



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

# **DISEÑO DEL CUSTOMER'S JOURNEY DE LEGRAND- BTICINO**

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

**JAVIER IGNACIO ZAMORANO JAIME**

**PROFESOR GUÍA:**

**CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

**RICARDO LOYOLA MORAGA**

**NICOLÁS CISTERNAS GONZALEZ**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2021**

## DISEÑO DEL CUSTOMER'S JOURNEY DE LEGRAND-BTICINO

Bticino es una empresa privada especializada en infraestructura eléctrica. En Chile, se desempeña en conjunto con el grupo Legrand, este forma parte del sector secundario de la economía, en cuanto a la producción de implementos de electricidad y para el manejo de esta.

Legrand-Bticino **desarrolla una estrategia comercial B2B**, es decir, la totalidad de las ventas ocurren por medio de distribuidores. En otras palabras, los distribuidores son los principales actores que interactúan con el cliente. De este ejercicio se desprende **la problemática** que afecta a Bticino, en cuanto, **a la poca interacción con el cliente y el poco conocimiento de este.**

Para potenciar esta estrategia se debe indagar sobre su funcionamiento dentro de los mercados, para este caso el mercado residencial y en cómo funcionan los proyectos inmobiliarios dentro del mercado. Producto de esto, este **trabajo de memoria desarrolla** para Bticino, **el diseño del Customer's journey.**

Se inicia este diseño con el análisis de la estrategia comercial y con el benchmarking de distintas organizaciones dentro del mercado. Posteriormente, se realiza la investigación de mercado para analizar el funcionamiento de los proyectos y los roles de los distintos actores dentro de una obra. En particular, se identifica a los **3 principales clientes, la inmobiliaria, el arquitecto y el instalador eléctrico**, los cuales poseen decisión de compra e interactúan con el insumo eléctrico.

Continuando con el diseño del Customer's journey, se especifica **el viaje y las acciones de los 3 clientes**, los cuales, se desarrollan en una línea de tiempo distinta, planificación y ejecución. En primera instancia, se diseña el viaje de la **inmobiliaria** en su proceso de **predefinición de las marcas**, posteriormente convive **el arquitecto** con el **instalador** en la ejecución, encargado de las **determinaciones finales** y **principal comprador del insumo**, respectivamente. Luego, se definen los distintos medios de interacción para implementar dentro de cada Customer's journey, con el fin de **generar las interacciones, obtener información y gestionar los servicios de Bticino a sus clientes**, además de medir el rendimiento de estos.

Del trabajo de memoria se concluye que es primordial el **aumento de la interacción con los clientes de Bticino**, con el objeto de una **búsqueda de información** más activa, una **mejora en los servicios** y una mejor **propuesta de solución** para el **mercado residencial**. Por otra parte, el **eje principal** de la estrategia se redirige hacia los **principales decidores de compra**, con el fin de cumplir un rol más activo en el mercado. El viaje del cliente y su correcta aplicación es una **herramienta de información**, para explorar las **acciones**, los **intereses** y las **necesidades** de la inmobiliaria, el arquitecto e instalador, y así, mejorar las **soluciones, diseños y funcionalidades** que satisfagan a estos. Finalmente, esta investigación cuestiona el rol actual de LG-BT, el cual **no debe limitarse** a la relación **con los distribuidores**, por el contrario, debe **crear una relación con el cliente del insumo eléctrico**, relación que puede apalancar los resultados y su participación en el mercado.

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mi familia la cual me ha dado todo, mis padres Graciela y Jaime, que siempre han estado para mí, me han entregado amor, una buena y sana educación, además de transmitirme y heredarme el amor por el deporte, por el esfuerzo y por la familia. Mis abuelos, Jaime y Manola, los cuales siempre han sido un gran pilar de mi familia, han entregado todo por sus hijos y por sus nietos, con millones de experiencias, enseñanzas y conocimientos para entregar, y particularmente han entregado todo para que yo pudiera tener la mejor educación posible y la posibilidad de estudiar esta carrera en la Universidad de Chile, su amor es gigante. A mi hermano Rodrigo, con el que compartimos muchos gustos, es el más ansioso por que me titule y tenga una vida de éxito, y me transmitió uno de mis grandes amores, ser hincha de Boca Juniors. Mi familia en Argentina, mi abuela Dora, mis tíos, María, Marcela, Margarita, Daniel y Alberto, Marcelo y Rodrigo de Chile, los cuales siempre han demostrado su amor y sacrificio por la familia, sobre todo cuando iba de viaje a disfrutar de sus comidas, simpatía, de compartir con mis primos y crecer junto a ellos, Brenda, Gero, Fede, Romi, Yanina, Guille y muchos más que llevo conmigo, desde lejos y estando allá. Gracias por todo lo que me han dado, y también agradezco cada minuto, hora y día que me han entregado algo, los que están y los que han pasado por mi vida.

Agradecer a Belén, que ha sido un pilar importante en mi etapa final de la carrera, entregándome su amor, dedicación, tiempo y muchas experiencias que valoro, atesoro y que me han hecho crecer como persona y como pareja, su entrega siempre incondicional a pesar de hacerle pasar rabias y ser un poco problemático.

Gracias a los amigos que me ha dado esta carrera, grandes personas y apañadoras en todos sus sentidos. Al Negro Landa, compañero del alma y hermano que me entregó la carrera, un payaso sin comparación, partner de carretes y una amistad que espero cuidar durante el tiempo. El Pape Cárdenas, mi segundo hermano en la U, de tantas historias en el fútbol y en la joda, la persona más bien portada y macabea que conozco, pero un genio de aquellos. Al Javo Moreno, un partner de joda y del vóley, una máquina dentro y fuera de la cancha, el 'sutro' y el mejor cuidador del Loki Máncora, se agradece toda su buena onda y experiencias que me han dado y que se vendrán.

Sin olvidarme de otros payasos que he conocido en este paso, Martin Riquelme, Sebita Cárdenas, Agu Villarroel, Tito Tapia, Arturito, Mendo, Mateo, Jorgito Godoy, Feña, Nachito Pérez, Rafita, Carlitos, Chino, Claudito, Mayer, con los cuales nunca faltaron las risas, los partidos frustrantes y los campeonatos, los carretes, las fondas y muchas experiencias que uno llega consigo. La Ange, un ángel de la guarda que me entregó la carrera, una amiga con un corazón gigante y con una determinación para lograr todo lo que se proponga. También agradezco a cada entrenador, compañeros de equipo FCFM, U, Skilo, Zada, mis compañeros y amigos del colegio, que aportaron su grano de arena en mi vida, y que siempre están conmigo.

Por último, agradecer a mis profesores de Título, Claudio Orsini y Ricardo Loyola, los cuales me dieron una y mil oportunidades para poder finalizar este proceso de la mejor forma y apoyarme en esta etapa de tanta dificultad para mí.

Gracias totales.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	1
1.1.1 HISTORIA Y GRUPO LEGRAND EN EL MUNDO .....	1
1.1.2 BTICINO-LEGRAND EN CHILE .....	3
1.1.3 MISION, VISION GRUPO LEGRAND .....	4
1.1.4 CLIENTES Y PRODUCTOS.....	6
1.1.5 MARCO REGULATORIO .....	7
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
2.1 AREA IMPLICADA .....	8
2.1.1 TRADE MARKETING.....	9
2.1.2 BUSINESS INTELLIGENCE .....	10
2.2. PROBLEMA DETECTADO .....	10
2.2.1 HIPOTESIS Y POSIBLES ALTERNATIVAS .....	12
2.2.2 PROPUESTA DE VALOR.....	13
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>4. ALCANCES</b> .....	<b>15</b>
<b>5. RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>16</b>
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>18</b>
6.1 MODELO STP .....	18
6.2 TEORIA DEL CONSUMIDOR .....	19
6.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	22
6.4 OMNICANALIDAD.....	23
6.5 CUSTOMER’S JOURNEY .....	24
6.6 BENCHMARKING .....	30
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	<b>33</b>
7.1 DIAGNÓSTICO .....	33
7.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	34
7.3 DISEÑO CUSTOMER’S JOURNEY.....	34
7.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	35
<b>8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b> .....	<b>36</b>
8.1 DIAGNÓSTICO .....	36
8.1.1 ESTRATEGIA COMERCIAL ACTUAL .....	36
8.1.1.1 Resultados y Productos .....	37
8.1.1.2 Segmentación de Mercado .....	40
8.1.2 BENCHMARKING .....	43
8.1.2.1 Benchmarking Competitivo .....	46

8.1.2.2 Benchmarking Interno .....	48
8.1.2.3 Benchmarking No competitivo .....	51
8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	56
8.2.1 ENTREVISTAS ACTORES RELEVANTES .....	56
8.2.1.1 Interacción Medios Digitales .....	56
8.2.1.2 Proceso de un proyecto .....	58
8.2.1.3 Identificación roles de actores .....	60
8.2.2 PUNTOS DE CONTACTO .....	65
8.3 DISEÑO CUSTOMER'S JOURNEY .....	68
8.3.1 LINEA DE TIEMPO .....	69
8.3.2 MAPEO CUSTOMER'S JOURNEY .....	70
8.3.2.1 Customer's Journey Inmobiliaria .....	73
8.3.2.2 Customer's Journey Arquitecto e Instalador .....	76
8.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	80
8.4.1 IDENTIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE MEDIOS DE INTERACCIÓN.....	81
8.4.1.1 Inmobiliaria: Etapa Conciencia .....	81
8.4.1.2 Inmobiliaria: Etapa Consideración .....	84
8.4.1.3 Arquitecto e Instalador: Etapa Conciencia .....	89
8.4.1.4 Arquitecto e Instalador: Etapa Consideración .....	91
8.4.1.5 Arquitecto e Instalador: Etapa Decisión .....	101
8.4.2 PANEL DE CONTROL .....	105
9. CONCLUSIONES.....	110
9.1 DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	110
9.2 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS .....	111
9.3 VISIÓN GENERAL DEL CUSTOMER'S JOURNEY .....	113
9.4 CONTRIBUCIÓN DE VALOR.....	114
9.5 REFLEXIONES FINALES.....	115
10. BIBLIOGRAFIA .....	117
11. ANEXOS.....	119

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estimación de segmentación de mercado, elaboración propia .....	40
Tabla 2: Variables específicas Benchmark competitivo .....	46
Tabla 3: Variables específicas Benchmark Interno .....	48
Tabla 4: Variables específicas Benchmark no competitivo .....	51
Tabla 5: Desglose Inmobiliaria .....	106
Tabla 6: Desglose Arquitecto .....	106
Tabla 7: Desglose Instalador .....	107
Tabla 8: Tablero de control CJ.....	108
Tabla 9: Benchmark Competitivo .....	128
Tabla 10: Benchmark Interno .....	128
Tabla 11: Benchmark No competitivo .....	129
Tabla 12: Resumen indicadores Inmobiliaria.....	159
Tabla 13: Resumen indicadores Arquitecto .....	160
Tabla 14: Resumen indicadores Instalador .....	160

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de distribución .....	9
Ilustración 2: Etapas del consumidor, Fuente: Wikipedia.....	26
Ilustración 3: Ejemplo de mapa, Customer's Journey de las distintas etapas de un restaurant. Fuente: Trischler and Zehrer (2012, p.65) .....	29
Ilustración 4: Ejemplo 2 de mapa, Customer's Journey de los servicios de un Hotel. Fuente: Stickdorn and Zehrer (2009, p.8) .....	29
Ilustración 5: Metodología, Fuente: Elaboración propia .....	33
Ilustración 6: Distribución ventas 2019, elaboración propia .....	38
Ilustración 7: Canal Distribuidores, Fuente: Elaboración propia .....	39
Ilustración 8: Canal Retail, Fuente: Elaboración propia.....	39
Ilustración 9: Interacciones Sitio web .....	57
Ilustración 10: Proceso de un proyecto construcción inicial, elaboración propia .....	58
Ilustración 11: Proceso de un proyecto, elaboración propia.....	62
Ilustración 12: Ejemplo de cuestionario, elaboración propia.....	66
Ilustración 13: Línea de tiempo proyecto .....	69
Ilustración 14: Ejemplo Fermax, Fuente: <a href="https://blog.connex.es/como-entender-tu-customer-journey-en-el-sector-industrial-y-tecnologico-ejemplos-y-plantillas">https://blog.connex.es/como-entender-tu-customer-journey-en-el-sector-industrial-y-tecnologico-ejemplos-y-plantillas</a> .....	72
Ilustración 15: Customer's journey Inmobiliaria.....	73
Ilustración 16: Customer's Journey Arquitecto e Instalador .....	76
Ilustración 17: Organigrama general BTicino.....	119
Ilustración 18: Resultados financieros globales .....	120
Ilustración 19: Key partners.....	121
Ilustración 20: 10 temas claves.....	122
Ilustración 21: Responsabilidad Social Corporativa.....	122
Ilustración 22: Organigrama área trade marketing .....	124
Ilustración 23: Paneles de muestra.....	125
Ilustración 24: Distribución ventas 2019 .....	126
Ilustración 25: Distribución productos.....	126

Ilustración 26: Top productos vendidos .....	127
Ilustración 27: Top productos vendidos DIY .....	127
Ilustración 28: Histograma página Bticino .....	135
Ilustración 29: Histograma página Legrand.....	136
Ilustración 30: Instructivo 1.....	137
Ilustración 31: Instructivo 2.....	137
Ilustración 32: Página 1 identificación de puntos .....	138
Ilustración 33: Página 2 identificación de puntos .....	138
Ilustración 34: Página 3 identificación puntos.....	139
Ilustración 35: Página 4 identificación de puntos .....	139
Ilustración 36: Categoría Humano .....	140
Ilustración 37: Categoría Producto .....	140
Ilustración 38: Categoría Servicio.....	141
Ilustración 39: Categoría Comunicación .....	141
Ilustración 40: Categoría Espacial.....	141
Ilustración 41: Categoría Interacción electrónica.....	142
Ilustración 42: Descubrimiento y consideración.....	142
Ilustración 43: Compra .....	143
Ilustración 44: Post Venta.....	143
Ilustración 45: Mapa completo Customer Journey .....	144
Ilustración 46: Mapa Completo Arquitecto e Instalador .....	145
Ilustración 47: Soluciones por mercado .....	147
Ilustración 48: Soluciones mercado residencial.....	147
Ilustración 49: Formulario asistencia parte 1.....	149
Ilustración 50: Formulario de proyecto parte 2 .....	150
Ilustración 51: Entrada Spazio Bticino .....	151
Ilustración 52: Global Projects parte 1.....	153
Ilustración 53: Global Projects parte 2 .....	154
Ilustración 54: Productos Francia parte 1.....	155
Ilustración 55: Productos Francia parte 2 .....	156
Ilustración 56: Construcción carro de compra .....	157
Ilustración 57: Opciones para imprimir lista.....	157
Ilustración 58: Opción para buscar distribuidores.....	157

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera, en directa relación con el rubro de la electricidad y la infraestructura eléctrica, forman parte del sector secundario de la economía, en cuanto a la producción de implementos de electricidad y para el manejo de esta. Durante el año 2018 el sector industrial representó el 30% del PIB, con una tendencia de crecimiento en los últimos años debido al aumento del consumo eléctrico a nivel país y mundial. Según la agencia internacional de la energía, el mundo consumirá un 30% más de energía para 2040 [1]<sup>1</sup>. Este crecimiento del consumo se debe al constante crecimiento de la economía global, como también de la población, convirtiendo a la infraestructura eléctrica en un servicio primordial y que crece de la mano con el impulso económico.

