovación en sus productos y equipos, la empresa ha contribuido desde ese entonces significativamente a mejorar y racionalizar permanentemente los procesos constructivos, así como a mejorar la seguridad de los trabajadores de la construcción.

Por otro lado, la empresa se ha concentrado también en la prestación de importantes servicios tales como: planificación y asesoramiento técnico, software para la preparación de tareas, servicios de logística, asistencia a las obras con especialistas y capacitación técnica para sus clientes.

Con cerca de 50 filiales distribuidas en todo el mundo, la empresa es líder mundial en soluciones y sistemas para la construcción. Con la fabricación en escala, centralizada para todo el mundo y un elevado grado de automatización logra alcanzar costos de producción verdaderamente competitivos y una calidad permanente que genera mucha confianza para sus clientes distribuidos a través del mundo.

Desde su fundación, la empresa es considerada como un socio estratégico entre las empresas de la construcción gracias a sus productos, equipos y soluciones. Con 48 filiales y 100 centros logísticos funcionando con efectividad, la empresa entrega sus servicios a más de 65 mercados distribuidos en Africa, Asia Australia, Europa, Norte y Centro América y Sud América procurando ofrecer la mejor solución para cada uno de los proyectos de construcción de sus clientes.

En Chile, la empresa opera desde 1997 y en pocos años se posicionó como el líder indiscutido en soluciones constructivas, poniendo énfasis en la cercanía y el compromiso con el cliente. Ello le permitió llegar a controlar casi un tercio de la participación de mercado.

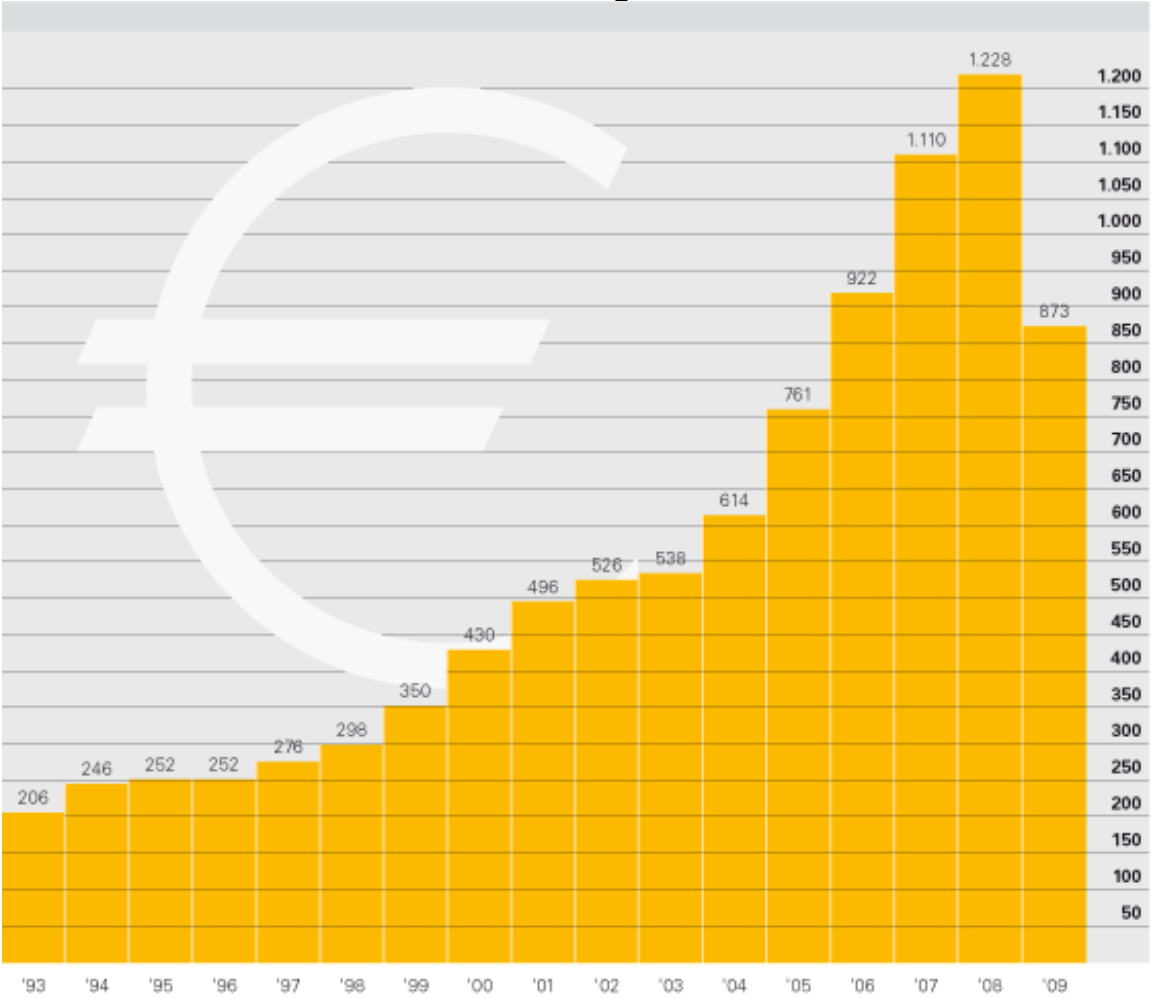
En Chile, la empresa se esfuerza permanentemente por convertirse en el socio confiable en servicio y asistencia técnica para el mundo de la construcción,

incorporando innovadores productos para apoyar a sus clientes en el desarrollo de sus proyectos de forma confiable, rentable y con una elevada calidad.

La empresa tiene cobertura nacional y para ello cuenta con oficinas comerciales en Santiago, Viña del Mar, Antofagasta y Concepción; con personal de vasta experiencia y un estilo de conducción que apunta a un actuar rápido y responsable de cara al cliente.

Desde la perspectiva financiera y para contextualizar el tamaño de la empresa, el gráfico siguiente muestra la evolución de las ventas que ha registrado el holding a nivel consolidado, es decir, incluyendo a todas las filiales en el mundo:

**Gráfico 1**  
**Evolución de las Ventas del Holding 1993 - 2009 en millones de €**



Fuente: Gerencia General de la empresa.

Del gráfico 1 se puede observar que para el período 2007 - 2009, a nivel consolidado la empresa muestra ventas por 3.211 millones de euros. En base a información proporcionada por la propia empresa, la filial chilena logró ventas por 120 millones de euros durante el último trienio. Se aprecia también el impacto causado por la crisis económica en los resultados del año 2009: 29% menos que el año 2008.



El objetivo central de la empresa es mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, tanto en ventas como en los resultados financieros. Los éxitos obtenidos por la empresa son el resultado del esfuerzo de sus colaboradores, quienes se destacan por su gran motivación, competencia y espíritu de colaboración en este equipo mundial. Por esa razón el proyecto presentado a la empresa se ajusta está en línea con este objetivo, por cuanto le permite lograr los niveles de crecimiento requeridos.

Todos los trabajos llevados a cabo por la empresa se realizan de acuerdo con los criterios de la norma europea ISO 9001:2000. Este alto nivel de calidad constituye una base sólida para cumplir con las directrices de la empresa: brindar el mejor servicio al cliente y esforzarse por lograr un trabajo excelente.

Si bien es cierto las directrices de la casa matriz son claras a este respecto, es importante consignar que, en Chile la empresa no ha logrado desarrollar una verdadera cultura de orientación al cliente. Esto se explica en buena medida por el excelente posicionamiento comercial que ha logrado alcanzar la marca que, esencialmente descansa en la fortaleza de sus productos. Por diferentes razones, lo anterior ha hecho que los ejecutivos comerciales no hayan desarrollado la cultura de salir a vender sus productos, sino que por el contrario, son los clientes los que se acercan a comprar a la empresa.

Otro de los elementos que tienden a explicar este comportamiento es el esquema de remuneraciones vigente para los miembros del equipo comercial. Su remuneración comprendida entre una componente fija y otra variable según el volumen de ventas es tan atractiva, que no se ven incentivados a salir al mercado a buscar nuevos clientes o negocios. Es precisamente este accionar del equipo comercial el que hace que el mercado perciba como lejanos a los ejecutivos de la empresa.

Además de lo expuesto, existen otros elementos que ayudan a explicar la actual situación de la empresa. Durante los últimos tres años se produjo el ingreso de nuevos operadores al mercado chileno con tecnología y productos de inferior calidad, que les ha permitido ofrecer niveles de precio muy por debajo del promedio de mercado. Todo ello ha generado un incremento significativo de la rivalidad del mercado y el rápido deterioro de los márgenes de venta de la industria.

Veamos ahora, cuáles son las proyecciones para el corto plazo en el mercado de la construcción en Chile.

Antes del terremoto de 27 de febrero, la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) informó que la inversión en construcción cayó 6,0% el año 2009 (la mayor caída desde la crisis asiática), siendo la inversión en vivienda el subsector más afectado por la crisis.

Asimismo, la entidad gremial estima que durante el año 2010 la inversión sectorial experimentará un alza en torno a 7,7%, levemente por sobre el nivel registrado el año 2008, previo a la crisis.

Se espera que el sector vivienda crezca alrededor de un 8% y que la infraestructura privada lo haga en un 7,4%. En torno a la infraestructura pública hay una visión muy pesimista ya que muchos proyectos aún no han sido aprobados.

La inversión podría expandirse por sobre los dos dígitos, algo más de 10%, siempre que se produzca una considerable reactivación de la inversión inmobiliaria durante la segunda mitad del año.

Sin embargo, si tanto la inversión inmobiliaria como la de infraestructura se postergan hasta el segundo semestre del 2010, el crecimiento anual sería cercano al 6,8%.

Para el año 2011, la Cámara Chilena de la Construcción entrega como estimación preliminar un crecimiento anual de la inversión en construcción del 11%. La cifra considera la actual cartera de inversiones en infraestructura privada y pública anunciada y un escenario de normalización del sector inmobiliario.

**Tabla N° 1**  
**Inversión en construcción desagregada por sectores constructivos**

	INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN DESAGREGADA												
	2006	2007	2008	2009 (E)	2010 (P)			2007	2008	2009 (E)	2010 (P)		
	Millones de UF				Base	Optimista	Pesimista	Tasa de variación, en %					
<b>VIVIENDA</b>	<b>176,9</b>	<b>183,5</b>	<b>186,7</b>	<b>154,4</b>	<b>167,3</b>	<b>177,7</b>	<b>165,7</b>	<b>3,7</b>	<b>1,7</b>	<b>-17,3</b>	<b>8,4</b>	<b>15,1</b>	<b>7,4</b>
Pública <sup>a</sup>	17,8	20,6	29,2	34,8	34,7	34,7	34,7	15,4	41,9	19,2	-0,3	-0,3	-0,3
Privada	159,1	162,9	157,5	119,6	132,6	143,0	131,1	2,4	-3,3	-24,1	10,9	19,6	9,6
Copago prog. Sociales	11,4	14,8	8,7	15,6	23,4	23,4	23,4	30,1	-41,4	79,2	50,2	50,2	50,2
Inmobiliaria sin subsidio	147,7	148,1	148,8	104,0	109,3	119,7	107,7	0,3	0,5	-30,1	5,0	15,0	3,5
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>332,7</b>	<b>364,1</b>	<b>418,4</b>	<b>414,2</b>	<b>444,9</b>	<b>450,5</b>	<b>441,6</b>	<b>9,4</b>	<b>14,9</b>	<b>-1,0</b>	<b>7,4</b>	<b>8,7</b>	<b>6,6</b>
Pública	93,3	110,3	121,4	136,7	142,2	143,6	143,6	18,3	10,0	12,6	4,0	5,0	5,0
Pública <sup>b</sup>	67,8	89,4	97,4	106,9	101,3	101,3	101,3	31,8	9,0	9,8	-5,3	-5,3	-5,3
Empresas autónomas <sup>c</sup>	13,1	8,1	15,3	22,7	21,0	21,7	21,7	-38,3	88,3	48,8	-7,5	-4,5	-4,5
Concesiones OO.PP.	12,3	12,9	8,7	7,1	19,8	20,6	20,6	4,4	-32,2	-19,0	181,0	191,5	191,5
<b>Productiva</b>	<b>239,4</b>	<b>253,7</b>	<b>297,1</b>	<b>277,5</b>	<b>302,7</b>	<b>306,9</b>	<b>298,0</b>	<b>6,0</b>	<b>17,1</b>	<b>-6,6</b>	<b>9,1</b>	<b>10,6</b>	<b>7,4</b>
EE. públicas <sup>d</sup>	12,2	18,3	17,8	14,1	10,1	10,5	10,5	49,0	-2,3	-21,0	-28,3	-25,6	-25,6
Privadas <sup>e</sup>	227,2	235,5	279,2	263,5	292,6	296,4	287,5	3,6	18,6	-5,6	11,1	12,5	9,1
<b>INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN</b>	<b>509,6</b>	<b>547,5</b>	<b>605,1</b>	<b>568,6</b>	<b>612,2</b>	<b>628,2</b>	<b>607,3</b>	<b>7,4</b>	<b>10,5</b>	<b>-6,0</b>	<b>7,7</b>	<b>10,5</b>	<b>6,8</b>

Fuente: CChC.

a. Inversión en programas habitacionales del MINVU, FNDR y mejoramiento de barrios.

b. Inversión real del MOP, inversión en infraestructura del MINVU (vialidad urbana y pavimentación), educación (inversión JEC), salud (inversión en infraestructura), justicia y Ministerio Público (inversión en infraestructura), Instituto del Deporte, DGAC, programa FNDR y de mejoramiento urbano.

c. Inversión en Metro, empresas de servicios sanitarios, puertos, EFE y Merval.

d. Inversión de codelfco, enami, gas (ENAP).

e. Inversión del sector forestal, sector industrial, minería (excluye enami y codelfco), energía (excluye ENAP), comercio, oficinas, puertos privados, e inversión en construcción de otros sectores productivos.

(E) Estimación. (P) Projectado.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

El mayor dinamismo continuará centrado en las iniciativas de inversión de los sectores energía y minería, las que representan en conjunto el 83% de la inversión total y el 71% del gasto en construcción:

**Tabla N° 2**  
**Infraestructura productiva: Resumen por sector económico**  
**(Cifras en millones de dólares)**

INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA: RESUMEN POR SECTOR ECONÓMICO (Millones de dólares )									
Sector	Nº de proyectos	Inversión total estimada	Gasto en Construcción				Variación		
			2009	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Minería	87	32.414	1.766	2.184	2.774	3.308	23,7%	27,0%	19,3%
Forestal	3	520	24	17	43	12	-29,2%	152,9%	-72,1%
Industrial	35	2.412	200	212	173	135	6,0%	-18,4%	-22,0%
Energía	137	43.501	1.365	2.056	2.543	2.245	50,6%	23,7%	-11,7%
Puertos	18	1.770	86	199	482	566	131,4%	142,2%	17,4%
Inmobiliario no habitacional	43	6.437	755	792	787	412	4,9%	-0,6%	-47,6%
Infraestructura prod. pública <sup>a</sup>	22	2.643	537	380	269	255	-29,2%	-29,2%	-5,2%
Otros	2	1.988	91	107	119	108	17,6%	11,2%	-9,2%
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>91.686</b>	<b>4.824</b>	<b>5.946</b>	<b>7.190</b>	<b>7.042</b>	<b>23,3%</b>	<b>20,9%</b>	<b>-2,1%</b>

Fuente: CChC en base a información de la CBC.  
a. No incluye la inversión que realiza el MOP ni concesiones

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

Por otro lado, el 65% del gasto en construcción esperado se concentrará en las regiones de Antofagasta, Bío Bío, Atacama y Metropolitana, salvo Atacama, en las otras tres regiones la empresa tiene oficinas regionales, lo que le confiere una mayor cercanía a los mercados principales.

**Tabla N° 3**  
**Infraestructura productiva: Resumen por región**  
**(Cifras en millones de dólares)**

INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA: RESUMEN POR REGIÓN (MILLONES DE DÓLARES)								
Región	Inversión estimada		Gasto en Construcción		Crecimiento		Incidencia	
	Monto	Incidencia	2009	2010	2010	2011	2009	2010
XV	64	0,1%	7	21	200,0%	-76,2%	0,1%	0,4%
I	2.499	2,7%	70	115	64,3%	18,3%	1,5%	1,9%
II	16.926	18,5%	1.317	1.397	6,1%	-29,6%	27,3%	23,5%
III	13.914	15,2%	118	507	329,7%	259,8%	2,4%	8,5%
IV	6.780	7,4%	525	431	-17,9%	-15,5%	10,9%	7,2%
V	12.769	13,9%	585	407	-30,4%	96,3%	12,1%	6,8%
VI	4.545	5,0%	330	332	0,6%	-9,6%	6,8%	5,6%
VII	3.058	3,3%	19	81	326,3%	143,2%	0,4%	1,4%
VIII	5.024	5,5%	271	508	87,5%	26,0%	5,6%	8,5%
IX	117	0,1%	28	14	-50,0%	7,1%	0,6%	0,2%
X	1.882	2,1%	54	126	133,3%	69,8%	1,1%	2,1%
XI	4.451	4,9%	0	0	-	-	0,0%	0,0%
XII	687	0,7%	46	140	204,3%	-28,6%	1,0%	2,4%
XIV	2.693	2,9%	24	122	408,3%	82,8%	0,5%	2,1%
Inter-Regional	6.020	6,6%	249	267	7,2%	17,6%	5,2%	4,5%
RM	10.256	11,2%	1.179	1.479	25,4%	-28,7%	24,4%	24,9%
<b>Total</b>	<b>91.686</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.825</b>	<b>5.946</b>	<b>23,2%</b>	<b>20,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: CChC en base a información de la CBC

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

En síntesis, las proyecciones oficiales de la Cámara Chilena de la Construcción indican que la demanda por materiales de construcción se verá favorecida con la recuperación de la inversión sectorial. Si a ello, le sumamos además, el impacto positivo que generará el programa de reconstrucción definido por el gobierno, en la demanda de materiales de construcción, estamos frente a un período de crecimiento sostenido de la demanda durante el próximo quinquenio.

### Capítulo 3 Descripción del proyecto y su justificación

Hasta el momento del inicio del proyecto, si bien la empresa seguía manteniendo el liderazgo en términos de participación de mercado, era evidente que, desde la perspectiva comercial, estaban empezando a aflorar una serie de debilidades las que, en la medida que se incrementaba el nivel de operación, se iban haciendo aún más evidentes.

Fue la misma empresa la que en ese punto decidió realizarse una auto evaluación respecto de su desempeño estratégico – comercial y de cómo estaba preparado para enfrentar los nuevos desafíos. Este ejercicio le permitirá poder tener una mayor claridad respecto de sus aspectos fuertes y débiles de cara al mercado en el ámbito de la estrategia.

Los siguientes fueron los principales resultados obtenidos en este ejercicio realizado por el Gerente General (las dimensiones y conceptos fueron definidas por el área de marketing de la empresa):

**Tabla N° 4  
Autoevaluación de la empresa: Mercado y Segmentación**

DIMENSION	CONCEPTO	FUERTE	DEBIL	NO EXISTE
<b>Mercado y Segmentación</b>	Definición clara y formal del mercado de interés y su estructura de la demanda		<b>X</b>	
	Información objetiva de la satisfacción de clientes respecto del mix producto/servicio que ofrecen los distintos actores de la industria		<b>X</b>	
	Segmentación de mercado clara y precisa			<b>X</b>
	Conocimiento de necesidades y expectativas de los clientes y la importancia relativa que ellas tienen en la decisión de compra		<b>X</b>	
	Conocimiento de oportunidades y amenazas para cada segmento de mercado		<b>X</b>	

Fuente: Gerencia General de la empresa.

**Tabla N° 5**  
**Autoevaluación de la empresa: Captura de Valor**

DIMENSION	CONCEPTO	FUERTE	DEBIL	NO EXISTE
<b>Captura de Valor</b>	Consistencia entre la estrategia y los objetivos de la empresa	<b>X</b>		
	Consistencia entre los objetivos y el foco definido en el Porfolio de clientes (Volumen, Valor, Participación Mdo, Resultado)			<b>X</b>
	Clasificación de los segmentos de mercado según su atractivo y potencial de crecimiento			<b>X</b>
	Los objetivos y estrategias comerciales apuntan a una mejora continua de los resultados financieros		<b>X</b>	
	Los problemas críticos e importantes para el accionar de PERI, son atendidos por todos los Dptos o áreas involucradas		<b>X</b>	
	Presupuesto 2010 en línea con todo lo expuesto en Mercado y Segmentación		<b>X</b>	

Fuente: Gerencia General de la empresa.

Del diagnóstico de la situación inicial de la empresa es posible efectuar los siguientes comentarios:

3.1 Respecto del mercado y de la segmentación de clientes, a la empresa se le pueden hacer los siguientes comentarios:

- La empresa no tiene un sólido conocimiento de las tendencias del mercado de interés y de la estructura de la demanda por los productos y servicios requeridos por los clientes de la industria.
- No existe información objetiva respecto de la posición relativa que ocupan los actores de la industria desde la perspectiva de la satisfacción de clientes.
- No existe una segmentación de clientes clara y precisa.
- La empresa tiene un bajo conocimiento respecto de las actuales necesidades de los clientes y de la importancia relativa que ellos le asignan a los atributos que inciden en la decisión de compra.
- Existe un bajo conocimiento de las nuevas oportunidades de negocio (en tipo y magnitud) que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y de las amenazas que debe enfrentar la empresa desde su entorno.

En resumen, se aprecia una empresa que se considera exitosa en el mercado pero que evidencia un marcado alejamiento de los clientes y de las tendencias del

mercado en el que está inserto. Existe una cultura muy desarrollada de sentirse los mejores de la industria y que los clientes los prefieren. Sin embargo, como ya se ha anticipado, este exceso de confianza comercial es precisamente una de las principales causas del problema.

3.2 Respecto de la Captura del Valor se puede concluir lo siguiente:

- Existe una fuerte consistencia entre la estrategia del negocio y los objetivos comerciales, lo que es un aspecto positivo para la administración.
- Sin embargo, y debido a los problemas asociados a la segmentación de clientes, se pierde esta consistencia al bajar al nivel del portfolio de clientes y en la confección de los planes regionales de ventas.
- Además, no existe una clasificación de los segmentos de mercado según su atractivo económico y su potencial de crecimiento.
- La organización no muestra una sólida cultura orientada al cliente ni al performance.

3.3 Para complementar la autoevaluación realizada por la Gerencia General, se ha considerado conveniente incorporar un primer diagnóstico levantado por el memorista en conjunto con otros ejecutivos de la compañía en el ámbito del servicio al cliente. En esta dimensión la empresa muestra las siguientes deficiencias o debilidades en su operación:

- No existen indicaciones claras y precisas respecto de cómo debe implementarse la función de servicio al cliente. Esto hace que cada oficina comercial realice esta función de acuerdo a su mejor interpretación del sentido del servicio al cliente y según las características propias de sus respectivas carteras de clientes o mercados.
- Al no contar con propuestas de valor explícitas y específicas para cada uno de los segmentos de mercado, no es posible administrar el servicio en función de la categoría de cada cliente, lo que genera ineficiencias en el proceso y un uso no eficiente de los recursos.
- No existen indicadores de la calidad del servicio entregado a los clientes que permitan hacer una real gestión sobre cada una de las unidades de negocios y, al mismo tiempo, detectar deficiencias entre el servicio entregado y el comprometido.
- Inexistencia de estadísticas claras y precisas que den cuenta del volumen y distribución de la carga de trabajo tanto en el front como en el back office asociado a las transacciones comerciales generadas en la atención de los clientes.

- No existe una simetría respecto de la carga de trabajo realizada entre las distintas oficinas comerciales. La elevada concentración de la demanda en la zona central de Chile hace que se produzca una marcada concentración de las transacciones comerciales en la oficina de Santiago y que no necesariamente se reflejaba en una mayor proporción de dotación de personal.

En definitiva, estamos frente a una empresa que ha tenido muchos éxitos comerciales desde su fundación en Chile. Y es precisamente ese éxito el que los está haciendo perder posiciones en el mercado. La empresa y sus ejecutivos no han logrado internalizar la urgencia y la importancia de realizar una serie de cambios en la operación comercial y logística que el mercado espera de ellos y que mientras no se produzcan seguirá afectando negativamente los resultados de la empresa.

En Chile, si bien la empresa entiende la importancia de una cultura de orientación al cliente, por diversas razones, aún no ha logrado desarrollarla ni instaurarla dentro de la organización. Una de las razones que tienden a explicar esta situación, es el excelente posicionamiento comercial que ha logrado alcanzar la marca que, esencialmente descansa en la fortaleza de la buena imagen sus productos y asistencia técnica. Por diferentes causas, lo anterior ha hecho que los ejecutivos comerciales no hayan aún logrado desarrollar la hábito de salir a vender sus productos, sino que por el contrario, piensan que son los clientes los que deben acercarse a comprar los productos y equipos de la empresa.

Otro de los elementos que tienden a explicar este comportamiento es el esquema de remuneraciones vigente para los miembros del equipo comercial. Su remuneración comprendida entre una componente fija y otra variable según el volumen de ventas es tan atractiva, que no se ven incentivados a salir al mercado a buscar nuevos clientes o negocios. Es precisamente este accionar del equipo comercial el que hace que el mercado perciba como lejanos a los ejecutivos de la empresa.

Además de lo expuesto, existen otros elementos que ayudan a explicar la actual situación financiera de la empresa. Durante los últimos tres años se produjo el ingreso de nuevos operadores al mercado chileno con tecnología y productos de inferior calidad, que les ha permitido ofrecer niveles de precio muy por debajo del promedio de mercado. Todo ello ha generado un incremento significativo de la rivalidad del mercado y el rápido deterioro de los márgenes de venta de la industria.

El proyecto de redefinición de la estrategia comercial de la empresa involucra a varias áreas funcionales y de contacto con clientes, debe ser implementado en el menor plazo posible y debe permitir la recuperación de la participación de mercado y conseguir los aumentos de rentabilidad esperados.

En síntesis, más que un problema, la empresa tiene por delante la oportunidad de hacer una reingeniería en sus procesos comerciales y logísticos y desarrollar una verdadera cultura de servicio al cliente. Si la empresa logra hacerlo podrá fortalecer su posición comercial frente a los clientes y a sus competidores y de paso, podrá sentar las bases para la consolidación definitiva de su liderazgo de mercado, que es precisamente, lo que requiere la empresa para cumplir con sus desafíos estratégicos.

## **Capítulo 4**

### **Objetivos**

#### **a) Objetivo General**

Proponer una nueva estrategia comercial que le permita a la empresa en un plazo no superior a tres años, consolidar su posición de líder de la industria y recuperar su nivel histórico de participación de mercado.

#### **b) Objetivos Específicos**

- Definir una nueva segmentación de clientes que represente de mejor manera los distintos nichos de mercado de interés para la empresa.
- Construir en forma clara y precisa el conjunto de propuestas de valor para cada uno de los nuevos segmentos de clientes.
- Definir, desarrollar y posicionar a nivel de toda la organización el indicador de la calidad del servicio entregado a clientes, como un indicador completo y confiable que permita hacer una real gestión del servicio.

## **Capítulo 5**

### **Marco Teórico**

La solución que el presente Trabajo de Título ofrece a la empresa para colaborar con el cumplimiento de sus objetivos se concentra fundamentalmente en el desarrollo de cuatro pilares fundamentales de marketing: la segmentación de clientes, las propuestas de valor, el posicionamiento de marca y la calidad del servicio entregado. Por esa razón, el presente marco teórico es un extracto del material existente y que ha sido desarrollado y difundido por algunos de los principales exponentes del marketing contemporáneo.

Philip Kotler en su "Manual integral de Marketing" señala que las empresas que desean poder competir con éxito en los mercados locales y mundiales deben diseñar vínculos fuertes con los actores principales de su entorno. Por eso, deben pasar del objetivo de corto plazo de empresas orientadas a la transacción al objetivo de largo plazo de empresas que construyen relaciones comerciales. El Marketing Total es un pensamiento de la disciplina del marketing dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la compañía porque el éxito de una empresa depende de que lleve a cabo un pensamiento de marketing efectivo en relación a todos los agentes que intervienen en el proceso.

Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing. Hay que dejar de ver al proveedor como adversario y al empleado como un costo. Y aprender a verlos, respectivamente, como socio y como cliente interno.



Hoy son cada vez más las empresas que prefieren tratar a sus proveedores como socios. Quieren tener menos proveedores y poder confiar en que ellos les brindarán una calidad alta o incluso perfecta sin necesidad de inspeccionar los suministros cada vez que llegan. Paralelamente, fijan normas estrictas de calificación para los proveedores que están analizando.

Pero también existen casos en que una empresa se entera que hay un proveedor con una performance superior que no ha procurado realizar negocios con ella. En ese supuesto, la compañía deberá cortejarlo; se genera así un marketing a la inversa. Este tipo de marketing no sólo exige descubrir y atraer a los mejores proveedores, sino también dirigir el marketing a sus necesidades en el transcurso de la relación comercial. Las empresas deben convertir a sus proveedores en socios estratégicos.

El marketing orientado al usuario final supone identificar, conseguir y brindar el mejor servicio a un grupo definido de usuarios finales entendiendo sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y hábitos de compra. El usuario final puede ser un hogar o un cliente industrial. A partir de la experiencia adquirida con el producto, están en condiciones de ejercer una fuerte influencia. Por esta razón, se hace necesario dirigir programas de marketing específicos hacia este actor.

Philip Kotler es uno de los fundadores del marketing moderno y una de las autoridades en esta disciplina a nivel mundial. Es profesor destacado de Kellogg Graduate School of Management en los Estados Unidos, y autor de los más importantes libros referidos al campo del marketing y el management. Ha sido consultor de empresas como General Electric, General Motors, IBM, At&T, Honeywell, Bank of America y Merck. La organización europea Management Centre Europe lo ha definido como "el primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización".

Dentro de los 10 principios del Nuevo Marketing que propone Philip Kotler se presentan a continuación los más atingentes al presente trabajo de título.

### **Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.**

La información es ubicua, es decir, está en todas partes al mismo tiempo y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de los productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en conectar y colaborar, no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en dirigir y controlar al consumidor. Se debe saber cómo ofrecer a los clientes las mejores soluciones, las experiencias de compra más satisfactorias y la oportunidad de generar relaciones comerciales de largo plazo.

## **Desarrollar la oferta apuntando directamente al público objetivo de ese producto o servicio.**

Aquí Kotler señala que lo primero que se debe buscar es un nicho de mercado y, luego, asegurarse que el desarrollo del mix producto/servicio satisfaga las necesidades y expectativas del público objetivo de ese nicho.

## **Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.**

Una vez que tenemos claro a qué segmento nos dirigiremos con nuestro producto, Kotler recomienda que nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor y no las características de nuestro producto, que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué aspectos deben considerar las propuestas de valor hacia los clientes, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las expectativas (valores) de nuestros clientes o potenciales clientes.
2. Decidir por cuáles de estos valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compite por ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor. En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con otros valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc).
3. Analizar la habilidad de nuestra organización para ofrecer esos valores a nuestros clientes y al menos mantenerlos en el tiempo.
4. El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que transmitimos, no a cerca de las características de nuestro producto.
5. Asegurarnos que cumplimos con el valor prometido y que con el paso del tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

## **Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.**

Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario.

## **Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.**

Con el marketing transaccional (en la década del 50), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el marketing relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centra en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes

rentables. El nuevo marketing, o marketing colaborativo, debe centrarse en colaborar con el cliente para que en conjunto, creen nuevas y únicas formas de generar valor para ambas partes. Para ello se deben establecer diálogos francos y directos con los clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos.

El marketing colaborativo puede abordarse desde dos perspectivas:

- a) Ofreciendo una amplia línea de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos o necesidades. Por ejemplo, disponer de 20 colores diferentes para una misma prenda, ó 26 opciones diferentes para unos palos de hockey, alguno de ellos será lo que el cliente está buscando.
- b) Tenerlo todo a punto y preparado para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente, que de paso, es la opción más eficiente. El ejemplo más claro de esto es la compra de un computador, el que es armado y adaptado de acuerdo a las necesidades del usuario.

### **Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.**

Referente a las nuevas formas de alcanzar al cliente, se recomienda que los mensajes publicitarios siempre incluyan tres elementos claves:

1. El valor que deseamos transmitir.
2. Información útil para el usuario/cliente.
3. Algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

### **Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).**

Philip Kotler remarca la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

A continuación se muestran algunas de las métricas que son consideradas como indispensables en todo negocio:

a) Acerca del producto:

- Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos

- Beneficio generado por cada producto

b) Respecto de la segmentación de clientes:

- Índices de satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente y margen de contribución
- Número de reclamos o quejas de clientes y cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa

c) Acerca de los mercados:

- Penetración de mercado de los productos de la empresa
- Participación de mercado
- Incremento en ventas
- Beneficios

### **Focalizarse en crear activos a largo plazo.**

Seis son los factores claves para crear activos a largo plazo:

1. Ser honestos con nuestra marca
2. Ser honestos con nuestros clientes
3. Ofrecer un servicio de calidad a toda prueba
4. Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
5. Ser consciente de nuestro capital intelectual
6. Crear una reputación corporativa

Kotler destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

La empresa orientada a beneficios se concentra en reducir sus costos, sustituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos y trata de conseguir muchos clientes.

En cambio, la empresa orientada a la lealtad de sus clientes invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente y trata de seleccionar a los clientes que consigue.

## **Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.**

El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que se debe transmitir al interior de la propia empresa.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el mercado al que se quiere dirigir la empresa. Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello, Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir qué capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo.

La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de la empresa, es lo que nos mostrará que vamos por buen camino y que estamos empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing.

Se presenta a continuación un extracto de la conferencia que realizó Philip Kotler en el marco del Forum Mundial de Marketing y Ventas en Barcelona durante el mes de octubre de 2004.

A la luz del diagnóstico de los problemas que enfrentan actualmente las empresas, a continuación se analizará con mayor profundidad las cuatro dimensiones que, a juicio del memorista, representan los pilares centrales para el desarrollo de la solución que quiere proponer a la empresa.

## **5.1.- La segmentación de mercado**

### **5.1.1.- Introducción**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado de personas/empresas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing ofrecido por una empresa.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea ocupar la empresa en dichos mercados, es decir, la empresa debe definir el posicionamiento que desea para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y cómo pretendemos que ellos sean percibidos por nuestro mercado meta.

La segmentación de mercado en el marketing contemporáneo se define como aquella que trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos.

Todo este estudio implica un proceso de diferenciación de un mercado global en función de múltiples variables y factores propios de cada industria y negocio. Este análisis permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Toda empresa debe crear e implementar una cultura de orientación al cliente entendida como la habilidad que tiene la organización para crear valor tanto para sus clientes como para sí misma.

Una adecuada segmentación de clientes genera múltiples beneficios, pues le permite a la empresa por un lado, hacer un uso racional de los recursos disponibles y los clientes reciben una oferta de productos y servicios que se ajusta a sus expectativas y necesidades lo que finalmente, genera clientes satisfechos.

### **5.1.2.- Estrategias de segmentación**

- a) **Estrategia Indiferenciada:** Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considera satisfacer

necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.

- b) **Estrategia Diferenciada:** Desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los nichos de mercado deseados, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos nichos o segmentos de mercado.
  
- c) **Estrategia Concentrada:** Es la estrategia del especialista, que busca una participación de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

### 5.1.3.- Requisitos para lograr una segmentación de mercado eficiente

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficientes, por ello los segmentos del mercado definidos para que resulten útiles deben tener las siguientes características:

- a) Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables del marketing mix y sus dimensiones de segmentación.
  
- b) Heterogéneos entre sí, los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables del marketing mix.
  
- c) Bastante grandes como para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
  
- d) Deben ser operacionales para identificar a los clientes y escoger las variables del marketing mix. Se debe incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

### 5.1.4.- Criterios de segmentación

Existen básicamente 2 tipos de mercado que se pueden segmentar:

- a) El mercado de consumo final, aquel que reúne a los consumidores finales y
  
- b) El mercado de consumo corporativo, el relativo a las empresas y organizaciones.

### **5.1.5.- Beneficios de la segmentación de mercado**

Una adecuada segmentación de mercado le entrega a la empresa los siguientes beneficios:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficiente del marketing mix para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

### **5.1.6.- Las etapas en la segmentación de mercado**

Toda segmentación de clientes considera la realización de tres etapas:

#### **a) Estudio**

Primero se debe examinar el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se realizan entrevistas de exploración y se organizan sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Se debe recabar datos sobre los atributos y la importancia que los clientes les asignan, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

#### **b) Análisis**

Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

#### **c) Preparación de Perfiles**

Se prepara un perfil del cliente de cada grupo o segmento en términos de actitudes distintivas, conductas de compra, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos van cambiando con el paso del tiempo. También



se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca.

### **5.1.7.- Tipos de segmentación de mercado**

A partir de diversos parámetros, las empresas pueden realizar la segmentación de su mercado de acuerdo a su capacidad y sus productos y servicios. Las variables socio-demográficas, psicográficas e industriales inciden en la segmentación de consumidores e industriales.

#### **a) Segmentación Socio-Demográfica**

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad; además de países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.

#### **b) Segmentación Psicográfica**

Consiste en dividir a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social o estilo de vida, es decir, es la clasificación del mercado por constantes psicográficas, como la personalidad, motivaciones y estilos de vida.

#### **c) Segmentación Industrial**

Es aquella donde los principales proveedores son las empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general que se dedican a la distribución de la población y a las empresas también están distribuidas geográficamente.

### 5.1.8.- Las tablas de segmentación

Las siguientes tablas son una breve guía con algunos de los criterios a tener en cuenta para realizar una segmentación adecuada.

Los compradores corporativos se basan en necesidades de mercado y logística para desarrollo, algunos posibles criterios de segmentación son:

**Tabla N° 6**  
**Bases de Segmentación y sus Categorías**

Base de Segmentación	Categorías
Tamaño de la empresa	Pequeña, mediana, grande.
Tipo de Organización	Fabricante, mayorista, minorista
Tipo de corporación	Gubernamental, privada, mixta,
Tipo de objeto social	Entidad ánimo lucro, si ánimo lucro, fundación etc..
Ubicación relativa	Cerca, lejos
Promedio tamaño de pedido	Pequeñas cantidades, grandes cantidades
Historial crediticio	Bueno , malo
Frecuencia de servicio	Intervalos cortos, mediano, largos
Confiabilidad	Alta, baja
Aplicación de producto	Mantenimiento, producción, componente, implementación

Fuente: Philip Kotker.

De acuerdo a lo anterior, la segmentación y el posicionamiento de marca son actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor por un periodo largo e incluso de forma permanente.

## **5.2.- El posicionamiento de marca**

### **5.2.1.- Introducción**

Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen en el cliente cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores. Además, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes del mercado objetivo piensen de nuestro marketing mix y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de mercado, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos y servicios propios y de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor objetivo. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal".

La metodología del posicionamiento de marca se puede resumir en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento de marca existen tres alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
2. Apoderarse de la posición desocupada.
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado a diario, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente objetivo, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer

lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición (top of mind). La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Luego, se debe desarrollar una propuesta de valor única, resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el mix producto/servicio de la empresa. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento.

Para no llegar a este punto se deben evitar cometer los siguientes cuatro errores:

1. Subposicionamiento: la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
2. Sobreposicionamiento: existe una imagen estrecha de la marca.
3. Posicionamiento confuso: la imagen es incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
4. Posicionamiento dudoso: es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

### **5.2.2.- Tipos de posicionamiento**

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo de permanencia en el mercado.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás marcas no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones específicas.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación a los competidores.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### **5.2.3.- Comunicación del posicionamiento**

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento, ésta se debe comunicar a través de mensajes claves y muy simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor objetivo de forma concreta y duradera en el tiempo. Esto se

logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

### **5.3.- Las Propuestas de Valor**

Según la propuesta de Kaplan y Norton, otro de los temas fundamentales en toda empresa es el desarrollo de lo que se conoce como la propuesta o promesa de valor a los clientes.

Si una empresa descuida la definición de su propuesta de valor, muy pronto se encontrará que sus estrategias no funcionan, pues no tiene claro lo que está ofreciendo a sus clientes, ni en qué se diferencia de la competencia.

En la definición de la estrategia comercial se afirma que: “La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes y es difícil de imitar”. Para que esta premisa se cumpla debe reflejarse necesariamente en la propuesta de valor de la empresa. La estrategia describe una proposición de valor diferenciada.

Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes o nichos seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

Una propuesta de valor depende de necesariamente de tres dimensiones:

- a) Los atributos de los productos y/o servicios. Están relacionados con la funcionalidad, la oportunidad, la calidad y el precio.
- b) La relación con los clientes. Incluye la respuesta a los clientes, los plazos de entrega y la sensación y experiencia de compra del cliente.
- c) Imagen y prestigio. Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, permitiendo así definirse a si misma de manera proactiva para sus clientes.

Existen dos posibilidades a la hora de escoger la propuesta de valor: elegir la proposición de valor con que la empresa desea ser reconocida y luego identificar el segmento de clientes para los cuales dicha proposición será un elemento diferenciador o bien primero seleccionar el segmento de clientes y luego establecer una propuesta de valor que satisfaga las expectativas de ese segmento de clientes. Una empresa distribuidora de productos electrodomésticos tiene generalmente dos tipos de clientes, el distribuidor y el consumidor, es probable que las propuestas sean diferentes pues los fines pueden ser radicalmente distintos.

Durante mucho tiempo se ha dicho que la empresa debe decidir por una u otra de esas tres propuestas, no obstante hoy se considera que cada estrategia depende del mercado y del segmento de clientes seleccionado. Además, una empresa puede destacar en una de las tres, pero mantiene ciertos niveles mínimos en las otras dos.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de una manera diferente al menos respecto de sus competidores.

Veamos un ejemplo práctico y simple de entender:

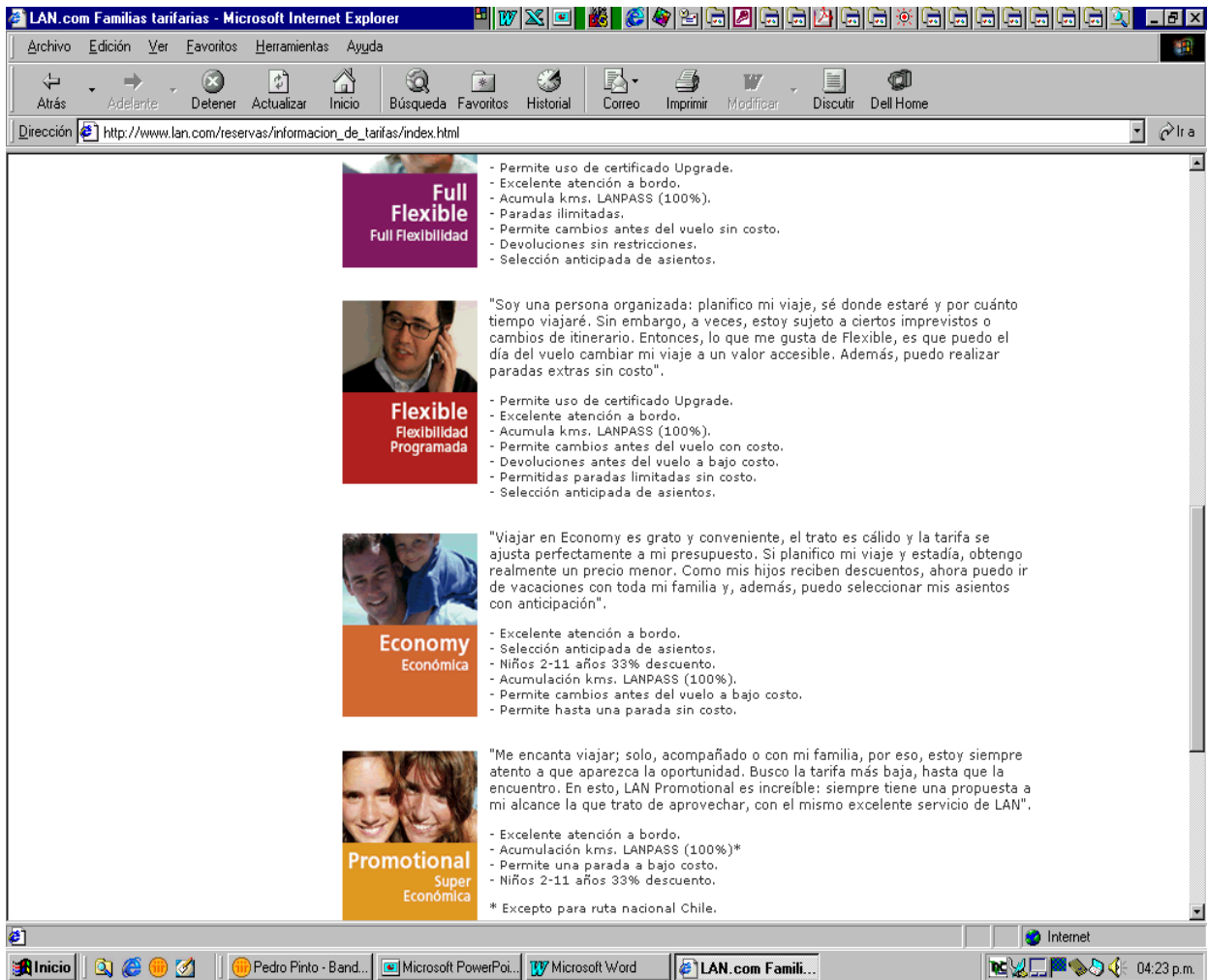
The screenshot shows the LAN.com website in Microsoft Internet Explorer. The browser's address bar displays the URL: [http://www.lan.com/reservas/informacion\\_de\\_tarifas/index.html](http://www.lan.com/reservas/informacion_de_tarifas/index.html). The website's header includes the LAN.COM logo and a navigation menu with items: Home, Reservas y servicios, Promociones, Viaje con nosotros, LANPASS, LANCARD, Empresas, and Compañía. Below the navigation menu, there are links for 'Acceso clientes' and 'Inscripción', and a phone number: 600 5262000.

The main content area is titled 'Familias tarifarias'. On the left, there is a sidebar under the heading 'Reservas y servicios' with the following links: 'Compre/reserve pasajes', 'Pague su reserva', 'Cobro de premios LANPASS', 'Después de comprar', 'Información de vuelos', 'Reserva de autos', 'Reserva de hoteles', and 'Familia de Tarifas'. Below the sidebar, there is a 'miembro de oneworld' logo.

The main content area features three sections, each with a testimonial and a list of benefits:

- First Primera:**
  - Testimonial: "Me encanta una atención personalizada y exclusiva. Valoro el trato cortés, refinado y amable. La excelencia y simpleza deben estar presentes de principio a fin, durante toda mi experiencia de viaje. First de LAN, se ajusta perfecto a lo que espero, tanto en tierra como en vuelo, porque en mis viajes lo más importante es acceder siempre a lo mejor y a la totalidad de las facilidades de LAN".
  - Benefits:
    - Prioridad en chequeo, abordaje y retiro de equipaje.
    - Acceso Salón VIP.
    - Atención personalizada a bordo.
    - Acumulación adicional de kms. LANPASS (150%).
    - Cambios en el pasaje ilimitados y sin costo.
    - Devoluciones sin restricciones y cancelaciones sin costo.
- Business Ejecutiva:**
  - Testimonial: "Mi tiempo es valioso. Aprecio una actitud de servicio personalizada, amable y consistente. Privilegio la rapidez y eficiencia, y espero contar con un socio que me entregue soluciones concertadas. Los negocios son prioritarios y no pueden esperar, mis decisiones de viaje las tomo sin mucha anticipación, por eso yo elijo Business de LAN".
  - Benefits:
    - Prioridad en chequeo, abordaje y retiro de equipaje.
    - Acceso Salón VIP.
    - Permite uso de certificado Upgrade.
    - Atención personalizada a bordo.
    - Acumulación adicional de kms. LANPASS (125%).
    - Cambios en el pasaje ilimitados y sin costo.
    - Devoluciones sin restricciones y cancelaciones sin costo.
- Business Value:**
  - Testimonial: "Yo planifico mis viajes y, por eso, puedo acceder a los beneficios y tarifa de Business Value. Me gusta el trato personalizado que recibo cuando viajo".

The taskbar at the bottom shows several open applications: Inicio, Pedro Pinto - Band..., Microsoft PowerPoi..., Microsoft Word, LAN.com Famili..., and Internet. The system clock indicates the time is 04:22 p.m.



Como vemos, cada cliente tiene sus propias necesidades o intereses y la empresa por su lado, responde con un mix de productos y servicios que satisfacen esas expectativas y necesidades, agregando valor tanto al cliente como para la propia empresa.

La secuencia a seguir en la construcción de cualquier propuesta de valor es la siguiente:

- Lo primero y más importante es tener un completo conocimiento de las expectativas y necesidades específicas de un de un grupo o segmento de clientes.
- Luego, se debe conocer el grado de importancia relativa que los clientes le asignan a cada una de las dimensiones de los diferentes servicios.
- A continuación es necesario conocer la opinión que tienen los clientes de la competencia y determinar cómo lo hacen los otros actores en esa materia.
- Posteriormente, se determinan cuáles son los elementos claves que debe contener la propuesta de valor.

- Por último, como el mercado es dinámico y tanto los clientes como la competencia están en permanente movimiento, es necesario repetir este ejercicio con cierta regularidad, idealmente debe ser revisado cada dos años.

#### **5.4.- La calidad del servicio entregado**

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy en día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son de vital importancia:

##### **1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:**

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

##### **2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios:**

Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes de ventas o en mostrador, call centers, etc.), distribución y logística, asesoría técnica, cobranza, devoluciones o reclamos.

Como resultado de las investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido establecer que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones parciales que realizan a cinco diferentes factores:



a) Elementos tangibles:

Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía. Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del sector industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo sus sistemas transaccionales y de información, se deciden a realizar su primer pedido. Qué decir de las empresas del sector comercio o retail, una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye directamente en un cliente potencial.

De la misma forma, si la empresa es del sector servicios, también se logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices, que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados. Asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nuestra empresa, pero no lograrán convencer al cliente para que vuelva a comprar.

b) Cumplimiento de la promesa:

Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 27 toneladas de cemento a su cliente industrial el viernes a las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 27 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de la promesa de servicio es uno de los dos factores más importantes que impulsa a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

c) Actitud de servicio:

Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición en quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a preferir a nuestra empresa.

d) Competencia del personal:

El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos y servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas comerciales, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

e) Empatía:

Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente, es posible situarse desde la perspectiva del cliente y evaluar esta dimensión de acuerdo con tres aspectos relevantes de evaluación:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su empresa? Cuando llaman a sus vendedores o empleados los encuentran?, les devuelven las llamadas? se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además, en un idioma que ellos puedan entender fácil y claramente.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total que el cliente le realiza a su proveedor en materia de servicio.

Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Esto obliga a que cada empresa desarrolle una metodología clara y precisa respecto de la calidad de servicio. Para ello deben definirse con precisión las actividades asociadas a las siguientes dimensiones:

## **1. Cultura de servicio.**

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por un elevado nivel en la calidad de los servicios que entregan a sus clientes. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que trabaja en la empresa. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe estar consciente que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes de ella, depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo, es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

## **2. Definición de calidad en el servicio.**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

### **3. Sensibilidad de los clientes a la calidad.**

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo, es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes, de los mecanismos de gestión de la calidad.

### **4. Parámetros de medición de calidad de los se servicios.**

Si consideramos el aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

### **5. Sistema de evaluación de la calidad de los servicios.**

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los productos y servicios proporcionados por la empresa.

### **6. Diferenciación ante el cliente mediante la calidad.**

Como ya se comentó en el inciso anterior, un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además, se destacarán los beneficios de esta diferenciación: objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

## **7. Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.**

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que participa en cada uno de los momentos de verdad con el cliente.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal. Sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes con la empresa y con sus colegas.

## **8. Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.**

- Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto, como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.
- Sistemas: Diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte (front y back office) y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.
- Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

## **9. Gestión de la calidad del servicio.**

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios entregados a los clientes. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones correctivas para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general de la empresa para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará la confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

#### **10. Marketing Relacional para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los proceso de calidad.**

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad.

El marketing relacional pretende establecer una base de relaciones de largo plazo con los clientes, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamos y nuevos requerimientos de los clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

La información arrojada por el marketing relacional será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den representará un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

El propósito central del marketing relacional consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto. Con el enfoque de personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

Para cumplir con todos estos propósitos, la industria del soluciones informáticas provee a las empresas de sistemas del tipo CRM (customer relationship management), los que permiten hacer una gestión profesional de las relaciones con los clientes.

### **Capítulo 6 Metodología de trabajo utilizada**

La metodología de trabajo que se definió para el desarrollo de la presente memoria consideró las siguientes etapas:

## **6.1 Recopilación de datos y análisis de información relevante**

- En una primera etapa se realizaron levantamientos de información de las políticas, procesos y definiciones comerciales, mapas de los procesos de negocios, workflows de los procesos en los sistemas transaccionales y construcción de estadísticas respecto de las transacciones comerciales. Asimismo, se profundizó en la información emanada de la auto evaluación efectuada por la Gerencia General.
- A continuación y con la ayuda de un estudio de mercado fue posible determinar el posicionamiento de marca, el grado de satisfacción que tienen los clientes respecto del mix de productos y servicio que reciben de sus proveedores de la industria y por último y no menos importante, los elementos claves que inciden en la decisión de compra de los clientes.
- Luego, se efectuó una exhaustiva revisión del material disponible en la intranet de la empresa para identificar trabajos desarrollados por otras unidades de negocios de la empresa que hayan sido considerados como buenas prácticas a nivel mundial en el ámbito de marketing y ventas. A esta información, se le sumará el material recopilado en la bibliografía ya presentada.
- Posteriormente, la metodología consideró también la realización de visitas a las oficinas comerciales de la empresa para entrevistar al personal de contacto con clientes y obtener información relativa a la segmentación, propuestas de valor y servicio al cliente.

## **6.2 Creación y desarrollo de las componentes de Marketing requeridas por el proyecto**

Una vez finalizada la etapa anterior corresponde iniciar la etapa de desarrollo y creación de los elementos estructurales que soportarán el nuevo modelo de operación y atención de clientes. Al final de esta sección deberemos ser capaces de contar con los siguientes componentes claves del marketing:

### **Estudio de Satisfacción de Clientes.**

Antes de comenzar cualquier proceso de reestructuración o rediseño de procesos, es fundamental conocer cuál es la posición relativa que ocupa la empresa respecto de la competencia en el ámbito de satisfacción de clientes y además, para efectos de la definición de las propuestas de valor, es clave conocer la importancia relativa que los clientes le asignan a los atributos que inciden en la decisión de compra. Por esa razón, se realizó la licitación de un estudio de satisfacción de mercado. La licitación fue adjudicada a Adimark-Gfk,

Se contrató un estudio de tipo cualitativo, con entrevistas personales, presenciales e individuales. Se definió como población objetivo ejecutivos de cargos a nivel decisor y operativo pertenecientes a empresas clientes o no de la compañía para la cual se realizó la presente memoria.

### **Segmentación de Clientes.**

Tomando como punto de partida la segmentación actual de clientes de la empresa (que es muy básica), la información proveniente del estudio de mercado y utilizando un nuevo criterio de clasificación de clientes, se desarrolló una nueva segmentación de clientes que representará más fielmente los actuales intereses y expectativas de los clientes pertenecientes a los nichos de mercado que son de interés para la empresa. Para ello se utilizó una metodología de clasificación de clientes (y no clientes también) en base a dos variables claves de comportamiento: la orientación comercial y nivel de sofisticación de necesidades representativos del cliente.

