



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

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EMPRESA MG INGENIERIA Y  
TECNOLOGICA DEDICADA A LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE  
CONTENEDORES DE ACERO PARA EL MERCADO INDUSTRIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RODRIGO JOSÉ GONZÁLEZ TAPIA**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JORGE LUIS FUENTEALBA TAPIA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

El presente trabajo de título tuvo como objetivo diseñar una estrategia comercial para la empresa MG Ingeniería y Tecnología Ltda, que le permita generar una ventaja competitiva sostenible, aumentar su volumen de ventas, mantener su margen y obtener reconocimiento del mercado para los próximos 5 años (2014-2018) en el mercado de contenedores de acero para el almacenamiento de residuos industriales.

La empresa, dedicada a la fabricación y comercialización de contenedores de acero, en su primer año de operación requiere poder crecer en una industria bastante concentrada, donde existen 6 competidores y el 65% del Mercado es Liderado por dos actores Majesa y Pesco quienes se posicionan con un producto Premium de calidad, buen servicio postventa y un precio alto, sin embargo, los plazos de entrega son regulares. Un 35% del Mercado donde participan otros actores (Hidromecan, Hidraumet, Multitruck) con un producto standard donde la calidad es regular, los precios son bajos y el servicio postventa está ausente

Para lograr este objetivo, fue necesario analizar el mercado de contenedores de acero, determinando el tamaño del mercado y futuras estimaciones de ventas de estos productos. Se analizaron los hábitos de consumo y atributos del producto valorados por los clientes. Se realizó un análisis del atractivo del sector industrial, lo cual se caracterizó mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, determinando las oportunidades y amenazas del sector. Se realizó un análisis interno del negocio que permitió identificar los competidores prioritarios y las fortalezas y debilidades del negocio.

Como resultados importantes del análisis de los clientes, se rescataron una serie de atributos del producto y servicio altamente valorados al momento de decidir la compra. Los atributos indicados como más relevantes (criterios de uso) a la hora de comprar contenedores son el precio, el servicio postventa, la variedad, calidad de los productos y la entrega oportuna. En relación a otros atributos que influyen en la decisión de compra (criterios de señalamiento), se destacan los siguientes: productos que se adaptan a las necesidades del cliente, marca, experiencia y certificaciones de la empresa, imagen corporativa e institucional y fuerza de ventas profesional y entrenada.

La estrategia propuesta para la empresa, consistió en una **estrategia de diferenciación**, la cual estuvo enfocada a mejorar la calidad de servicio y la entrega oportuna de los contenedores, como un elemento diferencial, que permitiera a la empresa sostener una ventaja competitiva importante; con una mayor lealtad de los clientes hacia la marca MG, reforzando lo anterior a través de variables de marketing, que generaran señales de valor (criterios de señalamiento) para el cliente.

Desde el punto de vista económico, la implementación de la estrategia aporta un VPN marginal de \$ 131.346.911, para los próximos 5 años, en el escenario deseado (se cumplen los objetivos estratégicos) con una tasa de descuento del 12%. El VPN marginal obtenido para el **escenario pesimista**, en el cual el crecimiento en ventas es menor al esperado el VPN Marginal se hace negativo frente a un crecimiento ponderado de 7,2%, sin embargo, este escenario es poco probable ya que hoy la producción puede aumentar de los 5 contenedores/mes a 7 contenedores/mes.

Finalmente es necesario hacer un alcance con respecto a la flexibilidad de la estrategia comercial, debe considerarse el hecho que una estrategia comercial no debe ser rígida, al contrario su revisión debe ser permanente, debe existir una administración de la estrategia comercial, retroalimentada con los resultados que se van dando en el tiempo, para introducir las modificaciones que permitan enmendar el camino hacia los objetivos de posicionamiento propuestos.

## **AGRADECIMIENTOS**

***“Esta memoria está dedicada a mis padres, Manuel y Marta, por su apoyo incondicional y cariño, en estos largos años y en este nuevo desafío que hoy se ve recompensado. También está dedicada a mis hijas Fernanda y Angela y a mi mujer Viviana por todo su amor, apoyo y comprensión. A mis compañeros y profesores del MBA con quienes compartí momentos gratos en estos dos años”***

**Rodrigo González T.  
Diciembre 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION .....	1
1. OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 METODOLOGIA .....	2
1.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	4
2. ANÁLISIS EXTERNO .....	5
2.1.1 Entorno Político y Legal .....	5
2.1.2 Entorno Económico.....	5
2.1.3 Entorno Sociocultural.....	6
2.1.4 Entorno Tecnológico .....	6
2.2 El Mercado de los Contenedores de Acero para el transporte de Residuos.....	6
2.2.1 Antecedentes generales .....	6
2.2.2 Factores que afectan el uso de contenedores para Residuos Industriales.....	8
2.3 Análisis estructural del sector (Modelo de Porter) .....	9
2.3.1 Rivalidad entre los competidores.....	10
2.3.2 Amenaza de nuevos participantes.....	13
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	15
2.3.4 Disponibilidad de sustitutos .....	16
2.3.5 Poder de negociación de los compradores.....	16
2.4 Oportunidades y amenazas del mercado de contenedores de acero para el transporte de residuos .....	17
2.5 Análisis de comportamiento de compra del consumidor.....	20
2.6 Análisis Interno.....	23
2.6.1 Análisis de la situación actual de la empresa .....	23
2.6.2 Misión y Visión.....	24
2.6.3 Desempeño Financiero.....	25
2.6.4 Principales productos.....	25
2.6.5 Canales de distribución.....	27
2.6.6 Estructura organizacional.....	27
2.6.7 Cadena de valor de MG.....	28
2.6.8 Fuentes de ventaja competitiva .....	29

2.7 Análisis de Competidores Prioritarios y Análisis FODA .....	30
3. Diseño de la estrategia comercial .....	32
3.1 Misión de MG.....	32
3.2. Selección de los mercados objetivos.....	33
3.3. Estrategia de diferenciación.....	34
3.3.1 Marco teórico para definir una estrategia de diferenciación.....	34
3.3.2 Desarrollo de la estrategia de diferenciación.....	36
3.4 Propuesta de Valor .....	38
3.5 Objetivos de la estrategia comercial .....	39
4. Diseño de la mezcla de marketing .....	39
4.1 Estrategia de producto.....	39
4.1.1 Definición del mix de productos .....	39
4.1.2 Marca y placa identificatoria .....	41
4.2. Estrategia de precio.....	41
4.2.1 Determinación del precio .....	41
4.2.2 Políticas y estrategias de precio .....	42
4.3 Estrategia de distribución.....	43
4.4 Estrategia de promoción .....	43
4.5 Estrategia de servicio.....	45
5. EVALUACION ECONOMICA.....	47
5.1 Estimación de Ingresos.....	48
5.2 Estimación de Costos .....	48
5.3 Resultados obtenidos .....	49
6. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES .....	52
BIBLIOGRAFIA.....	55

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología para definir la estrategia de negocios.....	4
Ilustración 2. Participación de Mercado Maestranzas Año 2012.....	7
Ilustración 3. Tipos de productos en la Industria de Contenedores Metálicos para el transporte de residuos.....	7
Ilustración 4. Sistema Ampliroll o de Gancho.....	8
Ilustración 5. Ventas de Equipos Maestranzas Región Metropolitana 2010-2012.....	10
Ilustración 6. Características de las Maestranzas de Contenedores para almacenamiento de residuos en Región Metropolitana.....	11
Ilustración 7. Evaluación del atractivo general de la industria de contenedores de acero para el Transporte de Residuos.....	18
Ilustración 8. Variables Críticas Identificadas para la compra de contenedores.....	22
Ilustración 9. Instalaciones de MG.....	24
Ilustración 10. Características Técnicas de los Equipos MG.....	25
Ilustración 11. Diferencias entre los contenedores premium y estandar de MG.....	26
Ilustración 12. Organigrama de MG.....	27
Ilustración 13. Cadena de Valor de MG.....	28
Ilustración 14. Características de los Competidores.....	30
Ilustración 15. Análisis FODA de MG.....	31
Ilustración 16. Misión de MG.....	33
Ilustración 17. Propuesta de Valor de MG.....	38
Ilustración 18. Mix de Productos MG.....	40
Ilustración 19. Lista de Precios, Descuentos y Márgenes Unitarios de MG.....	42
Ilustración 20. Proyectos de Ventas de MG en Escenario Actual versus Escenario con Estrategia.....	47
Ilustración 21. Matriz de cálculo de costos unitarios por producto.....	48
Ilustración 22. Presupuesto y gastos estratégicos (\$).....	49
Ilustración 23. Flujo de Caja Proyecto Actual Sin Estrategia.....	50
Ilustración 24. Flujo de Caja Proyecto Actual Con Estrategia.....	51
Ilustración 25. Evaluación Económica de la Implementación de la Estrategia.....	52

## INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta de Mercado de Contenedores de Acero para el Transporte de Residuos .....	56
Anexo B. Resultados de la Encuesta de Clientes .....	59

## 1. INTRODUCCION

El presente documento corresponde al trabajo de Tesis para el Magister en Gestión y Dirección de Empresas. El trabajo de tesis surge de la necesidad de diseñar y evaluar una estrategia comercial que permita a MG Ingeniería y Tecnología, duplicar sus ventas, mantener un margen de rentabilidad sobre el 28% y obtener reconocimiento de marca en los mercados actuales.

MG Ingeniería y Tecnología, nace en febrero de 2013 como una empresa dedicada a dar soluciones integrales en diseño, fabricación, servicio y montaje de contenedores y estructuras de acero para almacenamiento y transporte de residuos sólidos y líquidos en el mercado industrial.

En sus inicios ha desarrollado equipos diseñados para el transporte de materiales tales como: madera, papel y cartón, metales, plásticos, vidrio, caucho, textiles, cuero, desechos orgánicos, productos de acero, lodos industriales, etc.

La propuesta de valor de MG consiste en fabricar una amplia gama de compactadores y contenedores metálicos para diferentes usos con el objetivo de asegurar una mayor durabilidad, menor costo de mantención, con un mejor diseño y a un costo competitivo.

Actualmente el personal que trabaja en MG está capacitado y calificado en los procesos de armado y soldadura de equipos. Los equipos están fabricados utilizando materiales de calidad de acuerdo a los requerimientos de dimensiones y uso del cliente.

El mercado actual estimado de fabricación de contenedores solo en la Región Metropolitana el año 2012 fue de 1.120 contenedores, con un promedio de 93 contenedores/mes. MG en sus primeros meses de operación ha fabricado 4 a 5 de estos equipos y su desafío es crecer y ser una empresa rentable.

La estrategia de negocios a desarrollar en este trabajo, estará formada por un conjunto coordinado de programas de acción, tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Estos programas de acción deberían responder a los cambios deseados en la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y las amenazas reveladas por el proceso de examen del medio, y reforzar las fortalezas así como neutralizar las debilidades descubiertas en la evaluación interna.

El objetivo del presente es diseñar y evaluar una estrategia comercial que permita a MG aumentar sus ventas, mantener su margen de rentabilidad y obtener reconocimiento de marca en los mercados actuales.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar y evaluar una estrategia comercial que permita duplicar sus ventas, mantener un margen de rentabilidad por sobre el 28% y obtener reconocimiento de marca en el mercado industrial de contenedores para el transporte de residuos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Análisis del entorno competitivo y análisis interno.
2. Definir el marketing estratégico:
  - a) Definir Misión (ámbito de productos, ámbito de mercado y ámbito geográfico).
  - b) Definir Ventaja Competitiva (Posicionamiento).
  - c) Segmentación de Mercado, elegir los segmentos y definir objetivos
3. Definir el marketing operativo
  - a) Diseño de la mezcla de marketing: Estrategia de Precio, Producto, Plaza y Promoción.
4. Evaluación económica y conclusiones
  - a) Diseñar flujo de caja, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.
5. Conclusiones y lineamientos de implementación de la nueva estrategia.

## **1.3 METODOLOGIA**

La metodología a utilizar en la elaboración del trabajo está basada en el “Análisis de Mercadotecnia” de P. Kotler, “Fundamentos de Marketing” de Stanton y “Gestión de Empresa con una visión estratégica” de A.Hax y N. Majluf. A estas metodologías se incorporan modificaciones para adaptarlas a la realidad de la empresa:

- a) Análisis del medio externo a nivel del negocio:
  - Identificar las principales oportunidades y amenazas que determinan el atractivo del mercado de los contenedores metálicos.
  - Identificar y cuantificar el mercado potencial.
  - Analizar los competidores y los canales de distribución.
  - Analizar el comportamiento de compra del consumidor

b) Análisis del negocio a nivel interno

- Analizar la cartera de productos de la empresa
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, para determinar la posición competitiva que adoptará el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

c) Diseño de la estrategia comercial

- Selección de los mercados objetivos y posicionamiento del producto
- Selección de la postura estratégica
- Objetivos de la estrategia comercial

d) Diseño de la estrategia de marketing

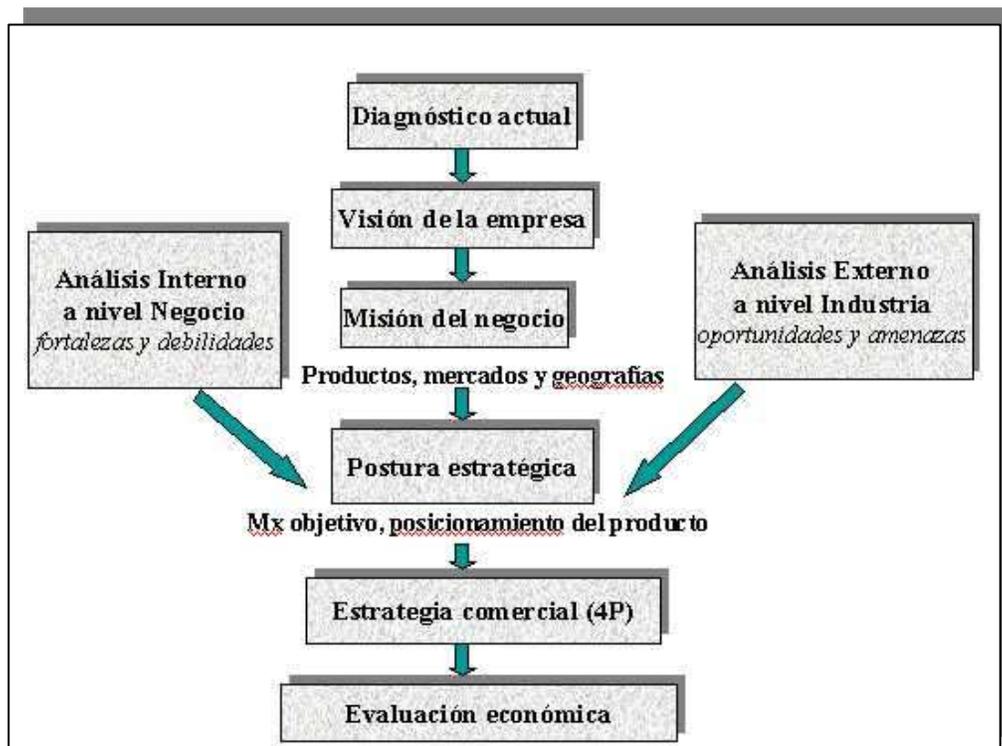
- Se diseñará la estrategia comercial según las cuatro componentes de la mezcla de marketing (precio, producto, plaza y promoción) y servicios.

e) Evaluación económica y conclusiones

- Se evaluará económicamente la estrategia comercial
- Se evaluarán escenarios optimistas y pesimistas para el análisis de sensibilidad
- Se presentarán conclusiones y recomendaciones para aplicar el plan comercial escogido

El siguiente cuadro muestra la metodología a emplear para el desarrollo de este trabajo.

### Ilustración 1. Metodología para definir la estrategia de negocios



Fuente: “Estrategia Competitiva”, A.Haax y Nicolás Majluf.

#### 1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Diseñar una estrategia comercial para MG que permita duplicar las ventas anuales de contenedores a 120 contenedores/año en un plazo de 4 a 5 años, manteniendo el margen neto sobre el 28% y lograr reconocimiento de marca en la industria de contenedores de acero.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

El presente capítulo tiene como objetivo, realizar un análisis del entorno en el cual está inserto el Mercado de Fabricación y Comercialización de Contenedores para el transporte de residuos industriales sólidos y líquidos en la Región Metropolitana. Se analizará los principales competidores en el Mercado, cuál es su participación de mercado y los factores externos relevantes de la industria. El análisis estructural de la industria se realizará según el modelo de M. Porter, identificando las oportunidades y amenazas del entorno. Finalmente se analizará el comportamiento de compra del consumidor

### **2.1.1 Entorno Político y Legal**

Chile se ha caracterizado por una política interna estable, basada en los 3 poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) trabajando en conjunto.

La tasa impositiva para las empresas es del 19% y para las personas es del 17%.