### 1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

BTicino, se desempeña como empresa especialista en infraestructura eléctrica y forma parte de la multinacional Legrand. Esta multinacional agrupa a distintas empresas del rubro de soluciones e infraestructura eléctrica como BTicino, Adlec, C2G, Da-Lite, entre otras. En Chile, Legrand y BTicino actúan como una sola organización y actualmente se desempeñan como líder de mercado, en constante competencia con organizaciones de gran magnitud como ABB y Schneider Electric. Esta organización presenta tres segmentos principales de clientes, con mayor participación en el mercado comercial y residencial, como también con una menor participación en el mercado industrial, en donde, se caracteriza por la calidad y seguridad de sus productos.

#### 1.1.1 HISTORIA Y GRUPO LEGRAND EN EL MUNDO

BTicino fue fundada poco después de la Segunda guerra mundial y fue el primer fabricante italiano en abordar el problema de la producción de componentes eléctricos, especializándose en la manufactura de estos componentes principalmente para el mercado residencial y comercial. En la actualidad propone soluciones para la distribución de energía eléctrica, para la comunicación, así como para el control de la luz, el sonido, el clima y la seguridad. La empresa de origen italiana se caracteriza por un diseño de vanguardia y la calidad de sus productos, la cual forma parte del Grupo Legrand desde 1989, con una historia de más de 60 años en el ámbito de la infraestructura eléctrica. Por otro lado, Legrand representa las mejores tradiciones de diseño y producción de origen francesa. El Grupo Legrand, el cual es representado por Legrand, BTicino, Adlec y otras empresas del ámbito eléctrico, presenta sedes en más de 80 países y actualmente con más de 37.000 colaboradores a nivel global. El principal ámbito de especialización, en que se desempeña BTicino, Legrand y el resto de las empresas del grupo, es el de la infraestructura eléctrica y digitales para edificios, con una completa oferta para los mercados terciarios, industriales y residencial.

---

<sup>1</sup> Delgado Cristina & Planelles Manuel, "Diario el país," 14 Noviembre 2017. [Online]. Available: [https://elpais.com/economia/2017/11/14/actualidad/1510661591\\_352717.html](https://elpais.com/economia/2017/11/14/actualidad/1510661591_352717.html).

Como se menciona anteriormente, BTicino y Legrand forman parte del rubro de la infraestructura eléctrica, en donde, se desempeña como líder de mercado en algunos países como Italia, Francia, Estados Unidos y América Latina [2]<sup>2</sup>. Su variedad de productos asciende a 300.000 distintos, comercializados en 180 países y con instalaciones en más de 80 naciones, con un volumen de ventas por parte de todo el Grupo Legrand, de 5.997 miles de millones de euros para el año 2018 y de 6.600 millones de euros para el año 2019 [3]<sup>3</sup>. Legrand a la fecha cuenta con 37.000 colaboradores a nivel mundial y alrededor de 1000 colaboradores en Chile, concentrados en siete Gerencias distintas (Anexo A: Organigrama general Bticino). En cuanto a la competencia que presenta el Grupo Legrand a nivel mundial, se debe destacar como principales competidores a ABB, Schneider Electric, Fuji, Siemens, Eaton, entre otros, principales actores del rubro eléctrico y de la infraestructura eléctrica. Al igual que sus competidores, el Grupo Legrand se cotiza en la bolsa [4]<sup>4</sup> con un MARKET CAP de \$22,13 Bn de dólares, por debajo de la capitalización de ABB [5]<sup>5</sup>, MARKET CAP de \$63,7 Bn de dólares con una mayor experiencia en las tecnologías en generación de energía eléctrica y en automatización industrial, a diferencia de Legrand que presenta mayor experiencia en los artículos de bajo voltaje como los interruptores y enchufes.

En cuanto a la situación actual del Grupo Legrand, durante los últimos cuatro años se obtuvieron cifras de crecimiento cercanas al 10% anual (Anexo B: Resultados anuales), se puede decir que la empresa a nivel global se encuentra en un período de crecimiento y con grandes expectativas producto de nuevas tendencias y oportunidades que comienzan a actuar fuertemente en el mercado, tanto como el internet de las cosas, la búsqueda de un desarrollo sustentable y una mayor eficiencia energética. Particularmente el crecimiento durante el año 2019 estuvo apalancado por el lanzamiento de una gran cantidad de nuevos productos tanto como la adquisición de Connectrac en los Estados Unidos y Jobo Smartech en China.

Según las tendencias del mercado los principales desafíos para el Grupo Legrand hacia el futuro será el desarrollo sustentable y el IOT<sup>6</sup>, ambas inmersas en un mercado muy competitivo y con una gran variedad de actores participantes. Se espera que el IOT sea un gran impulsor de la economía mundial y de las nuevas tendencias a nivel de infraestructura eléctrica, creciendo en los próximos 4 años al doble de su capacidad actual, llegando a un total de ganancias de \$3.0 trillones de dólares a nivel mundial para el 2022, provenientes solamente del IOT. Sobre este punto en particular, Legrand presenta una estrategia para el desarrollo del IOT, enfocada en las infraestructuras digitales, la interconexión de los productos (Eliot program) y el enriquecimiento de la experiencia del consumidor. Alineado con esta estrategia, el grupo presenta alianzas claves con actores

---

<sup>2</sup> Legrand, "Legrand-Brief," 2020. [Online]. Available: [www.legrandgroup.com/en/group/legrand-brief](http://www.legrandgroup.com/en/group/legrand-brief).

<sup>3</sup> Legrand, "Key Figures," 2020. [Online]. Available: [www.legrandgroup.com/en/investors-and-shareholders](http://www.legrandgroup.com/en/investors-and-shareholders).

<sup>4</sup> Y. Finance, "Finance Quote," 2021. [Online]. Available: <https://finance.yahoo.com/quote/lr.pa>.

<sup>5</sup> Y. Finance, «Finance Quote,» 2021. [Online]. Available: <https://finance.yahoo.com/quote/ABB/>.

<sup>6</sup> Internet of things o internet de las cosas, concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos.

relevantes en el rubro del IOT (Anexo C: Key partnerships), algunos de estos key partnerships son: Google, Apple, Amazon, Microsoft, Samsung, entre otros actores claves, que en conjunto tendrán un enfoque de crear experiencias innovativas mediante una plataforma interoperable y accesible para todos, como también para la transformación de los productos Legrand.

Por otra parte, el gran desafío a nivel mundial es el del desarrollo sustentable y la eficiencia energética de la industria eléctrica, en donde, el Grupo Legrand hace propio el desafío de contribuir a la reducción de los gastos eléctricos con el trabajo activo de 250 ingenieros especializados en tecnologías ambientales que trabajan para el desarrollo de productos que puedan contribuir a reducir el consumo. Además, este desafío se encuentra alineado con la gran inversión que realiza la compañía en la investigación y al desarrollo de nuevos productos, que puedan integrar más funciones, de seductores diseños y fácil instalación, que aportan el valor agregado de cara a los clientes.

### *1.1.2 BTICINO-LEGRAND EN CHILE*

A nivel nacional, BTicino y Legrand funcionan como una sola organización y actualmente se desempeñan como líderes de mercado, por encima de Schneider Electric, ABB, Sinthesi y otros actores relevantes de mercados. El nivel de ventas de 2018 asciende a 58 MM de pesos chilenos, con la principal característica y estrategia de vender todos sus productos por medio de Distribuidores, sea del mercado residencial, terciario o industrial. La estrategia comercial es una estrategia mixta de B2B y B2C, pero predomina la comercialización B2B, tanto a distribuidores, Retailers y de proyectos. Del nivel de ventas, la venta B2B alcanza más del 90% de la venta total, principal lineamiento estratégico que presenta la organización en Chile, en contraste, la venta B2C se concentra en pedidos especiales y de soluciones armadas específicas para el cliente. Actualmente se vende el producto BTicino-Legrand a más de 170 clientes, con una participación predominante del canal de distribuidores, con sus principales actores a nivel nacional: Dartel, Electricidad Gobantes, Electrafk, Electrocom, entre otras empresas especializadas en el ámbito eléctrico; y por otro lado en el canal retail existe una gran participación de empresas como Sodimac, Easy y Construmart, enfocadas en un ámbito más global de la construcción y de la solución a problemas eléctricos.

El mercado de la infraestructura eléctrica presenta un alto grado de competencia, en donde el principal competidor de BTicino es la multinacional Schneider Electric, la cual, al igual que Legrand y BTicino, presenta una amplia gama de productos y una amplia oferta de soluciones en los distintos ámbitos del mundo eléctrico, con una gran diversificación en sus soluciones. Esta competencia genera la continua innovación y diversificación de las dos organizaciones, tanto por iniciativa propia como para entrar en el mercado de la otra organización. Por otra parte, Schneider Electric tiene una amplia participación en el mercado de las energías renovables, mercado aún no explorado por lo que representa Legrand y BTicino en Chile. En cuanto a cómo se venden los productos eléctricos, al igual que BTicino, la venta de la competencia se concentra en la venta por medio de distribuidores, de los cuáles, no se aprecia distribuidores propios de una sola marca, sino que, enfocados en la venta diversificada en cuanto a productos y origen de

fábrica, es más, hay algunos distribuidores como Dartel que tienen líneas de productos propios, lo cual aumenta la oferta dentro del mundo de los distribuidores.

La principal ventaja competitiva de BTicino y Legrand es la gran calidad y seguridad de sus productos, específicamente, la organización se enfoca en fabricar productos que estén por encima de las especificaciones necesarias de un producto eléctrico, tanto de las normas ISO, como de las normas internacionales. Los productos son planificados con una calidad superior que alargue la vida útil de los productos, con principal énfasis en fabricar productos que duren 25 a 30 años y que ofrezcan los niveles de seguridad necesarios para el mercado. Existen distintas caracterizaciones de los productos de BTicino y Legrand, en donde, la gama de productos BTicino se caracteriza por un diseño de vanguardia propio de su origen italiano, como de la calidad y seguridad que estos representan. Por otra parte, la gama de productos de Legrand se caracteriza por su calidad y seguridad, como también, por su facilidad de instalación y diseño más industrial y común. En general y consecuente a la fabricación enfocada en la calidad y la seguridad por sobre las normas, este ejercicio produce que el producto BTicino y Legrand presente un precio consecuente a su costo.

La oferta de BTicino y Legrand abarca siete ámbitos estratégicos de actuación: Interfaz de usuario, distribución de energía, sistemas para edificios, gestión de cables, infraestructura digital, sistemas de alimentación ininterrumpida y componentes de instalación, con un gran desafío por delante en cuanto al Internet de las cosas. BTicino se desempeña en soluciones en el ámbito residencial y terciario, con un principal enfoque de productos en las siguientes líneas: Cajas de distribución, Casa Inteligente, citofonía y videocitofonía, interruptores, enchufes y placas, productos volantes, y protecciones y tableros Btdin. Por otro lado, el enfoque de Legrand abarca los tres segmentos de mercado: residencial, terciario e industrial, con productos y soluciones enfocadas en los siguientes actores: Hoteles, oficinas, residencial, educación, data centers, comercio, industrias y hospitales.

En cuanto a resultados en el mercado nacional, si bien la organización obtuvo un aumento del 2,4% en las ventas de 2018 a 2019, no es un aumento muy sustancial y se puede considerar que en el mercado chileno la organización se encuentra llegando a una etapa de consolidación. Este acercamiento a la etapa de consolidación acompañado con el liderato de mercado puede conllevar a una mala gestión de la posición actual y despreocupación por la competencia, pero dado que existe gran competencia en el mercado, los principales lineamientos de la organización son guiados a la diversificación de los productos como también al estudio de las tendencias, ya sea, el aprovechamiento de la interconectividad, del IOT, como de la automatización y la domótica.

### *1.1.3 MISION, VISION GRUPO LEGRAND*

La principal misión declarada del Grupo Legrand es “entregar productos que ayuden a mejorar la seguridad de los edificios, mejorar la comodidad y la eficiencia.

Comprometidos con un diseño de productos más duraderos, útiles, confiables y fáciles de usar” [6]<sup>7</sup>.

BTicino adopta la misión y los valores de Legrand, es más se declara que la responsabilidad de BTicino y del Grupo Legrand en sí es “Garantizar que todo el mundo pueda utilizar la electricidad de forma sostenible”, de este punto se desprende la responsabilidad social corporativa declarada de la empresa con cuatro principales ejes focales:

1. Usuarios: Ofrecer a los usuarios soluciones sustentables, innovadoras e impulsoras de progreso en el sector eléctrico.
2. Colaboradores: Compromiso con los colaboradores, en temas de respecto de derechos humanos, diversidad, salud y seguridad en el trabajo y el cuidado de los talentos de cada persona.
3. Sociedad: Actuar ético hacia la sociedad, con responsabilidad de estricta observancia de las normas éticas, particularmente con los proveedores, como también la promoción del acceso sostenible a la electricidad para todos.
4. Medioambiente: Limitar el impacto hacia el medioambiente, en particular mediante la reducción del consumo de energía.

De estos cuatro ejes focales se desprenden diez temas claves o principios del Grupo Legrand hacia los stakeholders y declarados como prioridad para el período 2014-2018, colocando a los usuarios y sus necesidades en el centro de las preocupaciones del Grupo Legrand (Anexo D: 10 temas claves). Esta RSC<sup>8</sup> es una componente integral de la estrategia de desarrollo de Legrand-Bticino (Anexo E: Responsabilidad Social Corporativa), que tiene por objetivo aportar los medios para lograr un crecimiento rentable y duradero de sus actividades empresariales. Debido a que la RSC es una respuesta a los desafíos globales, involucra a toda la organización, es decir, cada filial y entidad del Grupo es parte de interés en esta estrategia y en su puesta en práctica global. Por otra parte, la RSC declarada hace sentido con la cultura de la empresa, basada en el respeto, la confianza, la sencillez de las relaciones y el compromiso de los colaboradores, con valores compartidos por todos los colaboradores como la ética del comportamiento, escucha de los clientes, valorización de los recursos y un punto muy fuerte para BTicino como es la innovación.

La innovación representa uno de los dos motores de crecimiento, con una estrategia fuerte en el desarrollo innovador adaptado a las necesidades específicas del mercado, declarado como prioridad constante de la cultura empresarial y con el fin de crear valor para todos. El segundo motor de crecimiento es el crecimiento externo, el cual se desarrolla en los

---

<sup>7</sup> Legrand, "Shaping the connected buildings," 2019. [Online]. Available: <https://www.legrandgroup.com/en/group/our-purpose>.

<sup>8</sup> Responsabilidad Social Corporativa de Legrand-Bticino.

mercados prometedores como nuevas economías y nuevos segmentos de negocio mediante la adquisición de empresas con posiciones de liderazgo o experiencia comprobada.

De lo anterior se desprende la principal ventaja competitiva que presenta el Grupo Legrand: su gran desarrollo innovador adaptado a las distintas necesidades de mercado y su variedad de productos, eje prioritario de la empresa y principal motor de crecimiento, como también su prioridad en el diseño y fabricación de los productos, la calidad y la seguridad.