### **Propuestas de Valor.**

Definida la nueva segmentación de clientes (para cada uno de los canales del mercado: constructoras, prefabricadores y distribuidores) y tomándola como referencia, más la información clave proveniente del estudio de mercado y de una serie de entrevistas y focus groups que se realizarán con clientes, se deberán definir las propuestas de valor para cada uno de los canales y segmentos de clientes, es decir, la combinación de productos y servicios más adecuada y que satisfaga de mejor manera los intereses de los clientes y que optimice el uso de los recursos de la empresa.

En base a la información recopilada, el autor de esta memoria en conjunto con los gerentes de la empresa de aquellas áreas que intervienen en los momentos de verdad en la relación con los clientes (ventas, logística y área técnica), presentarán a la Gerencia General las propuestas de la manera como se quiere diferenciar los distintos servicios según cada canal y segmento de mercado. El objetivo es claro: definir claramente la combinación de productos y servicios que maximice el nivel de satisfacción de cada segmento y al mismo tiempo, optimice el uso de los recursos de la compañía.

Este punto reviste significativo interés para la Gerencia General por cuanto la visión que ella tiene respecto de la manera como se está administrando este tema es muy deficiente: “atendemos a todos los clientes de la misma manera, sin importar su tamaño, lealtad, importancia en el mix de ventas ni su margen de contribución; lo que claramente introduce ineficiencias al proceso y a los resultados”, explica el Gerente General.

Un aspecto central en todo proceso de segmentación de clientes que no se ha mencionado dice relación con la capacidad que tiene que tener la empresa para ofrecer servicios diferenciados. Si la empresa no tiene la posibilidad de diferenciar sus servicios no tiene ningún sentido el realizar una segmentación del mercado.



## **Calidad de Servicio.**

Por último, corresponderá la creación e implementación del indicador de la calidad del servicio entregado a los clientes versus el comprometido en las propuestas de valor definidas en la etapa anterior. El indicador deberá ser confiable y estar disponible en la oportunidad requerida para poder realizar una efectiva gestión de servicio al cliente.

El indicador se concentrará en medir la efectividad de tres de las variables claves del servicio de la empresa: oportunidad de entrega de los productos, calidad y cantidad de los productos entregados y un correcto proceso de facturación.

Como se mostrará en detalle más adelante, en conjunto con personal del área de informática de la empresa, se desarrollará en la intranet de la compañía una aplicación que, aprovechando la información existente en el sistema transaccional - pedidos de los clientes con toda los datos asociados al compromiso de despacho - permita realizar las comparaciones entre lo realizado respecto de lo comprometido.

Para optimizar y simplificar la carga de datos, se contempla que la aplicación se alimente en forma diaria (a través de programas de actualización de datos) de la información existente en el sistema transaccional (ERP JD Edwards) y en el Sistema de Gestión de Reclamos.

Es importante consignar que, dada la transversalidad de los temas abordados en esta memoria, cada una de las etapas del desarrollo considera necesario involucrar activamente al personal que tendrá la responsabilidad de implementar, mantener y/o administrar la o las actividades contempladas en cada etapa de este trabajo de título.

De esta manera, al hacerlos partícipes del desarrollo, se logrará que se sientan comprometidos e involucrados con el éxito del proyecto y con los cambios que se generen en la operación comercial y será posible generar en ellos el sentido de urgencia requerido para la implementación del proyecto.

En base al acuerdo establecido con el Gerente General de la empresa el siguiente fue el cronograma de actividades aprobado para el desarrollo de la memoria:

**Tabla N° 6**  
**Carta Gantt del desarrollo de la memoria**

ETAPA	ACTIVIDAD	DURACION	CRONOGRAMA														
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7								
1	Conceptos Estratégicos	1 semana	■														
	Investigación de Mercado	12 semanas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Levantamiento Situación Actual	4 semanas	■	■	■	■											
3	Segmentación de Clientes	10 semanas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Atractivo de los Segmentos	2 semanas					■	■									
	Propuestas de Valor	5 semanas						■	■	■	■	■					
4	Procesos de Negocios	3 semanas			■	■	■										
	Sistemas de Información	12 semanas											■	■	■	■	■
5	Satisfacción de Clientes	4 semanas				■	■	■	■								
	Calidad de Servicio	12 semanas														■	■
6	Kick Off del Proyecto	1 semana															■

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante a consignar dice relación con la continuidad y liderazgo de las iniciativas emanadas y propuestas en la presente memoria. Pensando en estos aspectos, el Gerente de Desarrollo de Negocios asumió la responsabilidad de darle la continuidad necesaria al proyecto y continuar al frente de este proceso de cambio. Entre otras responsabilidades deberá hacer el lanzamiento oficial del proyecto y deberá ser quien responda por la administración del proyecto, por la obtención de los indicadores de calidad de servicio, por la obtención de los indicadores de satisfacción de clientes y de la revisión de la validez de las propuestas de valor para cada uno de los canales y segmentos del mercado. Finalmente, será el responsable por cautelar que el servicio al cliente se ajuste al estándar establecido y para ello, deberá mantener alineada a toda la organización.

**Capítulo 7**  
**Alcances y resultados esperados**

Además de los objetivos ya descritos, para la Gerencia General de la empresa este Trabajo de Título tiene implicancias estratégicas y políticas. La gerencia aspira a que el proyecto llegue a convertirse en una “best practice” para ser implementada en otras unidades de negocios de la empresa en el mundo, pues permitiría demostrar que es posible lograr la eficiencia en la operación comercial e incrementar a la vez, en forma significativa el servicio al cliente.

En otras palabras, este Trabajo de Título debe ser capaz de demostrar que es posible hacer las cosas de una manera diferente, asumiendo riesgos controlados y generando significativos ahorros para la compañía y fortaleciendo al mismo tiempo, la orientación al cliente como una definición estratégica del negocio.

Específicamente, desde la perspectiva económica, al presente Trabajo de Título se le exige que la nueva estrategia comercial propuesta que incluye, una nueva

segmentación de clientes, propuestas de valor y medición de la calidad de servicio, le colabore en forma efectiva para que la compañía logre recuperar en forma acelerada al menos 4 puntos de su participación de mercado en tres años (2% en el año 2010, 1,0% en el 2011 y 1,0% en el 2012), lo que en términos monetarios, representa obtener ingresos adicionales por ventas del orden de 4,8 millones de euros para el período mencionado.

El siguiente es el detalle de cálculo:

**Tabla N° 7**  
**Aspiraciones de la empresa para el aporte de la memoria**

	2009	2010	2011	2012
Ventas Industria (*)	141,0	149,5	158,4	167,9
Crecimiento anual del mercado		6%	6%	6%
Participación de Mercado sin proyecto	27,0%	28,0%	29,0%	30,0%
Ventas de la empresa (*)	38,1	41,8	45,9	50,4
Participación de Mercado con proyecto	27,0%	29,0%	30,0%	31,0%
Ventas de la empresa (*)	38,1	43,3	47,5	52,1
Mayores ingresos generados por el proyecto (*)		1,5	1,6	1,7

(\*) Cifras en millones de euros.

Fuente: Gerencia General de la empresa

Desde la perspectiva de las limitaciones que enfrenta el presente Trabajo de Título, se debe tener presente que los cambios propuestos para la operación comercial son de carácter estructurales y llevan consigo un cambio cultural en la organización.

Claramente el éxito en la implementación de las iniciativas propuestas en esta memoria, dependen en gran medida de la conducta que asuma la organización frente a estos cambios.

Se sabe que los cambios culturales son procesos que no son inmediatos sino que toman tiempo para su maduración. Este aspecto sin duda, es el que aparece como uno de los obstáculos más difíciles de superar. La Gerencia General tiene claro este aspecto pero confía en que la organización sabrá entender la urgencia y la importancia de implementar los cambios propuestos en esta memoria.

Asimismo, más allá de las expectativas económicas, el aporte concreto que se espera del presente Trabajo de Título en términos de productos concretos son:

1. Contar con un estudio de satisfacción de clientes que permita conocer la posición en que se encuentra la empresa respecto de sus competidores.
2. Disponer de una nueva segmentación de clientes.

3. Desarrollar e implementar las propuestas de valor de la empresa.
4. Construir un indicador de la calidad del servicio entregado.

## **Capítulo 8**

### **Desarrollo de la memoria**

#### **8.1. Recopilación de datos e información relevante**

Esta etapa comenzó con un exhaustivo trabajo de levantamiento de toda la información relevante y que estaba disponible respecto de los distintos procesos comerciales. Se analizaron los datos de las siguientes fuentes de información:

- De la Gerencia General fue posible obtener información confidencial respecto de la planificación estratégica, de los objetivos de corto y mediano plazo, políticas y definiciones comerciales.
- Para entender el funcionamiento comercial de la empresa, luego de realizar reuniones de trabajo con los principales ejecutivos, se elaboraron los mapas y diagramas de flujo de los procesos de negocios vigentes de cada área que participa dentro de la cadena de valor.
- Asimismo, fue posible construir las estadísticas de las transacciones comerciales y datos del volumen y distribución de la carga administrativa que soporta el personal de post venta del área comercial.
- Luego, se licitó el estudio de investigación de mercado. Sus resultados permitieron determinar el grado de satisfacción de clientes de la industria respecto de la atención de sus proveedores y los drivers que inciden en la elección del proveedor.
- A continuación se efectuó una detallada revisión del material disponible en la intranet de la empresa para identificar trabajos desarrollados por otras unidades de negocios que hayan sido considerados como buenas prácticas a nivel mundial en el ámbito de marketing y ventas. Producto de esta revisión, fue posible acceder a recientes desarrollos en el ámbito de la clasificación de clientes y que, para el presente proyecto, fueron utilizados como referencias para realizar la propuesta de segmentación de clientes.

### **8.1.1. El Estudio de Satisfacción de Clientes**

Tal como ya se indicó, uno de los aspectos claves de la información requerida para el desarrollo de una nueva segmentación de clientes y las propuestas de valor asociadas es la realización de un estudio de investigación de mercado que, a través de sus resultados, entregue valiosa información respecto de las actuales necesidades y requerimientos de distintos nichos de mercado y respecto de los elementos claves que inciden en la decisión de compra.

Para tales efectos, se obtuvo la autorización de la Gerencia General para contratar un estudio de satisfacción de clientes. La presente memoria consideró la elaboración de la encuesta a aplicar en el mercado que permitiría obtener toda la información requerida para el iniciar el análisis de los clientes del mercado. Luego, se llamó a licitación entre varias empresas de investigación de mercado, resultando finalmente Adimark - Gfk como la empresa seleccionada para realizar el estudio.

A continuación se muestra la encuesta diseñada por el memorista para ser aplicada en el canal de empresas constructoras:

**Tabla N° 8**  
**Formulario diseñado para la encuesta de Satisfacción de Clientes**  
**Target: Empresas Constructoras**

<b>ENCUESTA A EMPRESAS CONSTRUCTORAS</b>						
<b>1. IDENTIFICACION</b>						
Nombre de la empresa						
Cargo de quien responde la encuesta						
Señale el sector donde su empresa realiza su actividad principal de construcción:						
	SECTOR	Actividad (marcar con "x")				
1	Minería					
2	Industrial					
3	Obras Civiles (Carreteras, Energía, Puertos, Infraestructura Pública)					
4	Centros Educativos, Salud, Cultura					
5	Inmobiliario no habitacional (Centros Comerciales, Oficinas)					
6	Inmobiliario habitacional					
7	Otro (especificar)					
<b>2. CONOCIMIENTO Y EVALUACION DE MARCAS</b>						
Responda por favor las 6 preguntas que siguen a continuación en la tabla que está más abajo:						
2.1	Cuáles son las marcas que usted conoce?					
2.2	En términos generales, cómo evalúa a cada una de ellas? Considere una escala del 1 al 7, donde 1 es "Muy Mala" y 7 es "Muy Buena"					
2.3	Cuáles de estas marcas son las que usan en su empresa?					
2.4	En términos generales, cómo evalúa el <b>SERVICIO</b> que su empresa recibe de cada una de ellas? Considere una escala del 1 al 7, donde 1 es "Extremadamente Insatisfecho" y 7 es "Extremadamente Satisfecho"					
2.5	¿Cuál es la marca <b>MAS USADA</b> en su empresa?					
2.6	¿y cuál es la <b>SEGUNDA MARCA MAS USADA</b> por ustedes?					
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
EMPRESA	MARCAS QUE CONOCE <small>(marcar con "x")</small>	EVALUACION GENERAL <small>(de 1 a 7)</small>	MARCAS QUE USAN <small>(marcar con "x")</small>	EVALUACION DEL SERVICIO <small>(de 1 a 7)</small>	1ª Marca más usada <small>(marcar con "x")</small>	2ª Marca más usada <small>(marcar con "x")</small>
EMPRESA 1						
EMPRESA 2						
EMPRESA 3						
EMPRESA 4						
EMPRESA 5						
EMPRESA 6						
EMPRESA 7						
2.7	¿Podría señalar por qué le otorgó a		una calificación en servicio de		puntos?	
R:						
2.8	¿Podría señalar por qué le otorgó a		una calificación en servicio de		puntos?	
R:						

Fuente: Desarrollo propio.

**Tabla N° 9**  
**Formulario diseñado para la encuesta de Satisfacción de Clientes**  
**Target: Empresas Constructoras**

3. FACTORES CLAVES EN LA ELECCION DEL PROVEEDOR					
Por favor responda las 2 secciones que siguen que siguen a continuación en la tabla que está más abajo:					
<b>3.1 IMPORTANCIA RELATIVA DE FACTORES DECISORES</b>					
En esta sección usted deberá distribuir 100 puntos entre una lista de factores, dándole mayor puntaje a los factores que considere más importantes. El total debe sumar 100 y los factores deben tener puntajes distintos					
<b>3.2 EVALUACION DE FACTORES DECISORES POR MARCA</b>					
Corresponde ahora que evalúe a las dos marcas de encofrados que más usan en su empresa. Para ello considere una escala de evaluación del 1 al 7, donde 1 es "Extremadamente Insatisfecho" y 7 es "Extremadamente Satisfecho".					
Considerando <b>SOLO LAS DOS PRINCIPALES MARCAS</b> de encofrados <b>QUE MAS USAN EN SU EMPRESA</b> ,					
Por favor evalúe los siguientes factores:					
		3.1	3.2.1	3.2.2	
		Importancia Relativa	Evaluación de 1ª Marca	Evaluación de 2ª Marca	
			(de 1 a 7)	(de 1 a 7)	
1	Precios competitivos				
2	Variedad de productos y equipos				
3	Calidad de los productos y equipos				
4	Disponibilidad de stock				
5	Servicio comercial				
6	Asistencia técnica				
7	Servicio de despacho y devolución de productos				
8	Confiabilidad de la solución de ingeniería				
9	Otro (Especificar)				
	TOTAL	0			
		(Debe sumar 100)			
<b>4. IMAGEN CORPORATIVA</b>					
Ahora deseamos conocer su percepción respecto de ciertas afirmaciones relativas a las empresas de encofrados. Considere una escala del 1 al 7, donde 1 es "NADA APROPIADA" y 7 es "MUY APROPIADA".					
4.1 Considerando <b>SOLO LAS MARCAS</b> de encofrados <b>QUE USTED CONOCE</b> , ¿cuán apropiadas considera las siguientes afirmaciones?					
		EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
1	Es el líder del mercado				
2	Es una empresa que responde agilmente a los problemas de los clientes				
3	Posee un amplio rango de productos que cubren todas las necesidades constructivas				
4	Es una empresa innovadora dentro de la industria				
5	Es una empresa flexible que se adapta a las necesidades de sus clientes				
6	Es una empresa con buena imagen en general				

Fuente: Desarrollo propio.

**Tabla N° 10**  
**Formulario diseñado para la encuesta de Satisfacción de Clientes**  
**Target: Empresas Constructoras**

5. EVALUACION DEL SERVICIO DE LA MARCA PRINCIPAL			
A partir de este momento todas las preguntas se referirán exclusivamente a la marca que usted señaló como la más usada en su empresa:			
Nos interesa ahora conocer la calidad del servicio que usted y su empresa están recibiendo de parte de dicha empresa.			
Para responder considere una escala de evaluación del 1 al 7, donde <b>1 es "Extremadamente Insatisfecho"</b> y <b>7 es "Extremadamente Satisfecho"</b> .			
<b>PRECIOS</b>			
5.1	Pensando en la variable precios, ¿cómo evalúa usted los siguientes atributos?		Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	Precios competitivos		
2	La relación precio - calidad de sus productos y equipos		
3	Los plazos de pago ofrecidos		
4	Las condiciones de crédito ofrecidas (monto, documentación requerida, etc)		
<b>PRODUCTOS Y EQUIPOS</b>			
5.2	En relación a los productos y equipos, ¿cuán satisfecho se encuentra usted respecto de?		Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	La variedad de los productos y equipos		
2	La uniformidad de los productos y equipos		
3	La durabilidad de los productos y equipos		
4	La confiabilidad de los productos y equipos		
5	La versatilidad de los equipos para ser usados en distintos tipos de proyectos		
<b>SERVICIO COMERCIAL</b>			
5.3	Respecto del servicio comercial, ¿cómo evalúa los siguientes atributos?		Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	Frecuencia de visitas de los ejecutivos comerciales		
2	Conocimiento comercial y técnico de los productos y equipos		
3	Oportunidad en la entrega de información comercial y técnica		
4	Capacidad de solución a problemas o requerimientos de clientes		
5	Capacidad de decisión/autonomía de los ejecutivos		
6	Cumplimiento de los compromisos contraídos		
7	Amabilidad y cortesía del personal del área comercial		
<b>ASISTENCIA TECNICA</b>			
5.4	En cuanto a Asistencia Técnica, ¿cómo evalúa los siguientes aspectos?		Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	Oportunidad del servicio entregado		
2	Nivel de la solución de ingeniería entregada		
3	Conocimiento técnico del personal que entrega el servicio de supervisión en obra		
4	Flexibilidad frente a cambios en las modulaciones o diseños		

Fuente: Desarrollo propio.



**Tabla N° 11**  
**Formulario diseñado para la encuesta de Satisfacción de Clientes**  
**Target: Empresas Constructoras**

<b>FACTURACION Y COBRANZAS</b>			
5.6	¿Cómo califica el servicio de facturación y cobranzas que usted recibe?		
			Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	Exactitud de la facturación (coincide con las condiciones pactadas)		
2	Claridad en el contenido de la factura (con anexos completos y entendibles)		
3	Calidad de la información del estado de su cuenta		
4	Frecuencia con la que usted recibe sus estados de cuenta		
5	Oportunidad de recepción de los documentos legales (facturas, guías de despacho, etc)		
6	Flexibilidad en los plazos de pago frente a solicitud de prórrogas		
7	Amabilidad y cortesía del personal de cobranzas		
<b>MARKETING</b>			
5.7	¿Con qué nota evalúa los siguientes aspectos de Marketing que realiza su principal proveedor de encofrados?		
			Evaluación (de 1 a 7)
	ATRIBUTOS		
1	Realización de promociones y actividades de marketing con clientes		
2	Presencia corporativa en medios relevantes (publicaciones en medios escritos, web, etc)		
3	Participación en eventos del sector (ferias, eventos gremiales, eventos de comités de CCHC, etc)		
6	Con el propósito de identificar aspectos susceptibles de ser mejorados, señale aquellas aplicaciones en las que los productos de su principal presentan algunas debilidades o problemas:		
	Aplicación	Debilidad o problema que presentan los productos o equipos	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
P 8	Por último, necesitamos que escoja <b>SOLO UN PROVEEDOR</b> para cada una de las siguientes preguntas: (Marque con una "x")		
		EMPRESA 1	EMPRESA 2
1	¿Qué compañía de la industria usted le recomendaría a un colega?		
2	¿A qué proveedor lamentaría tener que cambiar por otro?		
3	Tomando en cuenta la calidad de los productos y servicios recibidos y las relaciones comerciales existentes ¿con qué proveedor su empresa se siente más cercana?		

Fuente: Desarrollo propio.

Tal como la encuesta presentada, se desarrollaron otras similares para los clientes pertenecientes al canal de prefabricadores y distribuidores.

El estudio de mercado que se contrató contempló la realización de 500 encuestas presenciales realizadas a empresas clientes y no clientes los canales de constructoras, distribuidores y prefabricadores de las regiones segunda, quinta, metropolitana y octava, tanto a nivel decisor como operativo dentro de las empresas.

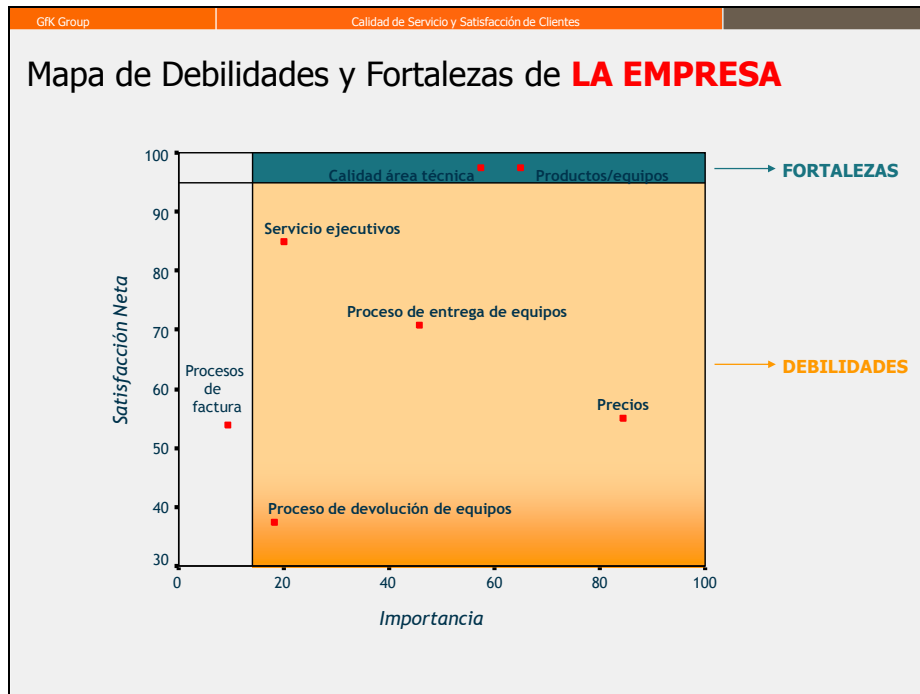
Dada la confidencialidad de la empresa y de los resultados detallados del estudio, a continuación se muestran sólo algunas de las láminas que entregó el estudio contratado a Adimark – Gfk:

**Lámina N° 1**  
**Índice del Estudio de Satisfacción de Clientes**  
**Realizado por Adimark - Gfk**

GfK Group	Calidad de Servicio y Satisfacción de Clientes
<h2>Índice</h2>	
1	<b>Metodología y Muestra</b>
2	<b>Conocimiento y Uso</b>
3	<b>Satisfacción General</b>
4	<b>Imagen</b>
5	<b>Precio y Productos</b>
6	<b>Servicio</b>
	6.1 Área Comercial
	6.2 Área Técnica
	6.3 Servicio Logístico
	6.4 Cierre y Facturación
7	<b>Problemas</b>
8	<b>Importancia de Factores</b>
9	<b>Lealtad</b>
10	<b>Conclusiones</b>

Fuente: Gerencia General de la empresa (Estudio de Satisfacción de Clientes de Adimark Gfk).

## Lámina N° 2 Mapa de debilidades y Fortalezas de la Empresa



Fuente: Gerencia General de la empresa (Estudio de Satisfacción de Clientes de Adimark Gfk).

## Lámina N° 3 Principales Conclusiones del Estudio de Satisfacción de Clientes

**Conclusiones**

- A nivel general, LA EMPRESA es la mejor evaluada, posición dada por las dimensiones de Imagen y Producto.
  - Estas dos dimensiones están altamente correlacionadas... la imagen está sustentada en producto.
  - La brecha competitiva es a nivel total industria
- La dimensión PRECIO es en la que LA EMPRESA es superada por la competencia, como un todo.
- En cuanto a la dimensión SERVICIO, lo primero es destacar que el estándar presentado por la industria es satisfactorio- neta superior al 75%- pero con claras diferencias entre los distintos actores.
- El momento de verdad mejorable a nivel de industria es el servicio logístico-especialmente devolución de equipos donde LA EMPRESA obtiene su peor evaluación- neta 38.
- Los focos aparecen en los atributos de rapidez en la atención y disposición para recibir camiones fuera de plazo, para devolución y retiro de equipos.

Fuente: Gerencia General de la empresa (Estudio de Satisfacción de Clientes de Adimark Gfk).

## Lámina N° 4

### Principales Conclusiones del Estudio de Satisfacción de Clientes

GfK Group      Calidad de Servicio y Satisfacción de Clientes

#### Conclusiones

- La segunda oportunidad de mejoramiento es *facturación*, donde si bien LA EMPRESA presenta una satisfacción neta mejor que *devolución de equipos*, tiene la tarea de al menos empatar a la competencia.
- Para lograrlo, el foco es la *exactitud de los cobros* y mejorar la *claridad de la factura*.
- Por último y como oportunidad de diferenciación extra producto, surge la gestión comercial, donde si bien LA EMPRESA está muy bien evaluada a nivel general, parece no estar en su oferta de servicio la visita a los clientes, o al menos con alguna regularidad satisfactoria de cara al cliente.
- Las competencias están, ya que se cuenta con ejecutivos comerciales, ingenieros y supervisores, muy bien evaluados, con cierta brecha competitiva, lo que es destacable dada que la industria es bien percibida en general

Fuente: Gerencia General de la empresa (Estudio de Satisfacción de Clientes de Adimark GfK).

Los resultados obtenidos en términos de fortalezas y debilidades son claros: los clientes (y no clientes) consideran que la empresa es el líder del mercado. Sin embargo, su liderazgo se sustenta esencialmente en la imagen de la empresa, en la calidad indiscutida de sus productos y de la componente técnica asociada a ellos.

La empresa no cuenta con una componente de servicio que sea referente para la industria. Por el contrario, en ciertas áreas de servicio es la peor evaluada por los clientes. Además, como la empresa es percibida como la de mayor nivel de precios, esta contradicción entre precio alto y mal servicio puede hacerle perder clientes. Entre los aspectos más mal evaluados aparece el servicio logístico (tanto en la entrega como en la recepción de productos equipos y en el cierre de obra) y la facturación (en lo relativo a exactitud de los cobros y claridad de la factura).

Todo este escenario le genera a la empresa una amenaza latente. La empresa se encuentra en una posición vulnerable frente a la entrada al mercado de algún competidor que cuente con productos de similar calidad pero con un muy buen nivel de servicio.

## 8.2. Creando una nueva segmentación de clientes

Tal como se mencionó en el contexto conceptual de esta memoria, desde hace muchos años que las empresas han entendido la importancia estratégica de una adecuada y real orientación al cliente.

Los flujos de caja presentes y futuros por los cuales deben responder las áreas comerciales de las empresas dependen en gran medida del nivel de satisfacción de sus clientes.

Luego de revisar en detalle la bibliografía disponible y los trabajos publicados en la intranet de la empresa relativos a este tema, fue posible desarrollar una propuesta para la segmentación de clientes para la empresa.

La propuesta de segmentación de clientes que se presentó a la Gerencia General consideró que el proceso de clasificación de un cliente estará determinado por dos dimensiones fundamentales en su comportamiento comercial:

- su **comportamiento de negocios** y
- la **sofisticación de sus necesidades**.

A su vez, para cada una de estas dimensiones, existen tres categorías que permiten clasificar el aspecto más predominante en el accionar comercial de empresa.

### **Comportamiento de Negocios**

La dimensión comportamiento de negocios, se utilizará para determinar la orientación comercial que mejor representa a la empresa. Esta dimensión tendrá asociada las siguientes categorías para la clasificación de los clientes de la industria:

#### **Orientación a Performance:**

Esta categoría indica que estamos frente a una empresa que se caracteriza por su nivel tecnológico y que predominantemente se preocupa en optimizar sus procesos constructivos y en el costo de la solución integral. Además del precio, le asigna valor e importancia a otras variables de la oferta comercial de su proveedor.