La industria de las maestranzas está poco regulada por el Estado, quienes están obligados a cumplir con la reglamentación son directamente las empresas encargadas de transportar desechos y no quienes fabrican los contenedores de los mismos.

### **2.1.2 Entorno Económico**

La principal actividad de Chile es la minería y el país se destaca por tener una de las economías más estables y destacadas de Latinoamérica, el Banco Mundial la define como una economía de ingreso medio alto.

Es una de las economías más abiertas del mundo, tiene múltiples ALC (Acuerdos de Libre Comercio), lo que le asegura el acceso a tecnologías de punta y maquinaria productiva.

Tanto su liberalización de mercados como su eficiencia en los mercados laborales de bienes y servicios han ubicado a Chile como el mejor país latinoamericano según el Índice de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial.

El país presenta un crecimiento del PIB durante los últimos años, el ingreso per cápita de Chile USD\$17.400 es uno de los mejores de América Latina, el salario mínimo es de \$210.000.

Con la anterior información se puede concluir que Chile es un país interesante para invertir y que las actuales condiciones económicas favorecen todas las industrias y las empresas que ya existen o que están por crearse.

### 2.1.3 Entorno Sociocultural

Según el Censo 2012 Chile posee una población de 17.067.370 habitantes, y su capital Santiago posee una población proyectada al mismo año de 7.007.620 habitantes.

A raíz de la explosión demográfica que ha sufrido tanto el país como la ciudad de Santiago y el incremento en las diferentes industrias y establecimientos comerciales, se hace necesaria una mayor capacidad de **las empresas que manejan** el transporte de residuos, lo que beneficia a la industria de las Maestranzas para Contenedores de Residuos.

### 2.1.4 Entorno Tecnológico

El Gobierno de Chile invierte un 0.7% del PIB en I+D según un reporte de El Mercurio<sup>1</sup>.

Chile es líder en América Latina en cuanto a conectividad y telecomunicaciones según el Connectivity Scorecard 2011 (Leonard Waverman)

Si bien el país es dependiente energéticamente de otros países, cuenta con amplio acceso a servicios básicos como electricidad y agua, necesarios para la producción. Casi la totalidad del gas natural que se consume en el país es importado.

Los desarrollos tecnológicos y ubicación privilegiada del país en estos aspectos frente a los demás países latinoamericanos benefician a todas las **industrias y su desarrollo, incluida** la industria de las Maestranzas.

## 2.2 El Mercado de los Contenedores de Acero para el transporte de Residuos

### 2.2.1 Antecedentes generales

En la actualidad las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de contenedores para el transporte de Residuos en la Región Metropolitana están formadas por empresas familiares que se han ido consolidando en el Mercado y algunas de ellas hoy son grandes empresas. Los principales actores del mercado son Majesa y Pesco, quienes se reparten el 65% del mercado y el 35% restante está formada por otras maestranzas familiares (ver Ilustración N° 1)

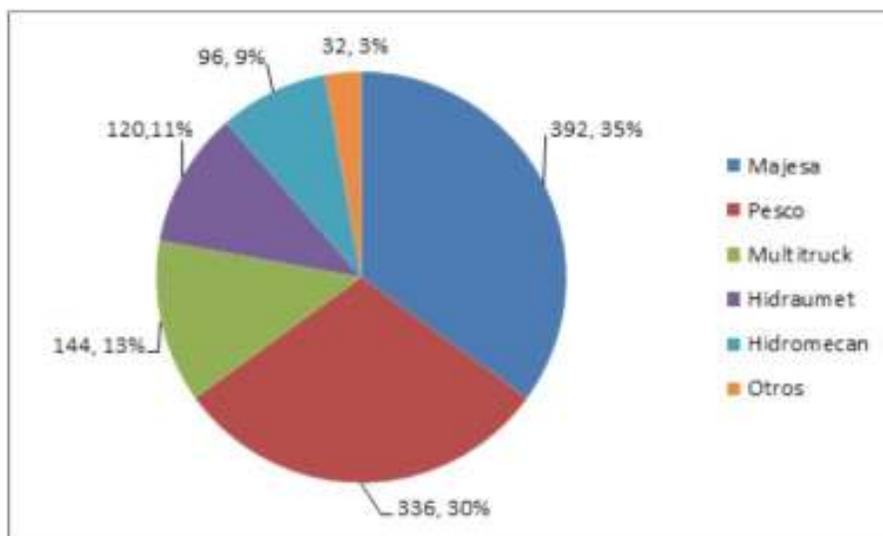
Los principales productos que fabrican estas maestranzas consisten en:

- Contenedores Metálicos Open Top de 12 m<sup>3</sup>, 20 m<sup>3</sup> y 30 m<sup>3</sup> de capacidad, contenedores estancos de 13 y 15 m<sup>3</sup> y autocompactadores de 20 m<sup>3</sup> (ver Ilustración N° 2).

---

<sup>1</sup> Ver "artículo Emol sobre inversión de Chile en I+D" en [http://buscador.emol.com/vermas/EMOL/Noticias\\_EMOL/2010-05-04/411214/Chile\\_invierte\\_anualmente\\_US\\$765\\_millones\\_en\\_ciencia\\_y\\_tecnolog%C3%ADa/](http://buscador.emol.com/vermas/EMOL/Noticias_EMOL/2010-05-04/411214/Chile_invierte_anualmente_US$765_millones_en_ciencia_y_tecnolog%C3%ADa/)

## Ilustración 2. Participación de Mercado Maestranzas Año 2012



Fuente: Elaboración propia, basada en entrevistas en terreno con cada Maestranza

## Ilustración 3. Tipos de productos en la Industria de Contenedores Metálicos para el transporte de residuos



Fuente: Elaboración Propia

La fabricación de estos contenedores es en Acero Estructural A-36, con canales, perfiles, planchas y sistema de vigas inferiores en IPN o UPN, las cuales son armadas y ensambladas mediante procesos de soldadura MIG. Estos equipos son diseñados para ser operados por camiones provistos de sistema de gancho del tipo ampliroll.

El camión Hook-Ampliroll es un sistema roll-off que se ha impuesto en el mercado, su facilidad de maniobra y rapidez lo convierte en el mejor y más eficiente sistema para el movimiento contenerizado de residuos. Este sistema consiste en un brazo hidráulico que permite intercambiar contenedores de diferentes dimensiones.

El mercado de estas maestranzas es competitivo y las variables precio, plazo de entrega, calidad del equipo y servicio postventa son relevantes a la hora de la toma de decisiones por parte del cliente final.

#### **Ilustración 4. Sistema Ampliroll o de Gancho**



Fuente: Catálogo ECOSER S.A

### **2.2.2 Factores que afectan el uso de contenedores para Residuos Industriales**

La fabricación de estos contenedores está directamente relacionada con el volumen de residuos que sean generados en la industria, ya que estos residuos deben ser almacenados y transportados por empresas dedicadas a la gestión y transporte de residuos que utilizan este tipo de equipos.

Según el Primer Reporte de Manejo de Residuos Sólidos en Chile de la Comisión Nacional del Medioambiente del año 2010, la cantidad de residuos sólidos generados en Chile, presenta un crecimiento variable y positivo, debido al aumento de la población y crecimiento en la producción industrial.

Según la OCDE (Evaluación Desempeño Ambiental de Chile, 2005), presenta un indicador de generación de residuos industriales asociados al Producto Interno Bruto, el cual como promedio para los países miembros presenta un valor de 60 Kg/1.000 dólares de PIB. En Chile el año 2012 el PIB fue de 268 mil millones de dólares con un crecimiento positivo de un 5,6% con respecto al año 2011 y un crecimiento promedio del año 2010 de un 5,6% lo que va en directa relación con el crecimiento del volumen de residuos generados y de contenedores requeridos para su almacenamiento.

Según las estadísticas recogidas en los lugares de disposición de residuos industriales en la Región Metropolitana, que incluyen Santa Marta, KDM y Santiago Poniente, el año 2012, los residuos aumentaron en un 12,96 %, es decir, 344.793 tons./año, con esta información y haciendo los siguientes supuestos se puede estimar el número de contenedores necesarios para almacenar ese volumen adicional.

Según información recopilada en la empresa ECOSER S.A (empresa del rubro de gestión y transporte de residuos), un camión del rubro de recolección de residuos en promedio realiza 3 viajes/mes y carga 7 tons/viaje en un período de 12 meses, es decir, que en el año realiza 252 viajes, al dividir estas 344.753 tons en los 252 viajes, se obtiene un total de 1368 contenedores/año, es decir, una fabricación de 114 contenedores/mes.

Según la información recopilada en terreno con las maestranzas de contenedores, las empresas que utilizan estos contenedores renuevan estos cada dos años, lo que suma un parque total estimado de contenedores de 152 unidades/mes, a un precio promedio de \$ 4.490.000 por contenedor, equivale a un mercado de US\$ 15.493.303 al año, con un crecimiento esperado para el año 2014 de un 20%.

En resumen, mientras mayor sea la actividad económica, en sectores como el manufacturero, construcción, agrícola, minero, etc. (aumento del PIB), mayor será el volumen de residuos generados y mayor será el consumo de contenedores para almacenar estos residuos, lo cual lo hace un mercado atractivo.

Teniendo en cuenta lo anterior y lo analizado en el entorno se evidencia un incremento en el volumen de residuos industriales, tanto en Chile como en Santiago.

Para poder realizar un mejor análisis del atractivo y rentabilidad de esta industria se hace un estudio de las fuerzas que ejercen algún tipo de poder y para ello se implementará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

### **2.3 Análisis estructural del sector (Modelo de Porter)**

Para poder seleccionar la posición competitiva deseada en el negocio de la fabricación y comercialización de contenedores, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria. Para llevar a cabo esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo. La rentabilidad nos entrega una medición general del atractivo de la industria.

La metodología utilizada para la evaluación del atractivo de la industria será el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos, y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.

Según el modelo de Porter, la estructura genérica de una industria está representada por los principales participantes (competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes), su interrelación (las cinco fuerzas) y los factores subyacentes que ayudan a explicar el atractivo de la industria.

### 2.3.1 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Los principales factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores en el mercado de los contenedores son:

- **Número de Competidores**

Actualmente existen 6 competidores en la industria de contenedores, evidenciándose el liderazgo claro de Majesa y Pesco, como los principales actores del mercado con un 35% y 30% del mercado el año 2012, respectivamente.

#### Ilustración 5. Ventas de Equipos Maestranzas Región Metropolitana 2010-2012

<b>Unidades</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Participación de Mercado (%) 2012</b>
1. Majesa	311	350	392	35%
2. Pesco	298	308	336	30%
3. Multitruck	125	135	144	13%
4. Hidraumet	115	113	120	11%
5. Hidromecan	95	102	96	9%
6. Eurotek	28	35	22	2%
7. Otros	9	9	10	1%
<b>TOTAL</b>	<b>980</b>	<b>1052</b>	<b>1120</b>	<b>100%</b>

<b>Ventas US\$</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Ventas por Categoría (%) 2012</b>
Tolvas	3.798.108	4.409.416	5.158.720	51%
Compactadores	5.158.112	5.260.989	4.898.880	49%
<b>TOTAL</b>	<b>8.956.220</b>	<b>9.670.405</b>	<b>10.057.600</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia, con información entregada por las Maestranzas

El 51% de la facturación de venta de contenedores lo contribuye el modelo de contenedor abierto u open top y el 49% de la venta lo contribuyen los equipos compactadores de residuos.

En relación a este último y de acuerdo a las estadísticas recogidas de la exploración en terreno con las maestranzas, las principales cadenas de retail como Walmart y Unimarc, junto al crecimiento del sector manufacturero, que han contratado y contratarán nuevos servicios de recolección de residuos, ha contribuido a proyectar el aumento de venta de equipos para el año 2014 en un 20%.

Más adelante se realizará un análisis detallado de los competidores, pero podemos dar algunas características para entender los competidores actuales.

Para las Maestranzas las empresas Majesa y Pesco, líderes del mercado (65%), poseen la mayor capacidad instalada del rubro de Maestranzas, el mejor acceso a tecnología en sus procesos internos tales como: corte de plasma, CNC, horno de pintura, oxicorte, MIG, etc. El mayor MIX de productos, además de ofrecer otros productos como equipos de gancho, plataformas, estanques, etc.

Como se verá más adelante en el capítulo de análisis de consumidores, las empresas líderes sustentan su ventaja competitiva en un producto superior, a un mayor precio, con una entrega del producto regular a buena (en la fecha requerida por el cliente) y con un servicio postventa bueno. Del resto de las empresas del rubro, se posiciona con un producto estándar, de menor precio, menor calidad y con un servicio postventa regular a bueno y en otros casos sin servicio postventa.

### Ilustración 6. Características de las Maestranzas de Contenedores para almacenamiento de residuos en Región Metropolitana

Empresas	M2 Fabrica	N° Personas	Capacidad Producción Cont/mes	Antigüedad	Tecnología	Productos
1. Majesa	2.080	36	56	74	Corte de Plasma CNC/Horno Pintura/Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/A/E/P
2. Pesco	7.400	40	48	15	Horno Pintura/Oxicorte/MIG	T/C/A/E/P
3. Multitruck	3.500	18	28	10	Horno Pintura/Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/E/P
4. Hidraumet	3.000	21	33	36	Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/E/P
5. Hidromecan	800	10	16	25	Oxicorte/MIG	T/C/E/P
6. Eurotek	500	6	9	10	Plegado/Oxicorte/MIG	T/C/E/P
7. Otros	800	6	9	15	Oxicorte/MIG	T/C/P
8. MG	1.200	10	18	1	MIG (Otros Servicio Terceros)	T/C/E/P

(\*) Productos: Tolvas (T), Compactadores (C.), Ampliroll (A), Estanques (E.), Plataforma (P)

Fuente: Elaboración propia, con información entregada por las maestranzas

- **Crecimiento del sector industrial**

Se espera un crecimiento promedio del 20% para el mercado de contenedores para el año 2014, por otro lado, el crecimiento económico esperado según el Banco Central para el año 2014 estará entre un 4% y un 5%, lo que implica un aumento en el volumen de residuos y de fabricación de contenedores para almacenamiento de residuos, lo cual es atractivo para todos los involucrados en la industria, ya que asegura a tasas de crecimiento actual de la industria poder mantener relativamente sus participaciones de mercado para los principales actores.

- **Costos fijos por almacenamiento**

Los costos fijos por mantener inventarios de productos terminados llevan a que las empresas líderes del mercado en ciertas épocas del año mantengan contenedores en stock para venta, por lo general, en la industria la fabricación es a pedido ya que los costos de almacenamiento de stock son elevados.

- **Características del producto**

Existen dos modelos de contenedores definidos en el mercado, un segmento estándar que es commodities y un segmento Premium con equipos con ciertas características que solo comercializan las empresas líderes de la industria.

- **Incrementos de capacidad**

Las economías de escala (al producir un mayor volumen los costos de fabricación se reducen, por el aprovechamiento de material y mejores precios de compra por volumen), por otro lado, para ciertos períodos del año solo las maestranzas grandes fabrican stock ya que los clientes buscan disponibilidad inmediata.

- **Diversidad de competidores**

Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades, objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso uno a otro. En esta industria se observa que existen dos empresas que lideran el Mercado, Majesa y Pesco, las que colocan las “reglas del juego”, las otras maestranzas comercializan productos estándar, con niveles bajos o nulos de servicio postventa y una calidad regular.

## **BARRERAS DE SALIDA**

Activos Especializados: en general solo las maestranzas más grandes utilizan máquinas plegadoras, guillotina, de corte térmico (plasma) y oxicorte para poder fabricar los contenedores con los aceros estructurales (canales, perfiles, planchas, vigas, etc.). Estos valores de liquidación son medios ya que pueden ser utilizados en otros procesos del rubro industrial metalmecánico.

Costos fijo de salida: éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, etc. Para esta industria, los costos aumentan a medida que las empresas poseen mayor cantidad de mano de obra.

Barreras emocionales, interrelaciones estratégicas y restricciones sociales y gubernamentales: no existen barreras emocionales, restricciones gubernamentales, ni se evidencian interrelaciones estratégicas.

### **Conclusiones de la intensidad de la rivalidad**

Se puede decir que esta industria está muy concentrada (6 competidores), con dos líderes claros Majesa y Pesco. El crecimiento esperado en la industria para el año 2014 es de un 20%. La industria posee dos tipos de productos, uno genérico no diferenciado, menor calidad, menor precio y un servicio postventa regular a nulo y un producto Premium con servicios de postventa, mejor calidad y mayor precio. Posee costos fijos elevados de almacenamiento e incrementos de capacidad en los competidores solo en ciertas épocas del año.

En resumen, podemos decir que la intensidad de la rivalidad es atractiva para la rentabilidad de la industria.