#### *1.1.4 CLIENTES Y PRODUCTOS*

Los principales clientes de BTicino, como se menciona anteriormente, se dividen en tres tipos de mercado: terciario, industrial y residencial, los cuales abarcan a todos los tipos de infraestructuras, desde la venta al por menor para hogares hasta el trabajo en obras civiles y edificaciones para inmobiliarias. Toda esta venta hacia los clientes o consumidores finales se canaliza por medio de los distribuidores, es decir, el trato final hacia los clientes o consumidores finales es por parte de los distribuidores o retailers. Esta estrategia de venta B2B define a los distribuidores y retailers como una doble entidad, por un lado, son los clientes directos a los que Legrand y BTicino venden sus productos, pero por otra parte son partners estratégicos que se encargan de distribuir el producto al cliente o consumidor final. En particular, esta estrategia de actuar como proveedor para los distribuidores presupone un gran ahorro de costos de la logística final hacia los clientes, pero, por otra parte, el contacto con el cliente se ve disminuido y canalizado mediante los partners, los cuales a su vez venden productos de todas las marcas.

Como se menciona anteriormente, BTicino y Legrand presentan más de 170 clientes directos de distintos rubros, en donde, se destacan estos tres canales de venta: Distribuidores, Retail y Especial. En el canal de distribuidores se concentra aproximadamente el 76% de las ventas y se encuentran más de 40 distribuidores a los que provee la organización. La gran mayoría de las ventas de este canal se concentra en 5 distribuidores, de los cuáles, Dartel representa el partner estratégico más influyente para la empresa, en términos de volumen y ventas, por otra parte, se destacan a Electricidad Gobantes, Electrafk, Electrocom y Comercial Larraín como los distribuidores que continúan con mayor desempeño detrás de Dartel (Principal distribuidor eléctrico del mercado chileno). El canal de Retail representa aproximadamente un 15% del total de la venta, canal en que se manifiesta una mayor participación de los productos y las soluciones de BTicino. Este canal, enfocado más en las soluciones residenciales, destaca a 3 partners estratégicos como lo son Sodimac, Easy y Construmart, clientes inmersos en el ámbito de la construcción y las soluciones para el hogar, en contraste con el sector distribuidor que son especialistas y acotados al ámbito eléctrico y de infraestructura eléctrica. Por último, se encuentra el canal de pedidos especiales, donde se realiza la confección de una solución o la venta de un producto armado, ya sea, un panel eléctrico, tableros, mantenciones, entre otras posibilidades, los cuales se venden directamente al cliente o se canaliza por medio de los distribuidores.

Los productos ofrecidos se dividen en seis grupos (Anexo F: Tipos de productos), los cuales son: Implementos para cajas de distribución, sistemas completos de personalización de hogar y creación de casas inteligentes, integración de sistemas de comunicación del hogar con aparatos de citofonía y videocitofonia, instalación de interruptores, enchufes y placas en todo el espacio, la venta de productos volantes y, por último, protecciones y tableros de switch de corrientes. De la oferta de Legrand-BTicino se desprende la gran variedad de productos, ascendiendo a 300.000 referencias dedicadas para la creación, desarrollo e instalación de infraestructuras eléctricas, con una fuerte participación en cada uno de los mercados y con soluciones para cada tipo de estructuras, desde la infraestructura eléctrica de hogares hasta la infraestructura de proyectos de construcción, como un aeropuerto, fábrica, entre otras. Durante el año 2019 las ganancias del Grupo Legrand en Chile obtuvieron una distribución estimada del 41% por parte del mercado comercial o terciario, 37% del mercado residencial y tan sólo el 22% del mercado Industrial, en donde, se aprecia el gran impacto que tiene el mercado comercial y residencial dentro de la empresa, tanto como la necesidad de explotar aún más el potencial del mercado industrial (Principal actor ABB). Adicionalmente, la venta a estos tres segmentos se concentra en una sola estrategia comercial, la mencionada anteriormente y la que es objeto de estudio en esta investigación, venta 100% por medio de distribuidores y sus canales de venta, punto físico o canal online.

#### *1.1.5 MARCO REGULATORIO*

BTicino se rige bajo las normativas y regulaciones de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, en donde se definen estándares y normas de los distintos productos del mercado eléctrico. Por otra parte, BTicino en conjunto con el Grupo Legrand adopta voluntariamente normas internacionales<sup>9</sup> como estándares internos, relativas a la responsabilidad social de la empresa. En particular el grupo es miembro del Pacto Mundial de Estados, por parte de la ONU, que cumplen con las siguientes normas:

- La declaración Universal de Derechos Humanos
- Directrices del Global Reporting Initiative, GRI e ISO 26000, herramientas utilizadas para evaluar el enfoque del Grupo.
- Las obligaciones establecidas en el artículo 225 de la ley Grenelle 2 para un desarrollo sostenible a través de la regulación de la huella de carbono.

Además, tanto el Grupo Legrand como sus filiales, comparten una carta de principios fundamentales aplicables al comportamiento y a la forma de hacer negocios, priorizando la competencia leal y las buenas prácticas comerciales.

---

<sup>9</sup> Responsabilidad Social BTicino, Normas internacionales

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de haber caracterizado a la empresa de forma global y en el medio nacional, existen algunos puntos que estarán en consideración durante el resto de la investigación, en cuanto, a la efectividad de la estrategia comercial, los principales medios de interacción que presenta actualmente BTicino y Legrand, y la relación que existe con los principales partners estratégicos.

### 2.1 AREA IMPLICADA

La investigación se lleva a cabo en el área<sup>10</sup> de “Trade Marketing & Innovation/Business Intelligence”<sup>11</sup> (Anexo E: Organigrama Trade Marketing), encargada de los canales del marketing a nivel distribuidores de BTicino y con la principal función de cara a la empresa de planificar y ejecutar las estrategias comerciales a nivel del canal de venta. El principal canal de venta como se menciona anteriormente es el canal de los distribuidores y retailers, los cuales se llevan alrededor del 90% de las ventas de BTicino-Legrand. De este grupo destacado, se observa que poseen dos aristas en su forma de venta, por un lado, tenemos la venta física en los puntos de venta de cada uno de este grupo en particular, y por otro, la venta digital de estos. En particular y dado las condiciones actuales del consumidor, el canal que predomina en los partners es el de la venta en los puntos físicos, en donde existe una gran competencia producto de la distribución de la mayoría de las marcas de mercado y de la oferta en sí.

Explicado anteriormente, BTicino presenta clientes en tres distintos mercados, de los cuales, los mercados comerciales y residenciales son los que tienen mayor participación en las ganancias de la empresa. En estos mercados se implementa una estrategia mixta de modelo B2B y B2C, pero predomina la relación B2B que busca la venta al 100% mediante un distribuidor o un retailer, con el fin de canalizar la venta y evitar el costo logístico de atender a los consumidores finales. Desde otra perspectiva, la actual estrategia es compartida por la mayoría de los competidores en el mercado, por una parte, el ahorro en costos logístico es considerable, debido a que se tiene que proveer a cerca de 50-60 distribuidores, en vez de poseer puntos de venta propios que se encarguen de la logística final hacia el cliente. Pero, esto genera una mayor distancia entre la interacción que toda empresa desea tener ajustada, la relación entre el cliente final o consumidor con la organización. La principal problemática a investigar tiene relación con el modelo B2B de la empresa y con el desconocimiento del Customer’s journey por parte de BTicino-Legrand, específicamente se espera identificar y diseñar el Customer’s journey enfocado en el cliente objetivo, con la exploración de un nuevo medio de interacción para este, como también con el fin de solucionar el distanciamiento que existe entre el cliente y la compañía, en cuanto a, falta de información sobre los mismos clientes, sobre la segmentación de mercado y como se menciona, el viaje del cliente.

---

<sup>10</sup> Área que forma parte de la Gerencia de marketing, a cargo de Germán Noziglia.

<sup>11</sup> A cargo de Alvaro Palet, Ingeniero comercial de Universidad Católica, principal interesado en la investigación a desarrollar.

A modo de aclaración, debido a la estrategia B2B, los principales compradores del producto son los distribuidores, es decir, por una parte, estos pueden ser considerados los clientes de la compañía, **pero esta problemática se enfoca en el cliente objetivo, el cual compra el producto a los distintos distribuidores.** En otras palabras, esto se explica en el siguiente esquema de una cadena de distribución, en donde, el fabricante (Legrand-BTicino) vende el producto al distribuidor, el cual interactúa directamente con el cliente y finalmente el consumidor hace uso de este producto.



*Ilustración 1: Cadena de distribución*

En la ilustración anterior, las flechas representan el flujo de venta del producto, y como se recalca, para efectos de esta investigación, el foco principal está guiado al cliente de los distribuidores. En otras palabras, **cuando se refiere a cliente se habla de los actores que compran o tienen una decisión de compra del insumo eléctrico**<sup>12</sup>. Por otra parte, y un poco más alejado de la interacción con el fabricante, se encuentran los consumidores finales, los cuales, son los individuos que hacen uso del insumo eléctrico, posterior a la instalación o la terminación de un proyecto. En particular, estos no presentan decisión de compra en la elaboración de proyectos, salvo en soluciones puntuales.

Por último, posterior a la explicación de la cadena de distribución, se debe enfatizar en los distintos puntos de vistas que pueden entregar los dos tópicos presentes del área, por un lado, el Trade Marketing y por el otro, Business Intelligence.

### *2.1.1 TRADE MARKETING*

Se refiere a una rama del marketing que se preocupa de aumentar la demanda del producto por parte de los canales de distribución, tanto a nivel de vendedores mayoristas, distribuidores, minoristas y puntos de ventas, en lugar del énfasis habitual, directo al consumidor. Su principal enfoque es sobre las cadenas de reventas y con el objetivo de impactar en las decisiones de compra que son realizadas por medio de revendedores o segmentos distribuidores (puntos de venta), sin apartar las estrategias de manejo de marca directas al consumidor.

---

<sup>12</sup> Dentro de la industria es común la compra de los insumos por un individuo pero que viene con las indicaciones de otro actor.

Desde esta perspectiva, como se ha mencionado, la venta de BTicino y Legrand está enfocada en su totalidad por este canal, es decir, no existe un canal de venta propia de la organización, lo que genera distanciamiento entre el cliente final que compra en los puntos físicos. Este ejercicio crea dependencia en la forma en que los distribuidores venden el producto y cómo influyen en la decisión de compra de estos. Por otra parte, esto genera dudas en lo que viene a ser el Customer's journey, debido a no tener el contacto constante con los clientes y no tener información si es que este se informa en los medios digitales de la organización antes de la compra, asiste al punto de venta con la decisión de compra tomada o cambia de opinión debido al actuar de los vendedores de los puntos de venta, los cuales no están atados a vender solo productos de BTicino y Legrand.

### *2.1.2 BUSINESS INTELLIGENCE*

Esta rama se enfoca principalmente en la transformación de los datos en información, y de esta información en conocimiento, con el objetivo de utilizar este conocimiento en favor de la toma de decisiones a nivel negocio. Se define como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar los datos de sistemas transaccionales e información desestructurada en información estructurada, y posterior conocimiento de la empresa.

Desde la mirada del Business Intelligence cambia de cierta forma la perspectiva del problema, en cuanto a lo que provoca la estrategia actual al estar un tanto alejada del cliente final y de la fuente de información que puede significar el conocimiento de este actor. En particular, al ser el distribuidor el último medio en donde interactúan los clientes, BTicino pierde mucha información sobre el comportamiento del consumidor, como también pierde información relevante sobre este mismo, ya sea, el contacto continuo, variables sociodemográficas, información de contacto sobre él, especificaciones de los proyectos, destino de los productos, entre otras. Esta distancia que existe actualmente, entre BTicino-Legrand y el cliente final, dificulta investigaciones de mercado y posibles acercamientos de la organización con el fin de promover nuevos productos, estudiar nuevas tendencias, segmentar los clientes, entre otras actividades que puede realizar la empresa para recabar información sobre quien está consumiendo los productos o servicios de BTicino. De cierta forma, falta la metodología para recabar información y acercarse al consumidor a la empresa, como también el conocimiento suficiente para efectuar un buen mapeo del Customer's journey y en específico de la experiencia del consumidor.

## 2.2. PROBLEMA DETECTADO

Luego de haber mencionado estas dos perspectivas de lo que puede llegar a significar el problema actual de la estrategia comercial, se puede concluir que **la principal preocupación de BTicino es el desconocimiento del viaje del cliente**<sup>13</sup> y de este

---

<sup>13</sup> Actor que tiene decisión de compra o se relaciona directamente con la compra del producto, el consumidor no es objeto de investigación.

actor en particular, en cuanto al distanciamiento que existe con el cliente, el poco intercambio de información entre las partes y el desconocimiento de la efectividad de las herramientas actuales de la estrategia (Físicas o digitales). Dificultando de cierta forma la etapa previa de exploración a una investigación de mercado y de comportamiento del consumidor, como también a la obtención de información pertinente, que pueda aumentar las ventas del producto.

En cuanto al concepto de Customer's Journey o viaje del cliente, este hace referencia a todos los elementos que engloban la experiencia del cliente, es decir, las distintas etapas, acciones e interacciones, que realiza un cliente en particular, para efectuar la compra del producto. Estas interacciones y acciones generan información entre el cliente y la marca, con la cual se pueden mejorar los distintos servicios y productos ofrecidos.

Por otra parte, debido a la estrategia comercial Legrand-BTicino se limita a la interacción con el distribuidor y este efectúa la gran parte de las interacciones con el comprador del insumo, por lo que, se desprende que el problema detectado recae en la estrategia comercial y la desinformación que esta genera sobre las distintas interacciones que realizan los clientes, recordando que la estrategia comercial es totalmente dependiente de los distribuidores y de sus canales de venta, es decir, ellos obtienen la gran parte de la información del cliente. Por un lado, existen muchos pros y contras de la estrategia actual que se mencionan en la etapa de diagnóstico, pero la oportunidad de acercarse al cliente a BTicino y de explorar nuevos medios de información cliente-marca, pueden generar la base de información y conocimiento sobre este actor y el estudio de este en próximas aproximaciones. Actualmente existen dificultades para conocer el Customer's Journey, como también para la rápida interacción con el cliente (Distribuidores tienen más acercamiento). Encima, esta desinformación y alejamiento, provoca una mayor dificultad en cuanto a cuantificar o estudiar la efectividad de las promociones, de los puntos de venta como también de los medios online, sin tener claridad en los tópicos que afectan a la decisión de compra de los consumidores. Esto provoca, en fin, un estancamiento en la búsqueda de nuevas tendencias o preferencias de los clientes, en cuanto al servicio que esperan recibir como también al canal de venta que ellos prefieren.

¿Por qué se torna primordial cuestionarse la efectividad de la estrategia comercial?, debido a que los resultados pueden estar sesgados por la posición de liderazgo que presenta BTicino-Legrand en el mercado chileno, específicamente, los resultados pueden estar apalancados por la fama y fidelidad de los clientes con la marca y se puede llegar a suponer que es producto de la estrategia actual. Es este desconocimiento del cliente y la falta de medios para acercarse a ellos, la que puede llevar a realizar esfuerzos que quizás no afectan de manera positiva a las ventas, como también a mantener la estrategia actual sin cuestionamiento y sin una segmentación acorde a las preferencias. De cierta manera, la posición y la experiencia de la empresa influye mucho en la decisión de compra de los clientes y puede sesgar los resultados de las estrategias de promoción, las cuáles pueden no ser tan efectivas como se piensa.

Por último, se espera especificar los distintos puntos claves de los canales de comunicación hacia los distintos segmentos de consumidores, es decir, si es efectiva la

canalización por medio de distribuidores para todos los segmentos o si esta requiere distintos acercamientos. Por otra parte, con el correspondiente análisis de la estrategia actual, se espera detectar fallas e ineficiencias con el objetivo último de reformular la actual promoción de la compañía, diseñar los canales o medios que acerquen al cliente y que faciliten próximos estudios sobre como promocionar el producto BTicino-Legrand, a que segmento, con que propósito y la eficacia de esta.