#### **Orientación a Relationship:**

Esta categoría por su parte, indica que la empresa predominantemente se preocupa por construir relaciones comerciales de largo plazo con sus proveedores. Si bien la variable precio es importante para ella, también lo es el establecer relaciones duraderas basadas en la confianza con sus proveedores.

### **Orientación a Price:**

Esta última categoría indica que la empresa considera al producto como un commodity y le interesa exclusivamente conseguir el precio más bajo del mercado. Un commodity es un bien o servicio para el que existe demanda, pero que es percibido sin gran aportación de valor por el mercado. Para los clientes se trata de un producto o servicio que es el mismo, no importa quién lo provea, como el petróleo, el papel o la electricidad.

### **Sofisticación de Necesidades**

La dimensión sofisticación de necesidades, se utilizará para determinar el grado de desarrollo tecnológico que tiene la empresa. Esta dimensión tendrá asociada las siguientes categorías para la clasificación de los clientes de la industria:

Del mismo modo, para determinar el grado de sofisticación de las necesidades de los clientes, la propuesta consideró que se deberían utilizar las siguientes categorías:

#### **Nivel Alto:**

Esta categoría indica que estamos en presencia de una empresa tecnológica, la que desarrolla su trabajo con un alto nivel de desarrollo y presenta un nivel elevado en la sofisticación de las necesidades constructivas que requieren ser satisfechas.

#### **Nivel Medio:**

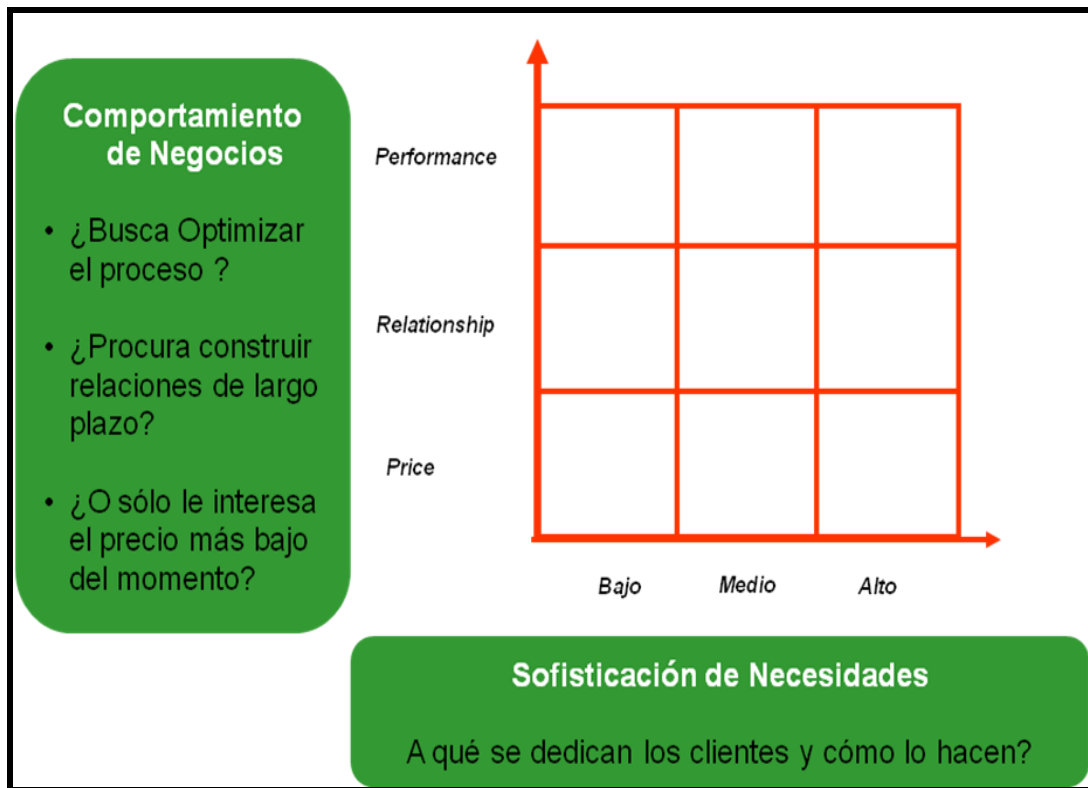
Esta categoría por su parte, indica que el cliente (la empresa) está en un nivel tecnológico intermedio y presenta por lo tanto, un nivel medio de sofisticación de necesidades respecto de su actividad comercial.

#### **Nivel Bajo:**

Finalmente, esta categoría indica que el cliente dispone de procesos muy simples y que su actividad constructiva tiene asociado un nivel de baja complejidad. Por lo tanto, tiene un bajo nivel de sofisticación de las necesidades que requieren ser cubiertas por su proveedor.

En términos gráficos, el esquema de segmentación de clientes que se propuso en esta memoria y que luego se utilizó en la empresa es el siguiente:

**Lámina N° 5**  
**Esquema utilizado para la Segmentación de Clientes**



Fuente: Elaboración propia.

En base a esta propuesta, para cada uno de los canales del mercado (constructoras, prefabricadores y distribuidores) existirán 9 posibles segmentos de mercado de acuerdo a las siguientes combinaciones:

- Segmento Performance – Bajo
- Segmento Performance – Medio
- Segmento Performance – Alto
- Segmento Relationship – Alto
- Segmento Relationship – Medio
- Segmento Relationship – Bajo
- Segmento Price – Alto
- Segmento Price – Medio
- Segmento Price – Bajo

Una vez revisada y aprobada por la Gerencia General y por los principales ejecutivos de la empresa la metodología propuesta para la segmentación de clientes, el paso siguiente consistió en realizar el proceso de clasificación de toda la cartera de

clientes de la industria conocida por los ejecutivos de la empresa para los canales de constructoras, prefabricadores y distribuidores.

El desafío no era menor, por cuanto en conjunto con los ejecutivos del área comercial y técnica de la empresa era necesario realizar un proceso de segmentación a un universo conformado por cerca de 1.300 empresas constructoras, 250 empresas industriales del sector de elementos prefabricados de hormigón y 1.800 puntos de ventas del canal del retail (distribuidores).

Para tales efectos, el plan de trabajo consistió en la realización de una primera sesión de trabajo ampliada con la participación de miembros del área de ventas y de asesoría técnica de la empresa, de la oficina central, quienes al poseer el conocimiento detallado de los clientes, eran quienes debían realizar el proceso de clasificación de cada cliente. Para cumplir con este objetivo, el autor de esta memoria seleccionó una muestra de cinco clientes de cada uno de los tres canales de ventas y lideró esta primera sesión de trabajo. Los ejecutivos comerciales respondieron los distintos cuestionarios desarrollados en esta memoria para poder clasificar a los clientes de cada canal del mercado.

Finalizada esta primera sesión de trabajo, fue posible contar una nueva segmentación de clientes para la muestra seleccionada. Tanto la metodología propuesta como los cuestionarios desarrollados para la clasificación de clientes fue bien recibida por los ejecutivos responsables de realizar la segmentación de todos los clientes de la industria.

Posteriormente, entre los ejecutivos que asistieron a esta primera sesión, la Gerencia General seleccionó a aquellos que tendrán el rol de monitores para replicar el ejercicio realizado en la primera sesión de trabajo en la casa matriz en las distintas oficinas comerciales de la empresa. El desarrollo completo de esta etapa tomó 10 semanas de intenso trabajo, pero finalmente la empresa logró contar con una nueva segmentación de clientes, con datos actualizados y con información valiosa para definir las propuestas de valor para cada canal y segmento de mercado.

A continuación, se presentan los diferentes criterios que se aplicaron para la clasificación de los clientes. Por la confidencialidad de algunos aspectos, se mostrarán solo algunos de los resultados obtenidos en el proceso de segmentación para cada uno de los canales del mercado.

#### **a) Canal Empresas Constructoras - Criterios para la segmentación de clientes**

##### **Dimensión: Sofisticación de Necesidades.**


La sofisticación de las necesidades de las empresas constructoras (clientes y no clientes) fue determinada desarrollando los siguientes pasos:



- 1º. Se identificó el tipo de obras que mayoritariamente realiza la empresa y que representa mejor el giro o la actividad principal de la empresa constructora. Para ello, se diseñó y se utilizó como referencia la siguiente clasificación de los tipos de obras con su correspondientes grados de sofisticación de necesidades:

**Lámina N° 6**  
**Sofisticación de Necesidades en Canal Constructoras**

Canal Constructoras		
<i>Eje: Sofisticación de las Necesidades</i>		
<u>Tipos de obras</u>		
Bajo	Medio	Alta
Viviendas Sociales	Edificios	Obras Civiles
Pequeñas construcciones	Edificación Pública	Edificios gran altura
Casas Aisladas	Colegios	Malls
Edificios de 4 pisos o menos	Pavimentos Urbanos	Pavimentos de Carretera
Resistencias: Menor a H25	Conjuntos de Casas (No Sociales)	Resistencias: Mayor a H 30
	Resistencias: H25 - H30	


Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior quiere decir por ejemplo que, si una empresa constructora se caracteriza porque habitualmente se dedica a construir conjuntos de viviendas sociales tiene asociado un nivel de sofisticación de necesidades más bien bajo, debido a que este tipo de construcción tiene asociado un bajo nivel de complejidad. Y si por el contrario, la empresa se dedica principalmente a construir obras civiles de gran envergadura, estamos frente a un cliente cuyo nivel de sofisticación de necesidades es considerada como elevado.

- 2º. Hecho lo anterior, correspondió ahora determinar el grado de know how y desarrollo tecnológico que la empresa constructora aplica en los procesos constructivos que realiza. El resultado de esta evaluación permite determinar el nivel tecnológico del cliente, es decir, qué tan eficiente es el cliente en lo que hace. El objetivo central de esta parte de la evaluación del cliente apunta a subir de calificación a aquellas empresas que se destacan por su nivel de eficiencia. De esta manera, cuando estamos frente a una empresa que desarrolla sus procesos constructivos en forma eficiente, sube un nivel en su clasificación inicial de sofisticación de necesidades, es decir, desde el nivel bajo sube al medio. Esto se hizo pensando en aquellos constructores que, si bien se dedican a faenas de bajo nivel de sofisticación, la manera como ejecutan sus obras, les confiere un mayor

grado de sofisticación para efectos de la determinación de la propuesta de valor que les corresponde y que se verá más adelante. El siguiente es el cuestionario que su desarrolló y que se utilizó para los fines descritos:

**Tabla N° 12**  
**Formulario diseñado para la medir el desarrollo tecnológico que las Empresas Constructoras aplican en sus procesos constructivos**

APROACHING TECNOLÓGICO PARA OPTAR A SUBIR DE CLASIFICACION BAJO A MEDIO:		Respuestas
1 Disponibilidad de equipos para preparar hormigones	0: En volumen    1: En Peso	<input type="text"/>
2 Uso de aditivos	0: No usa    1: Usa uno    2: Usa más de uno	<input type="text" value="0"/>
3 Nivel de autocontrol	0: No tiene    1: Sólo chequeo de dosificaciones    2: Control permanente	<input type="text" value="0"/>
SOLO SI EL CLIENTE OBTIENE UNA CALIFICACION DE 4 ó 5 PUNTOS => EL CLIENTE PASA DESDE EL NIVEL BAJO AL NIVEL MEDIO.		Resultado Aproaching Tecnológico <input type="text"/>
		Clasificación Final: <input type="text" value="Medio"/>

Fuente: Elaboración propia

### Dimensión: Comportamiento de Negocios.

Recordemos que esta dimensión permite determinar la orientación comercial del cliente (performance, relationship o price) y será determinada a través de la aplicación de un cuestionario diseñado por el memorista y que permitió obtener información de las empresas en temas tales como:

- Grado de ingeniería aplicado en los procesos constructivos, existencia o no de un área técnica, el constructor realiza análisis de costos?
- Duración de la relación comercial con sus proveedores, el constructor manifiesta alguna preferencia de marca?, nos da la última opción?
- Número de proveedores de nuestros productos que el constructor ha tenido en un período definido de tiempo, respeta los compromisos comerciales?

Se presenta a continuación, el cuestionario completo que se diseñó y que luego de ser aprobado por la Gerencia General, se aplicó para determinar la orientación comercial de las empresas constructoras del mercado:

**Tabla N° 13**  
**Formulario diseñado para la determinar la orientación de negocios**  
**de las Empresas Constructoras**

**ORIENTACION AL PERFORMANCE**

1	La constructora busca mejorar su performance?		
	0 Muy pocas veces	3 Algunas veces	6 Casi siempre
2	Es importante que su proveedor esté involucrado en Investigación y Desarrollo?		
	0 No	3 Cierta relevancia	6 Mucha relevancia
3	El cliente dispone de un área técnica propia?		
	0 No tiene	3 A nivel básico	6 Area consolidada
4	En la decisión de compra consideran aspectos técnicos?		
	0 No	3 Sólo información general	6 Evalúa el costo de la solución
5	Grado de ingeniería civil involucrada en la obra		
	0 Baja	3 Media	6 Alta

**ORIENTACION A RELATIONSHIP**

6	Tiene una marcada preferencia por una marca/proveedor en particular?		
	0 No tiene	3 Alguna preferencia	6 Muy alta
7	Valora el respaldo que le ofrece su proveedor?		
	0 No lo valora	3 Algo de valorización	6 Alta valorización
8	Confía en el personal de contacto de su proveedor para la solución de necesidades		
	0 No	3 Para cosas menores	6 Para la mayoría de los temas
9	A su proveedor preferido, le da la última opción de compra?		
	0 No	3 A veces	6 Siempre
10	Duración de la relación comercial con su proveedor		
	0 Menos de 1 año	3 Entre 1 y 3 años	6 Más de 3 años

**ORIENTACION A PRICE**

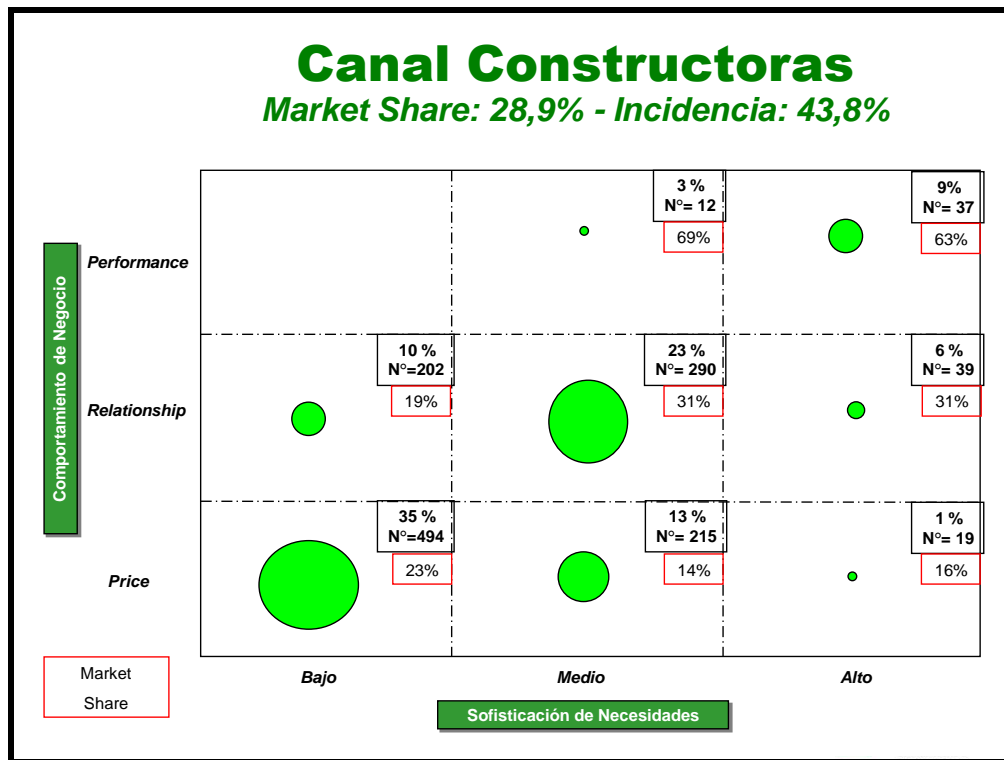
11	Considera a nuestros productos como commodities?		
	0 Hay alguna diferencias		6 Todas las marcas son iguales
12	Está dispuesto a pagar por prestaciones adicionales?		
	0 Si		6 No
13	Número de proveedores de nuestros productos en los últimos 3 años		
	0 1 proveedor	6 2 proveedores	12 3 ó más proveedores
14	Respeto el acuerdo comercial si recibe una oferta más conveniente?		
	0 Lo respeta	3 Renegocia con el proveedor	6 Se cambia

Fuente: Elaboración propia

El responder el cuestionario es muy simple. Cada sección tiene 4 ó 5 preguntas y cada pregunta tiene tres alternativas de respuesta. En base al conocimiento que se dispone del cliente, los ejecutivos comerciales y técnicos van dando respuesta a las preguntas. Luego de concluir el cuestionario completo, se identifica aquella sección que obtuvo la más alta puntuación, correspondiendo entonces a la orientación comercial del cliente.

El cuadro siguiente muestra los resultados obtenidos luego de la aplicación del método recién descrito en la segmentación de los clientes de la industria, pertenecientes al canal constructoras, recordemos que esto representa 10 semanas de trabajo en que los ejecutivos comerciales y técnicos de la empresa, clasificaron a cerca de 1300 empresas constructoras a lo largo de Chile:

**Lámina N° 7**  
**Segmentación de Clientes en el Canal Constructoras**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de las cifras obtenidas.

Este canal concentra el 43,8% de la demanda total de mercado y la empresa logra un 28,9% de participación de mercado en el canal. Por ejemplo, el segmento Price - Bajo reúne a 494 clientes de la industria quienes representan el 35% de la demanda total del canal y, en este segmento, la empresa alcanza un 23% de participación de mercado (market share).

Con esta información no sólo es posible iniciar el proceso de diseño de las propuestas de valor sino que, al incluir información relativa a los márgenes de contribución que tiene asociado cada segmento del canal para la empresa, es posible redefinir la estrategia de recuperación de la participación de mercado por canal y segmento, dado que es posible determinar los espacios de crecimiento vs los márgenes de contribución. El objetivo claramente es aumentar la participación de mercado desde aquellos segmentos más rentables hacia los menos atractivos para la empresa.

## b) Canal Distribuidores - Criterios para la segmentación de clientes

### Dimensión: Sofisticación de Necesidades.

La sofisticación de las necesidades de los distribuidores (clientes y no clientes) fue determinada desarrollando los siguientes pasos:

- 1º. Se determinó la orientación comercial y tipo de facilidades que las que opera el distribuidor. Para ello, se utilizó como referencia la siguiente clasificación de clientes:

### **Criterio: Orientación comercial e instalaciones**

<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Grandes Distribuidores</b>	<b>Pequeños Distribuidores y Cadenas</b>	<b>Ferreterías</b>
Mayor porcentaje de venta de retail.	Vende menos retail que el gran distribuidor.	
Gran variedad de formatos de venta.	Un solo formato de ventas.	
Gran variedad de productos en el local.	Menor variedad de productos en el local.	
Tiene presencia nacional.		

Lo anterior quiere decir por ejemplo que, si un distribuidor de materiales de construcción como Sodimac que cuenta con una gran variedad de formatos de venta, tiene una inmensa variedad de productos en cada local y que tiene presencia a nivel nacional, estamos frente a un cliente cuyo nivel de sofisticación de necesidades es alta. En el otro extremo, una ferretería clásica, de barrio, que no cuenta con la variedad de productos que maneja un local de alguno de los locales de las grandes cadenas y que no tiene presencia nacional, que no cuenta con sistemas de información para sus transacciones tendrá asociado un bajo nivel de sofisticación de necesidades.

- 2º. Complementando lo anterior y para finalizar la clasificación del cliente en esta dimensión, se debieron determinar aspectos tales como: el tipo de negocio del distribuidor, las características de sus clientes, el volumen de compra, su poder de negociación frente a proveedores y su posicionamiento de marca.

### Dimensión: Comportamiento de Negocios.

Esta dimensión será determinada a través de la aplicación de un cuestionario diseñado por el memorista y que permitió obtener información de las empresas en temas tales como:

- Duración de las relaciones comerciales con proveedores, el cliente manifiesta alguna preferencia de marca?, nos da la última opción?
- Número de proveedores en un determinado período de tiempo, respeta los acuerdos comerciales?, sensibilidad al precio de compra.
- El distribuidor dispone de un área de desarrollo de negocios, realiza evaluación de marcas?, en qué nivel se encuentran sus sistemas informáticos, mide la evolución de la valorización?, se concentra en la optimización del inventario?

Entonces, para efectos de la determinación del Comportamiento de Negocios de cada cliente, el siguiente es el cuestionario que se diseñó y que luego de ser aprobado por la Gerencia General de la empresa, se aplicó para determinar la orientación comercial de los distribuidores del mercado:

**Tabla N° 14**  
**Formulario diseñado para la determinación de la orientación de negocios de los distribuidores de materiales de construcción**

**ORIENTACION AL PERFORMANCE**

1	Evalúa el posicionamiento de las marcas de los productos que comercializa?	0 Nunca	2 Algunas veces	4 Siempre
2	Tiene un área de desarrollo de negocios?	0 No tiene	2 A nivel básico	4 Area consolidada
3	Tiene cobertura nacional?	0 No tiene		4 Si tiene
4	Tamaño según volumen anual de compra de nuestros productos	0 Chico	2 Mediano	4 Grande
5	Nivel de utilización de las tecnologías de información	0 Bajo o nulo	2 Medio	4 Alto
6	Evolución de la valorización de su negocio	0 Se ha reducido	2 Se ha mantenido	4 Se ha incrementado

**ORIENTACION A RELATIONSHIP**

7	Tiene una marcada preferencia por un proveedor en particular?	0 No tiene	2 Alguna preferencia	4 Alta preferencia
8	Valora el respaldo que le ofrece su proveedor?	0 No lo valora	2 Algo de valorización	4 Alta valorización
9	Confía en el personal de contacto de su proveedor para la solución de necesidades	0 No	2 Para cosas menores	4 Para la mayoría de los temas
10	A su proveedor preferido, le da la última opción de compra?	0 No	2 A veces	4 Siempre
11	Número de proveedores de nuestros productos en los últimos 12 meses	0 3 ó más proveedores	2 2 proveedores	4 1 proveedor
12	Duración de la relación comercial con su proveedor	0 Menos de 1 año	2 Entre 1 y 3 años	4 Más de 3 años

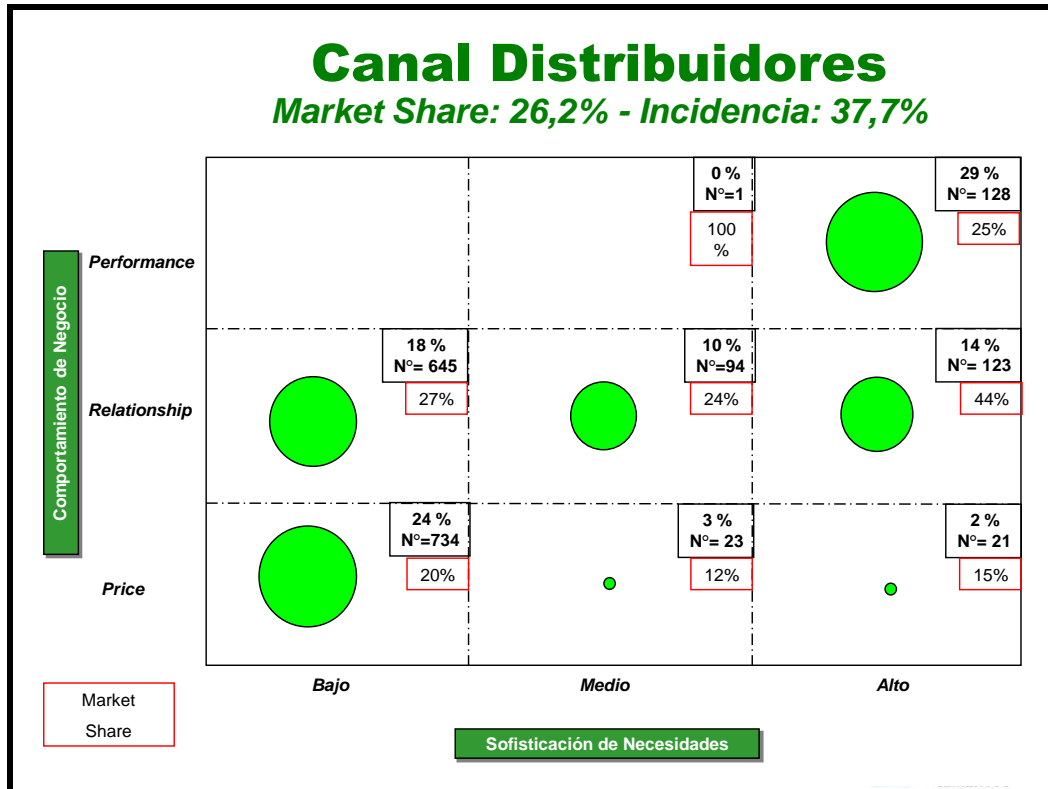
**ORIENTACION A PRICE**

13	Número de proveedores de nuestros productos en los últimos 12 meses	0 1 proveedor	3 2 proveedores	6 3 ó más proveedores
14	Respeta el acuerdo comercial si recibe una oferta más conveniente?	0 Lo respeta	3 Renegocia con el proveedor	6 Se cambia
15	Cuántas marcas de nuestros productos ha vendido en los últimos 12 meses?	0 Sólo 1 marca	3 2 marcas	6 3 ó más marcas

Fuente: Elaboración propia

El cuadro siguiente muestra los resultados obtenidos luego de la aplicación del método recién descrito en la segmentación de los clientes de la industria, pertenecientes al canal distribuidores, recordemos que esto representó 10 semanas de trabajo de los ejecutivos comerciales y técnicos de la empresa, quienes clasificaron a cerca de 1800 distribuidores a lo largo de Chile:

**Lámina N° 8**  
**Segmentación de Clientes en el Canal Distribuidores**



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación de las cifras obtenidas.

Este canal concentra el 37,7% de la demanda total y la empresa logra un 26,2% de participación de mercado. Por ejemplo, el segmento Performance - Alto reúne a 128 clientes de la industria quienes representan el 29% de la demanda total del canal y, en este segmento, la empresa alcanza un 25% de participación de mercado (market share).

Al igual que en el caso anterior, con esta información no sólo es posible iniciar el proceso de diseño de las propuestas de valor para los clientes de este canal sino que, al incluir la información relativa a los márgenes de contribución que cada segmento de este canal representa para la empresa, es posible redefinir la estrategia de recuperación de la participación de mercado, dado que es posible determinar los espacios de crecimiento versus los márgenes de contribución. El objetivo claramente es aumentar la participación de mercado desde aquellos segmentos más atractivos hacia los menos atractivos desde la perspectiva de la rentabilidad.

### c) Canal Prefabricadores - Criterios para la segmentación de clientes

#### Dimensión: Sofisticación de Necesidades.

En este canal del mercado, para la determinación de esta dimensión fue necesario dar respuesta al tipo de productos confeccionados, know-how utilizado y tecnología aplicada en sus procesos constructivos.