### **2.3.2 Amenaza de nuevos participantes**

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas, el nuevo entrante puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos. A continuación se analizan las principales barreras de entrada de la industria:

- **Economías de escala**

Se observan economías de escala intermedias en la compra de materiales como aceros. Las empresas líderes en el caso de compras para volúmenes mayores pueden negociar mejores precios de compra.

- **Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. Para el caso de las empresas líderes la Marca Majesa y Pesco son reconocidas en el rubro como un producto de calidad, para el resto de las maestranzas comercializan productos estándares.

- **Requisitos de capital**

Según opinión de expertos para entrar al mercado la inversión no es elevada, ya que la compra de aceros se pueden realizar previamente dimensionados, sin necesidad de requerir máquinas plegadoras, de plasma, guillotina, etc.

- **Costos de cambio de proveedor**

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor. Para aquellos clientes que optan por el producto Premium, tienen pocas alternativas de cambio, no así para aquellos clientes que compran el producto estándar.

- **Acceso a los canales de distribución**

Esta barrera no es relevante, dado que los productos son entregados directamente en la Maestranza. Una alternativa interesante es evaluar alianzas con empresas relacionadas que tienen buenos canales de distribución, ejemplo: Tremac y Usimeca.

- **Acceso a tecnología avanzada**

No constituye una barrera de ingreso ya que la adquisición de insumos y equipos se puede adquirir fácilmente.

- **Curvas de aprendizaje**

Existe la tendencia a pensar que los costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto. Los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes. De acuerdo a opinión de expertos esto se ve reflejado en las principales maestranzas, las que tienen la menor pérdida de material y utilizan sus espacios de manera óptima para la elaboración de sus productos.

### **Conclusiones de la Amenaza de Nuevos Entrantes**

Existen economías de escala intermedias en esta industria, los requerimientos de capital son bajos. El acceso a los canales de distribución no aplica en el mercado actual, ya que los productos son retirados desde la fábrica de estas maestranzas, aunque se puede evaluar alianzas con empresas relacionadas que tienen buenos canales de distribución como Usimeca y Tremac. Existe una identificación de marca en la industria para los principales líderes, los costos de cambio son medios y finalmente es fácil acceder a nueva tecnología. Finalmente podemos decir que la amenaza de entrantes es intermedia, dado las barreras de entrada existentes, lo que es bastante atractivo para la industria.

### 2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. En esta industria identificamos fundamentalmente los proveedores de acero estructural. A continuación se analizan los principales factores que inciden en el poder de negociación de los proveedores:

- **Número de proveedores de importancia**

La gran mayoría de los materiales de acero estructural se pueden obtener en diferentes proveedores, sin embargo, para una parte de los materiales requeridos solo algunos pueden entregar estos con servicios adicionales de dimensionado. En general, es factible encontrar varias alternativas para la entrega de canales, perfiles, planchas, etc. En conclusión, existe un gran número de proveedores en la industria con poder bajo de negociación.

- **Disponibilidad de sustitutos**

No se aprecian contenedores para el transporte de residuos que no sean fabricados con otro material que no sea acero estructural. La alternativa de aluminio y acero inoxidable es de alto costo, 3 a 4 veces más y se utiliza en el rubro de transporte de áridos.

- **Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores**

No existe amenaza, dada las barreras de entrada al mercado.

- **Diferenciación o costo de cambio de productos de los proveedores**

El costo de cambio es bajo

- **Contribución de los proveedores a la calidad de los productos de la industria**

Los proveedores contribuyen en parte a la calidad de los productos de la industria, pero la variable fundamental es la entrega oportuna de los materiales para cumplir los plazos de entrega que establecen las maestranzas con sus clientes.

- **Costo total de la industria contribuido por proveedores**

Es un factor muy importante. Los aceros representan aproximadamente un 50% del costo de fabricación de un contenedor.

- **Importancia de la industria sobre la rentabilidad de los proveedores**

El consumo de acero estructural para esta industria es relativamente bajo.

## **Conclusiones del Poder de Negociación de los Proveedores**

Existen muchos proveedores de materias primas, existe una baja amenaza de integración de los proveedores hacia delante, los costos de cambio de proveedor son bajos y no se observan sustitutos de costos similares. La materia prima representa cerca de un 50% del costo de fabricación de un contenedor. La calidad y entrega oportuna de materiales aportada por los proveedores a la fabricación de los productos es importante. La industria es un cliente poco relevante para los proveedores de materia prima de aceros.

Finalmente podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, lo que es bastante atractivo para la industria.

### **2.3.4 Disponibilidad de sustitutos**

No se aprecian contenedores para el transporte de residuos que no sean fabricados con otro material que no sea acero estructural. La alternativa de aluminio y acero inoxidable es de alto costo, 3 a 4 veces más y se utiliza en el rubro de transporte de áridos.

## **Conclusiones de la disponibilidad de sustitutos**

No se aprecian sustitutos en la industria de contenedores de acero para el transporte de residuos.

### **2.3.5 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (todo a expensas de la rentabilidad de la industria).

El poder de los compradores en la industria de contenedores, depende de las características de consumo de cada tipo de cliente, y del número de compradores de importancia.

A continuación se analizarán los principales factores que permitirán caracterizar el poder de negociación de los compradores:

- **Número de compradores importantes**

Existe un número importante de empresas dedicadas a la gestión y transporte de residuos industriales en la región metropolitana tales como: Ecoser, Resiter, Demarco, Proactiva, Starco, Disal, Sorepa, Recupac, Texinco, etc.

- **Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria**

No existen sustitutos de contenedores metálicos en la industria del transporte de residuos, las alternativas de acero inoxidable y aluminio solo se observan en el rubro de transporte de áridos, debido a su elevado costo.

- **Costos de cambio del comprador**

Para las alternativas de contenedores estándar, donde la variable de decisión es precio y el servicio postventa es regular o nulo, los costos de cambio son bajos. Para alternativas Premium el cliente valora calidad y servicio postventa, por lo tanto, los costos de cambio son medios.

- **Amenaza de los compradores de integración hacia atrás**

No se evidencia posibilidades de integración hacia atrás.

- **Costo total de los compradores contribuidos por la industria**

Los costos de uso del producto (precio de compra), con respecto al total de los costos de los compradores, son variables dependiendo de cada segmento.

### **Conclusiones del Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación de los compradores es medio, lo cual lo hace bastante atractivo. Uno de los compradores destacados es la empresa Resiter que realiza sus compras por volúmenes importantes para todo el año en trimestres, con lo cual negocia buenos precios y plazos de entrega con sus proveedores de contenedores.

### **2.4 Oportunidades y amenazas del mercado de contenedores de acero para el transporte de residuos**

El resultado final del análisis de la industria es la identificación de oportunidades claves que surgen de los factores favorables que afectan la industria; y de las amenazas claves que son el resultado del impacto adverso sobre el atractivo de la industria. El siguiente cuadro muestra un resumen de la evaluación de cada uno de los factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que explican el atractivo general de la industria y que a su vez se complementa con las observaciones encontradas en el análisis de consumidores y competidores.

## Ilustración 7. Evaluación del atractivo general de la industria de contenedores de acero para el Transporte de Residuos

Actual

<b>Barreras de entrada</b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala	Pequeña						Grande
Diferenciación de producto	Escasa						Grande
Identificación de marca	Baja						Elevada
Costo de cambio	Bajo						Elevado
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimientos de capital	Bajos						Elevados
Acceso a tecnología avanzada	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Protección del gobierno	Inexistente						Elevada
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante

<b>Barreras de salida</b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos	Elevada						Baja
Costo fijo de salida	Elevado						Bajo
Barreras emocionales	Elevadas						Bajas
Restricc.gubernamentales y soc.	Elevadas						Bajas

<b>Rivalidad entre competidores</b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Nº de competidores igualmente equil.	Grande						Pequeño
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Costo fijo o de almacenaje	Elevado						Bajo
Características del producto	Genérico						Producto único
Incrementos capacidad	Pequeños						Grandes
Diversidad de competidores	Elevada						Baja
Compromisos estratégicos	Grandes						Bajos

<b>Poder de los compradores</b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Cantidad de compradores importantes	Pocos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos						Pocos
Costos de cambio del comprador	Bajos						Altos
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada						Baja
Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande						Fracción pequeña

<b><i>Poder de los proveedores</i></b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Cantidad proveedores importantes	Pocos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja						Elevada
Amenaza de proveedores de integración hacia delante	Elevada						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Elevada
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada						Pequeña
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande						Fracción pequeña
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña						Grande
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado						Bajo

<b><i>Disponibilidad de sustitutos</i></b>		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeña
Costos de cambio de usuario	Bajos						Elevados
Agresividad y rentabilidad de productos de sustitutos	Elevada						Baja

<b><i>Evaluación General de los Factores de Porter</i></b>	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre los competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					

<b><i>Evaluación General de la industria</i></b>	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO
Evaluación general			

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior y considerando la intensidad de las fuerzas de Porter, se concluye que la expectativa de rentabilidad de mediano y largo plazo de este mercado es media y que el mercado es atractivo para todos los actores de la industria.

## 2.5 Análisis de comportamiento de compra del consumidor

El objetivo del análisis del comportamiento del consumidor es poder identificar quiénes son los participantes del proceso de compra para el mercado de contenedores de acero, las variables críticas valoradas por los segmentos de mercado y las características de su conducta de compra.

Los contenedores de acero son destinados a mercados industriales, los cuales son atendidos por empresas dedicadas a la recolección de residuos.

A su vez las empresas dedicadas a la gestión de residuos de sus clientes utilizan estos contenedores para clientes finales tales como: Supermercados, Industria Alimenticia, Clínicas y Hospitales, Centros Comerciales, Industrias Manufactureras, Hoteles, etc.

Una vez identificados quiénes son las personas que deciden la compra, y quién influye en ésta, es necesario determinar los criterios de compra del consumidor. Esto es, cuáles son los atributos específicos de una empresa que crean el valor actual o percibido para el comprador.

Estas variables de decisión son de dos tipos<sup>2</sup> : variables de uso del producto (criterio de uso) y variables influyentes (criterio de señalamiento):

- **CRITERIO DE USO:** proviene de la manera en la que el proveedor afecta el valor del comprador real, a través de la disminución del costo del comprador o del aumento de su desempeño. El criterio de uso puede incluir factores como costo (para el comprador es costo, para el proveedor es precio), calidad del producto (que cumpla con las especificaciones que promete), tiempo de entrega y servicio postventa. En general, el criterio de uso está más orientado hacia el producto de un proveedor, la logística externa y las actividades de servicio.
- **CRITERIO DE SEÑALAMIENTO:** surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento tienen relación con los medios usados por el comprador, para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento podrían ser: reputación, empaque y etiqueta, apariencia y tamaño de las instalaciones, etc. Esta variable está más relacionada con las actividades del marketing.

Estas variables son muy difíciles de separar, puesto que con frecuencia muchas de las actividades de una empresa contribuyen a cumplir el criterio de uso y sirven también como señales de valor. El precio superior(o igual) que una empresa puede pedir será una función de su exclusividad al cumplir tanto el criterio de uso como de señalamiento.

El valor del criterio de señalamiento es qué tanto contribuye a la percepción del comprador del valor creado para cumplir con el criterio de uso (los compradores no pagan por las señales de valor per se), puede provenir de la necesidad de reforzar la

---

<sup>2</sup> Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter, 1997, págs.159-167

percepción del comprador de una empresa aun después de la compra del producto (por ejemplo: la publicidad puede enfatizar las características de los productos, mientras que la reputación de una empresa puede implicar para algunos compradores que muchos de sus criterios serán satisfechos).

Las variables de decisión (criterio de uso y señalamiento) son las que el decisor recopila y evalúa al momento de escoger una línea de producto/marca. Identificar éstas variables nos permitirá más adelante, proponer una estrategia genérica de diferenciación<sup>3</sup> para la línea de productos de la empresa, que permita diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Esta diferenciación puede resultar a través de la satisfacción de los criterios de uso y señalamiento (en su forma sostenible viene de ambos). Según señala Porter, el cumplir con algunos criterios de compra requiere que una empresa realice sólo una actividad de valor, por ejemplo, buena publicidad. La estrategia de diferenciación se desarrollará más adelante.

El análisis de los criterios de compra de los clientes de contenedores de acero, se basó en una encuesta realizada a las principales empresas del rubro de gestión y transporte de residuos que compran frecuentemente estos contenedores (ver Anexo A).

Los objetivos de esta encuesta fueron los siguientes:

1. Obtener información de los encuestados acerca de cuáles son las actuales alternativas de empresas proveedoras de contenedores de acero.
2. Conocer cuáles son los atributos relevantes a la hora de escoger uno u otro proveedor de contenedores.
3. Evaluar cómo están posicionados los actuales proveedores en relación con los atributos valorados por los clientes.
4. Identificar brechas en las cuales los actuales proveedores no están cumpliendo las expectativas de los clientes y que pueden ser oportunidades para focalizar posteriormente la estrategia.
5. Conocer los procesos de compra de contenedores y cuáles son los actores relevantes a la hora de tomar la decisión de adquirir estos productos.

Esta encuesta se realizó a través de un estudiante en práctica en terreno, el cual fue coordinando las entrevistas indicando que el objetivo de su visita era realizar un estudio de mercado referente a las empresas proveedoras de soluciones de almacenamiento de residuos en la Región Metropolitana, de esta manera las respuestas de la encuesta son completamente objetivas.

---

<sup>3</sup> Michael Porter, profesor de administración en Harvard, plantea que un negocio puede obtener ventajas competitivas por medio de dos estrategias genéricas básicas: liderazgo en costo o diferenciación.

Los resultados de las encuestas se detallan en el Anexo B y las conclusiones más relevantes de la encuesta son las siguientes:

En relación al conocimiento de las empresas, los encuestados identifican las 7 empresas competidoras, de igual forma MG es conocida en el mercado en su primer año de operación en la totalidad de los clientes. Con respecto a la insatisfacción por parte de los encuestados en relación a las actuales empresas proveedoras, destaca que MAJESA y JEMO siendo las empresas líderes del rubro, un 11% de los encuestados señala que la razón de dejar de comprar a estos proveedores es por problemas de servicio. Un 56% de los encuestados señala que el motivo por el cual no compran contenedores en Hidromecan es por los precios elevados versus la calidad de los mismos. Por otro lado un 44% de los encuestados indica haber dejado de comprar a Hidraumet y un 22% a Multitruck por problemas de calidad, lo cual muestra una brecha importante que puede ser abordada en el diseño de la estrategia de diferenciación para la empresa MG. Es importante destacar que los encuestados a pesar de indicar que abandonaron la compra del proveedor, no descartan comprar nuevamente si el proveedor mejora en estos aspectos.

En relación a los atributos indicados como más relevantes (criterios de uso) a la hora de comprar contenedores un 16% de los encuestados indica que es relevante el precio, seguido por el servicio postventa con un 15%, luego la variedad y calidad de los productos con un 13% y la entrega oportuna con un 13%.

En relación a los otros atributos que influyen en la decisión de compra (criterios de señalamiento), se destacan los siguientes: productos que se adaptan a las necesidades del cliente (9%), marca, experiencia y certificaciones de la empresa (8%), imagen corporativa e institucional (5%) y fuerza de ventas profesional y entrenada (3%) (ver ilustración N°8).

#### **Ilustración 8. Variables Críticas Identificadas para la compra de contenedores**

<b>Criterios de Uso</b>	<b>Criterios de Señalamiento</b>
1. Precios Competitivos	5. Marca, Experiencia y certificaciones de la empresa
2. Servicio Postventa	6. Productos que se adaptan a las necesidades del cliente
3. Variedad y Calidad de los Productos	7. Imagen Corporativa e Institucional (tamaño y apariencia de las instalaciones, estabilidad financiera, tecnología, etc.).
4. Tiempo de Entrega Oportuna	8. Fuerza de Ventas Profesional y Entrenada

Fuente: Elaboración Propia

La encuesta también muestra en que están fallando los actuales proveedores, es así como en los principales atributos valorados por los clientes, las empresas que peor califican para el servicio postventa son Hidraumet e Hidromecan, para la entrega oportuna del producto Majesa e Hidraumet y respecto a problemas en la variedad y calidad de los productos, destacan las empresas Hidromecan, Hidraumet y Multitruck.

Estos resultados están correlacionados con las ventas de productos por tipo, es así como se indicó que el 65% del mercado compra contenedores del tipo Premium o de mejor calidad y el 35% compra contenedores estándar o de calidad regular. Lo anterior muestra que el enfoque de la estrategia debe ir efectivamente en sustentar una base de servicio, una entrega oportuna del producto y una buena calidad del mismo.

En relación a los métodos de compra el más utilizado es recompra al proveedor habitual con un 45% de respuestas de los encuestados, seguido por el 35% restante que cotiza con 2 o más proveedores. Respecto a los medios utilizados para obtener información de los proveedores de contenedores de acero es a través de conocidos (35%) y de las páginas amarillas (27%). La frecuencia de compra de contenedores es cada 2 a 3 años.