### *2.2.1 HIPOTESIS Y POSIBLES ALTERNATIVAS*

Del problema detectado se pueden desprender muchas problemáticas y preguntas a resolver durante la investigación. La primera hipótesis que se busca testear es si el instalador eléctrico tiene el poder de decisión para escoger la marca del producto, con el afán de identificar ese actor clave, en el cual se debe enfocar posteriormente el viaje del cliente. Por otra parte, y producto de la problemática se debe testear si es efectiva la estrategia comercial para los 3 segmentos de mercado, es decir, es efectivo canalizar por un medio a todos los clientes, con el fin de obtener insights sobre distintas formas de acercarse a los distintos segmentos.

A su vez, se desprende la homogeneidad de la estrategia comercial y la barrera que existe actualmente, entre la información que se percibe de las distintas compras de los clientes finales, es decir, la gran parte de la información de la orden de compra es recibida por el distribuidor, pero no necesariamente esta llega a la marca, por lo tanto, es primordial explorar nuevos medios de interacción y acercamiento con el cliente final, con el fin de obtener esta información que pueda ayudar a encontrar elementos diferenciadores entre segmentos y entre los clientes.

Adicionalmente al análisis de la estrategia y a la búsqueda del actor clave, se espera testear si es que las plataformas digitales tienen el potencial para este nuevo actor clave, es decir, en un principio se debe identificar para qué actor están guiadas las plataformas digitales y en segunda instancia identificar las herramientas que sean de mayor utilidad para este actor.

Sin perder de vista el foco, existen tres hipótesis principales a testear dentro de este trabajo de título. La primera hace referencia a si es posible hacer una disrupción en el actual desarrollo de un proyecto, con disrupción se refiere, a si es posible que la marca LG-BT pueda aumentar su participación dentro de la ejecución de un proyecto, interactuar directamente con el cliente y atar la venta desde una etapa temprana.

Recapitulando las hipótesis planteadas, estas se presentan a continuación:

- H1: El instalador eléctrico tiene decisión de compra<sup>14</sup> en un proyecto

---

<sup>14</sup> Con respecto a la elección de la marca del producto

- H2: Los medios actuales<sup>15</sup> de la compañía son efectivos para la toma de decisión del cliente
- H3: Es posible el aumento de la participación de la marca fabricante en el desarrollo de un proyecto

Por último, estas hipótesis y las próximas que se puedan llegar a desprender del desarrollo de la investigación, forman parte de la etapa de diagnóstico y de la investigación de mercado pertinente. Con un especial énfasis en la investigación de mercado, en este punto los actores claves son los clientes y especialistas eléctricos, como también personal de la compañía ligado a la promoción y al manejo de los canales de venta.

### *2.2.2 PROPUESTA DE VALOR*

La principal propuesta de valor que se espera entregar, producto del trabajo de título, es generar el medio para acercar al cliente final a la organización, específicamente, lo que se busca es ajustar la relación que existe en la actualidad entre el cliente y BTicino, con el propósito de facilitar y gestionar la compra de este. Este ajuste espera generar información pertinente de la actualidad y para futuras investigaciones sobre los clientes, que se pueda convertir eventualmente en conocimientos para la empresa, que faciliten y ayuden a la puesta a prueba de nuevas estrategias de marketing, como también a la exploración de nuevas tendencias. De cierta forma, este paso previo puede facilitar el estudio de próximas implementaciones de promoción del producto, además de, generar la data necesaria sobre los clientes, que pueda apalancar todos los esfuerzos por aumentar las ventas. Este nuevo medio de información puede generar la prevención y el estudio de nuevas rutas en que se puede desarrollar el mercado, tanto desde el punto de vista de los clientes, quienes y que características tendrán los clientes y consumidores de BTicino-Legrand de los próximos 40 años, como también desde la vista de los distribuidores y su posible ambición de diversificar su rubro o realizar integraciones verticales. Además, esta interacción podría mejorar el análisis de las tendencias que serán focos a explotar en el rubro, tal como, la sustentabilidad, la eficiencia energética, como también el IOT y el manejo de Big Data.

---

<sup>15</sup> Físicos y digitales

### 3. OBJETIVOS

El objetivo general de la investigación corresponde a **“Diseñar el viaje del cliente, que se integre a la estrategia comercial actual”**. Con el principal propósito de acercar al cliente a la marca fabricante.

Este diseño del viaje del cliente en conjunto con el medio para la interacción busca captar la información que actualmente se genera entre la interacción del cliente con el distribuidor y los demás actores claves (presentada en la ilustración 2), en otras palabras, toda esta información generada por la orden de compra y por la entrega del servicio, entre otras interacciones. Específicamente, a pesar de que si puede existir la interacción cliente-marca, sobre todo en la parte del pre-servicio (Fase de descubrimiento y consideración del viaje del cliente), la posterior derivación a los distintos distribuidores genera esta falta de información de cómo se desarrolló la compra en la última instancia, es decir, no hay claridad que en la última instancia de compra el cliente no haya cambiado de preferencia, en cuanto a la marca o algún producto en específico. Es más, la información que se posee es sobre la venta volumen hacia los distribuidores (“cliente”), pero no es precisa en cuanto al destino final del producto LG-BT o del cliente comprador de este.

Para llevar a cabo la medición del objetivo, se llevará el seguimiento de las interacciones con el cliente final identificado, ya sean por medios físicos o digitales, como también el seguimiento de las ventas de los principales partners estratégicos. Por otra parte, este seguimiento del viaje del cliente se lleva a cabo mediante encuestas de satisfacción, las cuales entregan insights sobre la satisfacción general luego de completado el servicio.

#### 3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el cumplimiento de este objetivo general se necesita desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el funcionamiento de la estrategia actual. ¿Cómo interactúa con sus clientes?
- Identificar el actor clave que tiene la decisión de compra dentro de un proyecto.
- Identificar los medios para la interacción entre el cliente y la marca.
- Generar los medios faltantes para la interacción con el cliente.

Como se menciona, estos objetivos apuntan al diseño del viaje del cliente, el cual actualmente se desconoce y no se posee la información necesaria para la identificación de este. En particular, el principal enfoque es el de obtener la información sobre el cliente y la forma de acercarse a este para aumentar la influencia de LG-BT en el diseño de un proyecto.

#### 4. ALCANCES

Con respecto a la profundidad que se espera de los resultados, en un comienzo existe la expectativa de **impactar principalmente en el mercado comercial y residencial**, con el fin de acotar la investigación de mercado a estos segmentos y así encontrar al cliente con mayor viabilidad. Por otra parte, con el diseño del viaje del cliente y su posterior implementación se espera potenciar y atacar el principal foco del área de *Trade marketing*, **la venta por medio de distribuidores**, interactuando con los clientes de interés en una etapa inicial del proyecto, que como se menciona en la caracterización, es el canal de venta que predomina en el total de BTicino-Legrand.

Particularmente el trabajo de título se confecciona con respecto a las variables del mercado chileno, por lo tanto, se espera su ejecución a nivel de ciudad. Además, el primer paso esperado de la investigación es la entrega de información pertinente y útil para próximas estrategias comerciales, tanto así que la nueva relación con el cliente que presupone el diseño del Customer's journey pueda ayudar a obtener información precisa y con mayor facilidad, mediante las interacciones y posteriormente con encuestas, NPS y otras herramientas de análisis, además de segmentar a estos clientes y extrapolar eventualmente a todos los segmentos.

Por último, el desarrollo deseado presenta el desafío de realizar estudios de mercado en condiciones extraordinarias como el estallido social que afectó a Chile desde el 18 de octubre de 2019 a fines de diciembre y la actual situación de pandemia, además a estas problemáticas se le suma la dificultad de interactuar con el cliente final debido a que por la estrategia, son los distribuidores los que presentan mayor contacto, en fin, lo que se esperaba para esta investigación era el estudio en terreno en los distintos puntos de venta de los distribuidores, por lo que, se debe cambiar el acercamiento hacia los distintos actores y promover una serie de entrevistas por medios no presenciales.

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

Con respecto a los resultados esperados producto de la investigación, en primera instancia con el diagnóstico de la estrategia actual, se espera encontrar las **causas del distanciamiento con el cliente final**, cómo también entender **el papel fundamental que desarrolla LG-BT para la venta de su producto**. En este punto en particular, es esperable que la venta B2B no presente grandes falencias en cuanto a que optar por esta estrategia asegura una venta por volumen a los distintos distribuidores del mercado, en ese sentido los distribuidores son los clientes más importantes para la compañía, pero en esta situación particular recae la gran brecha que se espera encontrar, es decir, que a pesar de tener una venta asegurada mediante los distribuidores, las marcas fabricantes del insumo eléctrico quieren estar cerca de sus clientes, (clientes de los distribuidores) con el fin de obtener información de estos, ofrecer servicios que sean de su preferencia y al fin y al cabo, convencer de que son la mejor opción en cuánto al mercado.

Como segunda instancia se espera encontrar, producto de la investigación de los distintos actores claves, hallazgos sobre cómo **interactúan las distintas organizaciones dentro del desarrollo de un proyecto en particular**, como también se espera **indagar sobre el papel de LG-BT y de los distribuidores en vistas de los actores relevantes para la compra del insumo**. Durante esta etapa se espera identificar las brechas que ayuden a apalancar la proactividad de LG-BT en cuanto al desarrollo de los proyectos, el control o gestión de las distintas oportunidades de compra y por último la importancia del servicio que se entrega (o que se deriva a otras organizaciones).

Paralelamente a la investigación de los actores, se espera obtener información respecto de **la potencialidad de los medios digitales de la organización**, como también la **preferencia o utilidad que efectúan los actores de los distintos medios disponibles**, en otras palabras, se esperan encontrar las funciones que le dan a los medios propios de la compañía o los medios disponibles de los distribuidores. Particularmente, en este punto es esperable descubrir algunos puntos de contacto o etapas del Customer's journey que puedan ser primordiales para el desarrollo.

Posterior al descubrimiento de ciertos hallazgos y brechas producto del diagnóstico y de la investigación pertinente, se espera identificar los puntos de contacto más relevante para continuar con el desarrollo de la base del Customer's journey, en cuanto a su mapeo, sustento y su posterior aplicación.

Por último, los distintos hallazgos que se esperan identificar se van a resumir en cuatro puntos clave:

- Entendimiento de las distintas facetas del papel de LG-BT dentro del desarrollo de los proyectos y de las ventas, como también su interacción con los actores.

- Entendimiento de la brecha en la relación entre el consumidor final y la empresa fabricante.
- Como tercer punto, la identificación de un eventual potencial en los medios digitales de LG-BT, apalancado por la utilización de los actores tanto para la búsqueda de información como para la fase anterior al servicio en sí (entregado por los distribuidores).
- Por último, la identificación de herramientas y brechas presentes en el viaje del cliente, que puedan apalancar el estudio de este.

En conjunto, estos cuatro puntos clave esperados, apalancan la generación de una base del viaje del cliente y de las distintas instancias que se pueden generar para aumentar las interacciones entre cliente y marca, tanto para facilitar la obtención de información por parte de LG-BT, como también facilitar la compra del insumo y junto a esto la ampliación del servicio prestado por la marca, es decir, no solo limitado al actuar del distribuidor si no que dando las opciones al cliente para que exprese sus preferencias e interactúe con LG-BT.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de esta problemática las principales herramientas y teorías que se necesitan entender forman parte del marketing y del comportamiento del consumidor. En primera instancia, los principales puntos claves a entender de la estrategia de promoción de BTicino se pueden explicar mediante el Modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) y el modelo 3C, como también la táctica de las 4P's del modelo de negocio, a grandes rasgos. Por otra parte, se necesita entender al consumidor de los distintos segmentos de la compañía, como también al punto de interacción que tienen estos consumidores (distribuidores), con una correspondiente investigación de mercado, estudio del comportamiento y búsqueda de nuevos canales de venta. Estas herramientas en conjunto pueden complementar al diseño del canal digital y en fin a la modificación de la estrategia comercial de la empresa. Es primordial para el desarrollo, el entendimiento del consumidor o cliente objetivo, información crucial que puede generar un impulso a la marca.

También y dado que el objetivo es crear un medio de información y canalización dentro de las plataformas digitales, es necesario entender sobre estudios de omnicanalidad y de los beneficios que se obtienen por este ejercicio, también, cómo esta acción puede potenciar las futuras implementaciones hacia el consumidor.

Por último, durante todo este esfuerzo de encontrar variables significantes sobre los consumidores, como también de la información que se puede conseguir por los distintos canales de venta, resulta esencial el entendimiento de los puntos de contacto y de la experiencia del consumidor, en el grado del Customer's journey en su totalidad.

### 6.1 MODELO STP

Por el lado de las estrategias del Marketing, el modelo STP consiste en tres etapas:

1. Segmentación: Consiste en la identificación de variables que puedan diferenciar a los distintos consumidores o segmentos del mercado.
2. Targeting: Luego de tener identificados los distintos segmentos, el targeting consiste en evaluar los segmentos de mayor atractivo y con mayor valor para la empresa.
3. Posicionamiento: Posterior a la elección de los segmentos objetivos, se posiciona la marca y el producto de forma de coincidir con los intereses del segmento.

De este modelo se desprende el posterior "Marketing Mix" o las 4P's del Marketing para llevar a cabo el impacto en el segmento objetivo, con posterior traslado a los distintos consumidores que se pueden generar en los distintos segmentos de mercado, es crucial en este tema entender que los consumidores son heterogéneos y con distintas necesidades. Con respecto a la heterogeneidad de los consumidores Smith (1956) señala que, "La

segmentación de mercado consiste en ver mercados heterogéneos como pequeños mercados homogéneos, en respuesta a preferencias que difieren unas de otras (...)” [7]<sup>16</sup>.

Con los distintos análisis de la estrategia actual de marketing, se evaluará la eficacia y rentabilidad de la estrategia de marketing, según seis criterios [8], [9]<sup>17</sup>:

1. Identificabilidad: Los gerentes pueden reconocer distintos grupos de consumidores en el mercado, mediante el uso de bases específicas de segmentación.
2. Sustancialidad: Se satisface este criterio cuando los segmentos objetivos representa una porción suficiente del mercado que asegura la rentabilidad del marketing ejecutado.
3. Accesibilidad: Capacidad de llegar al segmento elegido a través de esfuerzos de distribución y promoción.
4. Respuesta: Queda satisfecho cuando los segmentos responden de forma única a los esfuerzos de marketing. Crítico para la eficacia de la estrategia.
5. Estabilidad: Necesario por un periodo de tiempo lo suficientemente largo como para identificar los segmentos, la implementación de la estrategia y la estrategia general para producir los resultados esperados.
6. Los segmentos son *ejecutables* si es que su identificación sirve como guía para la toma de decisiones efectiva de los instrumentos de marketing.

En particular, estos tópicos comprenden herramientas útiles para la confección de la investigación de mercado y sobre todo para obtener un mejor entendimiento de la conducta de compra del consumidor, tópico fundamental para la creación de nuevas estrategias bien dirigidas.