La sofisticación de las necesidades de las empresas prefabricadoras (clientes y no clientes) se determinó desarrollando los siguientes pasos:

1. Se identificó el tipo de elementos prefabricados que mayoritariamente realiza la empresa y que representa de mejor manera su giro o la actividad. Para ello, se diseñó y se utilizó como referencia la siguiente clasificación de los tipos de elementos prefabricados con su correspondientes grados de sofisticación de necesidades:

#### Lámina N° 9 Sofisticación de Necesidades en Canal Prefabricadores

<b>Canal Prefabricadores</b>			
<b>Eje: Sofisticación de las Necesidades</b>			
ALTO	MEDIO	BAJO	
Viga pretensadas de puentes (30pts) Losas Alveolares (25 pts) Losetas pretensadas de puentes (30pts) Tejas de cemento (25 pts) Planchas de fibrocto. c/ autoclave (30pts) Tubos de gran diámetro ( D > 1200) (25pts) Crucetas eléctricas pretensadas (30pts) Módulos para viviendas (25 pts) Vigas Metro (20x20) vías circulación (25pts) Hormigón Celular (30pts) Postes eléctricos Pre-tensados (30 pts) Tubos de base plana ( D > 100 cm ) (25pts)	Cámaras alcantarillado (dif altura) Baldosas líquidas Microvibradas (15pts) Baldosas Prensadas (10 pts) Cámaras sépticas Tubos de Hormigón (D<=1200mm) Postes eléctricos tipo Chilectra(dif. Largos) Fibrocementos sin autoclave Tubos de base plana (de 80 cm a 100 cm de diam) Cámaras Impermeables (Servicios)Edificios	Bloques de cemento c/ Besser (5 pts) Soleras y Solerillas tipo A-B y C Soleras Zarpas Pastelones lisos Placas postes de hierro y bardas Nichos medidores Adocretos y Adocespeds Tapas de cámara Sarcófagos Prefabricados jardín (artes) Barbacoas Postes de viñedos Muebles de jardín	
CLASIFICACION PRELIMINAR <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>			
<b>APROACHING TECNOLÓGICO PARA OPTAR A SUBIR DE CLASIFICACION BAJO A MEDIO:</b>			
1 Materias Primas Controladas 2 Lay out de la Planta y Seguridad Industrial 3 Mezclado del hormigón 4 Capacidad de Autocontrol 5 Nivel de conocimiento técnico del Interlocutor	0: No 0: Malo (aleatorio) 0: En volumen 0: Ninguna 0: Bajo (no sabe)	3:Esporádico 3: Regular (no optimizado) 3: Betonera en Peso 3: Esparádico(sólo pdctos) 3: Medio (sabe qué)	6:Permanente 6: Bueno (Optimizado) 6: Planta en Peso 6: Permanente (Pdctos y Procesos) 6: Alto (sabe qué y por qué)
<b>Bajo : Menos de 18 pts; Medio: Entre 18 y 41 pts; Alto: Más de 41 pts.</b>			
CLASIFICACION FINAL <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>			

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior quiere decir por ejemplo que, si un prefabricador se caracteriza porque habitualmente se dedica a construir soleras y solerillas tiene asociado un nivel de sofisticación de necesidades más bien bajo, debido a que este tipo de construcción



tiene asociado un bajo nivel de complejidad. Y si por el contrario, la empresa a evaluar se dedica principalmente a construir vigas pretensadas para puentes, estamos frente a un cliente cuyo nivel de sofisticación de necesidades es considerada como elevado. A cada especialidad se le asignó un puntaje - mayor puntaje para mayor complejidad - , dicho puntaje determinaría la clasificación inicial de la sofisticación de necesidades de la empresa.

2. Terminada la primera evaluación, correspondió ahora determinar el grado de know how y desarrollo tecnológico que la empresa aplica en los procesos constructivos que realiza. Para ello fue necesario responder el cuestionario diseñado para tales efectos y que aparece en la parte inferior de la lámina N°9. Son 5 preguntas con tres opciones de respuestas cada una. El resultado de esta evaluación permite determinar el nivel tecnológico del cliente, es decir, qué tan eficiente es el cliente en lo que hace. El objetivo central de esta parte de la evaluación del cliente apunta a subir de calificación a aquellas empresas que se destacan por su nivel de eficiencia. De esta manera, cuando estamos frente a una empresa que desarrolla sus procesos constructivos en forma eficiente, sube un nivel en su clasificación inicial de sofisticación de necesidades, es decir, desde el nivel bajo sube al medio. Al igual que en el caso de las empresas constructoras, esto se hizo pensando en aquellas empresas que, si bien se dedican a la fabricación de elementos de bajo nivel de sofisticación, la manera como ejecutan sus obras, les confiere un mayor grado de sofisticación de necesidades para efectos de la determinación de la propuesta de valor que les corresponde y que se verá más adelante.

Finalmente, para determinar el grado de sofisticación de necesidades de la empresa evaluada se suman los puntajes obtenidos entre las dos secciones. La clasificación dependerá del puntaje obtenido:

- Menos de 18 puntos: Nivel de sofisticación de necesidades bajo
- Entre 18 y 41 puntos: Nivel de sofisticación de necesidades medio
- Más de 41 puntos: Nivel de sofisticación de necesidades alto

### **Dimensión: Comportamiento de Negocios.**

Esta dimensión fue determinada a través de la aplicación de un cuestionario específico para conocer la siguiente información:

- El grado de sofisticación de su propio mercado, innovación, desarrollo de un área técnica, existencia de especificaciones de materias primas.

- Duración de las relaciones comerciales con sus proveedores, decisión de un equipo de profesionales?, existe preferencia de marca?, nos dan la última opción de compra?
- Número de proveedores en un determinado período de tiempo, uso de materias primas importadas, respeto de los acuerdos comerciales.

Entonces, del mismo modo que en los otros dos canales, para efectos de la determinación del Comportamiento de Negocios de cada cliente, el siguiente es el cuestionario que se utilizó para definir la orientación comercial de los clientes de este canal del mercado:

**Tabla N° 15**  
**Formulario diseñado para la determinar la orientación de negocios de los prefabricadores**

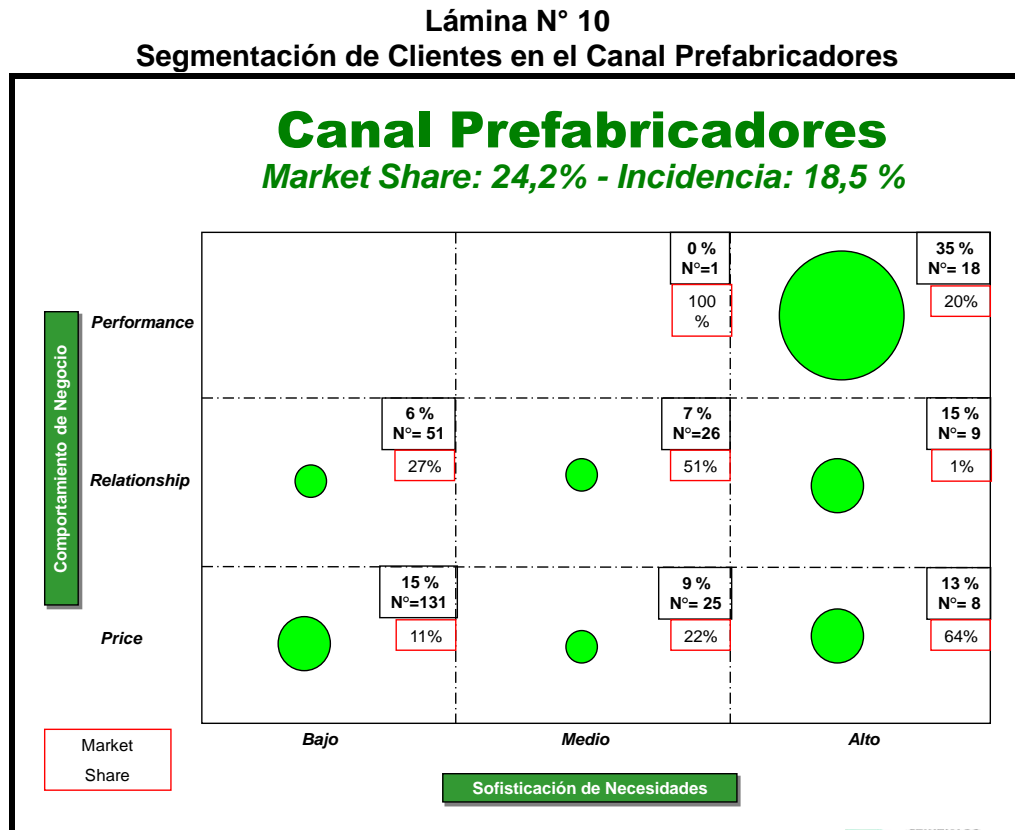
ORIENTACION AL PERFORMANCE			
1 El cliente dispone de un área técnica propia?	0 No tiene	3 A nivel básico	6 Area consolidada
2 Innovación o introducción de nuevos productos al mercado	0 Nunca	3 A veces	6 Siempre
3 Innovación y/o inversión en procesos productivos	0 Muy pocas veces	3 A veces	6 Siempre
4 Sofisticación de su mercado objetivo	0 Bajo	3 Medio	6 Alto
5 La especificación de las materias primas es muy importante?	0 No	3 Algo	6 Si
ORIENTACION A RELATIONSHIP			
6 Tiene una marcada preferencia por una marca/proveedor en particular?	0 No tiene	3 Alguna preferencia	6 Muy alta
7 A su proveedor preferido, le da la última opción de compra?	0 No	3 A veces	6 Siempre
8 Cómo es el proceso de decisión de compra?	0 La toma un equipo		6 La toma el dueño/decisor
9 Número de proveedores de nuestros productos en los últimos 3 años	0 3 ó más proveedores	3 2 proveedores	6 1 proveedor
ORIENTACION A PRICE			
10 Considera a nuestros productos como commodities?	0 Marcadas diferencias	3 Algunas diferencias	6 Todas las marcas son iguales
11 Está dispuesto a pagar por prestaciones adicionales?	0 Si		6 No
12 Número de proveedores de nuestros productos en los últimos 3 años	0 1 proveedor	6 2 proveedores	12 3 ó más proveedores
13 Respeto el acuerdo comercial si recibe una oferta más conveniente?	0 Lo respeta	3 Renegocia con el proveedor	6 Se cambia

Fuente: Elaboración propia

El responder el cuestionario es muy simple. Cada sección tiene 4 ó 5 preguntas y cada pregunta tiene tres alternativas de respuesta, daca una de ellas con su respectivo puntaje. En base al conocimiento que se dispone del cliente, los ejecutivos

comerciales y técnicos van dando respuesta a las preguntas del cuestionario. Luego de concluir el cuestionario completo, se identifica aquella sección que obtuvo la más alta puntuación, correspondiendo entonces a la orientación comercial del cliente.

El siguiente es un ejemplo del resultado obtenido de la aplicación del criterio de segmentación de los clientes de la empresa, pertenecientes al canal prefabricadores:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de las cifras obtenidas.

Este canal concentra el 18,5% de la demanda de mercado y la empresa logra un 24,2% de participación de mercado. Por ejemplo, el segmento Performance - Alto reúne a 18 clientes de la industria, quienes concentran el 35% de la demanda total del canal y, en este segmento, la empresa alcanza un 20% de participación de mercado (market share).

Al igual que en los dos casos anteriores, con esta información no sólo es posible iniciar el proceso de diseño de las propuestas de valor para los clientes de este canal sino que, al incluir la información relativa a los márgenes de contribución que cada segmento de este canal representa para la empresa, es posible redefinir la estrategia de recuperación de la participación de mercado, dado que es posible determinar los espacios de crecimiento versus los márgenes de contribución. El objetivo claramente es

umentar la participación de mercado desde aquellos segmentos más atractivos hacia los menos atractivos desde la perspectiva de la rentabilidad.

Hasta este punto ha sido posible clasificar a la gran mayoría de los clientes de la industria por sus respectivos canales y segmentos.

El paso siguiente dentro de la planificación de actividades fue la definición de las nuevas propuestas de valor que la empresa debía ofrecer a cada uno de los segmentos de mercado.

### **8.3. Nuevas Propuestas de Valor**

Hasta aquí la empresa ya cuenta con una nueva clasificación de los clientes de la industria, para los canales de las empresas constructoras, prefabricadores y distribuidores de materiales de construcción. Con esta segmentación de clientes más la información proveniente del estudio de investigación de mercado, estamos en condiciones de iniciar la siguiente etapa del proyecto: la construcción de las propuestas de valor para los nuevos segmentos de mercado.

Tal como se señaló en el Marco Teórico de esta memoria, una propuesta de valor es un conjunto de productos y servicios diseñados especialmente para satisfacer las necesidades específicas de un grupo o segmento de clientes.

El desarrollo de la memoria continuó con la proposición que se le realizó a la Gerencia General de realizar un programa definido y reducido de sesiones grupales (focus groups) con clientes de diferentes canales, segmentos y regiones del país. Estas sesiones de trabajo nos entregarían valiosa información respecto de las expectativas de los clientes, de sus necesidades actuales y futuras y, conocer la importancia relativa que le asignan a las diferentes dimensiones del servicio.

Luego que la Gerencia General aprobara esta propuesta, mi rol en esta actividad fue diseñar el material de trabajo requerido para la adecuada conducción de la actividad y coordinar la implementación de la actividad (contratar hoteles, seleccionar a los clientes, preparar las invitaciones, hacer el seguimiento de la asistencia y adquirir los regalos por la participación en la sesión de focus group). Las sesiones se realizaron en las dependencias de hoteles de Santiago, Antofagasta y Concepción y fueron lideradas por los ejecutivos de la compañía y en algunas de las sesiones participó el memorista acompañado por el Gerente General de la empresa.

Se realizó una sesión por cada canal y región, es decir, en total fueron 9 sesiones de contacto directo con clientes y a cada sesión asistieron en promedio 12 clientes.

Al analizar en detalle la información obtenida en esta actividad con aquella obtenida previamente en el estudio de satisfacción de clientes y al cruzarla con el proceso de clasificación de clientes efectuado por los ejecutivos de la empresa, hizo posible la elaboración de un nuevo set de propuestas de valor para cada canal y segmento de mercado.

El análisis de la información obtenida desde los clientes de la industria, permitió identificar 4 áreas en las que era necesario estructurar y estandarizar el mix de productos y servicios que la empresa debía administrar entre sus clientes y que, a juicio de ellos, permitirían marcar una diferencia de la empresa respecto de sus competidores.

El presente trabajo contempló la proposición y posterior implementación de las siguientes propuestas de valor para los clientes de la industria, es decir, tanto para aquellas empresas que son clientes de la compañía como para las que son clientes de alguna de las empresas de la competencia:

- **Plan de visitas** a clientes a varios niveles de la organización. A los planes habituales de visita de los ejecutivos de negocios se les incorporaron otros miembros de la organización que ocupan distintas posiciones dentro de la estructura organizacional.
- En conjunto con la Gerencia de Logística, se desarrolló una propuesta que permitió **diferenciar los servicios de entrega** de productos y equipos a clientes en tres diferentes niveles de servicio. El análisis demostró que lo que el mercado valora es la confiabilidad en la oportunidad de entrega y no la rapidez en la entrega de los productos. Por otro lado, el nivel de servicio depende también, del grado de sofisticación de las necesidades y el comportamiento de negocios del cliente.
- El presente trabajo consideró además, la implementación de un **plan de promoción en distribuidores**. Frente a la creciente rivalidad competitiva entre las empresas de la industria, el canal distribuidores cada vez se ha hecho más atractivo desde el punto de vista de márgenes de contribución. Por esa razón se ha intensificado significativamente las acciones de marketing desarrollado por los proveedores en el punto de venta. Ello hace necesario, racionalizar las acciones de promoción de marca que realiza la empresa en este canal.
- Además, se considera una propuesta para la un servicio de **asesoría técnica** a clientes en forma diferenciada. Similar al caso logístico y atendiendo al uso racional de los recursos, se determinó que el servicio de asesoría técnica perfectamente podía estar diferenciado según el grado de sofisticación de necesidades de los clientes.

A continuación, se presentan en detalle el desarrollo de las iniciativas descritas.

### 8.3.1 Propuesta de Valor para la entrega de Asesoría Técnica a Clientes

En conjunto con el Jefe de Asesoría Técnica de la empresa se trabajó en la siguiente propuesta de servicio que fue presentada – en su momento y junto a otras propuestas – al Gerente General de la compañía.

Tomando en consideración la segmentación de clientes y luego de analizar la información emanada de los focus groups y del estudio de satisfacción de clientes, se definió que el servicio de asesoría técnica tendría 4 diferentes categorías:

#### **Nivel 1: Servicio Básico**

- Responsable de la entrega del servicio a clientes: Asistente Técnico
- Servicios incluidos en la categoría:
  - Atención telefónica a consultas de clientes
  - Visita a obra/planta/local sólo cuando el cliente haya realizado un reclamo relacionado con la calidad de los productos y equipos de la empresa

#### **Nivel 2: Servicio Bajo**

- Responsable de la entrega del servicio a clientes: Asistente Técnico, supervisado por uno de los Asesores Técnicos de la empresa
- Servicios considerados en la categoría:
  - Atención telefónica a consultas de clientes
  - Visita a obra/planta/local sólo cuando el cliente haya realizado un reclamo relacionado con la calidad de los productos y equipos de la empresa
  - Proposición de soluciones de ingeniería básica
  - Realización de controles de calidad de las materias primas

#### **Nivel 3: Servicio Medio**

- Responsable de la entrega del servicio: Asesor Técnico
- Servicios incluidos en la categoría:
  - Atención telefónica a consultas de clientes

- Proposición de soluciones de ingeniería básica y entrega de procedimientos para optimizar el uso de nuestros productos y equipos
- Realización de controles de calidad de las materias primas
- Capacitación a una cartera selecta de clientes a través de la realización de charlas técnicas de productos y aplicaciones constructivas específicas

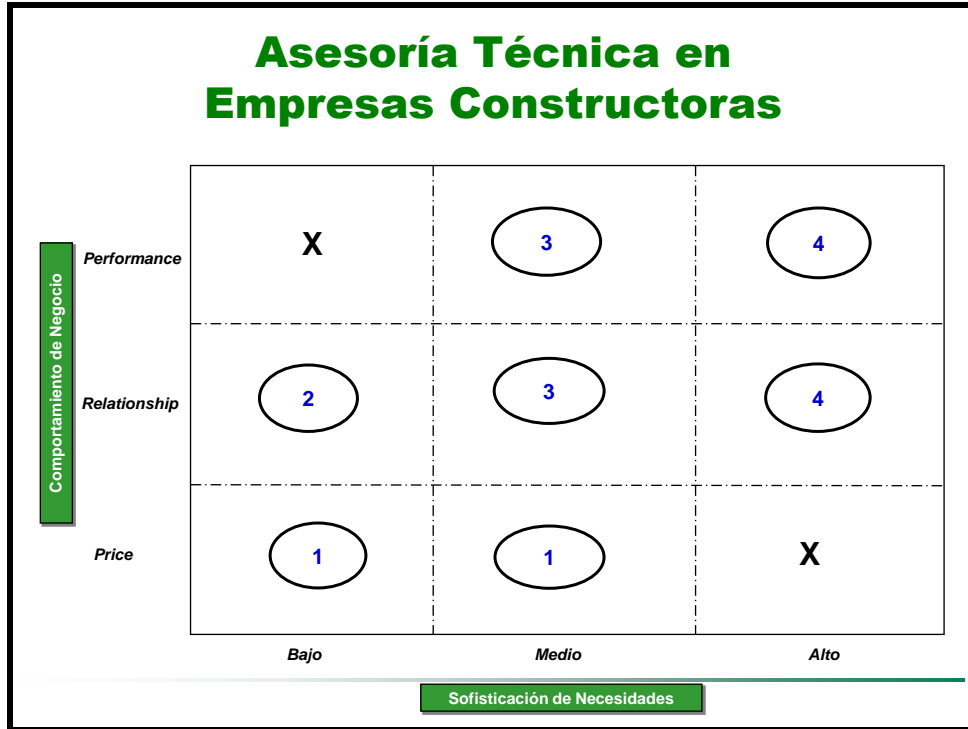
**Nivel 4: Servicio Alto**

- Responsables de la entrega del servicio: Jefe de Asesoría Técnica y el Gerente Técnico
- Servicios incluidos en la categoría:
  - Atención telefónica a consultas de clientes
  - Visitas a obra para desarrollar en conjunto con el cliente soluciones integrales en el marco de su proceso constructivo
  - Capacitación a una cartera selecta de clientes a través de la realización de un programa definido de charlas técnicas dirigida a los profesionales y personal de obra

Una vez definido el alcance de los diferentes niveles de servicio de asesoría técnica correspondió realizar la asignación de niveles a cada segmento de cada canal del mercado.

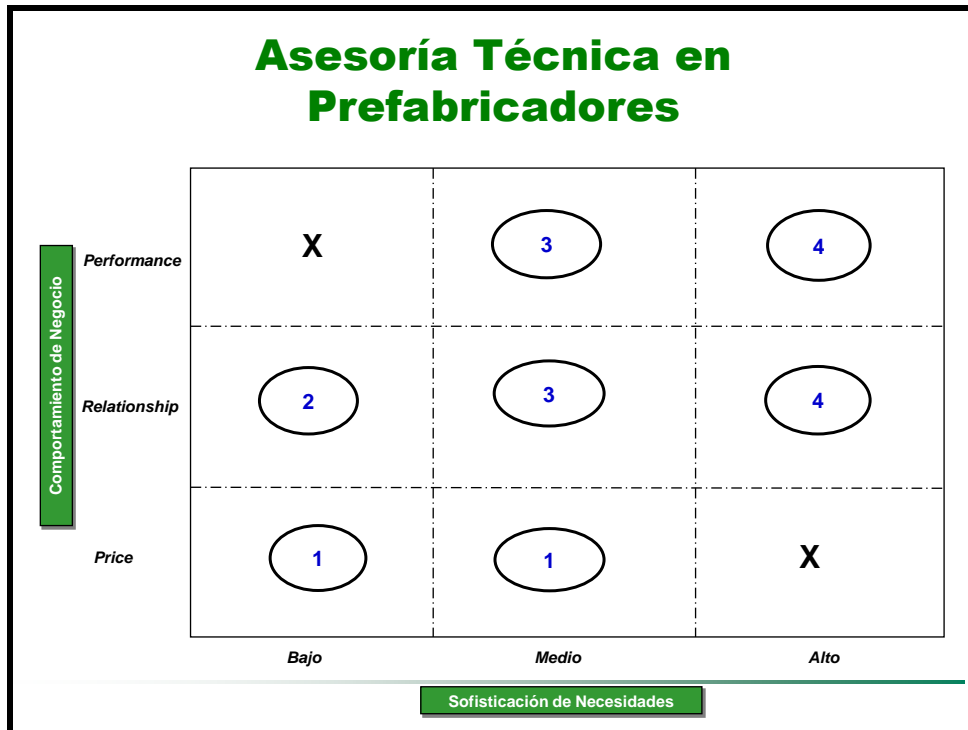
Utilizando la información obtenida del estudio de satisfacción, de las sesiones de focus groups con clientes, el nuevo esquema de segmentación y tomando en cuenta los distintos niveles de sofisticación de necesidades de los clientes y su comportamiento de negocios, a continuación se presenta en forma gráfica el mapa del cómo será entregado el servicio de asesoría técnica para cada segmento en cada uno de los canales.

**Lámina N° 11**  
**Distribución del Servicio de Asesoría Técnica a Clientes del Canal Constructoras**



Fuente: Elaboración propia.

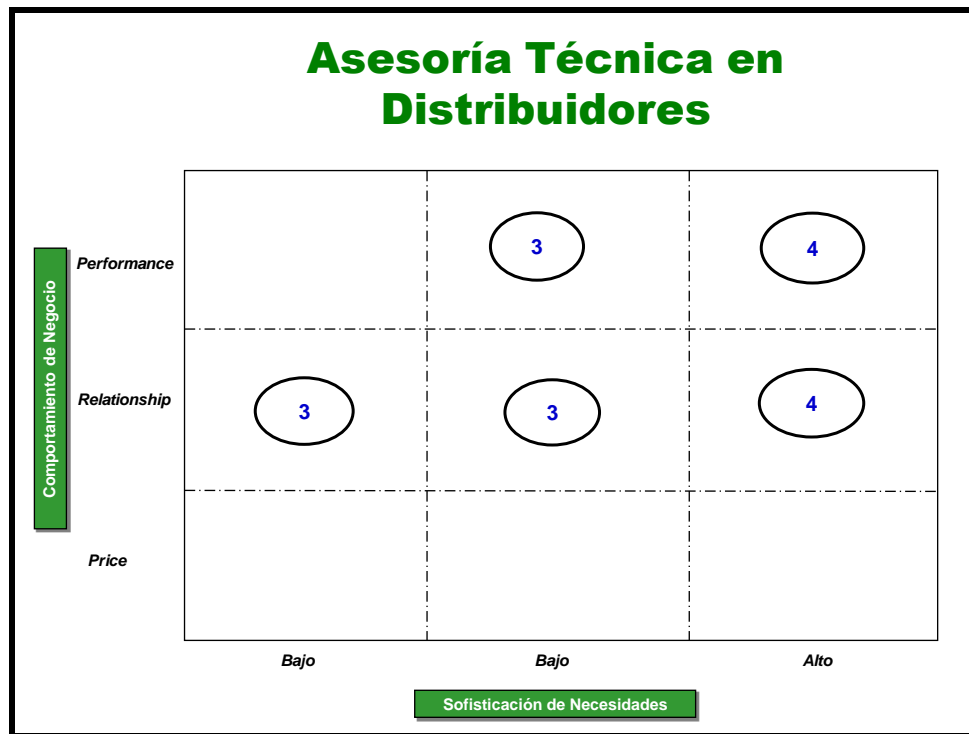
**Lámina N° 12**  
**Distribución del Servicio de Asesoría Técnica a Clientes del Canal Prefabricadores**



Fuente: Elaboración propia.



**Lámina N° 13**  
**Distribución del Servicio de Asesoría Técnica a Clientes del Canal Distribuidores**



Fuente: Elaboración propia

### 8.3.2 Propuesta de Valor para la Promoción y Fidelización de Distribuidores

Las actividades de promoción en el canal distribuidores son un medio que tienen las empresas para fortalecer su imagen de marca, como su presencia y cobertura dentro del mercado. Desde hace varios años, el presupuesto de marketing se ha convertido en un ítem relevante dentro de los gastos de las empresas. Esto último explicado por la creciente rivalidad competitiva entre los proveedores de la industria y por el incremento en los aportes solicitados por los distribuidores a sus proveedores de materiales de construcción.