Con respecto a los roles dentro de la organización que deciden o influyen en el proceso de compra, el Gerente de Operaciones y el Jefe de Adquisiciones son quienes deciden la compra, influyen en la compra el Jefe de Operaciones y el Jefe de Mantenimiento y son las Gerencias General, Comercial y de Finanzas que no participan en la decisión de compra de contenedores.

## **2.6 Análisis Interno**

### **2.6.1 Análisis de la situación actual de la empresa**

**Historia:** MG Ingeniería y Tecnología Ltda, constituida en mayo 2013, por un socio con experiencia de 12 años en Gestión y Transporte de Residuos y otro socio con experiencia en fabricación de estructuras de acero de 6 años.

**Clientes:** Empresas dedicadas a la gestión de residuos en la región metropolitana, los cuales de utilizan estos contenedores para clientes finales tales como: Supermercados, Industria Alimenticia, Clínicas y Hospitales, Centros Comerciales, Industrias Manufactureras, Hoteles, etc.

**Recursos Financieros:** capital de trabajo actual de \$ 40.000.000 que permite enfrentar una fabricación de 15 contenedores/mes con un riesgo de pago de 90 días. No tiene créditos con Bancos.

**Recursos Organizacionales:** con un total de 13 empleados que se compone de 1 Gerente de Operaciones/Comercial, 1 Ejecutivo Comercial, 8 soldadores que proporciona empresa contratista y 2 propios. 1 Socio Director que aporta lineamientos estratégicos y nuevos negocios.

**Recursos Físicos:** 1 fábrica ubicada en Barrio Industrial PYME Lo Pinto, 1.200 m<sup>2</sup>, con oficinas de 100 m<sup>2</sup>.

**Recursos Tecnológicos:** máquinas de soldar (8), tornos, tecla, equipo de oxicorte, herramientas menores, puente grúa. Software de control de costos y gestión de compras y bodega

**Abastecimiento:** actualmente existe una alianza estratégica con Kupfer para la entrega por kit dimensionado de acero, de igual forma el abastecimiento es logrado a través de otros proveedores como Euroaceros, Carlos Herrera, etc. Gases Industriales para los procesos de soldadura y Epysa para accesorios varios.

**Fabricación:** procesos de armado con soldadura MIG, controlados mediante plano de fabricación y check list de control por pasos.

**Control de Calidad:** check list de revisión y monitoreo de funcionamiento en terreno.

**Ventas:** ejecutivo comercial y Gerente, que realizan una venta personalizada, con el apoyo de fichas técnicas, cotizaciones y correo electrónicos.

## Ilustración 9. Instalaciones de MG



Fuente: Fotografía tomada a las instalaciones de MG

### 2.6.2 Misión y Visión

A continuación se detalla la Misión y Visión de MG hoy, la cual se mantendrá en el nuevo diseño de la estrategia de diferenciación.

**Misión:** “Ofrecer soluciones integrales en el diseño, fabricación, comercialización de contenedores y estructuras de acero para el almacenamiento y transporte de residuos. Ofrecemos a nuestros clientes una amplia variedad de equipos con mejor diseño, mayor seguridad, un menor costo de mantención y una mayor carga útil transportada a un precio conveniente.”

**Visión:** “Ser Líderes en la industria de diseño, fabricación y comercialización de soluciones para el almacenamiento de materiales y residuos en el país”.

### 2.6.3 Desempeño Financiero

La facturación de la empresa el año 2013 alcanzó los \$ 200.197.175 con un total de 48 contenedores fabricados y un crecimiento anual esperado para el año 2014 de un 8,3%. Esta empresa comenzó con un capital de trabajo de \$ 18.000.000 y a la fecha es capaz de absorber al máximo su capacidad de producción de 15 contenedores/mes. Las relaciones estratégicas con sus principales proveedores ha permitido tener plazos de pago de 60 días, con lo cual las fechas de entrega de equipos y facturación a los clientes permite requerir un bajo capital de trabajo. El principal insumo que es el acero, está en stock en los proveedores con lo cual MG es una empresa con bajos costos fijos y con entregas rápidas y oportunas a sus clientes.

### 2.6.4 Principales productos

MG ofrece a sus clientes dos tipos de productos, un producto Premium de calidad y un producto estándar, la principal diferencia se encuentra en la calidad del producto, la facilidad de uso, la mayor carga útil transportada y la seguridad en el transporte de residuos.

Para los contenedores open top, los modelos varían según capacidad desde los 12 m3 hasta los 30 m3 y para los contenedores autocompactadores se encuentra en 19 m3 de capacidad. Las especificaciones técnicas y diferencias se detallan en las siguientes ilustraciones:

### Ilustración 10. Características Técnicas de los Equipos MG

DIMENSIONES Y ESPECIFICACIONES TECNICAS EQUIPOS MG					
Item	Especificación				
1	Modelo	Compactador 19 m3	Open Top 12 m3	Open Top 20 m3	Open Top 30 m3
2	Capacidad	19 m3	12 m3	20 m3	30 m3
3	Diseño Laterales	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)
4	Longitud Total	6.000 mm	5.300 mm	5.300 mm	6.000mm
5	Ancho Total Exterior	2.540 mm	2.584 mm	2.584 mm	2.584 mm
6	Altura Total Exterior	2.240 mm	1.280 mm	1.960 mm	2.360 mm
7	Espesor Piso	4 mm	4 mm	3mm	3mm
8	Espesor Lateral	4 mm	4 mm	3mm	3mm
9	Espesor Techo	3 mm	N/A	N/A	N/A
10	Espesor Puerta	4 mm	4 mm	3mm	3mm
11	Espesor Placa Compactadora	6 mm	N/A	N/A	N/A
12	Espesor Frontal	4	4 mm	3mm	4 mm
13	Vigas Inferiores	IPN 160	IPN 160	IPN 160	IPN 160
14	Tapa metálica boca de carga	4 mm	N/A	N/A	N/A
15	Sistema de cierre	Americano (Premium) Tensores Laterales (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)
16	Altura Gancho	1.570 mm	1.570 mm	1.570 mm	1.570 mm
17	Apertura Portalón	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior
18	Forma Gancho	Pivotante 62mm diámetro	62mm diámetro	62mm diámetro	62mm diámetro
19	Graseras y cadenas de seguridad	incorporada	incorporada	incorporada	incorporada
20	Polines Traseros desmontables	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40
21	Pintura	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano
22	Opcionales	Rueda delantera/toma trasera	Goma/Chicharra	Goma/Chicharra	Goma/Chicharra

Fuente: Catálogo de MG

Ilustración 11. Diferencias entre los contenedores premium y estandar de MG



Fuente: catálogo de MG.

### 2.6.5 Canales de distribución

En relación a la distribución, MG Ingeniería y Tecnología emplea un canal directo, es decir, sin intermediarios, debido a que esta industria valora una distribución corta y directa para productos industriales.

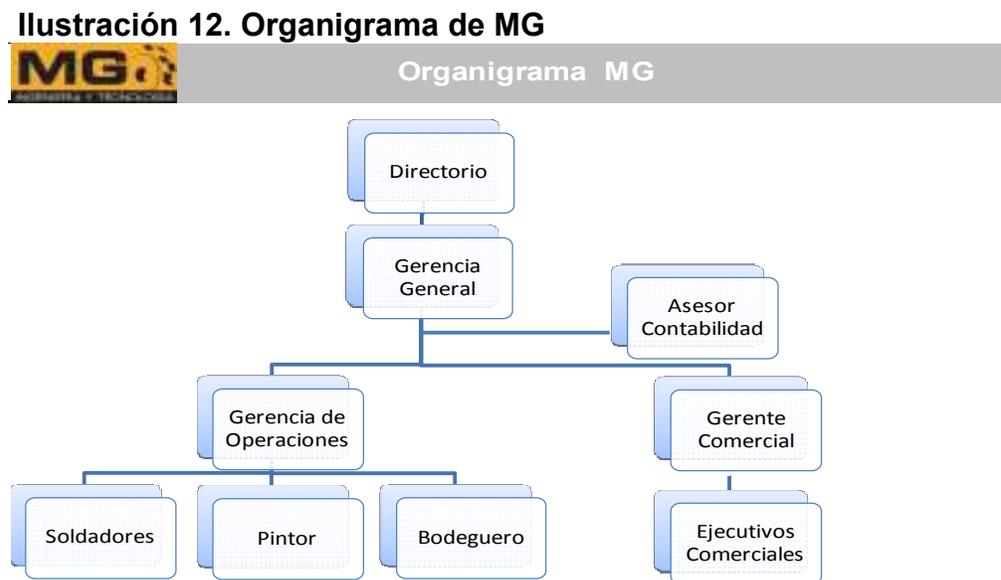
En este contexto, MG utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a sus clientes industriales, donde la venta de contenedores se realiza directamente en la fábrica de MG ubicada en la Comuna de Lampa.

Dentro de los proyectos recientes, MG Ingeniería y Tecnología está en conversaciones para cerrar una alianza estratégica con USIMECA, con lo cual logrará cobertura en Regiones.

USIMECA, es una empresa fundada en el año 2004, por el acuerdo de una empresa nacional Comercial Majesa Ltda y USINA MECÁNICA CARIOCA S.A (USIMECA BRASIL), ambas empresas con visión similares deciden crear en forma de Joint Venture una sociedad de responsabilidad limitada (Usimeca Chile), en donde USIMECA Brasil posee el 60% de la sociedad y Comercial Majesa Ltda el 40%. El año 2009 Comercial Majesa vende sus derechos a la Sociedad de Inversiones Los Milagros Ltda (uno de los hijos de los fundadores de MAJESA, Paulo Martínez, actual Director y Gerente General de USIMECA CHILE). Usimeca hoy es una empresa especialista en equipos para el área de medioambiente como camiones recolectores, ampliroll, equipos grúa y contenedores para almacenamiento de residuos y materiales.

### 2.6.6 Estructura organizacional

La estructura de MG es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

## 2.6.7 Cadena de valor de MG

La cadena de valor de una empresa permite realizar un diagnóstico de las ventajas competitivas que esta posee. Esta la disgrega en tareas importantes para comprender las variaciones de los costos y las fuentes de diversificación existentes y potenciales.

Las actividades realizadas por la UEN se pueden clasificar en niveles distintos, cinco de los cuales son llamadas actividades primarias y las otras cuatro son las llamadas de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, con la producción de bienes y servicios y con el proceso de marketing y ventas. Las actividades de apoyo son aquellas que respaldan a las actividades primarias, además de apoyarse entre sí. Estas se componen de la infraestructura de la gestión de la firma, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones. A continuación se presenta un resumen de la cadena de valor de MG que permitirá identificar las fuentes para la ventaja competitiva y las fortalezas y debilidades de la empresa.

### Ilustración 13. Cadena de Valor de MG



Categoría de Porter	Actividades	Oportunidades de Diferenciación
Logística de Entrada	Compra de Aceros	Compra de KIT de aceros para armado de contenedores por modelo, disminuye al máximo el costo de mermas. Acuerdo con proveedor para contar con Stock mínimo de 3 kit de armado por 6 meses sin costo.
	Compra de Insumos	Bajo Stock, proveedor despacha contra orden de pedido plazo 6 horas de entrega
	Gestión de la Cadena de Suministros y Bodegaje	Bodegaje por categorías hasta de 15 kit de armado, cada kit viene identificado con un plano de parte y piezas.
Operaciones	Diseño y Desarrollo de Productos	Equipo de Diseño mediante el uso de AUTOCAD permite un desarrollo rápido y con uso eficiente de materiales.
	Ensamblaje y Pintura de Equipos	Procesos de armado rápidos hasta 6 líneas de producción, con apoyo de Planos de Montaje y Armado. Proceso de pintura eficientes de 4 horas por equipo
	Control de Calidad	Fiscalización durante toda la etapa de fabricación y armado corrige cualquier desviación del estándar del producto terminado

Categoría de Porter	Actividades	Oportunidades de Diferenciación
Logística de Salida	Entrega de Producto Terminado	Entrega en Bodegas de MG, rápido proceso de entrega mediante grúa horquilla y camión con sistema ampliroll. Para entregas a regiones se cuenta con empresas de transporte con ramplas que cargan hasta 4 equipos.
Marketing y Ventas	Investigación de Mercados	Empresa fuerte en desarrollo de soluciones innovadoras, uno de sus directores participa directamente en empresas de gestión y transporte de residuos, lo cual permite probar nuevos productos e identificar nuevos requerimientos
	Publicidad	MG debe lograr un reconocimiento de marca, a través de participación en ferias, venta directa, catálogos, charlas técnicas en su maestranza, mailing, sitio web, etc. Esto es un elemento relevante que debe mejorar.
	Precios	MG ofrece a sus clientes productos estandar y premium posicionándose un 3% más económico que su competencia y con plazos de entrega más oportunos para cantidades menores a 10 unidades.
	Promoción	MG ha logrado desarrollar el concepto de full service, que consiste en realizar la mantención de equipos de sus clientes a un costo fijo mensual por un contrato a 2 años
Servicio	Atención Personalizada	Equipo de Ventas Técnicas con enfoque hacia el cliente para respuestas oportunas
	Contratos de Mantención	MG logro desarrollar e implementar el modelo de contrato de mantención de equipos (full service) de clientes a dos años por una tarifa fija
	Garantías de Equipos	Las políticas de garantía se extienden por un plazo mayor al plazo que otorgan sus competidores (12 meses v/s 6 meses)
Infraestructura de la firma	Enfoque Centrado en el Cliente	MG esta enfocada en el estrechamiento de relaciones con el cliente y lo demuestra en su cultura organizacional
Gerencia de RRHH	Reclutamiento, Entrenamiento, Retención y Evaluación de Personal	MG invierte en capacitación constante de su equipo de soldadores y equipo de ventas. Sus remuneraciones están diseñadas en función de incentivos por producción, evaluación permanente y reforzamiento. Actividades extraprogramáticas se organizan para el trabajo en equipo y motivación del personal
Desarrollo Tecnológico	Sistemas de TI	Tecnología de Diseño y Fabricación de Equipos (posee software de diseño de equipos y simulación 3D)
Abastecimiento	Gestión de Inventarios	Alianzas estratégicas con sus principales proveedores de acero, genera buenos plazos de pago, entregas oportunas de material, stock en el proveedor y bajas mermas

Fuente: Elaboración Propia

## 2.6.8 Fuentes de ventaja competitiva

Ofrecer a los clientes dos tipos de productos uno Premium y otro estándar. El equipo Premium permite diferenciar a MG con un mejor diseño, mayor seguridad en el transporte, una mayor carga útil transportada por ser un contenedor más liviano y un menor costo de mantención lo que va en directa relación al costo/beneficio.

Para aquellos clientes que buscan precio, y los tipos de residuos a cargar en el contenedor son livianos, se ofrecen productos de calidad estándar. En ambos tipos de productos lo que agrega valor a los clientes es el servicio postventa que MG ofrece, con soluciones rápidas, una atención personalizada y entregas oportunas de los productos.

Del análisis de consumidores, una de las principales quejas con respecto a los otros proveedores de equipos, es el servicio postventa regular y atrasos en las entregas de equipos.

Aumentar la funcionalidad en el diseño al contenedor Premium está asociada a una operación rápida de apertura de los portales al momento de la descarga y con un diseño más duradero en los mecanismo de apertura, aumentando la usabilidad del contenedor por vuelta y por ende aumentando la vida útil del contenedor. Estas mejoras, disminuyen los tiempos muertos por mantenimiento, aumentando la disponibilidad de equipos para los clientes.

Estas diferencias en los productos y en los servicios agregados, es lo que llevará a proponer para MG una estrategia de diferenciación en base a producto y servicio base.

## 2.7 Análisis de Competidores Prioritarios y Análisis FODA

Según lo revisado en el capítulo 2, los principales competidores se reparten el mercado de la siguiente forma:

- ✓ 65% del Mercado Liderado por dos actores Majesa y Pesco con un producto premium, ambas empresas se posicionan por calidad, servicio postventa y un precio alto, sin embargo, los plazos de entrega son regulares y el servicio postventa ha decaído en el tiempo.
- ✓ 35% del Mercado donde participan otros actores con un producto standard donde la calidad es regular, los precios son bajos y el servicio postventa está ausente.

A continuación se muestra una Ilustración comparativa con las características de los principales competidores.