## 6.2 TEORIA DEL CONSUMIDOR

El análisis del consumidor es la herramienta en donde se pueden identificar distintas características de las personas que consumen un producto o un servicio. El objetivo final de esta teoría es obtener un perfil de cliente o consumidor frecuente, tanto con características observables como no observables que puedan ayudar a segmentar los tipos de consumidores con tal de evaluar y estudiar estos segmentos con mayor precisión. Este ejercicio aporta en la definición de los esfuerzos a realizar en cada segmento de consumidores, tanto, en la inversión en estrategias de marketing como en la creación de nuevos productos que satisfagan al cliente.

---

<sup>16</sup> Smith, W., "Product Differentiation and Market segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 1956.

<sup>17</sup> Frank R.E., Massy W.F. & Wind Y., "Market Segmentation," Prentice Hall, New Jersey, 1972. / Kotler P., «Marketing Management,» Prentice Hall, New Jersey, 1988.

En este caso de estudio, se torna importante la diferenciación entre el cliente con respecto al consumidor final, priorizando al agente comprador del producto BTicino. Se entiende como cliente al individuo que compra periódicamente pero que no necesariamente es el usuario final del producto, por otra parte, el consumidor es el usuario que utiliza y obtiene el beneficio del producto, este último tiene mayor importancia al momento de tomar la decisión de compra y debe ser diferenciado en el transcurso de la investigación de mercado.

Existen factores externos e internos que afectan a la decisión de compra del consumidor, en donde, se deben contrastar ciertas características fundamentales en la teoría de comportamiento del consumidor, como las variables demográficas, ocupación, actitudes, entre otras cualidades que aportarán a la definición de un perfil o perfiles útiles para la compañía y para los esfuerzos comerciales.

Los factores externos más comunes tienen relación con las fuerzas sociales y los factores demográficos, en específico, variables observables que pueden clusterizar segmentos de consumidores. Staton et al. (2007) sostiene que *“las fuerzas sociales, en gran medida pueden determinar la forma en que los seres humanos, pueden pensar, creer y actuar; y por lo tanto suele influir en la toma de decisiones...”*. [10]<sup>18</sup>

Por otra parte, Peter & Olson (2006) exponen que los factores demográficos son un gran factor en la toma de decisión de los consumidores y guían de cierta manera los esfuerzos en gastar sus recursos económicos en la compra de ciertos productos [11]<sup>19</sup>. Estas principales variables son las siguientes:

- Género: El comportamiento es de acuerdo con su género. En este sentido se especifica que la decisión de compra de las mujeres en general se caracteriza por ser más emocionales, presentando acciones de compra orientadas por ventas emocionales. En cambio, Peter & Olson hablan de que la compra de los hombres se caracteriza por ser más racional al momento de comprar sus productos, siendo usual, la contraparte entre evaluar el costo beneficio antes de comprar el producto.
- Grado de instrucción: Este factor se define por el nivel de estudio que tiene el consumidor. En general se tiene que las personas con estudio superiores pueden obtener empleos con mayores ingresos, lo que genera un atractivo para las distintas industrias, debido a la capacidad de ingresos y gastos que estos presentan.
- Tipo de ocupación: El tipo de comportamiento que presentan algunos consumidores va ligado directamente con el tipo de ocupación que tiene, o en

---

<sup>18</sup> Stanton W., Etzel M. & Walker B., Fundamentos del marketing, Mexico: The McGraw-Hill Companies, 2007.

<sup>19</sup> Peter P. & Olson J., Comportamiento del consumidor y su estrategia de marketing, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2006.

función de los cargos laborales. Este punto tiene similitud con el punto anterior, en cuanto a que en general una personal profesional presenta mayores expectativas y necesidades diferentes de compra con respecto a otros consumidores con bajas necesidades de consumo.

- Nivel socio económico: es de los principales factores que definen el nivel de gastos que presentan las personas, como también la disposición a pagar que puede tener un consumidor por un bien o servicio.

Peter & Olson en [11] también mencionan los factores sociales que pueden influenciar la decisión de compra, en particular estos defienden los siguientes factores:

- La cultura y subculturas: Se definen como los subconjuntos de símbolos y objetos de creación humana, los cuales permitan la evaluación adecuada de una sociedad; donde estos diversos símbolos suelen transmitir las actitudes, creencias, los valores y el lenguaje. Por otra parte, las subculturas suelen ser agrupaciones de una cultura que exhiben patrones de comportamientos en común y característicos, tanto como la raza, la nacionalidad, la religión, y la ubicación urbana o rural.
- Las clases sociales: Factor que agrupa a distintos factores que pueden diferir en cuanto a la educación, ocupación, el ingreso, y el tipo de barrio donde se convive.
- Grupos de referencia: Son grupos pertenecientes a una sociedad que pueden demostrar patrones de conducta grupal.
- Familias y hogares: Grupos de menor cantidad de personas, que debido a la convivencia pueden llegar a influir de manera importante en los valores, actitudes, patrones de compra, y en el determinado consumo de bienes.

Con respecto a los factores internos que afectan y definen los patrones de compra del consumidor, se enfatiza en factores psicológicos y no observables de las personas que influyen en la decisión de compra, pero que derivan de la percepción, el aprendizaje, entre otros factores. Staton et al. (2007) menciona en [10], los siguientes:

- Percepción: Se refiere al medio de recibir, organizar y brindar sentido a la información o a las distintas persuasiones. Debido a esto se ha podido identificar las diversas alternativas como productor, impactando con significado sobre los distintos objetos en función a la información y experiencia.
- Aprendizaje: Se comprende como los diferentes cambios en el comportamiento que suelen resaltar la observación y experiencia de los diversos consumidores, los cuales tienden a mejorar su comportamiento de compra.
- Personalidad: la personalidad se refiere a la agrupación de rasgos de una persona, los cuales tienden a guardar una relación con los distintos gustos y preferencias por una determinada marca o producto.

- Actitudes: Suelen ser las preferencias que el individuo va aprendiendo, y que van desarrollando actitudes con tendencia a algo común y favorable, sobre todo al desarrollo de una evaluación de las alternativas.
- Motivación: es el conjunto de fuerzas internas del consumidor, que lo impulsan a realizar ciertos comportamientos con el fin de satisfacer sus necesidades.

Estos distintos factores afectan la decisión de compra del consumidor, y la explotación de estos datos pueden ayudar a mejorar el entendimiento del consumidor y de los perfiles que estos muestran.

También, parte de esta investigación debe llevar a contrastar los productos BTicino con respecto a los de la competencia, con el objetivo final de comprender a cabalidad la naturaleza de la decisión de compra del consumidor, tanto si es parte de una decisión lógica de compra, basada en la experiencia o basada en el hábito de comprar. Específicamente la decisión lógica se contrasta con la identificación y evaluación que realiza el consumidor a las distintas opciones de productos, considerando las características del producto, utilidad, costo, marcas, modelos, entre otras cualidades, que pueden llegar a ser distintas para los distintos segmentos. Por otra parte, la decisión basada en la experiencia se contrasta con el sentimiento de seguridad, innovación, durabilidad y producto de aprendizajes pasados. Como último la decisión basada en el hábito no tiene mucha relación con una decisión 100% lógica y analizada, si no que con la fidelidad y la costumbre de comprar la misma alternativa sin poner en duda nuevas alternativas. Desde otro punto de vista, se espera entender que tan sensible es el perfil de BTicino, en cuanto al precio, productos similares de la competencia, poniendo en contraste el grado de fidelidad que se puede lograr obtener de la investigación cualitativa exploratoria y descriptiva. De este punto de vista se espera indagar, la sensibilidad al precio en cuanto a la diferenciación de los productos, dependiendo de qué tan distintivo y según las características del producto, como también, indagar en el conocimiento de los consumidores de posibles sustitutos y de la diferenciación que se espera en cuanto a las grandes cualidades de los productos propios.

### 6.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La búsqueda del perfil de consumidor de BTicino se convierte en prioridad y tema principal de la investigación de mercado, las cuales generalmente ayudan a crear el plan estratégico de la empresa, en otros casos preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de productos lanzados. Este concepto busca obtener la adecuada orientación de las acciones y estrategias de las empresas en base a las necesidades del consumidor, obtenidas por medio de la investigación, y explotadas con el fin de obtener más información de los consumidores y sobre todo aumentar las posibilidades de éxito de la empresa. En particular, la investigación de mercado representa las necesidades de mercado que presentan los consumidores. Con respecto a su ejecución, esta consta de 6 etapas:

1. Definición del problema
2. Desarrollo del problema
3. Diseño de investigación

4. Recolección de datos
5. Preparación de análisis de datos
6. Elaboración del reporte

Los principales tipos de investigación de mercado a impactar contienen una fase de análisis cualitativo para un posterior análisis cuantitativo. En este sentido, la investigación cualitativa busca ser una etapa exploratoria del problema, con pretensiones de determinar las distintas variables que pueden impactar en la decisión de compra del consumidor, y en el caso estudiado, en la posibilidad de implementación de un nuevo canal de venta. Para esto se aplicarán entrevistas en profundidades a los distintos consumidores y clientes de BTicino, con el objetivo de indagar los tópicos claves para una posterior encuesta a consumidores del mercado. De esta investigación se debería desprender los distintos segmentos presentes en los puntos de venta y en el consumo de los productos. Luego es muy importante una investigación cuantitativa de los datos recolectados, mediante un análisis estadístico, con el fin de cuantificar los variables que toman peso en la decisión de compra, como en los estímulos que presentan los encuestados. Por último, se consideran los siguientes modelos estadísticos para la conformación de los perfiles de los segmentos: análisis discriminante, logit multinomial y scanner panel data.

#### 6.4 OMNICALIDAD

La omnicanalidad consiste en la integración de los distintos canales de venta y de información, en cuanto a diseños, información, gestión en el momento, en fin, es entregar una experiencia integrada y alineada entre los distintos medios. Deloitte presenta un artículo llamado “En búsqueda de la omnicanalidad”, en donde, define a la omnicanalidad como “la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles” [12]<sup>20</sup>, con el principal propósito de dar al usuario una experiencia homogénea y atractiva.

Para lograr la omnicanalidad es clave la integración de la información de todos los canales, esta información de las interacciones de los usuarios toma peso para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Se entiende como la expectativa omnicanal poder interactuar con el cliente que navega en el momento, ya sea, mediante un Chat, video llamada, llamada telefónica reversa con el fin de comunicarse con el cliente en momento preciso y gestionar las dudas que le pueden surgir.

Esta oferta atractiva de servicios digitales está centrada en el cliente, en como convencer para que utilicen sus canales y facilitar la navegación dentro de sus plataformas. Esta estrategia genera proactividad de cara a los clientes, producto de la gestión de la

---

<sup>20</sup> Oliva F. & Dadalt F., «En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente,» 2016. [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>.

información, como también interacciones en tiempo real y que pueden convencer al cliente en su decisión.

En resumen, la estrategia omnicanal consiste en entregar un servicio completo, que sea homogéneo en sus plataformas, intuitivo, fácil de interactuar, proactivo y enfocado 100% en el cuidado del cliente, desde el enfoque del Customer's journey, es decir, interactuar y entregar el servicio al cliente que afecte de manera positiva su fase de conocimiento, de consideración, de decisión y por último de fidelización.

Para la implementación de un nuevo medio digital, la omnicanalidad toma mucho peso al momento de decidir implementar el canal. Esto se debe a que las empresas se tienen que proponer brindar una experiencia digital consistente desde el punto de vista de la información y el diseño, que sea acorde con su imagen de empresa y también que tenga como eje principal entregar un servicio excepcional para el cliente.

Este medio omnicanal puede ser el paso previo para el acercamiento con el consumidor y a cambiar la perspectiva de vender un producto, en este caso, se evoluciona a la perspectiva de vender un servicio, una imagen que pueda mantener a ese cliente a lo largo del tiempo.

## 6.5 CUSTOMER'S JOURNEY

El Customer's journey [13]<sup>21</sup> engloba todo elemento que afecte a la experiencia del consumidor en el proceso de compra, en particular, se representa mediante las diferentes fases por las cuales el consumidor desarrolla su relación con la marca. Experiencia del consumidor representa toda respuesta del consumidor hacia la marca en un grado cognitivo, de afectación, emocional, social y físico [14]<sup>22</sup>, es más, el mapeo de la experiencia del consumidor pone en contraste las distintas etapas o puntos de contacto que existen para relacionarse con el consumidor y a su vez ir midiendo como van evolucionando las respuestas del consumidor a lo largo del servicio. Desde el punto de vista del marketing se hace un acercamiento enfocado en la decisión de compra del consumidor, desde el momento de descubrir a la marca para hacer la compra [15]<sup>23</sup> o convertirse en un cliente fidelizado [16]<sup>24</sup>. En este acercamiento, el comportamiento del consumidor y las experiencias son analizadas de acuerdo a un proceso predefinido para el consumidor, estructurado generalmente en pasos como el descubrimiento, familiaridad,

---

<sup>21</sup> Folstad A. & Kyale K., "Customer Journeys: a systematic literature review," *Journal of Service Theory and Practice*, 2017.

<sup>22</sup> Verhoef P., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. & Schlesinger L.A., "Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies," *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 1, pp. 31-41, 2009.

<sup>23</sup> Lee, G., "Death of "last click wins": media attribution and the expanding use of media data," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 12, pp. 16-26, 2010.

<sup>24</sup> Buttle, F., «Customer Relationship Management: Concept and Tools,» Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.

consideración, compra y retención [17]<sup>25</sup>, o pre-venta, venta y post venta [18]<sup>26</sup>, habitualmente bajo el soporte del sistema de “Customer relationship management” (CRM) [16].

Como se mencionó anteriormente, el Customer’s journey se compone de las diferentes etapas que llevan al usuario a la compra. Para este caso se adopta el proceso de Court et al [17], en cuánto a la fase de descubrimiento (Awareness), consideración (Consideration), compra (Purchase), retención (Retention) y como última fase la recomendación (Advocacy), que se agrega a lo propuesto por Court debido a la importancia de la post-venta y de cómo el usuario habla del producto o servicio luego de su proceso de compra. A continuación, se desglosan las fases del consumidor:

- Descubrimiento (Awareness): Esta fase hace referencia a cuando el consumidor descubre el producto o descubre que tiene una necesidad que puede ser solucionada con un producto o servicio en particular. Es una fase informativa en donde se hace primordial el entendimiento del dolor o necesidad del usuario, cómo también tener los medios con alcance necesario para suplir estas dudas y guiar al usuario. En el contexto de Legrand-BTicino, se puede apreciar de muchos puntos de vista, pero la fase de descubrimiento hace referencia al momento de que empieza la construcción de una obra y la empresa encargada del montaje eléctrico investiga sobre los productos que van a cumplir con su necesidad.
- Consideración (Consideration): Este momento ocurre cuando el consumidor ya conoce cuál es su necesidad y está consciente de que necesita un servicio o un producto en particular. Esta fase es la consideración de opciones, en donde, el usuario debe conocer la marca y ser consciente de los distintos actores del mercado. En este caso la información primordial pasa a ser las características de los productos y los puntos fuertes de estos, como también el mensaje directo y la capacidad de convencer al consumidor de escoger la marca. Este momento ocurre en la consideración de las distintas opciones de productos y servicios, considerando las características, el precio, durabilidad, marca, experiencias, entre otras variables que puedan afectar a la empresa instaladora en escoger un producto por sobre otro, o en específico, una marca sobre la marca competidora.
- Compra (Purchase): Esta ocurre cuando el usuario ya ha tomado la decisión de compra y ya ha considerado las distintas opciones del mercado para suplir su necesidad, en esta etapa se hace primordial un canal online fluido en este proceso, como también un personal en tienda cualificado. Es muy importante en esta etapa

---

<sup>25</sup> Court D., Elzinga D., Mulder S. & Vetvik, O.J., "The consumer decision journey," 1 Junio 2009. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey#>.