Por lo expuesto y con el propósito de racionalizar el uso de los recursos disponibles y obtener la mayor rentabilidad posible en cada iniciativa de marketing, en conjunto con el Gerente de Marketing y el Gerente de Ventas, luego de revisar las necesidades y requerimientos de los clientes pertenecientes a este canal se elaboró la siguiente propuesta de valor para los servicios de promoción a realizar en el canal de distribuidores:

#### Nivel 1:

- Servicios incluidos en la categoría:

- Entrega de merchandising básico en el punto de venta (entrega de blocks, lápices, reglas dos veces al año)
- Entrega de elementos tipo POP (pizarras, pendones, big boys)
- Distribución de artículos promocionales (cotonas, jockeys, etc)

## **Nivel 2:**

- Servicios incluidos en la categoría:
  - Acceso al Club " Le ayudamos a Vender". Este es un programa desarrollado por la Gerencia de Marketing de la empresa que busca reforzar la fidelización de las ferreterías a través de la asistencia técnica en temas inherentes a gestión del punto de venta. En forma coordinada, el ferretero recibe en forma gratuita apoyo en manejo de inventarios, layouts del punto de venta y optimización de vitrinas. Este programa está dirigido a grupo de ferreterías que, por sus características, califican para recibir la membresía del club.
  - Merchandising reforzado en el punto de venta (entrega de blocks, lápices, reglas cuatro veces al año)
  - Capacitación formal en gestión de Empresas Pyme. Esta actividad dice relación con la realización de eventos masivos con ferreteros a quienes se les invita a un programa de charlas para recibir capacitación en temas inherentes a la gestión de la empresa. Dentro del programa se contempla capacitación en temas tributarios, contables, de manejo de inventarios y de uso de sistemas de información.
  - Invitación a eventos y acceso a promociones especiales definidas por la empresa

## **Nivel 3:**

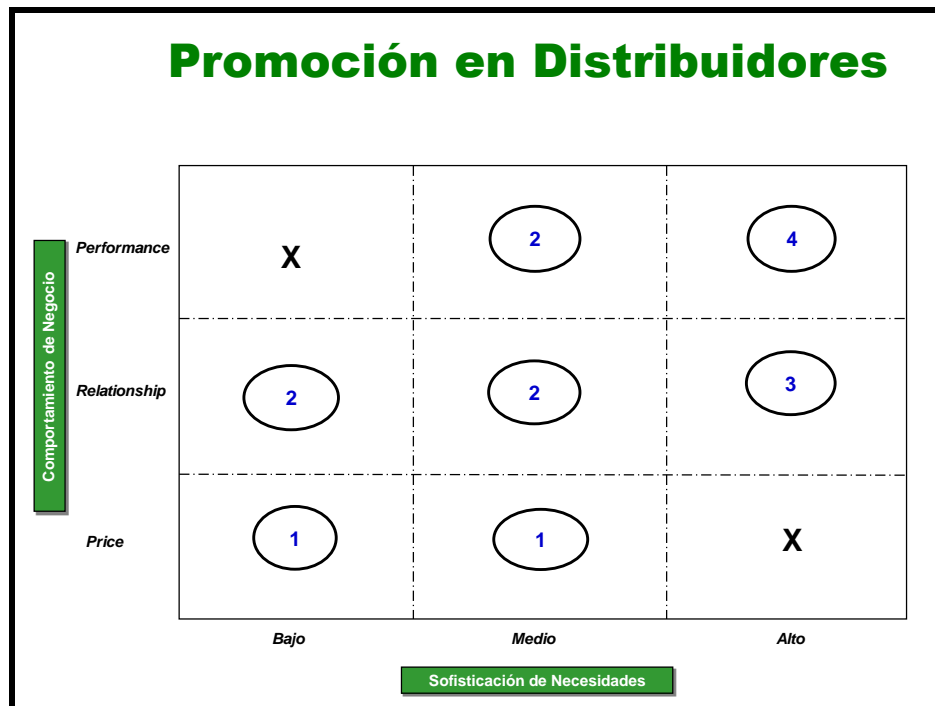
- Servicios incluidos en la categoría:
  - Capacitación formal en gestión de Empresas Pyme. Esta actividad dice relación con la realización de eventos masivos con ferreteros a quienes se les invita a un programa de charlas para recibir capacitación en temas inherentes a la gestión de la empresa. Dentro del programa se contempla capacitación en temas tributarios, contables, de manejo de inventarios y de uso de sistemas de información.
  - Auspiciador y/o participación directa en eventos organizados por el cliente
  - Promociones específicas de nuestra marca a realizar conjunto con el cliente

#### Nivel 4:

- Servicios incluidos en la categoría:
- Plan de promoción integrado con el cliente. Esta actividad apunta a una programación detallada de todas las actividades de marketing que el distribuidor realizará durante el año y cuál será la participación concreta de nuestra empresa en cada una de esas actividades.
- Plan de promoción específico y coordinado con el cliente. Revisión individual y caso a caso, de alguna actividad que el distribuidor propone realizar para determinar el aporte de la empresa..

Utilizando la información obtenida del estudio de satisfacción, de las sesiones de focus groups con clientes, el nuevo esquema de segmentación y tomando en cuenta los distintos niveles de sofisticación de necesidades de los clientes y su comportamiento de negocios, a continuación se presenta en forma gráfica el mapa del cómo se administrarán los planes de promoción para cada segmento del canal distribuidores.

Lámina N° 14  
Distribución del Servicio de Promoción en el Canal Distribuidores



Fuente: Elaboración propia

### 8.3.3 Propuestas de Valor para los servicios de entrega de productos y equipos

En conjunto con el Gerente de Logística, luego de analizar los antecedentes relativos a las expectativas de servicios declarados por los clientes se elaboró la siguiente propuesta que permitirá diferenciar los servicios de entrega de los productos de la empresa en tres diferentes niveles.

Estos tres niveles permiten satisfacer las necesidades de entrega de los productos y equipos a los clientes de acuerdo a sus expectativas de servicio y simultáneamente, desconcentrar los peaks de demanda que enfrenta la empresa durante el día, lo que permite hacer un uso más racional de la flota y de paso, optimizar las tarifas de flete negociadas con las empresas que prestan sus servicio de transporte a la empresa:

**Tabla N° 16**  
**Distribución del Servicio de Entrega de Productos y Equipos**

Tipo de Servicio	Pedido recibido antes de las 11:00 horas	Pedido recibido después de las 11:00 horas
<b>BUENO</b>	Despacho en el día hasta las 18:00 horas	Despacho el día siguiente hasta las 18:00 horas
<b>MEJOR</b>	Despacho en el día hasta las 18:00 horas	Despacho el día siguiente entre las 7:30 y las 13:00 horas
<b>EXCELENTE</b>	Despacho en el día CON HORA ESPECIFICA	Despacho el día siguiente CON HORA ESPECIFICA

Fuente: Gerencia de Logística de la empresa.

Utilizando la información obtenida del estudio de satisfacción, de las sesiones de focus groups con clientes, el nuevo esquema de segmentación y tomando en cuenta los distintos niveles de sofisticación de necesidades de los clientes y su comportamiento de negocios, a continuación se presenta en forma gráfica el mapa del cómo será entregado el servicio de asesoría técnica para cada segmento en cada uno de los canales.

Lámina N° 15

Distribución del Servicio de Entrega en el Canal Constructoras

**Servicios de Entrega en Constructoras**

Canal: CONSTRUCTORAS					
Segmento: Performance - Bajo		Segmento: Performance - Medio		Segmento: Performance - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
		Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
		BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
Segmento: Relationship - Bajo		Segmento: Relationship - Medio		Segmento: Relationship - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
Segmento: Price - Bajo		Segmento: Price - Medio		Segmento: Price - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

Fuente: Elaboración propia.

Lámina N° 16

Distribución del Servicio de Promoción en el Canal Prefabricadores

**Servicios de Entrega en Prefabricadores**

Canal: PREFABRICADORES					
Segmento: Performance - Bajo		Segmento: Performance - Medio		Segmento: Performance - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
		Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
		MEJOR	MEJOR	EXCELENTE	EXCELENTE
Segmento: Relationship - Bajo		Segmento: Relationship - Medio		Segmento: Relationship - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	MEJOR	MEJOR	MEJOR	MEJOR
Segmento: Price - Bajo		Segmento: Price - Medio		Segmento: Price - Alto	
Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega		Nivel de Servicio de Entrega	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

Fuente: Elaboración propia.

**Lámina N° 17**  
**Distribución del Servicio de Promoción en el Canal Distribuidores**

Canal: DISTRIBUIDORES					
Segmento: Performance - Bajo		Segmento: Performance - Medio		Segmento: Performance - Alto	
<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>	
		Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
		BUENO	BUENO	EXCELENTE	EXCELENTE
Segmento: Relationship - Bajo		Segmento: Relationship - Medio		Segmento: Relationship - Alto	
<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
Segmento: Price - Bajo		Segmento: Price - Medio		Segmento: Price - Alto	
<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>		<b>Nivel de Servicio de Entrega</b>	
Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00	Pedido recibido antes de las 11:00	Pedido recibido después de las 11:00
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Esta diferenciación en el servicio de entrega de productos permitió mejorar la eficiencia del proceso logístico y con ello, mejorar los resultados financieros de la empresa sin afectar negativamente el servicio al cliente:

- Se eliminó la presión que debía enfrentar el área de logística por cumplir con el 100% de los despachos dentro del día. Con este esquema, dispone de un mayor horizonte de tiempo para cumplir con las entregas a clientes.
- Lo anterior permite mejorar el round trip de la flota de camiones y con ello, una mejora en las tarifas de transporte.

### 8.3.4 Propuestas de Valor para las Visitas a Clientes

Una de las conclusiones emanadas del estudio de satisfacción apuntaba a la lejanía de los ejecutivos de la empresa. Por ello, la presente memoria consideró estandarizar y formalizar el plan de visitas a clientes y extenderlo incluso al personal de otras áreas de contacto que, de acuerdo a lo expresado por los clientes, era conveniente que tuvieran presencia en el mercado.

En conjunto con el Gerente de Ventas se elaboró la siguiente propuesta para los planes de visitas a realizar a los clientes de la empresa:

**Nivel 1:**

- El cliente sólo estará considerado dentro del plan de visita regular del Ejecutivo de Negocios.

**Nivel 2:**

- El cliente estará considerado dentro del plan de visita regular de Ejecutivo de Negocios.
- Además, el cliente puede estar considerado dentro del plan de visita básico del Jefe de Negocios.

**Nivel 3:**

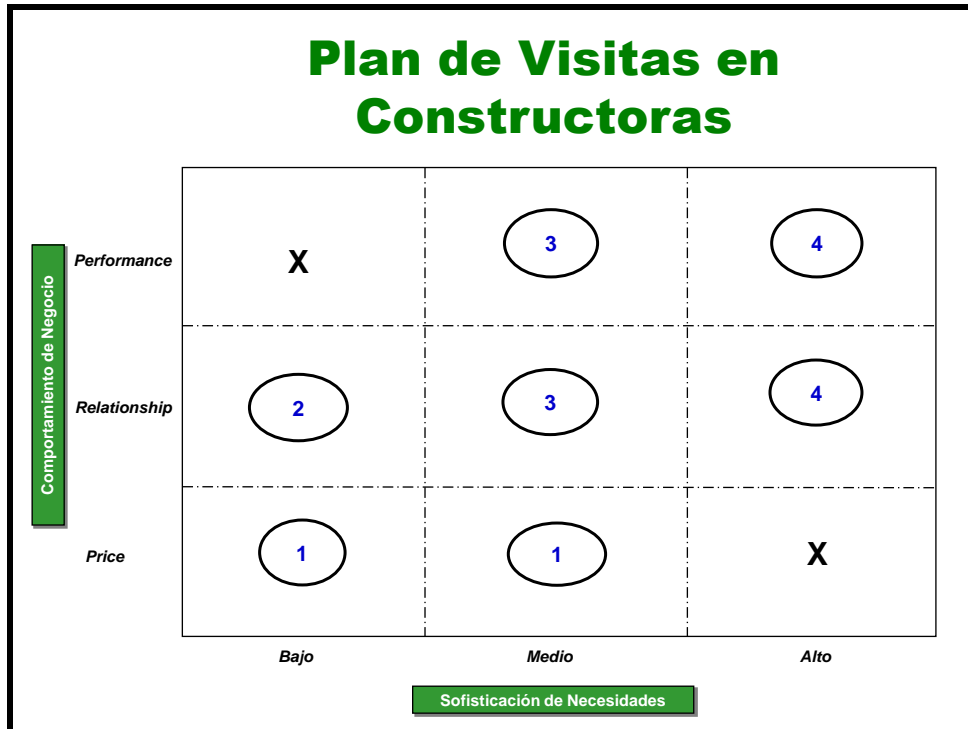
- El cliente estará considerado dentro del plan de visita regular de Ejecutivo de Negocios.
- El cliente debe estar considerado dentro del plan de visita del Jefe de Negocios.

**Nivel 4:**

- El cliente debe estar considerado dentro del plan de visita del Ejecutivo de Negocios.
- El cliente debe estar incluido dentro del plan de visita del Jefe de Negocios.
- El cliente debe estar considerado dentro del plan de visita de los gerentes y ejecutivos de la empresa.

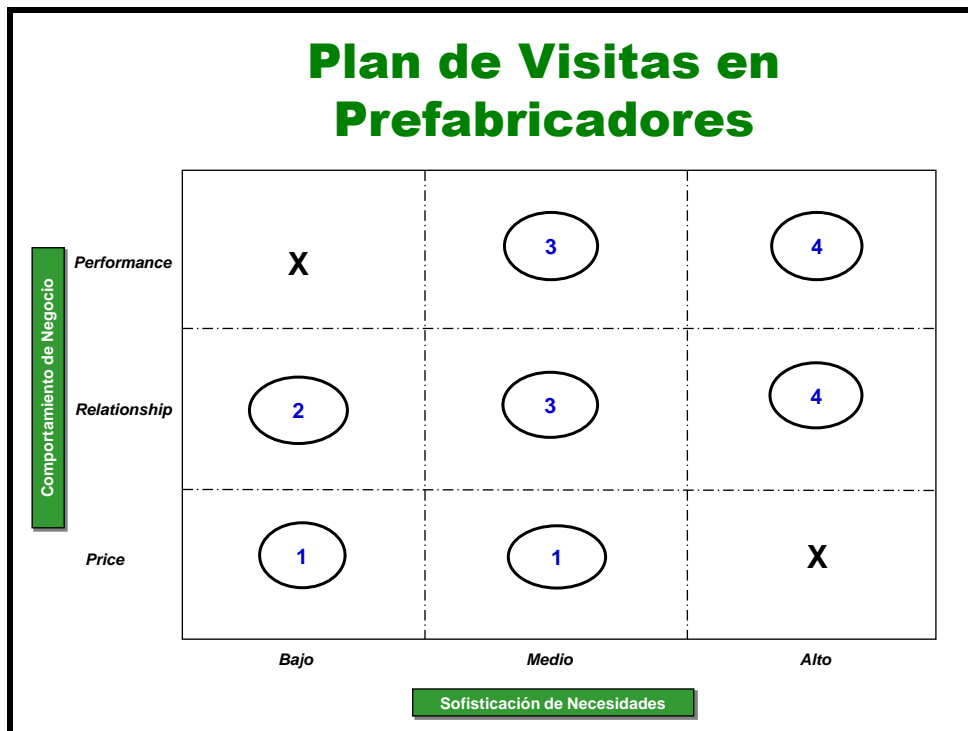
Utilizando la información obtenida del estudio de satisfacción, de las sesiones de focus groups con clientes, el nuevo esquema de segmentación y tomando en cuenta los distintos niveles de sofisticación de necesidades de los clientes y su comportamiento de negocios, a continuación se presenta en forma gráfica el mapa del cómo será administrado el plan de visitas a clientes en cada segmento en cada uno de los canales.

Lámina N° 18  
 Distribución de Visitas a Clientes del Canal Constructoras



Fuente: Elaboración propia.

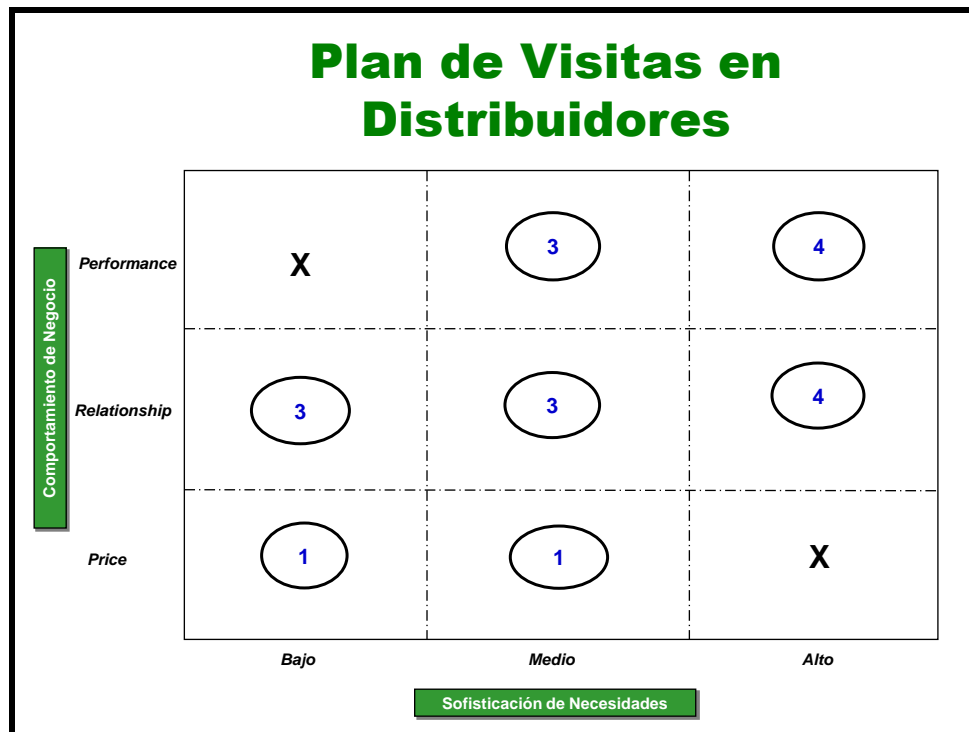
Lámina N° 19  
 Distribución de Visitas a Clientes del Canal Prefabricadores



Fuente: Elaboración propia.



**Lámina N° 20**  
**Distribución de Visitas a Clientes del Canal Distribuidores**



Fuente: Elaboración propia.

Como resumen de esta sección, se implementó el siguiente esquema de propuestas de valor en base a tarjetas y un código de colores que identifican el nivel de servicio que debe recibir cada cliente perteneciente a uno de los segmentos y canales definidos:

**Lámina N° 21**  
**Propuestas de Valor para el Canal Distribuidores**

**Resumen de las Propuestas de Valor para el Canal Distribuidores**

<i>Performance</i>		B 2 3 3	E 4 4 4	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px;"> <b>ENTREGA</b>  <b>PROMOCION</b>  <b>AS. TECNICA</b>  <b>VISITAS</b> </div>	
	<i>Relationship</i>	B 2 3 3	B 2 3 3		B 3 4 4
	<i>Price</i>	B 1 1 1	B 1 1 1		
	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>		

Fuente: Elaboración propia.

**Lámina N° 22**  
**Propuestas de Valor para el Canal Constructoras**

**Resumen de las Propuestas de Valor para el Canal Constructoras**

<i>Performance</i>		B 3 3	B 4 4	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px;"> <b>ENTREGA</b>  <b>AS. TECNICA</b>  <b>VISITAS</b> </div>	
	<i>Relationship</i>	B 2 2	B 3 3		B 4 4
	<i>Price</i>	B 1 1	B 1 1		
	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>		

Fuente: Elaboración propia.

**Lámina N° 23**  
**Propuestas de Valor para el Canal Prefabricadores**

Resumen de las Propuestas de Valor para el Canal Prefabricadores			
<i>Performance</i>		M 3 4	E 4 4
<i>Relationship</i>	B 2 2	M 3 4	M 3 4
<i>Price</i>	B 1 1	B 1 1	
	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>

ENTREGA  
AS. TECNICA  
VISITAS

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha mencionado en esta memoria, el éxito de este nuevo enfoque comercial depende fundamentalmente que la organización como un todo desarrolle la capacidad para ejecutar y cumplir a cabalidad con las propuestas de valor comprometidas de cara al cliente.

La organización sólo podrá lograr la correcta implementación de este esquema de propuestas de valor si es capaz de desarrollar la capacidad para medir su propia performance en la entrega del servicio y la percepción de los clientes respecto del servicio recibido, identificar los gaps y oportunidades de mejora y efectuar las correcciones necesarias.

### 8.3.5 Proposición respecto de la medición de la satisfacción de clientes

En el presente trabajo de título se le propuso a la empresa que el índice de la satisfacción de clientes debería ser obtenido como resultado de la aplicación de las siguientes herramientas de medición:

## **Encuesta Full.**

Se medirán todas las dimensiones del servicio, en todos los canales, segmentos y regiones, tanto de clientes de la empresa como de la competencia. Esto permite visualizar los mapas de posicionamiento de las empresas para cada dimensión del servicio. Este es un estudio de gran envergadura y de un completísimo alcance. Frecuencia: debe ser realizada **cada 2 años** (próxima encuesta el 2012) y debe ser desarrollada por una empresa de investigación de mercado. Se sugiere tratar de mantener al proveedor del servicio y no modificar la escala de medición. Ello permitirá, tener un historial y poder hacer las comparaciones relevantes. En la primera parte de esta memoria se mostró un extracto de lo que fue el primer estudio de satisfacción contratado por la empresa.

## **Encuesta Específica.**

Está orientada a medir una parte específica de la propuesta de valor o dirigida a un grupo específico de clientes. Se debe realizar de acuerdo a las necesidades específicas de la organización. Por ejemplo: Realizar un estudio de la calidad del servicio de los supervisores de terreno.

## **Encuesta Flash.**

De la información obtenida por los clientes, una de las áreas de servicio más sensible y que impacta con mayor fuerza la satisfacción de los clientes es el servicio de entrega de productos y equipos. Por esta razón se decidió realizar esta encuesta.

Se trata de una encuesta de tres preguntas que se realiza a una muestra de los clientes de la empresa de las regiones Metropolitana, V y VIII. La encuesta es realizada por el personal del área de marketing de la empresa. Está diseñada para chequear la calidad del servicio de despacho y su frecuencia de ejecución es diaria. La Gerencia de Marketing, con periodicidad mensual emite el reporte del resultado de la Encuesta Flash en la reunión mensual de Servicio al Cliente.

Es importante aclarar que este es un indicador de la calidad del servicio proveniente de los clientes y dada su actualización mensual, permite efectuar las correcciones al servicio en forma oportuna.

## **El uso que se le dará a las encuestas de satisfacción y qué obtenemos de ellas**

El establecimiento al interior de la organización de una cultura de permanente medición de la satisfacción de los clientes permite entre otros aspectos:

- Saber cómo nos ven y cómo nos evalúan los clientes, y al difundir estos resultados al interior de la empresa, hace que toda la compañía esté al tanto de los resultados y que se sienta parte o responsable de esos resultados.
- Definir planes de acción para el mejoramiento continuo. Para ello su progreso debe ser monitoreado en forma regular y se deben asignar responsables por cada tema.
- Adicionalmente, la información obtenida permite realizar comparaciones con las propuestas de valor de la competencia y validar su eficiencia.
- Según sea el caso y los resultados obtenidos, obliga a que las propuestas de valor la empresa sean redefinidas o ajustadas según sea el caso.

Al comienzo de esta memoria se entregó detalle de la Encuesta Full, es decir, la Encuesta Global de Satisfacción de Clientes, cuyo propósito es determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la industria respecto del mix de productos y servicios que reciben de las empresas productoras.

A continuación, se entrega información más detallada de otra de estas herramientas de medición de la satisfacción de clientes.

### **La Encuesta Flash**

Esta es una encuesta de rápida ejecución (de ahí su nombre) que se realiza en forma telefónica por personal del área de marketing de la empresa. Considera tres preguntas relativas al servicio de despacho de los productos de la empresa. El target es el personal de obra, planta o local quien recibe los productos y equipos de la empresa, quienes deben evaluar el servicio con una nota de 1 a 7, frente a la pregunta ¿cómo evalúa usted el servicio de...? Se consideran 12 encuestas diarias (4 por cada región). La metodología para seleccionar a los clientes a encuestar es simple, del detalle de las entregas del día previo, el personal del área de marketing selecciona al azar a los 12 clientes que se va a encuestar cada día. Se debe tener en consideración que la muestra sea representativa en términos de la distribución de clientes por canal y segmento.

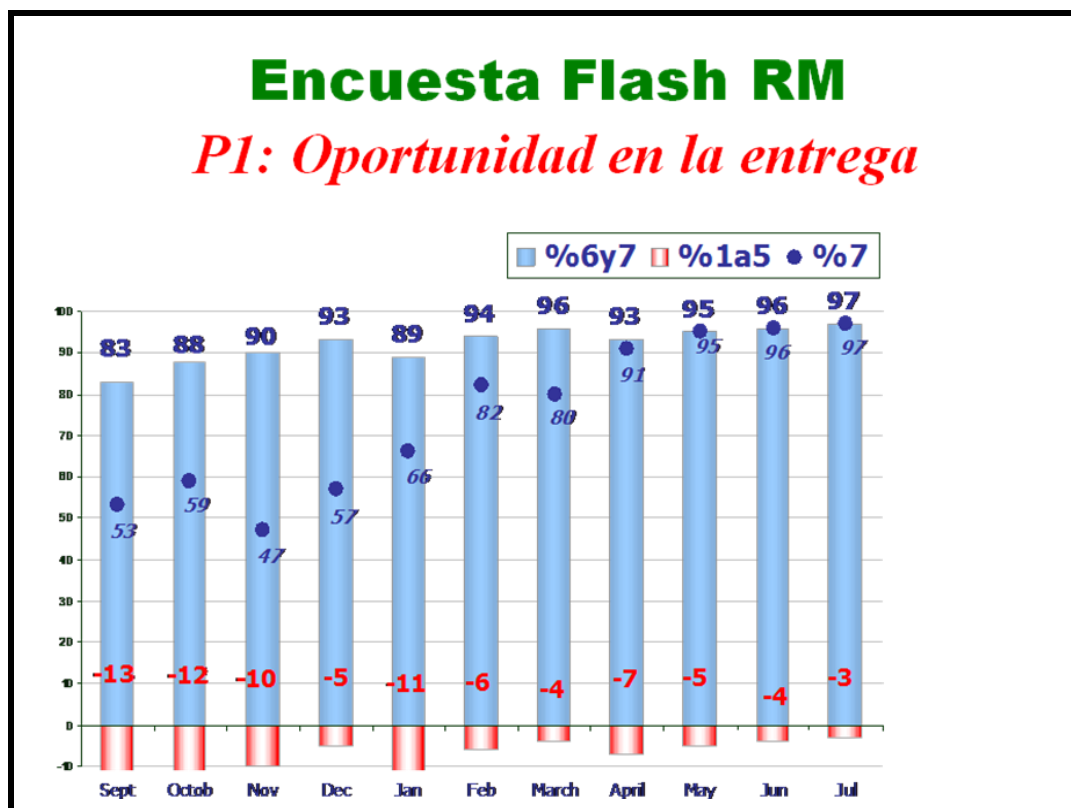
Las áreas que considera la encuesta son las siguientes:

- Oportunidad en la entrega de los productos y equipos
- Estado de los productos recibidos
- Disposición general del transportista y los descargadores

Esta es una encuesta de rápida ejecución, y como su frecuencia es diaria, permite identificar rápidamente problemas y realizar las correcciones que sea necesario efectuar.

Esta encuesta fue aprobada por los gerentes y se comenzó a efectuar a los pocos días de haber sido propuesta. A continuación se presentan algunas láminas con resultados reales de esta encuesta para el caso de la Región Metropolitana:

Lámina N° 24  
Encuesta Flash de Calidad de Servicio en RM  
Oportunidad en la entrega de productos



Fuente: Gerencia de Marketing de la Empresa.

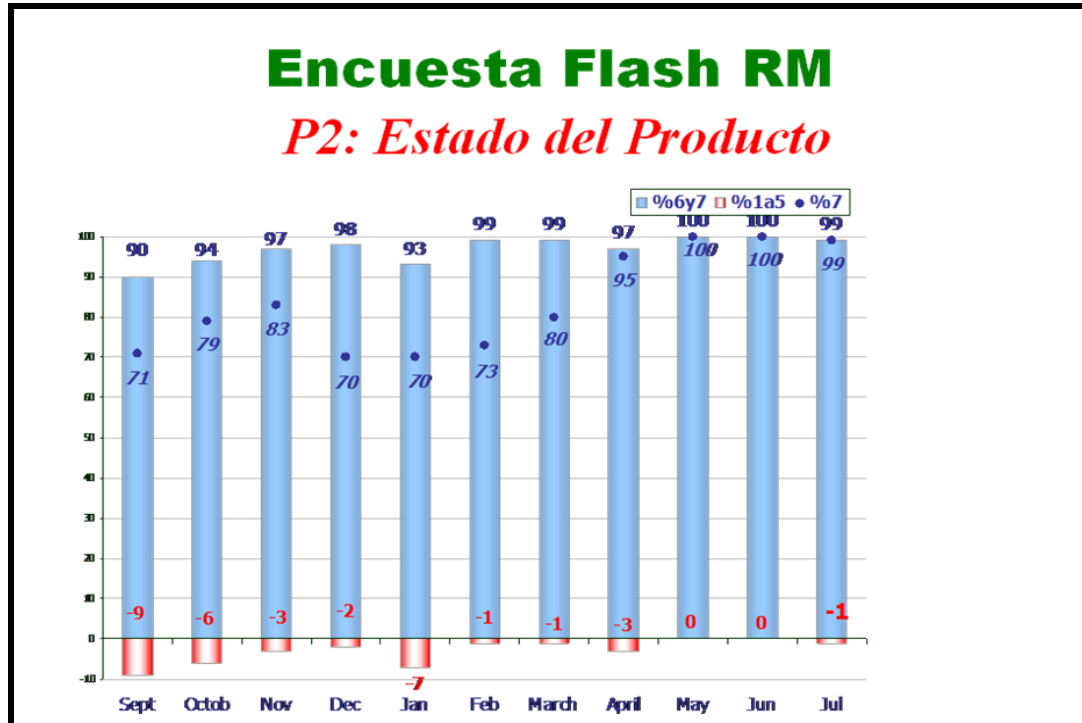
Esta lámina indica que en el mes de septiembre pasado, un 83% de los encuestados evaluaban con nota 6 ó 7 la oportunidad de entrega de los productos de la empresa. De ellos, el 53% calificó el servicio con nota 7. El aspecto de mayor relevancia es que el 13% de los encuestados calificaron el servicio como deficiente (con nota entre 1 y 5).