### Ilustración 14. Características de los Competidores

Empresas	M2 Fabrica	N° Personas	Capacidad Producción Cont/mes	Antigüedad	Tecnología	Productos
1. Majesa	2.080	36	56	74	Corte de Plasma CNC/Homo Pintura/Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/A/E/P
2. Pesco	7.400	40	48	15	Homo Pintura/Oxicorte/MIG	T/C/A/E/P
3. Multitruck	3.500	18	28	10	Homo Pintura/Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/E/P
4. Hidraumet	3.000	21	33	36	Oxicorte/Plegado/MIG	T/C/E/P
5. Hidromecan	800	10	16	25	Oxicorte/MIG	T/C/E/P
6. Eurotek	500	6	9	10	Plegado/Oxicorte/MIG	T/C/E/P
7. Otros	800	6	9	15	Oxicorte/MIG	T/C/P
8. MG	1.200	10	18	1	MIG (Otros Servicio Terceros)	T/C/E/P

(\*) Productos: Tolvas (T), Compactadores (C.), Ampliroll (A), Estanques (E.), Plataforma (P)

Empresas	Servicio Postventa	Calidad	Precios	Entrega Oportuna	Fortalezas	Debilidades
1. Majesa	Regular	Bueno	Alto	Malo	Lider de la Industria, marca reconocida en el mercado, empresa certificada, precios convenientes, buena calidad.	Problemas en la entrega oportuna y fuerte rotación del personal de ventas
2. Pesco	Regular	Bueno	Alto	Regular-Bueno	Lider de la Industria, marca reconocida en el mercado, empresa certificada, precios convenientes, buena calidad	Frente a volúmenes grandes de venta, presenta retraso en las entregas. Solo se orienta a la venta, el servicio postventa es regular
3. Multitruck	Regular	Regular	Medio	Regular	Buenas instalaciones, conocimiento del mercado y diversificación en otros productos relacionados	Problemas en las entregas oportunas, servicio postventa regular
4. Hidraumet	NO	Regular	Bajo	Regular	Precios más bajos del mercado	No posee fuerza de ventas ni marketing, calidad regular.
5. Hidromecan	NO	Regular	Alto	Bueno	Entrega productos oportunamente	No posee fuerza de ventas ni marketing, calidad regular, costos altos
6. MG	Bueno	Bueno	Medio	Bueno	(*) se describen en la ilustración 15.	
7. Otros	NO	Regular	Bajo	Regular	Precios bajos	No posee fuerza de ventas ni marketing, calidad regular

Fuente: Elaboración Propia, con los datos de encuestas y entrevista de Maestranzas

Las principales conclusiones es que en el mercado actual existen brechas que pueden ser cubiertas por MG, por un lado MG tiene un mix de contenedores Premium y estándar con lo cual puede competir con todos su competidores y enfocarse en un mix de productos acotados, rápidas entregas con calidad y un buen servicio postventa.

Del análisis de la cadena de valor y de las encuestas de clientes el FODA para MG es el siguiente:

### Ilustración 15. Análisis FODA de MG

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento Estable del mercado de contenedores por los próximos años	Posibilidad de integración de competidores por la concentración del mercado
Clientes Exigen mejores tiempos de entrega y servicio postventa	Escasez de mano de obra experimentada
Problemas de servicio y entregas oportunas para las empresas líderes del rubro.	Costo de cambio bajo por parte del comprador para clientes que compra productos standard.

Fortalezas	Debilidades
<b>Estructura de Costos:</b> en su primer año de operación MG posee bajos costos unitarios de fabricación, esto sumado a los bajos gastos de administración, se traduce en buenos márgenes del negocio. Por otro lado existe un bajo stock de materias primas, debido a que el proceso de fabricación es por kit de armado, lo que se traduce en un bajo porcentaje de mermas, bajos costos unitarios de fabricación y mejora del margen operacional.	Desarrollar Area Marketing con el objetivo de fortalecer la marca y el conocimiento de la misma
<b>Buenos Tiempos de Entrega:</b> Procesos de Armado eficientes de hasta 6 líneas de producción genera buenos tiempos de entrega para cantidades menores a 15 unidades. Alianza con proveedores de aceros apoya la rápida entrega de productos en comparación con sus competidores de productos standard. Importante destacar que si en un horizonte de más de 4 años se visualiza un aumento importante en la producción para mantener esta fortaleza será necesario aumentar o ampliarse a un galpón con más m2.	Falta Software de Control de Costos de Apoyo
<b>Mix de Soluciones Competitivas:</b> Productos Estándar y premium, permite competir con precio un 3% más barato que su competencia	Depende fuertemente del mercado de residuos industriales
En algunos segmentos de mercado, como empresas recicladoras, el diseño de MG permite entrar con un producto hecho a la medida, con un menor costo y mejor desempeño (Reciclados Industriales y Sorepa)	
<b>Mejor Diseño:</b> Area de Diseño, permite desarrollar productos hechos a la medida en software AUTOCAD y 3D y control de fabricación, permite ofrecer productos de calidad	
Buena comprensión de requerimientos de clientes, ECOSER es su principal cliente, con lo cual puede diseñar, desarrollar y probar nuevos productos. Buen servicio postventa con personal entrenado para dar satisfacción a los requerimientos de clientes	

Fuente: elaboración propia, con datos de las encuestas y entrevistas de las Maestranzas

### 3. Diseño de la estrategia comercial

#### 3.1 Misión de MG

La misión del negocio define el campo competitivo en términos del alcance del negocio (productos, mercados y localizaciones geográficas), así como las competencias únicas (o ventaja competitiva) que determinan las capacidades claves de la empresa, en su entorno.

Mediante los conceptos y principios que se expondrán, se busca satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y definir una estrategia para poder competir en la industria. Las competencias únicas de la empresa surgen de los factores básicos de producción, y de los recursos y capacidades que posee la empresa para alcanzar una ventaja competitiva en la industria.

### Ilustración 16. Misión de MG

<p>“Ofrecer soluciones integrales en el diseño, fabricación, comercialización de contenedores y estructuras de acero para el almacenamiento y transporte de residuos. Ofrecemos a nuestros clientes una amplia variedad de equipos con mejor diseño, mayor seguridad, un menor costo de mantención y una mayor carga útil transportada a un precio conveniente.”</p>		
<b>Ambito de Productos (Actual)</b>	<b>Ambito de Mercados (Actual)</b>	<b>Ambito Geográfico (Actual)</b>
Contenedores Open Top de 12 m3, 20 m3, 30 m3 y Autocompactadores de 19 m3	Empresas del rubro de gestión y transporte de residuos	Región Metropolitana
<b>Ambito de Productos (Futuro)</b>	<b>Ambito de Mercados (Futuro)</b>	<b>Ambito Geográfico (Futuro)</b>
Diversificar productos	Desarrollar nuevos mercados	Ampliar a regiones

Fuente: elaboración propia

Los segmentos de mayor importancia para la empresa son los principales clientes de residuos industriales como: Resiter, Demarco, Proactiva, Cosemar, Ecoser, Texinco, Disal, Ecoclean, Sorepa que atienden clientes finales tales como: Supermercados, Industria Alimenticia, Clínicas y Hospitales, Centros Comerciales, Industrias Manufactureras, Hoteles, etc.

La empresa MG pretende satisfacer las necesidades de sus clientes basada en su ventaja competitiva: entrega oportuna, buen servicio postventa, buena calidad de sus productos a un precio conveniente.

### 3.2. Selección de los mercados objetivos

Actualmente los mercados objetivos de la empresa están segmentados por ventajas buscadas<sup>4</sup>. Esta segmentación se apoya directamente en las necesidades específicas del cliente industrial, las cuales están definidas claramente dependiendo del tipo de residuos que genere, es el tipo de contenedor requerido. En los mercados industriales, este método de segmentación clasifica a los clientes por tipo de industria o por utilización final.

<sup>4</sup> Ver Lambin, "Marketing Estratégico", págs 212-222.

En base a esta segmentación el actual mix de productos de contenedores abiertos (open top) y contenedor cerrados con compactación satisfacen todos los mercados de retail, alimentos, centros comerciales, clínica y hospitales, hoteles e industrias manufactureras, que son atendidos por empresas dedicadas a la gestión y transporte de residuos.

La estrategia de cobertura de la empresa, es la de cobertura total de todos los mercados de la región metropolitana y buscar alianza con un distribuidor para llegar a regiones en un futuro cercano.

### 3.3. Estrategia de diferenciación

#### 3.3.1 Marco teórico para definir una estrategia de diferenciación

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior<sup>5</sup>(o igual precio) logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales. La diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador.

La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad, por ejemplo: el abastecimiento de materias primas y otros insumos pueden afectar el desempeño del producto final, el sistema de logística externo puede formar la velocidad y consistencia de las entregas, las actividades de mercadotecnia y ventas también tienen con frecuencia un impacto en la diferenciación. La diferenciación puede surgir de los canales de distribución de la empresa, ya que éstos pueden ser una fuente de potencial exclusividad y aumentar su reputación, servicio, entrenamiento de clientes, etc.

#### A) GUÍAS DE EXCLUSIVIDAD

Las guías de exclusividad son las razones fundamentales de por qué una actividad es única. Sin identificarlas, una empresa no puede desarrollar completamente los medios de crear nuevas formas de diferenciación. Las principales guías de exclusividad son las siguientes:

1. **Elecciones de políticas:** las empresas toman elecciones de políticas sobre qué actividades desempeñar y cómo desempeñarlas. Algunas elecciones de políticas son las siguientes:
  - Características de productos y desempeño ofrecido.

---

<sup>5</sup> De aquí en adelante usaré el término precio superior para referirme a todos aquellos beneficios de la diferenciación.

- Servicios proporcionados (ejemplo: crédito, entrega, reparación, etc.)
  - Intensidad de una actividad adoptada (ejemplo: tasa de gastos en publicidad).
  - Habilidad y nivel de experiencia del personal empleado en una actividad y el entrenamiento proporcionado.
2. **Eslabones:** eslabones de una actividad que afecta el desempeño de otra: la exclusividad surge con frecuencia de los eslabones dentro de la cadena de valor o con proveedores y canales que explota la empresa.
- Eslabones internos: por ejemplo, el tiempo de entrega está fijado por logística externa y por la velocidad de procesamiento de los despachos y la coordinación con ventas.
  - Eslabones con proveedores y clientes: implica la coordinación de las actividades con ellos.

## **B) RELACIÓN ENTRE EL VALOR DEL COMPRADOR Y LA DIFERENCIACIÓN**

La exclusividad no conduce a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador, este valor para el cliente, que justifica un precio más alto o preferencia a un precio igual, se gana de las siguientes dos formas:

**1. Bajar el costo del cliente:** Todo esfuerzo realizado por la empresa para disminuir los costos del cliente marcará una diferencia. Algunas de las formas para bajar los costos del cliente son:

- Disminuyendo la cantidad requerida
- Reduciendo los costos directos por uso del producto
- Aminorando el riesgo de fallas de entrega, calidad, etc.
- Otorgando el respaldo técnico necesario para la solución de problemas y formas de reducir costos.

**2. Aumentar el desempeño del cliente:** Se hace necesario comprender que es lo que resulta deseable desde la perspectiva del comprador, es decir, hay que identificar la percepción del comprador (muy importante conocer los criterios de uso del producto).

## **C) PERCEPCIÓN DEL COMPRADOR DEL VALOR**

Los compradores, tienen con frecuencia un tiempo difícil para asentar cualquier valor que una empresa les proporcione. Los compradores con frecuencia no comprenden completamente todas las maneras en las que un proveedor realmente podría bajar sus costos o mejorar el desempeño. La percepción del comprador sobre una empresa y sus productos puede ser tan importante como la confiabilidad de lo que la empresa ofrece para determinar el nivel eficaz de la diferenciación lograda. Se denomina señales de valor, a factores que usan los compradores para inferir el valor de la empresa. Algunos factores usados son: publicidad, reputación, empaques, profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, el atractivo de las instalaciones y la información proporcionada en las presentaciones de venta.

### **3.3.2 Desarrollo de la estrategia de diferenciación.**

La postura estratégica para MG, es seguir una estrategia de diferenciación. La diferenciación tiene una relación directa con el valor que los clientes dan a los atributos que perciben como valiosos. Del análisis realizado a los clientes finales, se rescataron una serie de atributos del producto y servicio, valorados al momento de decidir la compra. Basándose en los conceptos teóricos de la estrategia de diferenciación, expuestos anteriormente, ésta debe contemplar como componente fundamental lo siguiente:

La estrategia genérica estará enfocada a mejorar el servicio postventa y la entrega oportuna de los contenedores, manteniendo la calidad y precios convenientes. , lo anterior como un elemento diferencial, que permita sostener una ventaja competitiva importante; con una mayor lealtad de los clientes hacia la marca, reforzando lo anterior a través de variables de marketing, que generen señales de valor (criterios de señalamiento) para el cliente. Esto es la parte fundamental, ya que las herramientas de marketing es necesario reforzar y fortalecer en MG.

A continuación se entregarán lineamientos generales acerca de las fuentes de diferenciación (guías de exclusividad), más adelante en las variables de marketing se desarrollaran estas ideas.

Las guías de exclusividad explican las razones fundamentales del por qué las actividades centrales de diferenciación son únicas. Del análisis de consumidor se observan que las variables entrega oportuna y servicio postventa no están respondiendo a las expectativas del cliente.

Ante un mercado maduro, con una demanda estable, con productos cada vez más indiferenciados, la calidad de servicio es clave, como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia, generando una lealtad del cliente hacia la marca MG. A continuación, se presentarán las principales fuentes de diferenciación:

#### **1. Aumentar la calidad de servicio postventa.**

La calidad de servicio es indiscutiblemente la variable clave en la fidelización del cliente. Como se acepta ampliamente, la calidad de servicio se entiende desde el punto de vista de la percepción del cliente sobre el servicio, y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido. Debe entenderse lo siguiente:

- a) La calidad del servicio se traduce en un mayor o menor grado de satisfacción del cliente en función de las expectativas previamente generadas;
- b) Una vez obtenida la satisfacción del cliente, éste es normalmente una condición necesaria pero no suficiente para generar la lealtad del cliente.

Desde un enfoque relacional, la lealtad es función no sólo de la satisfacción del cliente (tanto por la calidad de servicio como por la calidad del producto ofrecido), sino también de la personalidad de la empresa, la gestión de la voz del/hacia el cliente y de los

costes de cambio y vínculos con este último. Como señala Webster, en su libro "Estrategia de Marketing Industrial", un excelente servicio prestado no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fenomenal. Por esta razón, la estrategia genérica estará enfocada en mejorar el servicio y la entrega oportuna, como elementos diferenciales que permitan: sostener una ventaja competitiva importante; con una mayor lealtad de los clientes y por consiguiente mayor rentabilidad de la empresa.

Es evidente que hay otro gran número de factores que afectan a la lealtad cuando analizamos el comportamiento del cliente. El cliente no es el objeto a conquistar y mantener. Por el contrario, el enfoque debe dirigirse hacia lo que el cliente es leal: la marca y el servicio diferencial. Un negocio no consiste en tener clientes, sino en crear y reforzar la lealtad a la marca, a los productos y servicios de la empresa.

Para este fin, la valoración del cliente y lo que éste espera y valora de la empresa MG o marca, es el apartado crítico para conseguir desarrollar una calidad de servicio que suponga una auténtica creación de valor para el cliente, como pilar verdaderamente sólido de la lealtad.

Junto con lo anterior es necesario considerar las siguientes herramientas:

- **PERSONALIDAD DE LA EMPRESA**

El servicio entregado por la empresa, debe humanizar y acercar el producto(o la oferta) al cliente, añadiendo valor diferencial a la marca MG. El personal de contacto de la empresa (fuerza de venta, asesor postventa, soldadosores, gerentes, etc.) con el cliente, debe crear una excelente percepción de la marca, basado en la competencia mostrada al grado de atención y empatía con el cliente, su profesionalismo y la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente.

- **GESTIÓN DE LA VOZ EFICAZ**

No hay mejor demostración de una atención máxima hacia el cliente y preocupación por satisfacerle que un servicio excelente. Éste es el que facilita que el cliente sienta que es valorado y considere útil comentar con la empresa tanto las satisfacciones como las insatisfacciones que permite adecuar la oferta del producto, premiar el buen funcionamiento de la empresa, explotar la voz positiva para conseguir nuevos clientes y solucionar errores anteriores consiguiendo los clientes más leales (aquellos que habiendo sufrido una insatisfacción previa la empresa debe buscar soluciones rápidas y efectivas para recuperar la confianza del servicio).

Todo esto permitirá generar una lealtad a la marca, que debe entenderse como: la actitud del cliente hacia la marca. La lealtad puede y debe referirse tanto en términos de comportamiento de compra del cliente (repite o cambia de marca, frecuencia, etc.) como por la actitud hacia la marca (intención de compra futura (lealtad prevista) y recompra (lealtad de hecho)). La actitud del cliente hacia la marca MG debe ser la siguiente:

"Entusiasmo por la calidad de servicio, la entrega oportuna, la calidad y precio conveniente de sus productos y la corriente de estima que se ha establecido entre la marca y el cliente, de manera que el cliente recomiende a otros clientes el producto-servicio de la empresa"

- **CREACIÓN DE VÍNCULOS SÓLIDOS CON EL CLIENTE**

Al referirnos a las anteriores interrelaciones, ya han aparecido lazos estrechos entre las dos herramientas:

- La humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, que facilita la creación de vínculos personales y sociales.
- Adaptación del sistema de entrega del producto-servicio a las necesidades del cliente, pudiendo llegar a convertirse en el proveedor único por la adaptación al final de los hábitos de compra o consumo a la oferta específica de la empresa, lo que se denominaría vínculos estructurales.