<sup>26</sup> Lemon, K. & Verhoef, P.C., "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 16, pp. 69-96, 2016.

la omnicanalidad de los procesos, con tal de entregar la misma experiencia al consumidor sin importar el canal con que este interactúe.

- **Retención (Retention):** Luego de la compra comienza esta etapa de post-venta donde se busca realizar un seguimiento de la compra del usuario para la obtención de información sobre la satisfacción del cliente como también para ofrecer la solución a cualquier inconveniente. Este esfuerzo por mantener la relación con el cliente tiene como fin último la fidelización del cliente, en cuánto, a entregar un servicio integro y lo más personalizado posible, como también impactar en la próxima decisión de compra del consumidor.
- **Recomendación (Advocacy):** Esta fase depende mucho de la satisfacción del consumidor en la totalidad del proceso, en donde, un cliente satisfecho y que probablemente vuelva a comprar, recomienda, opina, comparte su experiencia a terceros, lo que ayuda a la imagen de la marca para los distintos usuarios. Por otra parte, también existe la posibilidad de una experiencia insatisfactoria que pueda generar malos comentarios sobre la marca, pero en este caso, es primordial el entendimiento y mapeo del Customer's journey con tal de obtener críticas y sugerencias de los usuarios sobre las distintas etapas y poder mejorar estas falencias.

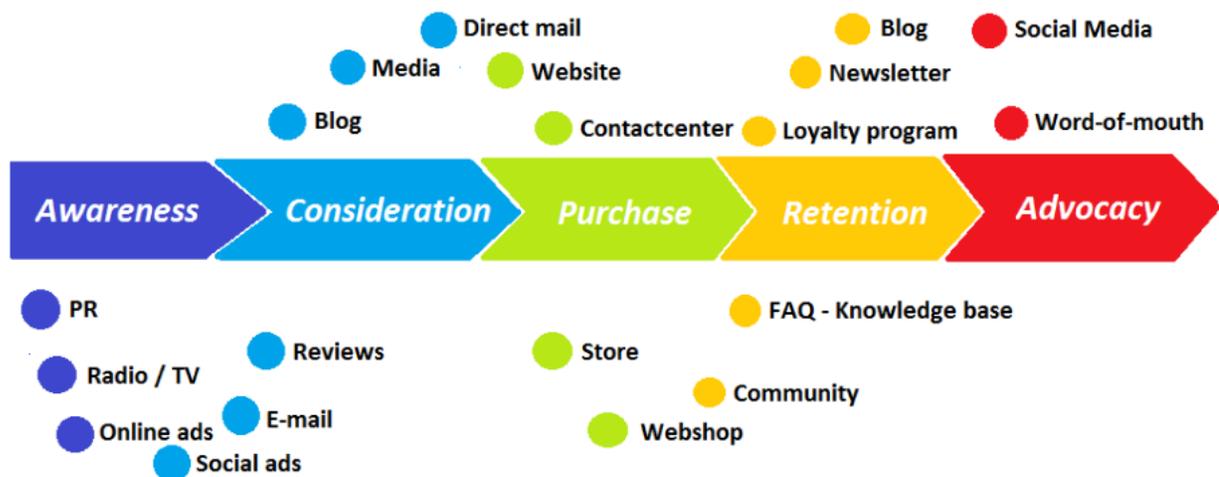


Ilustración 2: Etapas del consumidor, Fuente: Wikipedia

Luego de entender las etapas del proceso de compra, se hace esencial entender la definición y la importancia de los puntos de contacto dentro del Customer's journey. Los puntos de contacto son las interacciones del consumidor con la marca, estos están inmersos en las distintas etapas del proceso. Un punto de contacto puede ser cualquier elemento que transfiera algún tipo de información al consumidor y viceversa. Esto incluye los distintos canales, online u off-line, tal cómo, visitas a la página web o redes sociales de la marca, hablar con un representante de ventas personalmente o por teléfono, enviar un email, ver una publicidad en tv, hasta ver el logo de la marca en algún punto. La calidad de estos puntos de contacto entre el consumidor y la marca afectan en cómo se percibe la

marca, la disposición a pagar por un producto de alta gama y la satisfacción en general del consumidor [19]<sup>27</sup>. Por otra parte, la proactividad de indagar sobre la experiencia del consumidor puede dar los medios para crear productos distintivos y distintas ofertas de servicios, con el fin de personalizar el trato con el usuario, esto se define como “experience-centric services” [20]<sup>28</sup>, es decir, servicios con una experiencia centralizada en cuanto a cuál es el core del servicio (experiencia del consumidor) [21]<sup>29</sup>. Desde el punto de vista de los servicios con experiencia centralizada, se puede expresar a grandes rasgos que el valor entregado al consumidor (CVP) [22]<sup>30</sup> se puede ver como la suma de los valores de la experiencia (Ev), los atributos del servicio (Av) y del precio (Pv), entonces para todos los servicios, en [22], dicen lo siguiente:

$$CVP = Ev + Av + Pv$$

Entonces, se define a los servicios con experiencia centralizada de la siguiente forma:

$$Ev > Av + Pv$$

En donde la experiencia del consumidor sobre el servicio y el producto tiene una mayor influencia en el valor total hacia consumidor, que los atributos o el precio en sí, es decir, si se provee un servicio integral, enfocado en los consumidores, que acompañe al usuario desde el momento del descubrimiento hasta el servicio de post-venta, el usuario tendrá una mayor disposición al pago, como también pesará más la experiencia y los sentimientos producidos sobre el total de los atributos de los servicios.

En contraste con este método de explicación del valor hacia el usuario, en la literatura existen estudios sobre cómo manejar y medir el impacto de los puntos de contacto, cómo también herramientas para realizar un mapeo del Customer’s journey según la necesidad o el oficio de la marca. Como primera aproximación al Customer’s journey, se encuentra la identificación de los distintos puntos de contacto en donde los usuarios pueden interactuar con la marca y como estos aprecian los distintos puntos. Aichner and Gruber (2017), en [19], desarrollan una herramienta o metodología para la gestión de los puntos de contacto, las principales actividades que desarrollaron fueron las siguientes:

- Identificar todos los puntos de contacto (Análisis interno y del personal)
- Determinar la importancia de estos puntos de contacto para las dos perspectivas, tanto desde el interior de la organización (Interno) como por parte de los consumidores (Externo).

---

<sup>27</sup> Aichner T. & Gruber B., «Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study,» *International Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 8, n° 3, pp. 131-140, 2017.

<sup>28</sup> Voss C.A. & Zomerdijsk, L.G., "Service design for experience-centric services," *Journal of Service Research*, vol. 13, no. 1, pp. 67-82, 2010.

<sup>29</sup> Voss C., Roth A. & Chase R., "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation," *Production and Operations Management*, pp. 247-266, 2008.

<sup>30</sup> Shiv, Baba & Hilke Plassmann, "Revisiting the 'Branding' and the 'Pricing' Routes to the Customer Value Proposition," Stanford Graduate School of Business, California, 2008.

- Evaluar la importancia de los puntos de contacto específicos (escogidos) para la satisfacción del cliente.

Estos puntos buscaban encontrar los puntos de contacto más influyentes para los consumidores, como también encontrar los puntos de contacto con menor valor o interacción con ellos. En primera instancia, se realiza la identificación de los puntos de contacto por los internos de la organización, en este caso particular la empresa posee 9 empleados lo que facilita esta ejecución. En este paso se incluyen todos los tipos de puntos de contacto, incluyendo los humanos, productos, servicios, comunicación, espacial e interacciones electrónicas. Para este ejercicio se explica qué es un punto de contacto y cómo identificarlos usando el mapeo del Customer's journey. Para la segunda etapa se realiza un cuestionario, en donde, los internos y consumidores (externos) tienen que escoger 10 puntos de contacto de la lista y en estos distribuir 25 puntos, dependiendo de qué tan importante percibían a cada uno. Luego de esta distribución, se realiza una encuesta a los consumidores con los 10 puntos de contacto con mayor valoración, con la inclusión de 5 puntos de contacto al azar que no fueron muy valorados en el ejercicio anterior, con tal de validar esos resultados. Con esta información se pudo validar los puntos de contacto más influyentes, en donde se destacaban las interacciones humanas por sobre las demás interacciones. Este caso se realiza en una imprenta italiana, con una venta directa a empresas (B2B).

Por otra parte, para el mapeo del Customer's journey habitualmente se realizan de la misma forma, en específico, se plasman cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos con los que interactúa el cliente durante todo el ciclo de compra. En primer lugar y regularmente el mapeo [23]<sup>31</sup> se presenta de la siguiente forma: en el eje X se muestran las etapas por las que pasa el cliente y en el eje Y, se define como sienten cada experiencia, en este ejercicio se consideran las etapas más críticas para el resultado final, la compra. Esto se puede visualizar [24]<sup>32</sup> de la siguiente forma:

---

<sup>31</sup> Campos G., "Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno," 2016. [Online]. Available: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>.

<sup>32</sup> Trischler J. & Zehrer, A., "Service design: suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences," *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, pp. 57-71, 2012.

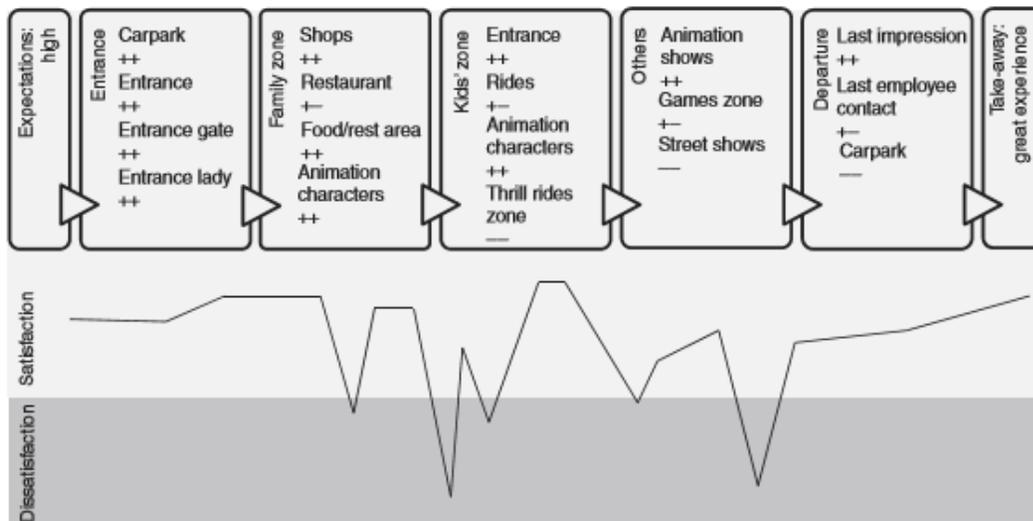


Ilustración 3: Ejemplo de mapa, Customer's Journey de las distintas etapas de un restaurant. Fuente: Trischler and Zehrer (2012, p.65)

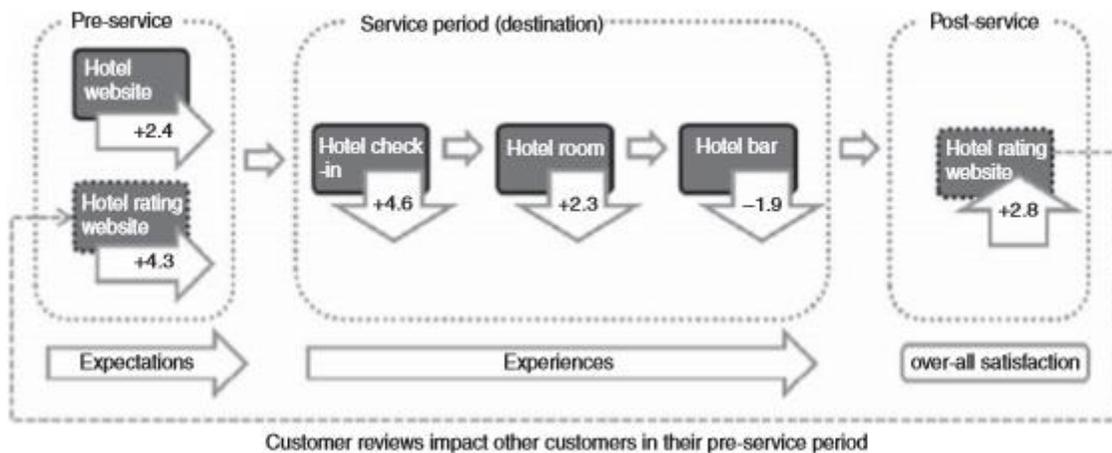


Ilustración 4: Ejemplo 2 de mapa, Customer's Journey de los servicios de un Hotel. Fuente: Stickdorn and Zehrer (2009, p.8)

En particular y como se aprecia en el mapa del Customer's journey para un hotel [25]<sup>33</sup>, estas visualizaciones varían según el tipo de negocio, servicio, entre otras aptitudes. Por otra parte, se puede apreciar que existen muchos elementos en común entre las posibilidades de mapeo como también se pueden aplicar distintas reglas de medición para confeccionar el mapa del Customer's journey. También, como paso fundamental para el funcionamiento de esta herramienta se debe evaluar constantemente con los consumidores, en terreno como por otros medios, para la obtención de su estado de ánimo o apreciación en el momento que realiza la actividad de compra, sin ese estudio constante con el usuario no se pueden encontrar los puntos críticos en el servicio.

<sup>33</sup> Stickdorn M. & Zehrer, A., "Service design in tourism: customer experience driven destination management," 24-26 November 2009. [Online]. Available: <https://www.semanticscholar.org/paper/Service-Design-in-Tourism-%3A-Customer-Experience-Stickdorn-Zehrer/be412777ee77679ad184815c1fdbf6daoc8cef6c>.

En fin, existen muchas posibilidades de estudiar la experiencia del consumidor y su satisfacción, como también encontrar los puntos que si impactan de buena manera hacia el usuario al igual que encontrar los puntos a potenciar. Estas también se pueden complementar y derivar una de otra, lo que puede significar un mayor entendimiento de parte de la compañía de sus consumidores, en cuanto a su satisfacción, dificultades, impresiones, emociones, entre otros impactos que puede generar un buen servicio y una buena relación entre la marca y el usuario, en la globalidad del proceso. Sin dejar de lado el estudio y acercamiento a los no usuarios o detractores de la marca, que pueden generar un mayor impulso con sus comentarios negativos u opiniones sobre el servicio. En general, el Customer's journey tiene que abarcar la globalidad de la satisfacción del cliente, desde el más fiel de estos, hasta el usuario que antes compraba el servicio, pero prefiere otra opción actualmente.