El indicador obliga a revisar en profundidad los casos de insatisfacción y hacer las correcciones cuando sea necesario.

El gráfico muestra que la empresa realizó los ajustes necesarios para corregir el elevado nivel de insatisfacción existente y en la actualidad el 97% de los clientes evalúa el servicio como excelente y sólo el 3% de la muestra se manifiesta como insatisfecho con la oportunidad de entrega de nuestros productos.

Este es precisamente el tipo de análisis que debe efectuarse en forma permanente. Es la única manera de identificar en forma oportuna las deficiencias en el servicio.

Lámina N° 25  
Encuesta Flash de Calidad de Servicio en RM - Estado del producto

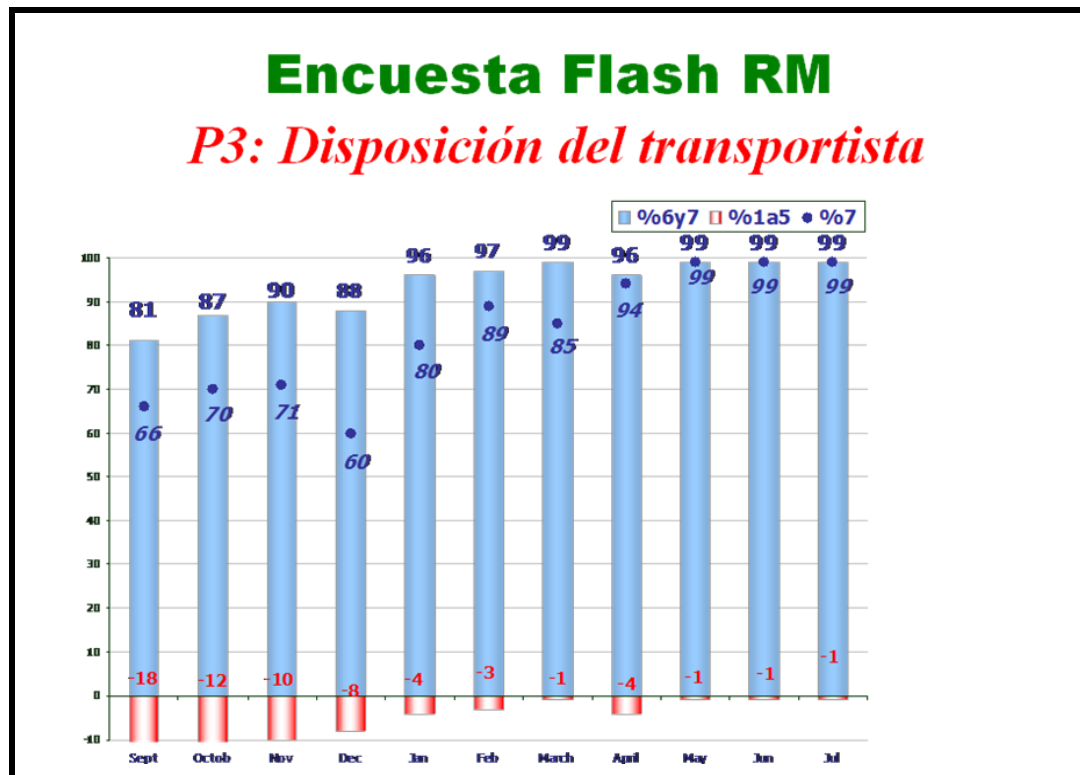


Fuente: Gerencia de Marketing de la Empresa.

Similar a la lámina de la pregunta N°1, esta lámina indica que en el mes de septiembre pasado, un 90% de los encuestados evaluaban con nota 6 ó 7 el estado en que reciben los productos de la empresa. De ellos, el 71% calificó este ítem con nota 7. El aspecto de mayor relevancia es que el 9% de los encuestados calificaron el estado de los productos como deficiente (con nota entre 1 y 5).

El gráfico muestra que la empresa realizó los ajustes necesarios para corregir el elevado nivel de insatisfacción existente y en la actualidad el 99% de los clientes evalúa el estado de los productos y equipos como excelente y sólo el 1% de la muestra se manifiesta como insatisfecho con el estado de ellos.

Lámina N° 26  
Encuesta Flash de Calidad de Servicio en RM - Disposición del transportista



Fuente: Gerencia de Marketing de la Empresa.

En el ejemplo se aprecia que los niveles de satisfacción declarados por los clientes de la muestra declaran elevados niveles de satisfacción en las tres dimensiones consultadas. Sin embargo, es preciso indagar en aquellos casos en que los clientes evalúan el servicio en forma deficiente.

Será responsabilidad del área involucrada la que deberá responder y proponer a la Gerencia de Marketing, las acciones correctivas cuando se detecten niveles de insatisfacción superiores al 10%:

- La Gerencia de Logística debe responder por:
  - La oportunidad en la entrega de los productos y equipos
  - Disposición general del transportista y los descargadores
- La Gerencia de Producción debe responder por:
  - Estado de los productos recibidos

En síntesis, el desarrollo de una adecuada segmentación de clientes, junto con la implementación de un conjunto de propuestas de valor bien pensadas y orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes y la obtención frecuente de indicadores de la



satisfacción de clientes y de la calidad del servicio, hace que en la empresa la cultura de orientación al cliente esté instaurada. Todo ello permite que la empresa se diferencie respecto de sus competidores, lo que facilita la preferencia permanente de sus clientes y al mismo tiempo, permite que la empresa logre obtener una mayor proporción del valor. Es decir, es una relación donde tanto la empresa como sus clientes salen favorecidos.

#### **8.4. Midiendo la calidad del servicio entregado: OTIFIC**

De acuerdo al programa de trabajo y a los objetivos de la presente memoria, en esta sección corresponde la creación e implementación de un indicador que permita medir la calidad del servicio entregado versus el servicio comprometido en las propuestas de valor definidas previamente.

Tal como señala Philip Kotler , la empresa de asegurarse que está cumpliendo con el valor prometido y que con el paso del tiempo se va mejorando y ampliando incluso, este modelo de valor.

Es importante consignar que, a diferencia de los indicadores de satisfacción de clientes mostrados en la sección anterior, que son obtenidos producto de las evaluaciones que realizan los propios clientes de la empresa, OTIFIC es un indicador INTERNO de la calidad de servicio. Es decir, se determina sin la participación de los clientes. Es un indicador que compara el servicio comprometido por la empresa con el servicio realmente entregado a los clientes.

El indicador deberá ser confiable, representativo y debe estar disponible en la oportunidad requerida para poder realizar una efectiva gestión de la calidad de servicio y determinar en forma temprana las eventuales desviaciones respecto del estándar definido. Se ha definido que es el Gerente de Marketing quien responda frente a la Gerencia General por todos los aspectos vinculados al Customer Care.

Se decidió que en una primera etapa se desarrollaría un indicador que cubriera el desempeño de la empresa en el ámbito logístico de entrega de productos y de facturación, aspectos de mayor sensibilidad planteados por los mismos clientes en las sesiones de focus groups realizados al comienzo de este trabajo.

En base a ello, se presentó al Gerente General y al comité de gerentes un indicador denominado OTIFIC que permite medir la calidad de ejecución de las propuestas de valor hacia los clientes en el ámbito de acción descrito. En otras palabras, mide el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, y ayuda a enfocar la atención en aquellos aspectos que deben ser mejorados para lograr los niveles de servicio requeridos para la satisfacción de clientes, incrementándose por lo tanto, la orientación al cliente de toda la empresa. En este sentido, OTIFIC será EL INDICADOR OFICIAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ENTREGADO A LOS CLIENTES.

Con el apoyo del área de informática, el memorista desarrolló una aplicación en la intranet de la empresa que permite:

- El ingreso manual de no conformidades y reclamos de parte de los usuarios de OTIFIC
- El ingreso automático de cierto tipo de no conformidades (a través de programas de actualización diaria de datos) para toda aquella información transaccional relativa al cumplimiento del horario de entrega y aquella derivada de la emisión de notas de crédito o débito, por cuanto representan problemas vinculados a la facturación. Desde el punto de vista del volumen registrado de no conformidades, esta potencialidad del sistema le confiere una alta confiabilidad al indicador a la vez, que permite automatizar el registro de datos en la base de OTIFIC, dejando en manos de los operadores del sistema (ejecutivos comerciales y técnicos, el personal de post ventas de logística y de facturación) el registro manual de aquellos casos no cubiertos por las actualizaciones automáticas, como lo son los reclamos de clientes.
- Consultar las estadísticas de OTIFIC a nivel global o detalle, mediante una aplicación que permite la propia generación de reportes.

Esto último permite que desde los ejecutivos comerciales hasta el Gerente General tengan acceso a esta aplicación y puedan acceder en línea a la información de OTIFIC.

Desde el punto de vista del diseño y alcance, OTIFIC permite controlar la calidad del servicio entregado desde el momento en que se ingresa una orden de venta de un cliente al sistema comercial hasta que se emite la factura correspondiente y es enviada y recibida por el cliente.

Un aspecto central asociado a este indicador es que OTIFIC conlleva un cambio cultural significativo dentro de la organización. Este indicador será confiable solamente si la organización logra desarrollar, en el menor plazo posible, la cultura de la auto declaración de no conformidades (es decir, los errores que se cometen en el proceso), de lo contrario, el indicador siempre estará sobreestimando el nivel real de servicio a clientes.

El autor de esta memoria consideró pertinente presentar este indicador al Gerente General de la empresa debido a que es un indicador ya conocido por el memorista y con una experiencia exitosa en su implantación. El autor de esta memoria siendo un ejecutivo en una multinacional francesa, fue el responsable de implementar un indicador de similares características como mecanismo de control de la calidad de servicio. Para graficar la importancia del tema, incluso recibió capacitación en Francia. El área de Sales and Marketing de Lafarge es quien diseñó el indicador original de calidad de servicio.

#### 8.4.1.- Significado de la sigla OTIFIC

- **Dimensión OT (On Time):**

Esta dimensión está enfocada a contabilizar qué porcentaje del despacho de los productos de la empresa se realizó en el rango horario asignado para el cliente de acuerdo a su clasificación de servicio definido en la propuesta de valor del servicio de entrega.

- **Dimensión IF (In Full):**

Esta dimensión controla en qué porcentaje se ha cumplido con el despacho de los productos y equipos solicitados por los clientes tanto en calidad como en cantidad. Esta dimensión se ha subdividido a su vez en In Full Supply (ligada a la cantidad) e In Full Performance (ligada a la calidad de los productos).

- **Dimensión IC (Invoiced Correctly):**

En esta sección se controla que la facturación respete las condiciones comerciales acordadas con el cliente y que llegue en la fecha acordada y con los anexos requeridos por el cliente.

#### 8.4.2.- Determinación y cálculo del indicador OTIFIC

Aplicando una simple fórmula, podemos determinar la calidad del servicio que estamos entregando a nuestros clientes.

$$\text{OTIFIC} = 1 - \frac{\text{Número total de no conformidades}}{\text{Número total de guías de despacho}}$$

Ejemplo:

Número total de no conformidades registradas en el período = 1.621

Número total de guías de despacho emitidas en el período = 9.650

$$\text{OTIFIC} = 1 - \frac{1.621}{9.650} = 0,832 = 83,2\%$$

Es decir, en el ejemplo, la efectividad real del servicio entregado a los clientes alcanza un 83,2%.

Por su diseño y concepción del indicador, una transacción comercial podría tener asociada una o más no conformidades. Por ejemplo, podría darse el caso que camión llegue a la obra del cliente fuera del rango horario convenido, que la cantidad no corresponda a lo indicado en la orden de compra y que algunos de los productos tuvieron que ser devueltos por el cliente por presentar problemas de calidad. En este caso, tenemos que una sola transacción comercial tiene asociada 3 no conformidades.

El propósito de OTIFIC es estimular en la organización y sus trabajadores el desarrollo permanente de una cultura que busque entregar el mejor servicio a los clientes de la empresa.

Dado que para el cálculo de OTIFIC se consideran todas las transacciones comerciales, es decir, cada guía de despacho es un registro dentro de la base de datos OTIFIC, será posible entonces conocer el grado de cumplimiento de nuestras propuestas de valor a nivel de región, canal, segmento e incluso, es posible llegar al nivel de cada uno de los clientes de la empresa.

Esto último sin lugar a dudas, representa una herramienta de mucho valor para los ejecutivos de negocios al momento de tener que visitar o negociar con clientes, por cuanto permite entregar estadísticas fidedignas respecto de cómo la empresa ha atendido a ese cliente durante un período en particular.

Este desarrollo, le permitirá a la empresa contar con un indicador simple, claro y objetivo de la calidad de servicio que se está entregando a los clientes y además, puede ser utilizado con ellos para identificar áreas de mejoramiento.

#### **8.4.3.- Alcance de OTIFIC**

OTIFIC medirá la calidad de nuestro servicio desde que se ingresa una orden de venta de un cliente de la empresa hasta que la factura correspondiente es emitida y entregada al cliente.

OTIFIC se calculará a nivel transaccional (a nivel Ship To en lenguaje de los sistemas del tipo ERP). Por lo que permite incluso, como ya se mencionó, contar con OTIFIC a nivel de cada cliente en forma individual.

Es importante dejar consignado que OTIFIC NO ES UN SISTEMA DE RECLAMOS, es decir, si bien es una plataforma que permite ingresar tanto no conformidades como reclamos de clientes, no pretende ser una herramienta para hacer gestión respecto de estos últimos. Para estos efectos la empresa dispone de un Sistema de Gestión de Reclamos, herramienta que existe desde hace un par de años y que cuenta con un administrador y con un procedimiento formal de respuesta a los reclamos de los clientes. Sin perjuicio de esto último, el diseño de la aplicación que se desarrollará en la intranet de la empresa, considera que el administrador del Sistema de Gestión de Reclamos, ingresará en forma manual a la plataforma de OTIFIC, aquellos reclamos que se han producido.

Se presentan a continuación algunas definiciones claves para la determinación y buen entendimiento del indicador.

#### **8.4.4.- Definiciones de las componentes de OTIFIC**

##### **No conformidad, auto declaración y reclamo de cliente**

Cada vez que la empresa no hace lo que el cliente espera que la empresa haga de acuerdo a lo que se ha establecido con él, se genera una **no conformidad** para el cliente.

Cuando los propios miembros de la empresa identifican una situación en la que no se ha hecho lo que se ha acordado con el cliente, se está frente a una **auto declaración de no conformidad**.

Cuando un cliente le comunica explícitamente su molestia (una no conformidad) respecto de lo que se ha acordado con él, se está frente a un **reclamo de cliente**.

La identificación de las potenciales causales de no conformidad abarca todas las áreas del negocio involucradas directamente con el cliente: ventas, logística, asesoría técnica y facturación.

El paso siguiente fue hacer un levantamiento detallado de todas las causales de no conformidad que se pueden presentar a lo largo de la cadena de valor definida. Se muestra a continuación para cada una de las dimensiones de OTIFIC, las no conformidades posibles de ocurrir:

## 8.4.5 Causales de No Conformidad para la dimensión On Time

	CAUSALES DE NO CONFORMIDAD	DECLARADO POR	RESPONSABLE	SISTEMA
1	Fallas del sistema JDE (caídas o lentitud del sistema)			
1a	Auto declaración	Despachador	Gerente de Logística	SQL en Intranet
1b	Reclamo de cliente	No aplica	No aplica	No aplica
2	Conductor se equivoca en la dirección de entrega			
2a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
2b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
3	Dirección incorrecta informada por el cliente			
3a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
3b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
4	Dirección incorrecta ingresada por Sales Support			
4a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
4b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
5	Pedido recibido pero no ingresado			
5a	Auto declaración	Tomador de Pedidos	Gerente de Ventas	SQL en Intranet
5b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
6	Atraso en la generación de la orden de venta			
6a	Auto declaración	Tomador de Pedidos o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet + SISGD
6b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
7	Pedido devuelto y no programado nuevamente			
7a	Auto declaración	Despachador	Gerente de Ventas	SQL en Intranet
7b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
8	Pedido bloqueado por más tiempo que el establecido			
8a	Auto declaración	Jefe de Cobranzas o Marca Autom.	Gerente de C & C	SQL en Intranet + SISGD
8b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
9	Acuerdo de entrega fuera de la propuesta de valor			
9a	Auto declaración	Tomador de Pedidos	Gerente de Ventas	SQL en Intranet + SISGD
9b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
10	Problemas de programación del despacho			
10a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet + SISGD
10b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
11	Atraso del camión			
11a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet + SISGD
11b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
12	Falta de flota para despachar			
12a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet + SISGD
12b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
13	Sin stock de producto			
13a	Auto declaración	Despachador	Gerente de Logística	SQL en Intranet + SISGD
13b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)

Fuente: Elaboración propia.

### 8.4.6 Causales de No Conformidad para la dimensión In Full Supply

	CAUSALES DE NO CONFORMIDAD	DECLARADO POR	RESPONSABLE	SISTEMA
14	Envase en mal estado (saco roto)			
14a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
14b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
15	Envase sin impresión de fecha de envasado			
15a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
15b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
16	Producto defectuoso (al momento de la entrega)			
16a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
16b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
17	Incapacidad de recepción del cliente			
17a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
17b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
18	Orden de compra duplicada por el cliente			
18a	Auto declaración	Tomador de Pedidos o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet o JDE
18b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
19	Orden de venta duplicada por Sales Support			
19a	Auto declaración	Tomador de Pedidos o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet o JDE
19b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
20	Despacho de producto incorrecto			
20a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
20b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
21	Despacho de cantidad incorrecta			
21a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
21b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
22	Producto descargado en silo incorrecto			
22a	Auto declaración	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
22b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
23	Error en la modalidad de entrega			
23a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
23b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
24	Error en el formato de entrega			
24a	Auto declaración	Despachador o Marca Autom.	Gerente de Logística	SQL en Intranet o JDE
24b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4.7 Causales de No Conformidad para la dimensión In Full Performance

	CAUSALES DE NO CONFORMIDAD	DECLARADO POR	RESPONSABLE	SISTEMA
25	Problemas de calidad del producto			
25a	Auto declaración	Jefe de Producto	Gerente Prod. y Calidad	IQP
25b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
26	Hormigón defectuoso por causa del cliente			
26a	Auto declaración	Coord. Com. o Marca Autom.	Gerente de Ventas	JDE - Módulo NC/ND
26b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
27	Hormigón defectuoso por causa de la empresa			
27a	Auto declaración	Coord. Com. o Marca Autom.	Gerente de Ventas	JDE - Módulo NC/ND
27b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
28	Hormigones con problemas de coloración			
28a	Auto declaración	Coord. Com. o Marca Autom.	Gerente de Ventas	JDE - Módulo NC/ND
28b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)

Fuente: Elaboración propia.



### 8.4.8 Causales de No Conformidad para la dimensión Invoiced Correctly

	CAUSALES DE NO CONFORMIDAD	DECLARADO POR	RESPONSABLE	SISTEMA
29	Número de convenio mal ingresado			
30a	Auto declaración	Tomador de Pedidos o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet o JDE
30b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
30	Condiciones comerciales mal ingresadas			
31a	Auto declaración	Coord. Comercial o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet o JDE
31b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
31	No emisión de documentos que regularizan la factura (NC o ND)			
32a	Auto declaración	Coord. Comercial o Marca Autom.	Gerente de Ventas	SQL en Intranet o JDE
32b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
32	Guías de despacho no facturadas			
33a	Auto declaración	Jefe de SEC	Gerente de Logística	SQL en Intranet
33b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
33	Liquidación de intereses que no correspondía emitir			
34a	Auto declaración	Jefe de Cobranzas	Gerente de C & C	SQL en Intranet o JDE
34b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
34	Factura entregada en dirección incorrecta			
35a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
35b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
35	Atraso en la obtención de la orden de compra y/o las guías de despacho para envío a tiempo de factura al			
36a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
36b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
36	Atraso en el día de entrega de la factura			
37a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
37b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
37	Factura enviada sin sus anexos de respaldo (sin la orden de compra y/o las guías de despacho)			
38a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
38b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
38	No envío de factura electrónica			
39a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
39b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)
39	Problemas de sistemas para el envío de la factura electrónica			
40a	Auto declaración	Jefe de Facturación	Gerente de C & C	SQL en Intranet
40b	Reclamo de cliente	Administrador SGC	Gerente Prod. y Calidad	Sist. Gestión Calidad (SGC)

Fuente: Elaboración propia.

## 8.4.9.- Registro de No Conformidades

En conjunto con el área de informática de la empresa se desarrolló una aplicación para el registro de no conformidades, ya sea que ellas sean detectadas por el personal de la propia empresa o por reclamos realizados por los clientes.

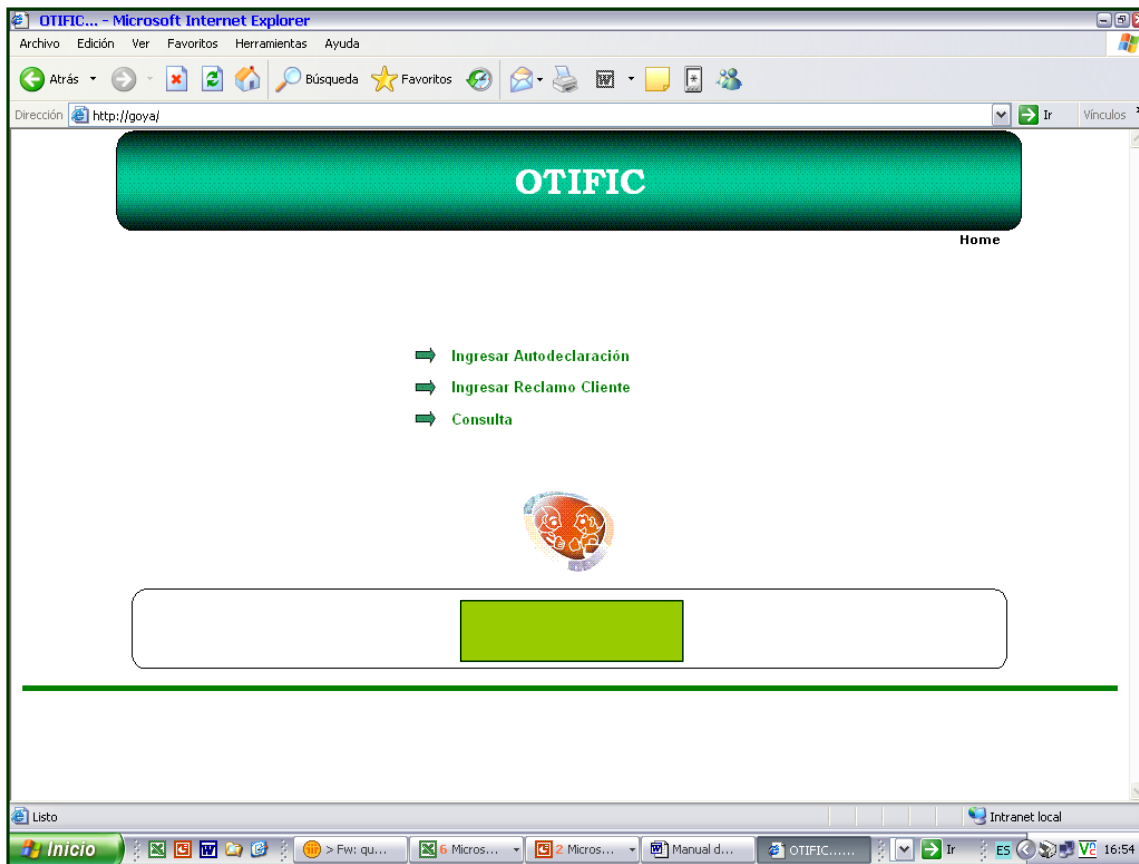
Cuando se detecta una situación en la que no se ha cumplido con el compromiso establecido con el cliente, es requisito esencial identificar la guía de despacho asociada a esa transacción. El número de la guía de despacho es la llave para el ingreso y búsqueda o consulta de no conformidades.

Una vez identificada la guía de despacho, se debe acceder al Sistema de OTIFIC para ingresar la guía y proceder a marcarla con la causal de no conformidad correspondiente.

Para tales efectos, es necesario conocer las modalidades de registro en el sistema de las no conformidades.

- a) Marca manual de guías de despacho (para auto declaraciones o reclamos)

### Lámina N° 27 Portal de acceso a OTIFIC



Fuente: Desarrollo propio + Departamento de Informática de la empresa.

La lámina N°27 corresponde a la pantalla de ingreso al sistema. Como se aprecia, el usuario puede realizar las siguientes acciones:

- Ingresar una auto declaración de una no conformidad
- Ingresar el reclamo de un cliente
- Realizar consultas de no conformidades o reclamos asociados a una guía de despacho

Para el caso del ingreso de auto declaración de no conformidades, la siguiente es la pantalla de ingreso de datos:

### Lámina N° 28 Pantalla de ingreso de auto declaración de no conformidad en OTIFIC

The screenshot shows a web browser window with the OTIFIC logo at the top. Below the logo, there is a form for entering a non-compliance declaration. The form includes a dropdown menu for 'Compañía', a text input for 'Número de Guía' with a 'Validar' button, and a section for 'Información Adicional Guia de Despacho' with fields for 'Fecha', 'Cliente', and 'Dirección Despacho'. There are four radio buttons for selecting a dimension: 'ON Time', 'In Full-Supply', 'In Full-Performance', and 'Invoice Correctly'. Below these are dropdown menus for each. The 'Tipo Declaración' is set to 'Manual'. There is a text area for 'Observaciones', a date field for 'Fecha Autodeclaración' (24-08-2006), and a time field for 'Hora Autodeclaración' (4:59:49 PM). A yellow 'Ingresar Autodeclaracion' button is at the bottom right. A 'Volver' link is centered below the form. The browser's taskbar at the bottom shows the Windows Start button, several open applications, and the system clock showing 16:56 on 8/24/2006.

Fuente: Desarrollo propio + Departamento de Informática de la empresa.