### 3.4 Propuesta de Valor

La estrategia comercial debe buscar posicionar los productos MG, en relación con el mercado objetivo y con los competidores (industria), basada en los principales criterios de compra (uso y señalamiento) definidos en la sección 2.5. La propuesta de valor para MG es la siguiente.

#### Ilustración 17. Propuesta de Valor de MG

Target	Insight	Entorno Competitivo
<p><b>Demografía:</b> Gerente de Operaciones, Jefe de Adquisiciones y Jefe de Mantenimiento de empresas que transportan residuos industriales.</p> <p><b>Geografía Actual:</b> medianas y grandes empresas de la RM.</p> <p><b>Qué compran:</b> soluciones integrales en almacenamiento para transporte de residuos, durables, seguros y de calidad. Valorán la entrega oportuna, el servicio postventa, el precio conveniente y la calidad del producto.</p> <p><b>Cuándo compran:</b> renovación de equipos y crecimiento de la empresa.</p> <p><b>Cómo compran:</b> cotizaciones y/o compra proveedor habitual</p>	<p>"Me dedico a la recolección de residuos industriales, y para ello requiero de contenedores de acero. Sin embargo continuamente tengo problemas con los plazos de entrega, el servicio postventa y la calidad de los mismos (durabilidad y usabilidad). Me gustaría que las entregas fuesen en el plazo comprometido, con una atención personalizada. Necesito que los contenedores sean fáciles de operar permitiendo la mejora en la productividad de mi negocio."</p>	<p>65% del Mercado Liderado por dos actores Majesa y Pesco con un producto premium, ambas empresas se posicionan por calidad, servicio postventa y un precio alto, sin embargo, los plazos de entrega son regulares.</p> <p>35% del Mercado donde participan otros actores (Hidromecan, Hidraumet, Multitruck) con un producto standard donde la calidad es regular, los precios son bajos y el servicio postventa esta ausente.</p>
Beneficios	Atributos - Razones para Creer	Discriminador
<p>MG entrega Equipos de Calidad (durables y seguros) para el transporte de residuos industriales, entregados oportunamente, con una atención personalizada a un precio conveniente, que rentabilizan su negocio</p>	<p>MG ofrece productos Premium (bajo peso, resistentes y mayor carga útil transportada) y estandar con una cadena de abastecimiento que garantiza la entrega oportuna y un personal de postventa dispuesto a atender en forma personalizada sus requerimientos</p>	<p>Sólo MG Ingeniería, ofrece equipos de calidad (durables y seguros), en los plazos y con la atención personalizada que el cliente requiere a un precio conveniente.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Objetivos de la estrategia comercial**

El objetivo de la estrategia comercial para MG es duplicar las ventas anuales de contenedores a 120 contenedores/año en un plazo de 4 a 5 años, manteniendo el margen neto sobre el 28% y lograr reconocimiento de marca en la industria de contenedores de acero.

Es importante destacar que es necesario fortalecer el área de marketing, con el objetivo de comunicar a los clientes y los potenciales clientes la Propuesta de Valor de MG, este es uno de los pilares fundamentales de la nueva estrategia propuesta, junto con las variables de calidad, tiempos de entrega y servicio, ya que lograr el reconocimiento y posicionamiento de marca requiere tiempo, inversión en publicidad y una fuerza de ventas profesional y entrenada.

### **4. Diseño de la mezcla de marketing**

A continuación se diseñarán las variables del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) de la estrategia comercial, para la unidad de negocio de contenedores de la empresa MG.

#### **4.1 Estrategia de producto**

##### **4.1.1 Definición del mix de productos**

La estrategia de producto está enfocada a ofrecer al cliente dos tipos de productos, un producto Premium de calidad (mayor precio) y un producto estándar (menor precio), la principal diferencia se encuentra en la calidad del producto, la facilidad de uso, la mayor carga útil transportada, la seguridad en el transporte de residuos y una diferencia de precios en ambos.

Para los contenedores open top, los modelos varían según capacidad desde los 12 m<sup>3</sup> hasta los 30 m<sup>3</sup> y para los contenedores autocompactadores se encuentra en 19 m<sup>3</sup> de capacidad. El mix de productos para atender los mercados se muestra a continuación:

## Ilustración 18. Mix de Productos MG

DIMENSIONES Y ESPECIFICACIONES TECNICAS EQUIPOS MG					
Item	Especificación				
1	Modelo	Compactador 19 m3	Open Top 12 m3	Open Top 20 m3	Open Top 30 m3
2	Capacidad	19 m3	12 m3	20 m3	30 m3
3	Diseño Laterales	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)	Pliegues Frio (Premium) Canales (Standard)
4	Longitud Total	6.000 mm	5.300 mm	5.300 mm	6.000mm
5	Ancho Total Exterior	2.540 mm	2.584 mm	2.584 mm	2.584 mm
6	Altura Total Exterior	2.240 mm	1.280 mm	1.960 mm	2.360 mm
7	Espesor Piso	4 mm	4 mm	3mm	3mm
8	Espesor Lateral	4 mm	4 mm	3mm	3mm
9	Espesor Techo	3 mm	N/A	N/A	N/A
10	Espesor Puerta	4 mm	4 mm	3mm	3mm
11	Espesor Placa Compactadora	6 mm	N/A	N/A	N/A
12	Espesor Frontal	4	4 mm	3mm	4 mm
13	Vigas Inferiores	IPN 160	IPN 160	IPN 160	IPN 160
14	Tapa metálica boca de carga	4 mm	N/A	N/A	N/A
15	Sistema de cierre	Americano (Premium) Tensores Laterales (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)	Americano (Premium) Palancas (Standard)
16	Altura Gancho	1.570 mm	1.570 mm	1.570 mm	1.570 mm
17	Apertura Portalón	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior	Lateral/Opcional Superior
18	Forma Gancho	Pivotante 62mm diámetro	62mm diámetro	62mm diámetro	62mm diámetro
19	Graseras y cadenas de seguridad	incorporada	incorporada	incorporada	incorporada
20	Polines Traseros desmontables	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40	Cañería 8" 7,11 mm esp. SCH 40
21	Pintura	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano	Sintetico/Opcional Poliuretano
22	Opcionales	Rueda delantera/toma trasera	Goma/Chicharra	Goma/Chicharra	Goma/Chicharra

### Contenedores Open Top Premium



## Contenedores Open Top Standard



Fuente: catálogo de MG.

### 4.1.2 Marca y placa identificatoria

Todos los productos MG llevarán la MARCA MG, la página web y una placa identificatoria, donde se registra la orden de trabajo, el modelo del equipo y el mes de fabricación, con esta se realiza la trazabilidad del equipo en caso de falla para que el cliente pueda hacer valer el período de garantía de un año. Se diseñarán autoadhesivos que permita identificar en forma fácil los sistemas de apertura y la manera correcta de operar el equipo evitando los riesgos asociados a una mala operación de los mismos.

## 4.2. Estrategia de precio

### 4.2.1 Determinación del precio

El precio generalmente es visto por los consumidores como un buen indicador de la calidad del producto, en especial cuando se deben tomar decisiones de compra con información incompleta. Basándose en el análisis del comportamiento de compra del consumidor, desarrollado en la sección 2.5, se propone un precio competitivo para el producto Premium de un 2% menos con respecto a los líderes de la industria Majesa y Pesco y de un 2% menos para el producto estándar con respecto al resto de los competidores (Hidraumet, Hidromecan, Multitruck, etc.). Lo anterior con el objetivo de aumentar las ventas con un margen razonable sobre un 28%.

El precio está fijado por los precios de mercado de los competidores y el cálculo del margen obtenido será calculado en función de los costos unitarios y el precio de venta.

$$\text{Margen sobre Costo (\%)} = \frac{\text{Precio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$$

Se recomienda siempre estar atento a los precios de la competencia y sus posibles reacciones.

#### 4.2.2 Políticas y estrategias de precio

Se propone para MG una lista de precios y descuentos según frecuencia de compra, distribuidor, pago contado, etc.

Los precios de los productos y los márgenes asociados se detallan a continuación y cumplen los objetivos de la estrategia comercial:

#### Ilustración 19. Lista de Precios, Descuentos y Márgenes Unitarios de MG

PRECIO LISTA			% DESCUENTOS			
Contenedor	MG Estandar	MG Premium	Más 3 unidades	Cliente Frecuente	Distribuidor	Pago Contado
Open Top 12 m3	2.543.312	3.128.851	3%	4%	5%	5%
Open Top 20 m3	3.011.174	3.299.485	3%	4%	5%	5%
Open Top 30 m3	3.424.240	4.057.645	3%	4%	5%	5%
C.A.C 19 m3	7.043.958	7.724.502	3%	4%	5%	5%
PRODUCTOS ESTANDAR						Var% c/r Producto Estandar Más Económico
Contenedor	HIDROMEKAN	HIDRAUMET	USIMECA	MULTITRUCK	EUROTEK	MG Estandar
Open Top 12 m3	3.100.000	2.500.000	2.694.000	3.087.500	2.490.000	-2%
Open Top 20 m3	3.100.000	2.960.000	3.117.647	3.750.000	2.950.000	-2%
Open Top 30 m3	3.370.000	3.350.000	3.670.588		3.350.000	-2%
C.A.C 19 m3	8.000.000	6.990.000	7.469.000	8.075.000	6.880.000	-2%
PRODUCTOS PREMIUM				Var% c/r Producto Premium Más Económico	Margen % MG Premium	Margen % MG Estandar
Contenedor	PESCO	MAJESA	MG Premium			
Open Top 12 m3	3.098.292	3.013.182	-2%		34%	35%
Open Top 20 m3	3.252.150	3.297.494	-2%		33%	35%
Open Top 30 m3	4.025.600	4.448.758	-2%		41%	32%
C.A.C 19 m3	7.650.000	8.250.001	-2%		35%	32%

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3 Estrategia de distribución**

En relación a la distribución, MG Ingeniería y Tecnología empleará un canal directo, es decir, sin intermediarios, debido a que esta industria valora una distribución corta y directa para productos industriales.

En este contexto, MG utilizará su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a sus clientes industriales, donde la venta de contenedores se realiza directamente en la fábrica de MG ubicada en la Comuna de Lampa.

Dentro de los proyectos recientes, MG Ingeniería y Tecnología está en conversaciones para cerrar una alianza estratégica con USIMECA, con lo cual logrará cobertura en Regiones.

USIMECA, es una empresa fundada en el año 2004, por el acuerdo de una empresa nacional Comercial Majesa Ltda y USINA MECÁNICA CARIOCA S.A (USIMECA BRASIL), ambas empresas con visión similares deciden crear en forma de Joint Venture una sociedad de responsabilidad limitada (Usimeca Chile), en donde USIMECA Brasil posee el 60% de la sociedad y Comercial Majesa Ltda el 40%. El año 2009 Comercial Majesa vende sus derechos a la Sociedad de Inversiones Los Milagros Ltda (uno de los hijos de los fundadores de MAJESA, Paulo Martínez, actual Director y Gerente General de USIMECA CHILE). Usimeca hoy es una empresa especialista en equipos para el área de medioambiente como camiones recolectores, ampliroll, equipos grúa y contenedores para almacenamiento de residuos y materiales.

### **4.4 Estrategia de promoción**

A continuación se diseñarán las herramientas promocionales que incluirá la estrategia comercial. En primer lugar, se enumeran los objetivos a lograr desde el punto de vista promocional:

- Aumentar el reconocimiento de marca y la lealtad hacia ésta, en los mercados objetivos, como una empresa con una entrega oportuna y excelente calidad de servicio.
- Profundizar la imagen corporativa e institucional de la empresa.
- Intensificar el marketing de productos.

A continuación se detallan las componentes de la mezcla promocional de este proyecto:

#### **a) VENTA PERSONAL**

**La fuerza de ventas, debe crear una excelente percepción de la marca, basado en la competencia mostrada al grado de atención y empatía con el cliente, su profesionalismo y la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente. Es importante mantener una fuerza de ventas motivada y capacitada para anticiparse a las**

necesidades del cliente y generar una relación de confianza con el cliente. La estrategia contempla aumentar la frecuencia de contacto de los vendedores con los clientes en Santiago e incorporar el cargo de Ejecutivo de Atención Postventa. Se recomienda a la empresa, considerar los siguientes criterios, para mejorar la labor de los ejecutivos:

- Cumplimiento de compromisos.
- Capacidad de decisión.
- Gestión postventa.
- Nivel profesional del vendedor.
- Frecuencia de contacto con el cliente.
- Amabilidad en el trato con el cliente.

Es fundamental que la fuerza de ventas humanice la oferta y acerque el producto al cliente y logre la lealtad buscada, ya habíamos mencionado este punto en el Desarrollo de la Estrategia de Diferenciación en el capítulo 3.3.2.

## **b) PUBLICIDAD**

Es el componente no personal de las comunicaciones masivas, y su objetivo es pasar a los consumidores desde una etapa a otra dentro del proceso de compra. La publicidad de esta línea de productos, debe buscar conseguir los siguientes objetivos:

1. Servir de apoyo a la fuerza de venta de la empresa.
2. Educar a los consumidores sobre el correcto uso de los contenedores de MG.
3. Mostrar los productos, como productos de calidad MG, cuya entrega es oportuna con un excelente calidad de servicio, generando lealtad hacia la marca,

El tipo de publicidad a realizar debe considerar las características de la audiencia objetivo. A continuación se detallan los tipos de publicidad a realizar:

- **Correo directo:** Despachos de catálogos y fichas técnicas de productos, aprovechar el mailing de la base de datos.
- **Publicidad en prensa:** Avisos en medios de prensa de circulación masiva (páginas amarillas.) en publicaciones especializadas y en los mercados de su interés, publicaciones orientadas a profesionales y especialistas.
- **Catálogos técnicos:** Desarrollar nuevos catálogos de productos, de acuerdo a imagen corporativa de la empresa, educando a los consumidores sobre el correcto uso de los equipos y los atributos diferenciadores de MG (entrega oportuna y atención personalizada).
- **Sitio Web, Facebook, twitter y linkedin:** dar a conocer la empresa, sus productos, servicios, cotizaciones y mantener una comunicación rápida y fluida con los clientes.

- **Videos:** Desarrollar videos institucional para incorporar en la página web.
- **Publicidad en flota de servicio, merchandising y uniformes corporativos:** Habilitar la flota de servicio y uniformes corporativos con la marca MG. De igual forma implementar merchandising con la marca MG (papelería corporativa, tazones, gorros, lápices, postit, carpetas, bolsos, etc.).

### **c) PROMOCIÓN DE VENTAS**

Se trata de tácticas de corto plazo que tiene como objetivo principal aumentar las ventas en períodos cortos de tiempo, además de dar a conocer en forma directa y personal el producto. Son herramientas promocionales de fácil evaluación, ya que siempre se conoce su período de realización, lo que facilita evaluar las variaciones en las ventas durante su desarrollo.

El objetivo principal de estas herramientas, es fomentar la prueba del producto, atrayendo a clientes de otras marcas y aumentando el universo de potenciales clientes.

Las actividades promocionales a realizar son:

- Promociones a nuevos clientes con descuentos agresivos en precios y servicios de reparación sin costo para el cliente por el primer contenedor.
- Regalos clientes TOP, agendas de fin de año, tarjetas de fin de año, regalos promocionales, etc.

### **4.5 Estrategia de servicio**

Los servicios que entregará esta unidad de negocios estarán enfocados a entregar un mayor valor agregado al producto, por medio del mejoramiento integral de los servicios entregados por la empresa.

Esta estrategia está orientada a posicionar una mentalidad de servicio en todos los niveles de la empresa, teniendo como meta conseguir un personal orientado a entregar una excelente calidad de servicio. La calidad de servicio fue identificada como una variable relevante para diferenciarse y aumentar la fidelidad del cliente.

A continuación se presenta el mix de servicios que debe ser entregado por la empresa:

#### **CHARLAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA EN LA FÁBRICA O EN TERRENO**

Este servicio está orientado a ofrecer charlas técnicas de capacitación a los clientes, para educar al cliente sobre el correcto uso de los contenedores y cuáles son las ventajas de los mismos, tiempos de entrega, como hacer pedidos anticipados, mostrar las líneas de producción y la metodología de trabajo en MG para entregar al cliente un producto de calidad de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente. Estas charlas se ofrecen tanto en la fábrica como en terreno.