## 6.6 BENCHMARKING

Benchmarking consiste en la elaboración de “comparadores”, variables de comparación o benchmarks<sup>34</sup> a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo por parte de una organización que evidencien buenas prácticas sobre el tema en cuestión. El propósito principal es la obtención de conocimiento de las buenas prácticas y de su aplicación, producto de la comparación entre organizaciones. Desde el punto de vista de Casadesús et al. (2005) [26]<sup>35</sup>, el benchmarking “es una técnica para buscar las buenas prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”. En otras palabras, el principal enfoque del benchmarking es la búsqueda de nuevas ideas para realizar mejoras y cambios dentro de una organización, en cuanto a un tema que sea de su interés, referenciado en las mejores prácticas de organizaciones de la misma industria, dentro de la organización misma o con respecto a una organización con prácticas similares. Particularmente, se habla de tipos de benchmarking, según los entes puestos en comparativa. Según Casadesús (2005) [26], se clasifican de la siguiente manera:

- Benchmarking interno: Representa la comparación o búsqueda de buenas prácticas dentro de una misma organización, ya sea, contrastando prácticas de empresas ligadas a esta, áreas, unidades, plantas, departamentos, entre otras facilidades.
- Benchmarking externo: En este caso la comparación se lleva a cabo con respecto a empresas externas a la organización, y se diferencian en dos tipos, competitivo directo y no competitivo.
  - Benchmarking competitivo: Realizado entre organizaciones de una misma industria, con el énfasis puesto en los principales competidores. En

---

<sup>34</sup> Término proveniente del idioma inglés, que se refiere a medida de calidad.

<sup>35</sup> Casadesús M., Heras I. & Merino J., "Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad," Prentice Hall, Madrid, 2005.

particular, se busca la comparación con los competidores que destaquen en una práctica, ejecución, producto o proceso de interés, el cual se busca mejorar dentro de la organización.

- Benchmarking no competitivo o funcional: Este tipo de benchmarking se lleva a cabo entre organizaciones que no son competidoras directas, de distintas industrias, distinto sector de actividad o también porque apuntan a un distinto mercado, pero presentan algún tópico<sup>36</sup> similar que puede significar información crucial para la organización.

Complementando los tipos de benchmarking y el propósito principal que este tiene, Robert C. Camp (1993) define las siguientes fases [27]<sup>37</sup> para la confección de este:

- Planificación: En esta primera etapa se planifica la investigación del benchmarking, en cuanto a la determinación del qué, quién y cómo. En esta fase se identifica el producto, servicio, proceso o hito que se va a comparar, para luego identificar las empresas que pueden ser comparables con la organización y el tipo de benchmarking a aplicar. Por último, se debe determinar el modo para la recopilación de la información, ya sea, con información interna, de dominio público, investigaciones u otras formas.
- Análisis: Luego de establecido el qué, quién y cómo de la investigación, se procede a la recopilación y análisis de la información. En esta fase se debe comprender a cabalidad las prácticas actuales puestas en comparación, como la de las organizaciones dispuestas para el análisis. En esta fase es primordial determinar la brecha de desempeño actual, es decir, las diferencias encontradas con respecto a los socios del benchmarking. Dentro de estas brechas se identifican tres: negativas, paridad o positivas, es decir, las prácticas externas son mejores, no hay diferencias importantes y las prácticas internas son superiores, respectivamente. Por último, en esta fase se realiza una proyección de los niveles de desempeño futuro, comparando el desempeño que se espera de adquirir y mejorar las buenas prácticas, y lo mejor de la industria actualmente.
- Integración: Este proceso representa la utilización de los hallazgos del benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. En esta fase se planifica la incorporación de las nuevas prácticas a la operación y a los distintos procesos. Se torna primordial en esta fase la comunicación de los hallazgos, para

---

<sup>36</sup> Producto, servicio, proceso, prácticas, entre otros.

<sup>37</sup> Camp, Robert; "A bible for benchmarking, by Xerox," *Financial Executive*, vol. 9, no. 4, p. 23+, 1993.

la aceptación de estos, como también establecer metas funcionales para alcanzar estas mejores prácticas dentro de la organización.

- **Acción:** Esta fase se trata de convertir en acciones los distintos hallazgos, y se caracteriza por el desarrollo de planes de acción y el seguimiento de estas tareas para alcanzar los resultados. En segunda instancia se vuelve importante adoptar el cambio que representan estas nuevas prácticas, por parte de los colaboradores, como también la implementación de acciones específicas y la recalificación de los benchmarks, es decir, mantener en constante evaluación y seguimiento las distintas acciones y facetas del benchmarking para promover la mejora continua de la investigación.
- **Madurez:** Esta última se alcanza cuando ya se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando el mejor funcionamiento dentro de esta misma. Es importante en esta fase que el cambio represente una evaluación continua y que forme parte de la esencia de la organización.

## 7. METODOLOGÍA

La metodología se explica a continuación, la cual se compone de 4 etapas, comenzando por el diagnóstico de la estrategia comercial actual y del análisis de distintas organizaciones por medio de un Benchmarking, para continuar con investigación de mercado, en donde, se buscará interactuar con actores del rubro, realizar y analizar distintas entrevistas y cuestionarios sobre estos, para continuar con el diseño del Customer's journey de LG-BT y finalizar con el plan de implementación de este, que contemple guiar al usuario en su compra, obtener información sobre este y crear las instancias para interactuar con el público objetivo.



*Ilustración 5: Metodología, Fuente: Elaboración propia*

### 7.1 DIAGNÓSTICO

En primera instancia, en la etapa de diagnóstico se confecciona un análisis de la estrategia actual de comercialización del producto Legrand-BTicino, en cuanto, al mercado que está guiada, los canales de venta, como se interactúa con los clientes, resultados y un análisis de las fortalezas y debilidades de la estrategia. En este punto en particular se hace primordial entender cómo interactúa el cliente con la marca, cómo se realiza actualmente el proceso de compra y cuáles son las brechas que existen dentro de la estrategia B2B.

Por otra parte, se realiza un Benchmarking competitivo, interno y no competitivo, con el fin de identificar los distintos medios que poseen cada una de estas organizaciones, también identificar los enfoques o herramientas que estas poseen con el fin de interactuar con su usuario y obtener información de este, además de encontrar buenas prácticas sobre el funcionamiento de las organizaciones comparadas.

Dentro de este punto en particular, se espera encontrar indicios, hallazgos o brechas producto de la estrategia B2B y el benchmarking, ya sea, sobre el uso de los distintos canales, la relación que efectúa la marca con sus potenciales clientes, indicios sobre cómo se desarrolla el Customer's journey actualmente, los medios actuales propios y de las demás organizaciones, las distintas herramientas o acercamientos que se realizan en el mercado, cuáles son los segmentos identificados y más influyentes, además de otros puntos que se desprendan del análisis. En esta etapa no es tan necesario el manejo de herramientas muy específicas, pero sirve de apoyo entender sobre el modelo STP de la marca y en particular sobre distintos factores del viaje del cliente. De la estrategia actual se espera identificar diferencias en la trata con los distintos segmentos con el fin de posteriormente generar medios de interacción con un enfoque específico a cada uno de estos actores.

## 7.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de identificados ciertos puntos clave de la estrategia comercial actual que presenta BTicino, su conocimiento sobre el cliente y los distintos medios que presentan la competencia como otras organizaciones, se procederá con la investigación de mercado, definiendo ciertos enfoques específicos para la búsqueda de información sobre el funcionamiento del mercado, información sobre las plataformas digitales de la compañía, la identificación de los puntos de contacto actuales y como punto más importante investigar sobre variables pertinentes para la posterior confección del viaje del cliente. Como primer paso de esta etapa se realizan entrevistas a distintos actores del mercado, como constructoras, empresas de montaje eléctrico, colaboradores de LG-BT y actores presentes en el desarrollo de un proyecto. En segunda instancia, se procede a aplicar una herramienta<sup>38</sup> para el estudio de los puntos de contacto, con el fin de identificar los principales puntos de contacto, en esta herramienta se deben identificar todos los puntos de contacto que presenta actualmente LG-BT.

Posterior a la confección, realización de las entrevistas y cuestionarios a los distintos actores, se continua con el análisis en profundidad de cada una de estas herramientas utilizadas, con el fin de encontrar brechas, hallazgos y oportunidades dentro de la relación cliente-marca, que puedan apalancar y crear una base consistente para la confección del Customer's journey.

## 7.3 DISEÑO CUSTOMER'S JOURNEY

Como tercera etapa de la metodología y producto de los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, se procede a confeccionar y mapear el Customer's journey para el actor identificado. Para este desarrollo se debe identificar al o los clientes de este viaje, las distintas etapas que transcurre este para la compra del insumo, las interacciones que realiza con la compañía y por último las distintas sensaciones que este puede llegar a experimentar durante este procedo. Con respecto a esta aproximación, anterior a la construcción del Customer's journey se debe identificar y entender a cabalidad los distintos actores con los que puede interactuar el cliente para la compra del insumo, es decir, si es que este cliente forma parte de un proyecto va a convivir con otros actores para la toma de decisiones, cómo también si es un cliente particular para un trabajo puntual. Dentro de esta identificación se hinca el foco en el desarrollo de un proyecto, en donde, interactúan muchos actores con la obra, y también existen muchos intereses distintos para cada uno de estos, que deben coexistir y negociar para lograr su objetivo último.

El conjunto de estos tópicos mencionados, crean el mapa del viaje del cliente, en el cual se debe diseñar las distintas etapas que debe transcurrir el cliente para obtener conciencia de su necesidad, entregar información para estar dentro de sus consideraciones y, por

---

<sup>38</sup> Gestión de puntos de contacto, Sub-Capítulo 6.5

último, dar las facilidades para que este actor pueda completar su compra de la mejor manera.

#### 7.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Posterior al diseño del Customer's journey, se identifican y generan los distintos medios de interacción o puntos de contacto que van a ser enfocados en las etapas y acciones del cliente, con el fin de interactuar en cada una de las etapas cruciales para la decisión de compra del producto LG-BT. Lo que se busca con estos medios, es que el cliente interactúe en las distintas etapas del Customer's journey, de modo que, se genere información de la gestión de la compra, del usuario y las interacciones realizadas. Tal como se explicó en el capítulo de 2, de la orden de compra, las herramientas y el servicio entregado se podría obtener la información sobre los proyectos, destinos, especificaciones, empresas contratantes, entre otras, la cual pasa a ser fundamental para el entendimiento del cliente, como también para la realización de investigaciones, encuestas de satisfacción y seguimiento de estos. Por otra parte, esta información puede ayudar a saber en qué proyecto, ya sea, edificación, oficina, condominio, entre otros, presentan insumos eléctricos de la marca. Esto puede permitir un mayor acercamiento al cliente y promover una actitud más proactiva de pre y post-venta con este actor, en cuánto a la búsqueda de estos, la propuesta diferenciada, el funcionamiento de los insumos y sus complicaciones, opiniones, nuevas tendencias o necesidades.

Por último, en cuanto a la implementación de los distintos puntos o medios de interacción identificados durante la confección del Customer's journey, se deben definir indicadores que permitan la medición y el control de cada uno de estos puntos, para obtener información sobre su eficacia de cara al cliente y la utilización de estos. Estos indicadores son específicos para cada uno de los puntos de contacto, los cuales van a ser controlados mediante un indicador que pondere el rendimiento de cada uno de estos indicadores, para obtener la visión general del funcionamiento de cada medio y también la visión del global de los indicadores. Para esta implementación se va a definir los valores, escalas y el panel de control pertinente para el correcto análisis de cada uno de los indicadores generados, con el fin de realizar un seguimiento periódico a estos.

## 8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

La primera etapa de la investigación, como se mencionó anteriormente, corresponde a la etapa de diagnóstico en donde se realiza un análisis en profundidad de la estrategia actual de comercialización, desde sus canales de venta hasta sus resultados en los últimos dos años.

### 8.1 DIAGNÓSTICO

Como se menciona esta etapa corresponde al análisis de la estrategia actual, ahondando en los resultados de los últimos dos años y la obtención de los partners estratégicos más influyentes en el mercado chileno. También, del estudio de la estrategia actual se encuentran insights sobre la segmentación de mercado y de cómo esta segmentación influye en la estrategia actual, como también la falta de información que afecta en este tópico. Por otra parte, se especifican las aptitudes claves de la competencia con respecto a sus estrategias, como también de la funcionalidad de sus medios, como también una comparación con otras sucursales de LG-BT y con empresas que llevan a cabo una estrategia comercial similar dentro de sus industrias.

#### *8.1.1 ESTRATEGIA COMERCIAL ACTUAL*

La estrategia comercial de BTicino-Legrand corresponde a la venta B2B del insumo eléctrico, mediante distribuidores y retailers del mercado nacional, en otras palabras, todo insumo eléctrico fabricado por LG-BT es vendido al distribuidor y este actor se encarga de la venta la cliente del producto eléctrico. Esta estrategia comercial canaliza las ventas de todos los segmentos presentes en el mercado, en donde canalizar se refiere a que los clientes pueden realizar pedidos especiales, directos al fabricante y cotizaciones mediante los medios, pero este pedido igual va a ser derivado y llevado a cabo por un distribuidor, sea del mercado residencial, industrial o terciario. También existe la opción de que el cliente compre directamente a BTicino-Legrand los productos, pero a un precio lista, el cual es mayor que el precio del distribuidor, por lo que no es de conveniencia para este. A modo de ejemplo, existe el caso de las ferreterías, puntos minoristas y mayoristas que compran los productos de Legrand y BTicino por medio de los distribuidores, para realizar la posterior venta de este insumo. En este sentido y al canalizar todas las ventas por este canal, se considera a los distribuidores como partners estratégicos, con un acuerdo de comercialización, en donde, BTicino está encargado de proveer a los distribuidores y dar las herramientas para que estos promocionen sus productos, ya sea, mediante la implementación de algún artefacto de BTicino, muestras y desarrollo de herramientas para potenciar sus canales, y por otra parte el distribuidor se encarga de la venta en sí, la gestión de los pedidos y la logística de este.

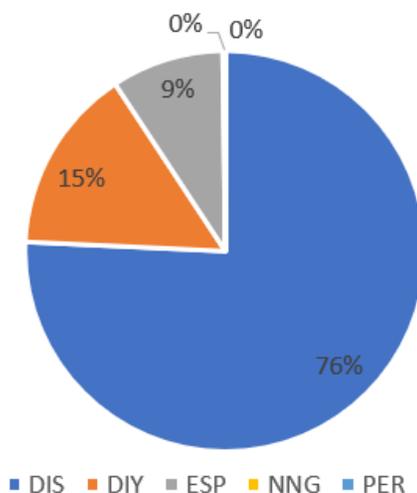
De esta relación con los distribuidores surge la dificultad de que ellos no están atados a la venta única, si no que comercializan productos de todas las marcas, como también existen distribuidores con marca propia de productos, lo que genera gran oferta de productos y una gran competencia dentro de los mismos locales. La principal herramienta de muestra en todo punto de venta, son tableros eléctricos (Anexo H: Tableros de muestra Bticino) con los productos de cierta familia, herramienta que es utilizada por todos los competidores y que está presente en el mercado hace 30 años. Por otra parte, la gran

mayoría de los distribuidores presentan el canal de venta digital, en donde se presenta la gran oferta de productos que se tiene en stock y funciona como un carro de compra habitual, en general se aprecia que gran parte de estos de sus socios claves o proveedores, como también especifican el detalle de la procedencia del producto. Enfatizando en esta relación, los distribuidores tienen un doble papel en la estrategia comercial, por una parte son partners estratégicos en cuanto a la venta del insumo eléctrico a los distintos actores del mercado y por otra son considerados los principales clientes de la marca fabricante, al ser los compradores por volumen del insumo, pero como se menciona estos presentan una gran oferta de productos y de marcas que compiten arduamente y además poseen un mayor acercamiento al comprador del insumo, el cual representa al cliente principal de los productos y un actor relevante para la marca fabricante.