El usuario del sistema que ingresa la no conformidad debe ingresar:

- El número de la guía despacho (el sistema desplegará una ventana con la información relevante de la guía)
- Hacer click sobre la dimensión de OTIFIC involucrada (On Time, In Full Supply, In full Performance e Invoiced Correctly) y seleccionar dentro de una lista, aquella (s) causal (es) de no conformidad detectada.
- Existe un campo para el ingreso de observaciones si es necesario.
- Finalmente, para grabar el ingreso, el usuario debe hacer click sobre el campo "Ingresar Autodeclaraciones".
- El sistema deja registrado, el usuario, la fecha y hora del registro de la auto declaración de la no conformidad

Para el caso del ingreso de un reclamo de un cliente, la siguiente es la pantalla de ingreso de datos:

### Lámina N° 29 Pantalla de ingreso de reclamo de un cliente en OTIFIC

The screenshot shows a web browser window with the URL 'http://goya'. The page features a green header with the 'OTIFIC' logo and a 'Home Otific' link. The main content area is a form with several sections:

- Compañía:** A dropdown menu.
- Número de Guía:** A text input field with a 'Validar' button.
- Información Adicional Guía de Despacho:** A table with columns for 'Fecha', 'Cliente', and 'Dirección Despacho'.
- OTIFIC Dimensions:** Four radio buttons with dropdown menus: 'DN Time', 'In Full-Supply', 'In Full-Performance', and 'Invoice Correctly'.
- Tipo Declaración:** A dropdown menu set to 'Manual'.
- Observaciones:** A large text area.
- Fecha Autodeclaración:** A date field showing '24-08-2006'.
- Hora Autodeclaración:** A time field showing '5:01:42 PM'.
- Ingresar Reclamo:** A yellow button to submit the form.
- Volver:** A green link centered below the form.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the time '16:58' and the text 'Intranet local'.

Fuente: Desarrollo propio + Departamento de Informática de la empresa.

El usuario del sistema que ingresa el reclamo debe ingresar:

- El número de la guía despacho (el sistema desplegará una ventana con la información relevante de la guía)
- Hacer click sobre la dimensión de OTIFIC involucrada (On Time, In Full Supply, In full Performance e Invoiced Correctly) y seleccionar dentro de una lista, aquella (s) causal (es) de reclamo informada por el cliente.
- Existe un campo para el ingreso de observaciones si es necesario.
- Finalmente, para grabar el ingreso, el usuario debe hacer click sobre el campo "Ingresar Reclamo".
- El sistema deja registrado, el usuario, la fecha y hora del registro de la auto declaración de la no conformidad

Para el caso de consultas, la siguiente es la pantalla asociada:

## Lámina N° 30 Pantalla de consultas de OTIFIC

Compañía	Tipo Documento	Número de Guía	Tipo de Registro	Origen	Grupo	Motivo	Fecha	Hora	Observaciones	
	GD	2507075	Manual		OT	Caída del Sistema JDE	24-05-2006	15:57:10		Eliminar
	GD	2507075	Manual	Autodeclaracion	IF-P	Problemas de calidad del cemento	29-05-2006	14:44:31	TEST...	Eliminar
	GD	2507075	Manual		OT	Dirección incorrecta ingresada por Melón	25-05-2006	16:10:07	ytytytytytytytyt	Eliminar
	GD	2507075	Manual		OT	Conductor se equivoca en la dirección de entrega	24-05-2006	03:59:22		Eliminar
	GD	2507075	Manual		IF-S	Despacho de producto incorrecto	25-05-2006	16:11:49	otra	Eliminar

Fuente: Desarrollo propio + Departamento de Informática de la empresa.

El usuario del sistema que desea efectuar una consulta sólo debe ingresar el número de la guía despacho. El sistema desplegará todas las no conformidades y reclamos asociadas a la guía de despacho ingresada.

### b) Marca Automática (para auto declaraciones)

En conjunto con el área de informática se desarrolló una aplicación en el sistema transaccional JD Edwards, que permitió realizar el registro no conformidades en forma automática en aquellas guías asociadas a facturas a las que se les emitieron Notas de Crédito y/o Notas de Débito.

De la misma manera, se realizó un desarrollo informático para marcar en forma automática en la base de datos de OTIFIC aquellas guías de despacho en las que no se cumplió con el horario comprometido en la entrega de los productos y equipos.

Ambas iniciativas ayudaron de manera notable a tener un elevado porcentaje de registro de auto declaraciones de no conformidades. Dejando para el ingreso manual, aquellos casos ligados a reclamos de clientes y otras auto declaraciones de no conformidad no ligados a marcas automáticas.

#### 8.4.10 Procedimiento asociado al registro de No Conformidades (Auto declaraciones o Reclamos de Clientes)

En el caso de detectarse una no conformidad, la guía de despacho asociada puede ser registrada por diversas fuentes:

- Auto declaración manual: a través del sistema manual de registro en intranet.
- Auto declaración automática: a través del proceso de marca automática de Guías de Despacho desde JD Edwards.
- Reclamo del Cliente: a través del sistema manual de registro en la intranet de la empresa.

Para efectos de ingreso de registros, una no conformidad de una guía de despacho podría llegar a tener las tres modalidades de registro.

En la eventualidad que una guía de despacho presente una no conformidad y ésta haya sido ingresada por diferentes fuentes, para efectos estadísticos debe aplicarse el siguiente criterio del tipo de registro:

**Tabla N° 17**  
**Criterio para el registro de no conformidades**

Autodeclaración Manual	Autodeclaración Automática	Reclamo de Cliente	Registro Final
Si	Si	No	Autodeclaración
Si	No	No	Autodeclaración
No	Si	No	Autodeclaración
Si	Si	Si	Reclamo
Si	No	Si	Reclamo
No	Si	Si	Reclamo
No	No	Si	Reclamo

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4.11 Cargas Automáticas de Guías con No Conformidades

##### 1. Módulo de Solicitud de Emisión de Notas de Crédito y Débito

Se debe marcar como guías con no conformidad (con su correspondientes causales) a todas aquellas guías de despacho relacionadas con la factura contra la que se está solicitando emitir una nota de crédito o nota de débito.

La marca debe quedar registrada como una auto declaración automática de no conformidad.

Para ello, se debe aplicar una correlación entre los Códigos de Razón del sistema comercial JD Edwards y las causales definidas de no conformidad.

## 2. Módulo de Confirmación de Guías de Despacho para Pago de Fletes

Se debe registrar como guías de despacho con no conformidad (con su correspondientes causales) a todas aquellas guías de despacho que no cumplan con la fecha y horario de entrega comprometida con el cliente.

Para ello, en base al análisis efectuado al sistema logístico de JD Edwards, el actual módulo de confirmación de guías de despacho para pago de fletes, deberá ser modificado por el área de informática de modo que permita realizar la comparación horaria requerida. El procedimiento asociado será el siguiente:

1. El operador logístico deberá ingresar el número de la guía de despacho que quiere confirmar para el pago de flete.
2. El sistema rescatará desde el sistema transaccional, la fecha y la hora comprometida de la entrega asociada a esa guía de despacho.
3. El operador logístico deberá ingresar la fecha y la hora real de la entrega de los productos y equipos.
4. El programa realizará en forma automática la comparación entre la fecha y hora comprometida versus la real.
5. Cuando la fecha y hora real sea mayor a la comprometida se deberá contar con un campo obligatorio donde el operador logístico deberá ingresar el código numérico de la causal del atraso. La siguiente es la correlación entre causas y códigos:

**Tabla N° 18**  
**Relación entre códigos y causales de no conformidades**

Código en JDE	Causa del Atraso
1	Problemas de combinación del despacho
2	Atraso del camión (tráfico o panne)
3	Atraso por responsabilidad de otro cliente
4	Reparto con más de 4 guías
5	Falta de flota para despachar

Fuente: Elaboración propia.

El ingreso de la hora real de entrega y la causal del no cumplimiento será de responsabilidad del área de logística, en particular, será el operador logístico quien deba responder por el ingreso de este dato. Para ello, existen dos modalidades de ingreso:

1. Que el administrativo que ingresa la información al sistema reciba directamente del transportista las guías de despacho para ingresarlas al sistema de confirmación de guías para pago de fletes. De detectar un atraso en alguna entrega, deberá consultarle al transportista la causal para poder

ingresar la no conformidad y confirmar la guía de despacho como válida para que sea considerada dentro del pago de flete al transportista correspondiente.

2. Dado que en la guía de despacho aparece la fecha y hora comprometida de entrega, los mismos transportistas registren en la guía el código de la causal del atraso, para que junto con la firma y hora de recepción de parte del cliente, registren en la guía el código de la causal del atraso.

En acuerdo con el Gerente de Logística se definió que la primera modalidad presentada será la que se utilice para el ingreso de la fecha y hora real de entrega.

Para la marca automática de Guías de Despacho con no conformidad en la hora de entrega, se debe aplicar la siguiente correlación:

**Tabla N° 19**  
**Relación entre códigos y causales de no conformidades**  
**en la hora de entrega de productos**

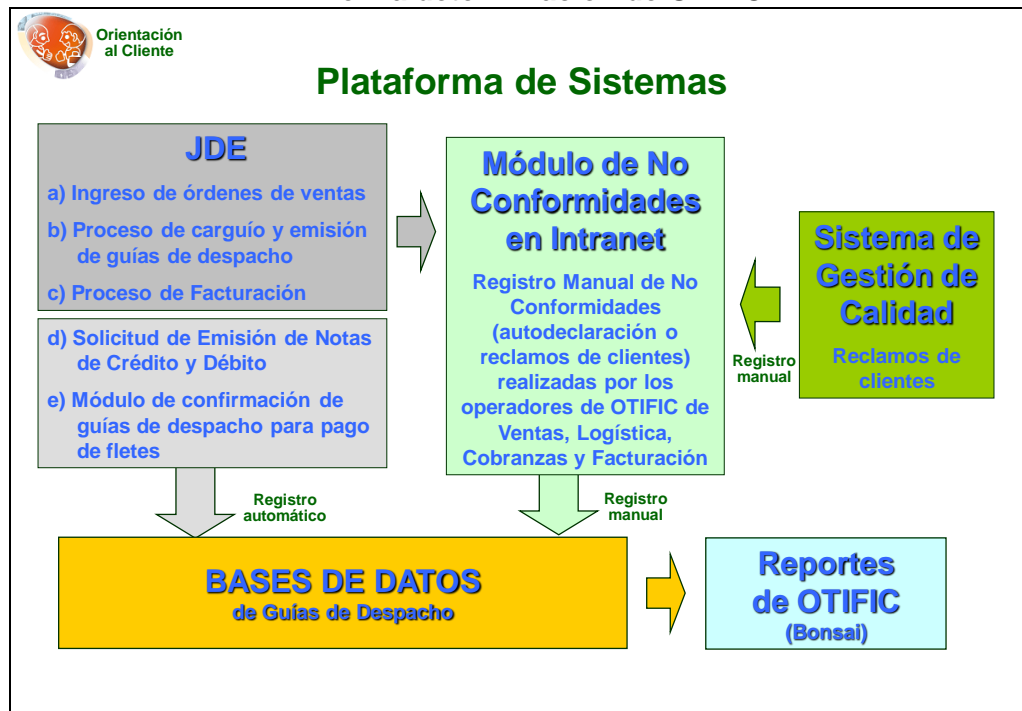
#	Causal de No Conformidad	Código en JDE
9b	Problemas de combinación del despacho	1
10b	Atraso del camión (tráfico o panne)	2
11b	Atraso por responsabilidad de otro cliente	3
12b	Reparto con más de 4 guías	4
13b	Falta de flota para despachar	5

Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva sistémica, se muestra a continuación un diagrama que representa la manera como se relacionan entre si los diferentes sistemas involucrados para la determinación de OTIFIC:



**Lámina N° 31**  
**Esquema de relaciones entre los sistemas que participan**  
**en la determinación de OTIFIC**



En su momento y con la presencia del Gerente General se dio inicio a la primera sesión de capacitación formal OTIFIC a los usuarios. A todos los asistentes se les entregó el Manual de Procedimientos y a través de una capacitación práctica, los usuarios se familiarizaron con las aplicaciones requeridas para el ingreso de datos y funcionamiento de este nuevo sistema de control de calidad de servicio.

Luego el memorista realizó las charlas de capacitación en las oficinas regionales de la empresa.

Dentro del plan de OTIFIC, a nivel de toda la organización, se reforzó el lanzamiento del programa con material alusivo al indicador OTIFIC:

- Además de entregar el manual de procedimientos a los usuarios del sistema se subió una copia a la intranet de la empresa, para que pudiera ser consultada por cualquier funcionario de la empresa.
- Se entregaron stickers autoadhesivos para los choferes de toda la flota de camiones en Santiago y regiones, con la información de las causales de atrasos.
- Se entregaron piochas metálicas a todos los usuarios del sistema OTIFIC.
- Se entregaron stickers autoadhesivos para PC's a todo el personal de la empresa, como refuerzo del programa y del lanzamiento de este nuevo indicador de calidad.

## Lámina N° 32 Material de Apoyo para OTIFIC



Material de Apoyo y Refuerzo de OTIFIC

Manual de Procedimientos

Sticker para camiones

OTIFIC	
Código	Causa del Atrazo
9	Problemas de combinación del despacho
10	Atrazo del camión (tráfico o panne)
11	Atrazo por responsabilidad de otro cliente
12	Reparto con más de 4 guías
13	Falta de flota para despachar
14	Problemas climáticos

Piochas para el personal

Sticker para PC's

Fuente: Elaboración propia.

### 8.4.12 Reportes de OTIFIC

Los reportes de OTIFIC estarán disponibles dentro del Sistema de Gestión de la empresa. Como ya se dijo, podrán ser consultados desde los ejecutivos comerciales hasta el Gerente General de la empresa.

La aplicación para poder consultar las estadísticas y los reportes se desarrolló como una ventana adicional dentro del sistema de control de gestión de la empresa (llamado Bonsai). Este sistema es de uso masivo por los ejecutivos, por lo que están familiarizados con la manera de emitir los reportes.

Los reportes entregarán el índice de OTIFIC para el mes en curso y en términos acumulados para una gran variedad de dimensiones:

- Total país
- Por región
- Por bodega de despacho
- Por canal
- Por canal y segmento
- Por cliente
- Etc.

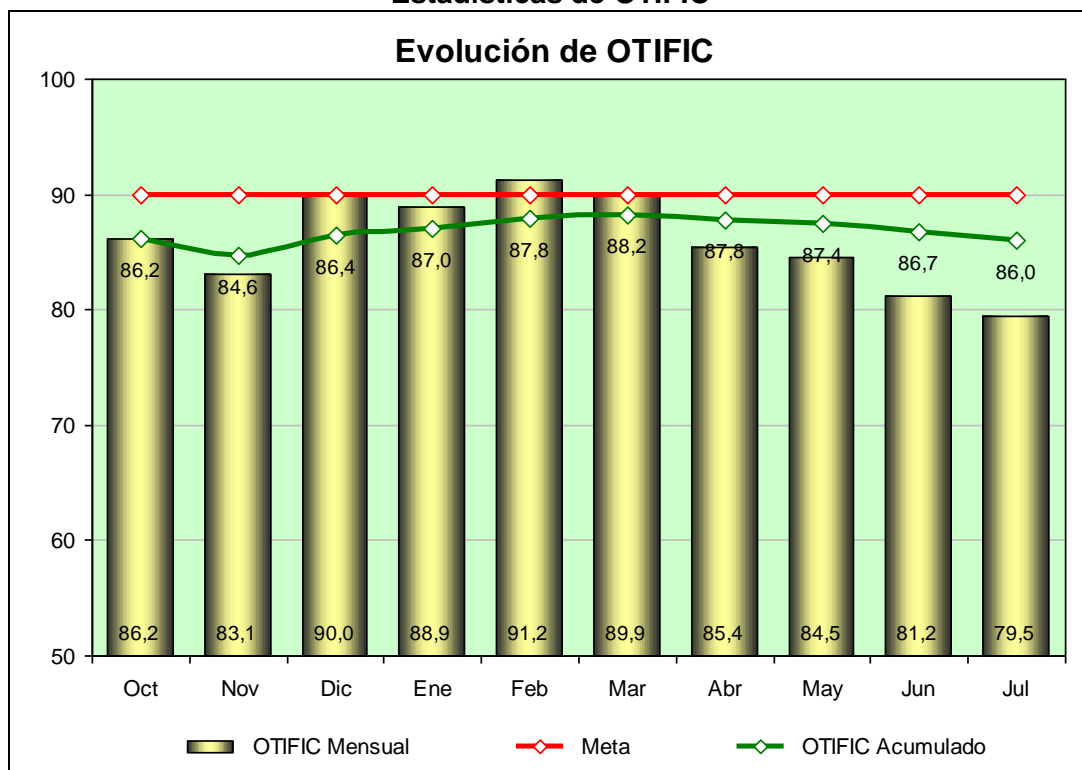
Como ya se mencionó, el Gerente de Marketing asumió la responsabilidad de responder por la calidad del servicio al cliente. En ese contexto y dentro de la reunión mensual de servicio al cliente, presentó un informe completo que daba cuenta del nivel de cumplimiento de las propuestas de valor en el ámbito de los servicios de entrega y la

facturación. En cada ocasión aparecían deficiencias en la puesta en escena del servicio, las que eran abordadas por el Gerente de Marketing, quien asignaba responsables y se establecían los planes de acción correctivos, los que eran chequeados durante la próxima reunión.

Este esquema de operación, obligó a que los gerentes de las áreas de contacto se involucraran con mayor fuerza para entregar a los clientes un servicio de excelencia.

A continuación se muestran algunos de los reportes reales que muestran el comportamiento de OTIFIC después de algunos meses de operación del sistema:

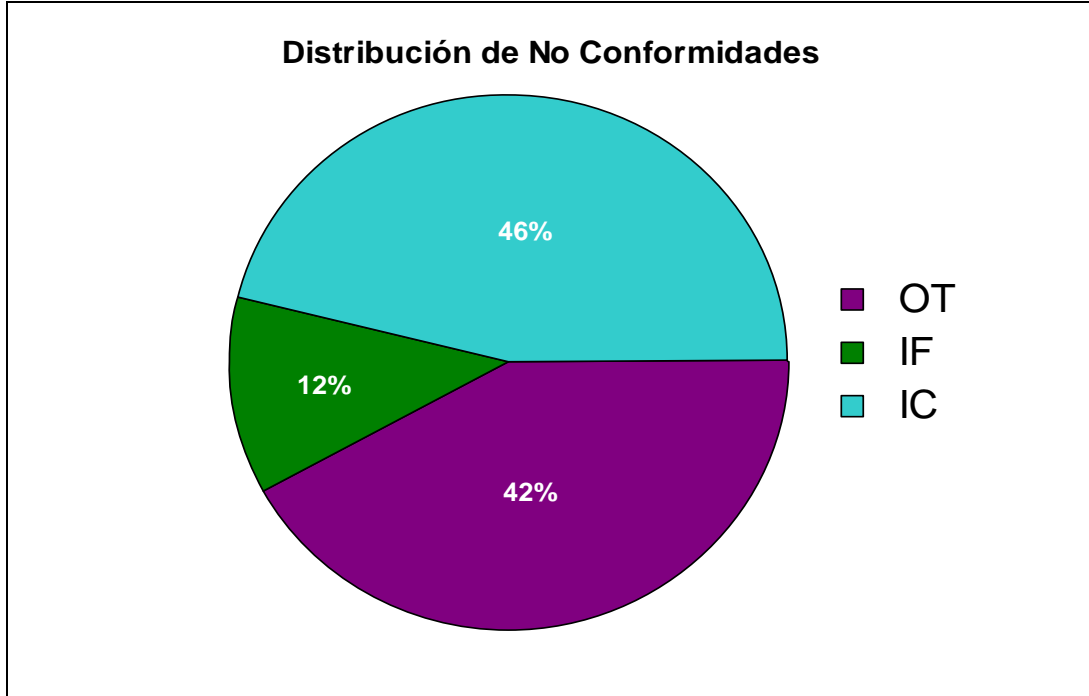
**Lámina N° 33**  
**Estadísticas de OTIFIC**



Fuente: Gerencia de Marketing de la empresa.

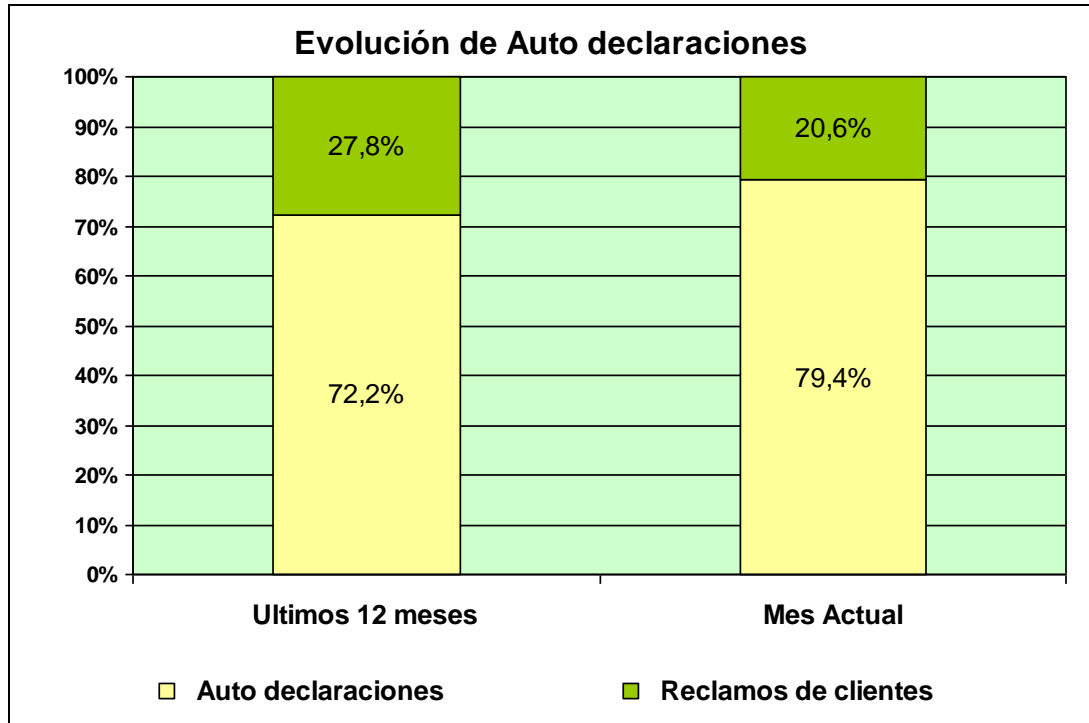
El gráfico muestra que luego de diez meses de medición, la empresa acumula un índice de OTIFIC de 86% de cumplimiento que, contra la meta definida del 90% aparece como un buen resultado. Es natural que en la medida que pasa el tiempo, se mejoren los sistemas de registro y que el personal le pierda el miedo a ingresar auto declaraciones de no conformidades. Esto es lo que explica el leve descenso mostrado en los últimos meses del año.

**Lámina N° 34**  
**Estadísticas de OTIFIC**



Fuente: Gerencia de Marketing de la empresa.

**Lámina N° 35**  
**Estadísticas de OTIFIC**



Fuente: Gerencia de Marketing de la empresa.

## 9.- Conclusiones

Con esta última sección finaliza lo que fue el trabajo de título desarrollado para una de las empresas proveedoras de materiales de construcción más exitosas tanto en Chile como en el mundo.

La realización del estudio de satisfacción de clientes, sumado a las sesiones de focus groups con clientes y la información de los clientes proporcionada por los ejecutivos de la compañía, permitió responder al objetivo central de la presente memoria, al proponer una nueva estrategia comercial que le permita a la empresa en un plazo no superior a tres años, consolidar su posición de líder en la industria nacional y recuperar su nivel histórico de participación de mercado.

En concreto lo anterior se tradujo en la definición e implementación de una nueva segmentación de clientes; la elaboración de un conjunto de propuestas de valor diseñadas para satisfacer las expectativas y necesidades de los nuevos segmentos de clientes y que al mismo tiempo, optimicen el uso de los recursos disponibles. Por último, se desarrolló un indicador de la calidad del servicio entregado, que le permitió a la empresa disponer de una herramienta efectiva y confiable para hacer una real gestión del servicio entregado a sus clientes.

La empresa cuenta ahora con una nueva segmentación de clientes para los canales de constructoras, prefabricadores y distribuidores. La que fue construida sobre la base de dos dimensiones claves en el sector industrial: el comportamiento de negocios y la sofisticación de necesidades de los clientes.

Respecto de las propuestas de valor, podemos concluir que luego de ser implementadas y comenzadas a ejecutar por el personal de la empresa, se evidenció una reducción de los gastos de administración y ventas cercano al 5%. Cifra que refleja que las propuestas de valor sugeridas, además de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes (porque así fueron concebidas), están permitiendo una utilización más racional de los recursos de la compañía.

Por último, OTIFIC, el indicador propuesto para la medición de la calidad del servicio entregado a los clientes, se ha consolidado como la herramienta fundamental en la gestión y control del servicio al cliente dirigida y administrada por la nueva Gerencia de Marketing y Desarrollo la que, producto de este trabajo, fue creada por el Gerente General.

Con total seguridad y más allá de la segmentación de clientes, de las propuestas de valor y de OTIFIC que, ciertamente fue un gran aporte para iniciar cambios radicales al interior de la empresa, es el cambio cultural generado en la organización lo que más valoro de mi aporte para la empresa. Sé que mi experiencia laboral, el apoyo permanente de la Gerencia General en este gran proyecto de transformación y la activa participación del personal de la empresa colaboraron directamente en este trascendental proceso de cambio.

En la actualidad el personal de la compañía comparten una única visión: la orientación al cliente es el pilar central de la gestión de la empresa.

En síntesis, la empresa cuenta ahora con un nuevo enfoque de marketing que le permitió tener la oportunidad de realizar una reingeniería en sus procesos comerciales y logísticos y desarrollar e instaurar una verdadera cultura de servicio al cliente en la organización. El desarrollo de este proceso y el apego a las recomendaciones realizadas le permitieron a la empresa dar inicio a una serie de cambios en su accionar comercial frente a los clientes y a sus competidores y de paso, comenzó a sentar las bases para la consolidación definitiva de su liderazgo de mercado en Chile, que es precisamente, lo que requería la empresa para cumplir con sus desafíos estratégicos.

Paulatinamente los ejecutivos comerciales se están volcando más hacia el mercado y están saliendo a buscar los negocios en un escenario de creciente rivalidad y con precios a la baja, sin embargo, están demostrando una actitud positiva y un cambio en su accionar. El desafío no es menor, pero han empezado a desarrollar y manejar herramientas que les están ayudando a estar un paso al frente de sus competidores y más cerca de sus clientes.

Para cada uno de los elementos de marketing que se construyeron, se documentaron y se dejaron los manuales y memorias de cálculo respectivos. Así como también, las recomendaciones relativas a la frecuencia de actualización y revisión.

Al cierre del primer semestre del año 2010, además de las reducciones de gastos ya mencionadas, la empresa lograba un 28,6% de participación de mercado y la tendencia mensual permite proyectar un año 2010 con una participación de 29,2%, es decir, desde la perspectiva económica el proyecto está cumpliendo el objetivo de colaborar en la recuperación acelerada de la histórica posición de mercado de la empresa.

En síntesis, la empresa cuenta ahora con un nuevo enfoque de marketing que le permitió tener la oportunidad de realizar una reingeniería en sus procesos comerciales y logísticos y desarrollar e instaurar una verdadera cultura de servicio al cliente en la organización. El desarrollo de este proceso y el apego a las recomendaciones emanadas de este trabajo de título le permitieron a la empresa dar inicio a una serie de cambios en su accionar comercial frente a los clientes y a sus competidores y de paso, comenzó a sentar las bases para la consolidación definitiva de su liderazgo de mercado en Chile, que es precisamente, lo que requería la empresa para cumplir con sus desafíos estratégicos.

## 10.- Referencias bibliográficas

HILL Y JONES, "Administración Estratégica un Enfoque Integrado" Mc Graw Hill Interamericana.

KAPLAN, Robert, "Seminario en Costa Rica", Junio 2003.

KAPLAN, Robert – D. NORTON, "The Balanced Scorecard".

KAPLAN, Robert – D. NORTON, "Strategy Maps", 2004.

KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. Prentice Hall, México., 2001.

KOTLER Y ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing" 6ª Edición Pág 254.

NILS-GORAN OLVE Y OTROS, "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral".

STANTON, ET AL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999. 167-244pp.

TROUT & RIVKIN. "El nuevo posicionamiento" Ed. Limusa, México ,1996.