## **ATENCIÓN POSTVENTA**

Es importante considerar esta actividad como la encargada de mantener un vínculo constante con los clientes a través de: la solución de problemas técnicos (correcto uso del producto), solución de problemas de servicios relacionados y la entrega de nuevas soluciones técnicas. Para mejorar el servicio postventa la estrategia contempla contratar adicionalmente un Ejecutivo Comercial dedicado a la Postventa, para atender los requerimientos de los clientes, visitarlos en terreno e involucrarse en sus procesos y en la cadena de valor del cliente.

Se recomienda a la empresa, considerar los siguientes criterios, para mejorar la labor del Ejecutivo de Postventa.

- Cumplimiento de compromisos.
- Capacidad de decisión.
- Gestión postventa.
- Nivel profesional del vendedor.
- Frecuencia de contacto con el cliente.
- Amabilidad en el trato al cliente.

## **SERVICIO DE ENTREGA OPORTUNA DE CONTENEDORES**

Este servicio consiste en fabricar y entregar el pedido solicitado por el cliente según el plazo comprometido. Este servicio debe ser coordinado por los ejecutivos comerciales, el ejecutivo de atención de postventa y el Gerente de Operaciones, los cuales interactúan en forma conjunta con los eslabones relacionados: ventas, producción, despacho y bodega, siendo potenciada al máximo por la dotación de personal, los flujos de información que sean oportunos y lo principal manteniendo stock de kit de fabricación de los modelos más vendidos como el contenedor de 20 m<sup>3</sup>. Conjuntamente con lo anterior, para mejorar este servicio se recomiendan los siguientes indicadores:

- Velocidad de despacho y puntualidad en la entrega.
- Capacidad de resolución de problemas tanto en el despacho como en la descarga.
- Flexibilidad.
- Nivel profesional.
- Amabilidad en el trato.

La puntualidad en la entrega y la solución de problemas de despacho, quedan determinados por la actividad correspondiente y además por: la velocidad de procesamiento de pedidos; la efectividad en logística interna y abastecimientos para cumplir con los requerimientos de insumos.

## 5. EVALUACION ECONOMICA

En este capítulo se realiza la evaluación económica para la estrategia comercial propuesta. Esta evaluación se realizó con un horizonte de planificación de 5 años (2014-2018).

El principal objetivo de esta evaluación, es el de establecer un punto de comparación entre la **situación actual** (sin gastos estratégicos) y la **implementación de la estrategia**. La metodología empleada consistió en evaluar ambas estrategias y calcular su aporte marginal mediante la evaluación del flujo de caja con el indicador VAN y TIR.

Para la **situación actual (sin gastos estratégicos)**, se estimó el crecimiento en la venta de contenedores según lo detallado en la siguiente ilustración. Posteriormente se calculó el valor presente neto de la situación actual proyectada.

Para la **implementación de la estrategia**, se evaluó el escenario deseado en que la empresa aumenta la venta de contenedores según se indica en la ilustración y se cumplen los objetivos estratégicos, para posteriormente calcular el valor presente neto de la implementación de la estrategia y comparar el valor presente neto marginal.

### Ilustración 20. Proyectos de Ventas de MG en Escenario Actual versus Escenario con Estrategia

Escenario Actual (sin estrategia)					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contenedores/Año	48	50	54	58	62
Crecimiento %		4,2%	8,0%	7,4%	6,9%
<b>VPN Proyecto (\$)</b>	<b>110.718.315</b>				
<b>TIR</b>	<b>181%</b>				
Escenario con estrategia					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contenedores/Año	62	72	83	98	120
Crecimiento %		16,1%	15,3%	18,1%	22,4%
<b>VPN Proyecto (\$)</b>	<b>242.065.227</b>				
<b>TIR</b>	<b>248%</b>				
<b>VPN Marginal (\$)</b>	<b>131.346.911</b>				

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que los incrementos de ventas, están basados sobre los resultados esperados de la implementación de la estrategia comercial propuesta. Esta estrategia estará enfocada a mejorar la calidad de servicio y la entrega oportuna de los contenedores, como un elemento diferencial, creando una mayor lealtad del cliente hacia la marca y reforzando todo lo anterior a través de variables de marketing, descritas en el capítulo 4, que generen señales de valor para el cliente. Para el cálculo del costo de oportunidad del capital propio se utilizó un  $r=12\%$ .

## 5.1 Estimación de Ingresos

Los ingresos proyectados se calcularon considerando el mix actual de la industria 35% contenedores estándar y 65% contenedores Premium. Los precios de equipos se estimaron con un aumento de un 3% para el año 2015 y 2016, el año 2017 se mantienen a iguales valores del 2016 y el 2018 aumentan un 3% nuevamente.

## 5.2 Estimación de Costos

### a) Costos directos de fabricación y Gastos Generales

Para calcular los costos de fabricación de cada producto, se utilizó la matriz de cálculo de costos unitarios por producto para los modelos estándar y Premium y se proyectó un incremento de un 3% anual para el costo del acero y de la mano de obra. La estimación de la proyección de los gastos generales se realizó mediante un factor de \$ 40.000 por cada contenedor adicional fabricado sobre un promedio de 4 contenedores/mes.

### Ilustración 21. Matriz de cálculo de costos unitarios por producto

Ingresos		OT12 Estándar		
N°	Detalle	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
1	Venta Contenedor	2.506.718	1	2.506.718
Costos		Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
1	Materiales (Aceros)	834.265	1	834.265
2	Mano de Obra Soldadores	350.000	1	350.000
3	Mano de Obra Pintura	35.000	1	35.000
4	Pintura	60.373	1	60.373
6	Insumos	144.486	1	144.486
7	Grúa Horquilla	20.000	1	20.000
9	Caja Chica	20.000	1	20.000
10	Administración	120.000	1	120.000
11	Arriendo	131.000	1	131.000
12	Gastos Generales	114.597	1	114.597
		<b>Costo Total</b>		<b>1.829.721</b>

(\*) Valores Netos

Fuente: Elaboración Propia

### b) Gastos de Marketing

El presupuesto que se presenta a continuación contiene la valoración de los planes de acción a implementar del marketing Mix. Para la estimación de estos gastos estratégicos se consideró un aumento de un 10% anual. Se considera incorporación del Ejecutivo de Atención al cliente para mejorar el servicio postventa, junto a los recursos necesarios para mejorar la capacitación del personal MG en atención al cliente.

## Ilustración 22. Presupuesto y gastos estratégicos (\$)

N°	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Pendon	5	60.000	300.000
2	Tarjetas de Visita	55	3.000	165.000
3	Sobres	150	400	60.000
4	Sobre oficio	150	500	75.000
5	Carpeta Institucional	500	423	211.500
6	Artículos Corporativos (lápices, tazones, etc)	1	486.600	486.600
7	Hoja Carta Corporativa	5000	39	195.000
8	Folletos/Dípticos	500	570	285.000
9	Páginas Amarillas	1	190.000	190.000
10	Señalética Entrada Condominio	1	200.000	200.000
11	Capacitaciones personal MG en servicio	1	400.000	400.000
12	Uniformes Corporativos	1	249.600	249.600
13	Diseño Sitio Web/Hosting/Facebook/Twitter	1	500.000	500.000
14	Video Corporativo	1	300.000	300.000
15	Regalos Fin de Año	1	300.000	300.000
16	Remuneración Ejecutivo Atención al Cliente	1	550.000	550.000
17	Eventos en Maestranza con clientes	1	500.000	500.000
<b>COSTO ANUAL</b>				<b>4.967.700</b>
<b>COSTO MES</b>				<b>413.975</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Resultados obtenidos

Para determinar la efectividad de aplicar la estrategia, hay que analizar los Valores Presente Neto obtenidos para el escenario actual sin estrategia y el escenario con implementación de la estrategia y obtener el VAN Marginal. Los valores se presentan en las siguientes ilustraciones.

En resumen, la evaluación económica indica que se recomienda la implementación de la estrategia y esta tiene un valor de VPN Marginal de \$ 131.346.911

Al calcular el **escenario pesimista**, en el cual el crecimiento en ventas es menor al esperado el VPN Marginal se hace negativo (-300.584) frente a un crecimiento ponderado de 7,2%, sin embargo, este escenario es poco probable ya que hoy la producción puede aumentar de los 5 contenedores/mes a 7 contenedores/mes.

Los flujos de caja obtenidos para cada proyecto se muestran a continuación

## Ilustración 23. Flujo de Caja Proyecto Actual Sin Estrategia

### FLUJO OPERACIONAL (\$/AÑO)

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
(+) Ingresos por ventas	179.937.488	191.117.942	202.682.599	214.247.256	225.811.913
(-) Costo de Producción	<b>-117.479.495</b>	<b>-124.012.215</b>	<b>-134.735.346</b>	<b>-142.578.965</b>	<b>-153.967.738</b>
Materiales (Aceros)	-68.128.692	-72.543.984	-79.605.453	-84.490.601	-92.057.023
Mano de Obra Soldadores	-19.266.000	-20.524.810	-22.543.064	-23.945.574	-26.108.526
Mano de Obra Pintura	-2.760.000	-2.914.900	-3.150.873	-3.299.399	-3.551.363
Pintura	-4.594.075	-4.714.820	-4.956.311	-5.197.802	-5.439.292
Insumos	-14.516.728	-14.805.700	-15.383.645	-15.961.590	-16.539.534
Grúa Horquilla	-960.000	-1.000.000	-1.080.000	-1.160.000	-1.240.000
Caja Chica	-1.050.000	-1.090.000	-1.170.000	-1.250.000	-1.330.000
Administración	-6.204.000	-6.418.000	-6.846.000	-7.274.000	-7.702.000
Marketing	0	0	0	0	0
= Margen Bruto	<b>62.457.993</b>	<b>67.105.727</b>	<b>67.947.253</b>	<b>71.668.290</b>	<b>71.844.175</b>
(-) Costos Fijos	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>
Arriendo	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000
Beneficio Antes de Imp. e intereses	<b>46.737.993</b>	<b>51.385.727</b>	<b>52.227.253</b>	<b>55.948.290</b>	<b>56.124.175</b>
(-) Gastos de Administración	-5.500.664	-5.580.664	-5.740.664	-5.900.664	-6.060.664
(+) Ganancia de Capital					
(-) Pérdidas del Ejercicio Anterior					
= Utilidad antes de Impuesto	<b>41.237.329</b>	<b>45.805.063</b>	<b>46.486.589</b>	<b>50.047.626</b>	<b>50.063.511</b>
(-) Impuestos a las utilidades (20%)	<b>-8.247.466</b>	<b>-9.161.013</b>	<b>-9.297.318</b>	<b>-10.009.525</b>	<b>-10.012.702</b>
= Utilidad Neta	<b>32.989.863</b>	<b>36.644.050</b>	<b>37.189.271</b>	<b>40.038.101</b>	<b>40.050.809</b>
(-) Ganancia de Capital					
= Flujo de Caja Operacional	<b>32.989.863</b>	<b>36.644.050</b>	<b>37.189.271</b>	<b>40.038.101</b>	<b>40.050.809</b>

### FLUJO DE CAPITALES (\$/AÑO)

(-) Inversión fija	-	-	-	-	-
(-) Capital de trabajo	(18.000.000)	(1.800.000)	(1.980.000)	(2.178.000)	(2.395.800)
(+) Recuperación del C. de trabajo	-	-	-	-	28.989.180
(+) Valor Residual de los activos	-	-	-	-	-
= Flujo de Capitales	<b>-18.000.000</b>	<b>-1.800.000</b>	<b>-1.980.000</b>	<b>-2.178.000</b>	<b>26.353.800</b>

### FLUJO DE CAJA PRIVADO (\$/AÑO)

(+) Flujo de caja operacional		32.989.863	36.644.050	37.189.271	40.038.101	40.050.809
(+) Flujo de capitales	(18.000.000)	(1.800.000)	(1.980.000)	(2.178.000)	(2.395.800)	26.353.800
= Flujo de caja privado	<b>-18.000.000</b>	<b>31.189.863</b>	<b>34.664.050</b>	<b>35.011.271</b>	<b>37.642.301</b>	<b>66.404.609</b>

VPN	110.718.315
TIR	181,49%
Tasa Descuento	12%

Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 24. Flujo de Caja Proyecto Actual Con Estrategia

### FLUJO OPERACIONAL (\$/AÑO)

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
(+) Ingresos por ventas	220.207.158	292.075.748	371.131.196	478.934.081	637.044.979
	62	72	83	98	120
OT12	24	24	24	24	24
OT20	19	19	19	19	19
OT30	12	12	12	12	12
CAC20	7	17	28	43	65
(-) Costo de Producción	<b>-149.404.542</b>	<b>-199.167.589</b>	<b>-254.996.483</b>	<b>-324.508.273</b>	<b>-435.962.557</b>
Materiales (Aceros)	-84.222.187	-109.648.767	-138.883.834	-174.264.203	-232.940.073
Mano de Obra Soldadores	-23.932.000	-31.344.960	-39.870.744	-50.214.519	-67.346.950
Mano de Obra Pintura	-3.260.000	-4.233.300	-5.352.241	-6.704.888	-8.949.434
Pintura	-5.375.679	-6.700.760	-8.158.350	-10.145.972	-13.061.151
Insumos	-17.233.976	-28.115.561	-40.085.304	-56.407.682	-80.347.169
Grúa Horquilla	-1.240.000	-1.440.000	-1.660.000	-1.960.000	-2.400.000
Caja Chica	-1.345.000	-1.695.000	-2.080.000	-2.605.000	-3.375.000
Administración	-7.828.000	-10.028.000	-12.448.000	-15.748.000	-20.588.000
Marketing	-4.967.700	-5.961.240	-6.458.010	-6.458.010	-6.954.780
= Margen Bruto	<b>70.802.616</b>	<b>92.908.159</b>	<b>116.134.714</b>	<b>154.425.808</b>	<b>201.082.422</b>
(-) Costos Fijos	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>	<b>-15.720.000</b>
Arriendo	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000	-15.720.000
Beneficio Antes de Imp. e intereses	<b>55.082.616</b>	<b>77.188.159</b>	<b>100.414.714</b>	<b>138.705.808</b>	<b>185.362.422</b>
(-) Gastos de Administración	-6.060.664	-6.460.664	-6.900.664	-7.500.664	-8.380.664
(+) Ganancia de Capital					
(-) Pérdidas del Ejercicio Anterior					
= Utilidad antes de Impuesto	<b>49.021.952</b>	<b>70.727.495</b>	<b>93.514.050</b>	<b>131.205.144</b>	<b>176.981.758</b>
(-) Impuestos a las utilidades (20%)	<b>-9.804.390</b>	<b>-14.145.499</b>	<b>-18.702.810</b>	<b>-26.241.029</b>	<b>-35.396.352</b>
= Utilidad Neta	<b>39.217.562</b>	<b>56.581.996</b>	<b>74.811.240</b>	<b>104.964.115</b>	<b>141.585.407</b>
(-) Ganancia de Capital					
= Flujo de Caja Operacional	<b>39.217.562</b>	<b>56.581.996</b>	<b>74.811.240</b>	<b>104.964.115</b>	<b>141.585.407</b>

### FLUJO DE CAPITALES (\$/AÑO)

(-) Inversión fija	-				
(-) Capital de trabajo	(18.000.000)	(1.800.000)	(1.980.000)	(2.178.000)	(2.395.800)
(+) Recuperación del C. de trabajo	-				28.989.180
(+) Valor Residual de los activos	-				
= Flujo de Capitales	<b>-18.000.000</b>	<b>-1.800.000</b>	<b>-1.980.000</b>	<b>-2.178.000</b>	<b>26.353.800</b>

### FLUJO DE CAJA PRIVADO (\$/AÑO)

(+) Flujo de caja operacional		39.217.562	56.581.996	74.811.240	104.964.115	141.585.407
(+) Flujo de capitales	-18.000.000	-1.800.000	-1.980.000	-2.178.000	-2.395.800	26.353.800
= Flujo de caja privado	<b>-18.000.000</b>	<b>37.417.562</b>	<b>54.601.996</b>	<b>72.633.240</b>	<b>102.568.315</b>	<b>167.939.207</b>

VPN	242.065.227
TIR	248,15%
Tasa Descuento	12%

Fuente: Elaboración Propia

## Ilustración 25. Evaluación Económica de la Implementación de la Estrategia

Escenario Actual (sin estrategia)					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contenedores/Año	48	50	54	58	62
Crecimiento %		4,2%	8,0%	7,4%	6,9%
<b>VPN Proyecto (\$)</b>					<b>110.718.315</b>
<b>TIR</b>					<b>181%</b>
Escenario con estrategia					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contenedores/Año	62	72	83	98	120
Crecimiento %		16,1%	15,3%	18,1%	22,4%
<b>VPN Proyecto (\$)</b>					<b>242.065.227</b>
<b>TIR</b>					<b>248%</b>
<b>VPN Marginal (\$)</b>					<b>131.346.911</b>
Escenario con estrategia Pesimista					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Contenedores/Año	56	60	65	69	74
Crecimiento %		7,1%	8,3%	6,2%	7,2%
<b>VPN Proyecto (\$)</b>					<b>110.417.731</b>
<b>TIR</b>					<b>0%</b>
<b>VPN Marginal (\$)</b>	<b>-</b>				<b>300.584</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

La realización de este proyecto de título le permitirá a la empresa, desarrollar una estrategia comercial orientada a generar una ventaja competitiva sostenible y aumentar su volumen de ventas, mantener su margen y obtener reconocimiento de mercado para los próximos 5 años (2014-2018). También le permitió aumentar su conocimiento sobre el entorno competitivo de la industria de contenedores de acero. Como antecedentes importantes, se rescataron una serie de factores relacionados con la industria y los consumidores finales, los cuales fueron caracterizados por medio de las **cinco fuerzas de Porter** y la cadena de agregación de valor (comportamiento de compra del consumidor).

Del análisis del entorno competitivo, se determinó que actualmente, existen 6 competidores en la industria de contenedores, donde el 65% del Mercado es Liderado por dos actores Majesa y Pesco con un producto premium, ambas empresas se posicionan por calidad, servicio postventa y un precio alto, sin embargo, los plazos de entrega son regulares. Un 35% del Mercado donde participan otros actores (Hidromecan, Hidraumet, Multitruck) con un producto standard donde la calidad es regular, los precios son bajos y el servicio postventa está ausente.

El crecimiento esperado en la industria para los próximos 4 años, es del 17% anual promedio. Del análisis de la intensidad de las fuerzas de Porter, se concluye que la expectativa de rentabilidad de largo plazo de este mercado es media y que el mercado es atractivo para todos los actores de la industria.

Del análisis realizado a los clientes, los atributos indicados como más relevantes (criterios de uso) a la hora de comprar contenedores son el precio, el servicio postventa luego la variedad y calidad de los productos y la entrega oportuna.

En relación a los otros atributos que influyen en la decisión de compra (criterios de señalamiento), se destacan los siguientes: productos que se adaptan a las necesidades del cliente, marca, experiencia y certificaciones de la empresa, imagen corporativa e institucional y fuerza de ventas profesional y entrenada.

La encuesta también mostró en que están fallando los actuales proveedores, es así como en los principales atributos valorados por los clientes, las empresas que peor califican para el servicio postventa son Hidraumet e Hidromecan, para la entrega oportuna del producto Majesa e Hidraumet y respecto a problemas en la variedad y calidad de los productos, destacan las empresas Hidromecan, Hidraumet y Multitruck.

Para determinar la **posición competitiva** de la empresa, de tal manera de lograr una ventaja competitiva sostenible, se determinaron las **fortalezas y debilidades** de la empresa. La principales fortalezas, la entrega oportuna de productos, el servicio postventa, mejor diseño y un mix de productos tanto estándar como Premium. Las debilidades en el área tecnológica (software de control de costos), potenciar el área de marketing y depender fuertemente del mercado de contenedores de residuos industriales.

La estrategia propuesta para la empresa, consistió en una **estrategia de diferenciación**, la cual estuvo enfocada a mejorar la calidad de servicio y la entrega oportuna de los contenedores, como un elemento diferencial, que permitiera a la empresa sostener una ventaja competitiva importante; con una mayor lealtad de los clientes hacia la marca MG, reforzando lo anterior a través de variables de marketing, que generaran señales de valor (criterios de señalamiento) para el cliente.

Para lograr desarrollar una calidad de servicio, se recomendó a la empresa, tener en cuenta los siguientes aspectos: **primero**, el servicio entregado por la empresa debe humanizar y acercar el producto (o la oferta) al cliente, añadiendo valor diferencial a la marca MG. **Segundo**, El personal de contacto de la empresa (fuerza de venta, soldadores, bodeguero, etc.) con el cliente, debe crear una excelente percepción de la marca, basado en la competencia mostrada al grado de atención y empatía con el cliente, su profesionalismo y la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente. **Tercero**, todos los aspectos anteriores permitirán generar una lealtad hacia la marca, que debe entenderse como: **la actitud del cliente hacia la marca**, la cual deberá ser de *"Entusiasmo por la excelente calidad de servicio y la corriente de estima que se ha establecido entre la marca y el cliente, de manera que el cliente recomiende a otros clientes el producto-servicio de la empresa"*. **Cuarto**, la humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, es la que facilita la creación de vínculos personales y

sociales. Por otro lado, la adaptación del sistema de entrega del producto-servicio a las necesidades del cliente, para que las entregas de productos sean oportunas y ágiles.

Desde el punto de vista económico, la implementación de la estrategia aporta un VPN marginal de \$ 131.346.911, para los próximos 5 años, en el escenario deseado (se cumplen los objetivos estratégicos) con una tasa de descuento del 12%. El VPN marginal obtenido para el **escenario pesimista**, en el cual el crecimiento en ventas es menor al esperado el VPN Marginal se hace negativo frente a un crecimiento ponderado de 7,2%, sin embargo, este escenario es poco probable ya que hoy la producción puede aumentar de los 5 contenedores/mes a 7 contenedores/mes.

Es importante mencionar que MG ha estado en conversaciones con otras Maestranzas similares pero que no son competencia, cercanas a su localización con las cuales podría enfrentar escenarios bruscos de crecimiento de demanda, manteniendo los márgenes unitarios de los productos. Uno de los principales riesgos del negocio, es el aumento brusco de los costos del acero o una reacción agresiva en los precios de parte de las empresas líderes que pudiesen reaccionar identificando sus debilidades y planteando una nueva estrategia comercial con lo cual la estrategia de MG debiese ser reevaluada. Una de las recomendaciones del presente trabajo es que MG debe buscar diversificarse en otras líneas de productos en mercados como el de las tolvas de áridos, ligados al mercado de la construcción y de explorar desarrollo de nuevos de productos para empresas dedicadas al reciclaje.

Finalmente es necesario hacer un alcance con respecto a la flexibilidad de la estrategia comercial. Si bien es cierto en este trabajo se propone una estrategia específica, debe considerarse el hecho que una estrategia comercial no debe ser rígida, al contrario su revisión debe ser permanente, debe existir una administración de la estrategia comercial, retroalimentada con los resultados que se van dando en el tiempo, para introducir las modificaciones que permitan enmendar el camino hacia los objetivos de posicionamiento propuestos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- WHEELEN T., HUNGER D., OLIVA I., Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos, Décima Edición, 2007.
- GARCÍA ARIAS, Lino. Diseño de una Estrategia Comercial para los Servicios Ofrecidos por una Empresa Consultora. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 1999. Memoria (Ingeniero Civil).
- GELCICH ECHEVERRÍA, Fernando. La Industria del Plástico en la Construcción; Caracterización y Requerimientos. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 1995. Memoria (Ingeniero Civil).
- JAX, Arnoldo., MAJLUF, Nicolás., Estrategias para el Liderazgo Competitivo. 1ª ed. Santiago de Chile: Dolmen, 1997.
- KOTLER, Philip. Marketing Management, 9ª ed. Estados Unidos: Editorial Prentice Hall, 1997.
- LAMBIN, Jean. Marketing Estratégico. 3ª ed. España: Mc Graw-Hill, 1995.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. 12ª ed. México: Continental, 1999.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 24ª ed. México: Continental, 1997.
- STANTON, William J., ETZEL, Michael, WALKER Bruce. Fundamentos del Marketing. 10ª ed. México: Mc Graw-Hill, 1995.
- WEBSTER, Frederick. Estrategia de Marketing Industrial. 1ª ed. España: Ediciones Diaz de Santos S.A, 1994.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta de Mercado de Contenedores de Acero para el Transporte de Residuos

<b>Empresa</b>	<input type="text"/>
<b>Entrevistado</b>	<input type="text"/>
<b>Cargo</b>	<input type="text"/>

**1. En relación al mercado de fabricación y comercialización de contenedores para el almacenamiento de residuos en Santiago, favor mencione al menos 4 empresas que usted conozca**

- 
- 
- 
- 

**2. Indique cuales de las siguientes empresas que fabrican contenedores conoce, de las cuales adquiere productos con regularidad o bien a cuales ha dejado de contratar servicios y por que (Servicio, Precio, Calidad, etc.)**

	Conoce (C.)	Compra Habitual (CH)	Abandone este proveedor (AP)
1. Majesa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Pesco	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Multitruck	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Hidraumet	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Hidromecan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. MG	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Otros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**3. Mencione los principales atributos que considera a la hora de elegir un proveedor para adquirir contenedores para el transporte de residuos**

- 
- 
- 
-

**4. A continuación se lista una serie de atributos deseables para un proveedor de contenedores. Ordenelos porrelevancia, donde 1 es el más importante y 11 el de menor importancia.**

1) Productos que se adaptan a las necesidades del cliente	<input type="text"/>
2) Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas	<input type="text"/>
3) Precio conveniente	<input type="text"/>
4) Servicio Postventa	<input type="text"/>
5) Entrega Oportuna del Producto	<input type="text"/>
6) Rápidez en la cotización	<input type="text"/>
7) Imagen Corporativa e Institucional	<input type="text"/>
8) Prestigio, respaldo y certificaciones	<input type="text"/>
9) Variedad y Calidad de los productos ( (durabilidad, cumple medidas del plano de diseño, terminaciones pintura y soldadura)	<input type="text"/>
10) Experiencia y certificaciones de la empresa	<input type="text"/>
11) Fuerza de Ventas Profesional y Entrenada	<input type="text"/>

**5. A partir de su percepción o experiencia, indique cual de los siguientes proveedores satisface de mejor manera los siguientes atributos**

	Majesa	Pesco	Multitruck	Hidraumet	Hidromecan	MG
1) Productos que se adaptan a las necesidades del cliente	<input type="text"/>					
2) Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas	<input type="text"/>					
3) Precio conveniente	<input type="text"/>					
4) Servicio Postventa	<input type="text"/>					
5) Entrega Oportuna del Producto	<input type="text"/>					
6) Rápidez en la cotización	<input type="text"/>					
7) Imagen Corporativa e Institucional	<input type="text"/>					
8) Prestigio, respaldo y certificaciones	<input type="text"/>					
9) Variedad y Calidad de los productos ( (durabilidad, cumple medidas del plano de diseño, terminaciones pintura y soldadura)	<input type="text"/>					
10) Experiencia y certificaciones de la empresa	<input type="text"/>					
11) Fuerza de Ventas Profesional y Entrenada	<input type="text"/>					

**6. Por favor indique cual o cuales son los métodos de compra mayormente utilizados en su organización**

1. Licitación de Proyectos	<input type="text"/>
2. Solicitud de cotizaciones a 2 o más proveedores	<input type="text"/>
3. Utilización de proveedor habitual	<input type="text"/>
4. Asignación de presupuesto anual único	<input type="text"/>
5. Otra	<input type="text"/>

**7. A la hora de buscar un proveedor de contenedores de acero, ¿Cuál o cuales medios de información utiliza?**

1. Buscadores web	<input type="text"/>
2. Páginas amarillas	<input type="text"/>
3. Referencia de conocidos	<input type="text"/>
4. Proveedores de competencia	<input type="text"/>
5. Otros	<input type="text"/>

**8. ¿Cuáles de los siguientes roles dentro de su organización deciden o influyen en el proceso de compra de contenedores?**

	Decide Compra (DC)	Influye en Compra (IC)	No Participa (NP)
1. Gerente General o Dueño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gerente de Adm. y Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gerente de Marketing/Gte. Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gerente de Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jefe de Abastecimiento/Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jefe de Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jefe de Operaciones/Supervisor de Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo B. Resultados de la Encuesta de Clientes

### Base de Clientes

RESITER	DEMARCO	COSEMAR	PROACTIVA	SOREPA	DISAL	TEXINCO	ECOCLEAN	ECOSER
---------	---------	---------	-----------	--------	-------	---------	----------	--------

<b>1. En relación al mercado de fabricación y comercialización de contenedores para el almacenamiento de residuos en Santiago, favor mencione al menos 4 empresas que usted conozca</b>		<b>% Respuestas</b>		
1. Majesa		21%		
2. Pesco		24%		
3. Multitruck		14%		
4. Hidraumet		14%		
5. Hidromecan		22%		
6. MG		16%		
7. Otros		0%		
<b>2. Indique cuales de las siguientes empresas que fabrican contenedores conoce, de las cuales adquiere productos con regularidad o bien a cuales ha dejado de contratar servicios y por que (Servicio, Precio, Calidad, etc.)</b>				
	Conoce (C.)	Compra Habitual (CH)	Abandone este proveedor (AP)	Motivo Abandono
1. Majesa	11%	78%	11%	Servicio
2. Pesco	11%	78%	11%	Servicio
3. Multitruck	33%	44%	22%	Calidad
4. Hidraumet	11%	44%	44%	Calidad
5. Hidromecan	22%	22%	56%	Precio
6. MG	67%	33%	0%	
7. Otros				
<b>3. Mencione los principales atributos que considera a la hora de elegir un proveedor para adquirir contenedores para el transporte de residuos</b>		<b>% Respuestas</b>		
1) Servicio Postventa		19%		
2) Entrega Oportuna del producto		16%		
3) Precios convenientes		24%		
4) Experiencia de la empresa y marca		14%		
5) Rapidez en la cotización		5%		
6) Calidad de los productos y variedad		22%		

<b>4. A continuación se lista una serie de atributos deseables para un proveedor de contenedores. Ordenelos porrelevancia, donde 1 es el más importante y 11 el de menor importancia.</b>	<b>% Respuestas</b>
1) Productos que se adaptan a las necesidades del cliente	9%
2) Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas	4%
3) Precio conveniente	16%
4) Servicio Postventa	15%
5) Entrega Oportuna del Producto	13%
6) Rápidez en la cotización	8%
7) Imagen Corporativa e Institucional	5%
8) Prestigio, respaldo y certificaciones	6%
9) Variedad y Calidad de los productos ( (durabilidad, cumple medidas del plano de diseño, terminaciones pintura y soldadura)	13%
10) Marca, experiencia y certificaciones de la empresa	8%
11) Fuerza de Ventas Profesional y Entrenada	3%

<b>5. A partir de su percepción o experiencia, indique cual de los siguientes proveedores satisface de mejor manera los siguientes atributos</b>	<b>% Respuestas</b>					
	<b>Majesa</b>	<b>Pesco</b>	<b>Multitruck</b>	<b>Hidraumet</b>	<b>Hidromecan</b>	<b>MG</b>
1) Productos que se adaptan a las necesidades del cliente	0%	44%	0%	0%	11%	44%
2) Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas	33%	44%	0%	0%	0%	22%
3) Precio conveniente	22%	33%	11%	11%	11%	11%
4) Servicio Postventa	33%	33%	11%	0%	0%	22%
5) Entrega Oportuna del Producto	0%	56%	11%	0%	11%	22%
6) Rápidez en la cotización	0%	11%	0%	22%	0%	56%
7) Imagen Corporativa e Institucional	22%	44%	11%	0%	0%	22%
8) Prestigio, respaldo y certificaciones	44%	56%	0%	0%	0%	0%
9) Variedad y Calidad de los productos ( (durabilidad, cumple medidas del plano de diseño, terminaciones pintura y soldadura)	44%	33%	0%	0%	0%	22%
10) Experiencia y certificaciones de la empresa	56%	44%	0%	0%	0%	0%
11) Fuerza de Ventas Profesional y Entrenada	44%	44%	0%	0%	0%	11%

<b>6. Por favor indique cual o cuales son los métodos de compra mayormente utilizados en su organización</b>	<b>% Respuestas</b>
1. Licitación de Proyectos	10%
2. Solicitud de cotizaciones a 2 o más proveedores	35%
3. Utilización de proveedor habitual	45%
4. Asignación de presupuesto anual único	0%
5. Otra	10%

<b>7. A la hora de buscar un proveedor de contenedores de acero, ¿Cuál o cuales medios de información utiliza?</b>	<b>% Respuestas</b>
1. Buscadores web	12%
2. Páginas amarillas	27%
3. Referencia de conocidos	35%
4. Proveedores de competencia	19%
5. Otros	8%

**8. ¿Cuáles de los siguientes roles dentro de su organización deciden o influyen en el proceso de compra de contenedores?**

	% Respuestas		
	Decide Compra (DC)	Influye en Compra (IC)	No Participa (NP)
1. Gerente General o Dueño	0%	11%	89%
2. Gerente de Adm. y Finanzas	0%	11%	89%
3. Gerente de Marketing/Gte. Comercial	0%	11%	89%
4. Gerente de Operaciones	100%	0%	0%
5. Jefe de Abastecimiento/Adquisiciones	100%	0%	0%
5. Jefe de Mantenición	44%	56%	0%
6. Jefe de Operaciones/Supervisor de Operaciones	0%	100%	0%