Luego de entender en qué consiste la estrategia y cómo esta se canaliza, se genera la siguiente duda con respecto al funcionamiento de esta, ¿En qué momento interactúa Legrand-BTicino con el cliente del insumo eléctrico?, entendiendo al cliente como el comprador del insumo al distribuidor. Respondiendo a la pregunta, salvo pedidos especiales o directos a BTicino que son una mínima proporción, la gran parte de esta interacción con el cliente es por medios digitales, tanto telefónico, app o página web, y solo consiste en la búsqueda de información por parte del cliente, ya sea sobre productos, lista de precios y contacto del distribuidor. También, como acción agregada a estas interacciones con el instalador eléctrico, LG-BT realiza capacitaciones abiertas al público, en donde, invita a instaladores eléctricos presentes en las bases de datos, ya sea, por una interacción anterior con las capacitaciones o por contactos. Pero, el cliente no está en el eje principal de la estrategia comercial, en cuanto a la interacción, conocimiento de este y al acercamiento de las dos partes. Es el distribuidor el actor principal que interactúa con los distintos segmentos que compran los productos BTicino y que posee el acceso a la información más relevante para el estudio del cliente. Esto genera desconocimiento en el Customer's journey, con respecto a que no se sabe si es que los clientes que compran BTicino visitan las plataformas web para informarse antes de la compra, ya conocen la marca y no tienen necesidad de revisar los catálogos o asisten directamente a los distribuidores y compran por tanteo de opciones. En resumen, la relación con el comprador del insumo es minoritaria y el estudio de este se debe realizar mediante la solicitud de información de los distribuidores (la cual no necesariamente está disponible) y estudio en terreno. Es más, a este desconocimiento del viaje del cliente y de este actor mismo, se agrega la incógnita de si este actor tuvo la decisión de compra del insumo o si viene con la orden de otro actor no identificado actualmente.

#### *8.1.1.1 Resultados y Productos*

Con respecto a los resultados de esta estrategia comercial, durante el año 2019 se alcanzó un nivel de venta de 59 MM de pesos, mostrando un crecimiento del 2,4% con respecto al año anterior, en donde se observa una preponderancia, como era de esperar, del canal de distribuidores (DIS), alcanzando el 76% de las ventas totales. En segundo lugar, aparece el canal de Retail (DIY) con un 15% aproximadamente y, por último, el canal de pedidos especiales (ESP) y ventas al personal (NNG y PER). A continuación, se aprecia la distribución de la venta:



*Ilustración 6: Distribución ventas 2019, elaboración propia*

Casi el total de la venta forma parte del canal de distribución y retailer, estrategia principal que lleva a cabo. Por otra parte, se debe apreciar la distribución que existe entre las dos familias de productos, por un lado, la venta de BTicino y por otro la de Legrand. Para el canal de distribuidores existe una preponderancia de los productos Legrand, pero equitativa con respecto a otros canales, en donde, los productos Legrand representan el 59% de las ventas y BTicino el restante 41%, cuantitativamente esto representa 27MM y 19MM, respectivamente. El canal de Retailer, en donde predomina Sodimac como principal actor, presenta una distribución predominante de los productos BTicino, alcanzando un 81% de las ventas contra el 19% de Legrand, cuantitativamente esto equivale 7 MM y 2 MM respectivamente, cifras poco comparables con las ventas por distribuidores (Anexo I: Distribución de ventas). De un lado tenemos al canal de distribuidores, especializados en solo productos eléctricos, con una mayor variedad de productos y un enfoque hacia la venta para la construcción, canalización y repuestos, y, por otra parte, en el canal de retailers, en donde, predominan los productos BTicino, enfocados a la solución rápida y de índole residencial.

Dentro de los resultados se debe enfatizar en los principales partners estratégicos, en donde Dartel representa al principal distribuidor a nivel país de infraestructura eléctrica, seguida por Gobantes y Electrafk, por otra parte, la preponderancia en el canal de Retail es por parte de Sodimac y luego en segundo lugar Easy.

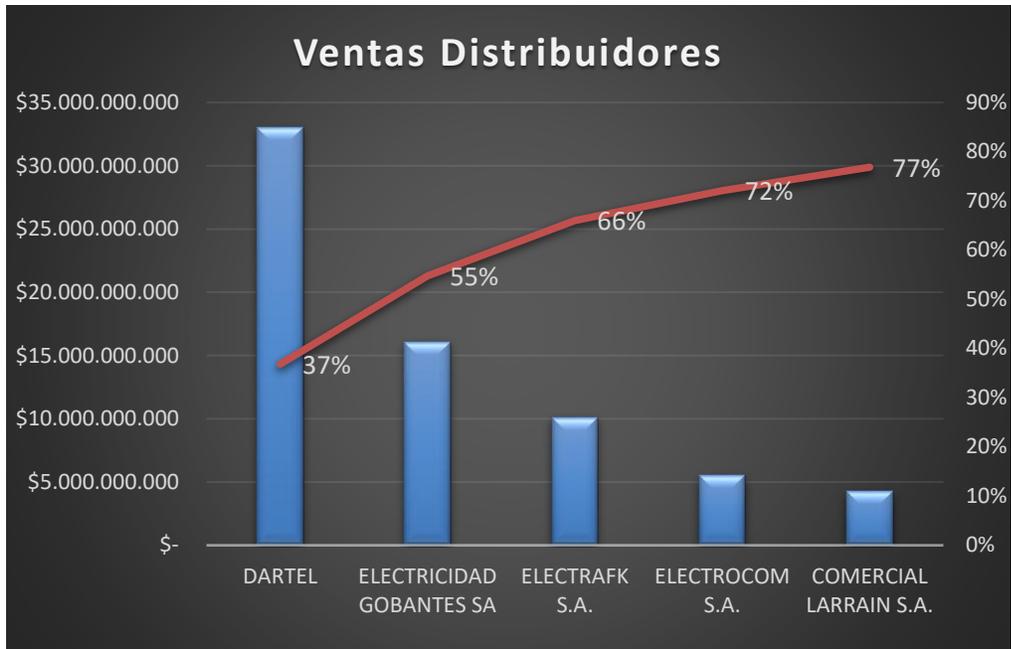


Ilustración 7: Canal Distribuidores, Fuente: Elaboración propia

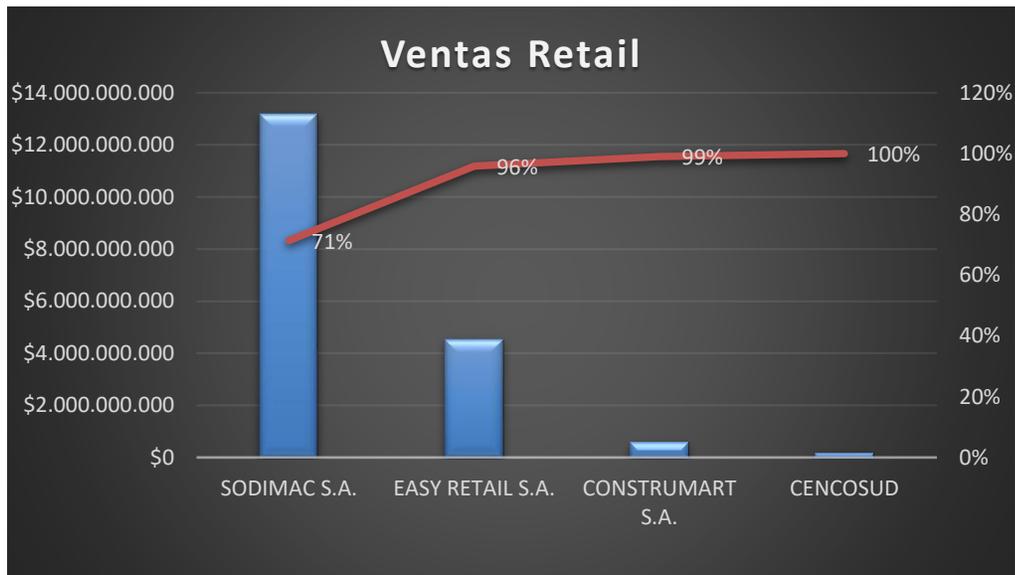


Ilustración 8: Canal Retail, Fuente: Elaboración propia

Como se observa, y siguiendo la lógica del 80-20<sup>39</sup>, la venta del insumo se concentra en los primeros 5 distribuidores, principales actores del mercado, ya sea por historia y tamaño del distribuidor. En contraste, en el segmento Retail, la gran parte de la venta se concentra en los primeros 2 actores, por una parte, Sodimac, el cual presenta una gran variedad de productos de construcción y soluciones para el hogar, y Easy con un mayor enfoque en la construcción, al igual que construmart pero este no posee una venta

<sup>39</sup> El 80% de las ganancias se concentra en el 20% de los clientes

considerable. Dentro de estas ilustraciones, la línea roja representa la concentración agregada de las ventas en cada uno de los segmentos, es decir, por el lado de los distribuidores, Dartel concentra el 37% de las ventas<sup>40</sup> en ese segmento, y por el lado de los retailers, Sodimac concentra el 71% de las ventas en el segmento, y junto a easy casi la totalidad de retailers.

En cuanto a los productos más vendidos de la marca LG-BT, por el canal de distribuidores y como se menciona anteriormente, existe una preponderancia de los productos Legrand, estos son: Interruptores diferenciales (Anexo J: Productos más vendidos Distribuidores) y cuerpo de canalización, elementos utilizados en terminaciones eléctricas y la mayoría de las infraestructuras. En cambio, para el canal de Retail los productos preponderantes forman parte de los productos (Anexo K: Productos más vendidos Retail) más comunes de infraestructura eléctrica, los enchufes de 2 y 3 tomas y alargadores.

### 8.1.1.2 Segmentación de Mercado

Posterior al análisis anterior de la estrategia, se debe enfatizar en el siguiente tópico, la segmentación de mercado. Sobre este punto en particular, se aprecia que esta no fue influyente al momento de implementar la estrategia comercial, en otras palabras, la estrategia comercial se ejecuta mediante el canal online u off-line de los distribuidores para todos los actores de mercado, y, por otra parte, no existe una diferenciación de la propuesta de valor o servicios para los distintos segmentos, solo la variedad y la especificación de los productos. Este actuar de la estrategia centraliza a todos los segmentos por un canal, es más se pierde la información y el contacto con el actor que compra el producto, en cuanto a segmento, empresa, entre otros. Actualmente la distribución de la segmentación de mercado es estimada y se muestra a continuación:

Residencial	37%
Terciario	41%
Industrial	22%

Tabla 1: Estimación de segmentación de mercado, elaboración propia

En específico, la estimación se realiza según un ponderador que se le asigna a cada producto de Legrand-BTicino, es decir, la marca le asigna un valor a cada producto (análisis estadístico y tentativo por detrás) según el destino que este puede llegar a tener. A modo de ejemplo, si se tiene un producto que solo funciona para hospitales, como los tableros para el manejo de las camas, se le asigna el producto vendido en su totalidad al segmento terciario. Por otra parte, si se tiene un insumo común de compra, tal como un

---

<sup>40</sup> En conjunto, los principales 5 distribuidores, concentran el 77% de las ventas totales del segmento.

enchufe o una protección, a este producto se le asignan ponderadores sobre sus destinos en el mercado, en particular, del total de la venta de este producto se le asigna un porcentaje al mercado Terciario, Residencial e Industrial, pero, al fin y al cabo, no se puede saber con certeza el destino final del producto ni la verdadera distribución con los datos actuales. Esto se ve provocado por el modelo de ventas en donde, esta información puede poseerla los distribuidores, pero no necesariamente es crucial para ellos y no llega hasta la marca.

Con respecto a su funcionamiento en la práctica, se debe describir cómo funciona el proceso de compra para todos los segmentos, en cuanto al uso de los canales, de los distintos medios y de lo que se conoce sobre su viaje de compra. Recordando que la empresa de montaje eléctrico tiene dos opciones para comprar el insumo eléctrico: La primera opción consta de contactar mediante los distintos medios disponibles de la empresa fabricante (LG-BT), ya sea, mediante contacto telefónico o contacto web con el equipo de ventas, el cual entrega la información sobre como contactar a los distribuidores, y finalmente se gestiona la orden de compra con este actor. Por otra parte, la segunda opción puede ser contactar directamente con un distribuidor, por alguno de sus medios disponibles y generar la orden de compra sin tener la interacción con LG-BT. La segunda opción es más común dentro del mercado debido a que la primera se da mucho cuando son megaproyectos o proyectos muy interesantes, pedidos especiales, en donde, utilizar los canales de la marca puede significar un descuento adicional. Contrastando lo anterior, cuando son proyectos no tan atractivos para las marcas o compras pequeñas de especialistas estas quedan a cargo de los distribuidores y es en esta situación donde pueden entrar otras marcas a discutir las preferencias de los clientes, dado que el distribuidor no está forzado a vender una marca. En fin, LG-BT se limita a la venta por volumen hacia los distribuidores y los medios presentes de la marca son mayormente utilizados para la muestra de información, ya sea, sobre productos, precios y donde comprar.

En grandes rasgos se desconoce mucha información sobre el viaje del cliente, actualmente se sabe que el usuario que interactúa en la página web y en los medios de la marca, en la etapa informativa, en donde, busca información sobre los productos, lista de precios, ofertas y el contacto del distribuidor, pero como se explicaba anteriormente esta interacción se puede realizar directamente con los medios de los distribuidores. Por otra parte, se desconoce si es que el usuario que interactuó en la página web o con el personal de ventas efectivamente realiza la compra o si asiste al punto de venta y cambia de preferencia. Como también, existen los usuarios que no interactúan con los medios de la marca y asisten o interactúan directamente con el distribuidor, por lo que sería considerado un cliente de la marca del cual no se tiene conocimiento alguno. Existe un desconocimiento del cliente del insumo, de su Customer's journey y de su procedencia o mercado en donde va a implementar las soluciones, en otras palabras, el cliente se encuentra alejado de la relación con el fabricante y la falta de información sobre este individuo no ayuda al mejoramiento de los servicios.

Por último, luego de haber caracterizado la estrategia actual de BTicino-Legrand, en cuanto a, en qué consiste, los momentos en que interactúa con el cliente, resultados,

información sobre los partners, productos y la segmentación de mercado, se puede concluir preliminarmente que existen muchas fortalezas y debilidades u oportunidades que se pueden explotar. Como las principales fortalezas de la estrategia actual, se encuentran los siguientes puntos:

- Disminución de Costos logísticos: Al vender mediante los distribuidores, estos son los encargados de la distribución al cliente final, los cuales, pueden ser miles con respecto a los 40-50 distribuidores a los que tiene que proveer. Esto genera que la compañía tenga el enfoque en la fabricación y abastecimiento de los distribuidores, y no la carga de la distribución final, ni la mantención de los puntos de venta.
- Venta por volumen, que disminuye problemas de stock.
- La estrategia actual presenta una mayor preponderancia en la venta en el canal físico, el cual tiene mayor acercamiento a los eléctricos de mayor edad y con mayor experiencia en el rubro.

En cuanto a las debilidades y oportunidades, se encuentran las siguientes:

- Dependencia de los distribuidores: en cuanto a cómo ellos venden el producto BTicino-Legrand, y, además, como venden los productos de las demás marcas. No hay conocimiento de algún trato especial con otra marca o de los niveles de ventas de la competencia.
- Potencial en medios digitales: Tanto en los medios digitales como en físicos propios de la marca (Showroom), se puede capturar información e invitar a distintos actores del mercado para interactuar y realizar una propuesta guiada a sus intereses. Sobre todo, de cara al cliente de LG-BT, que actualmente no convive mucho con la compañía y es un actor un tanto desconocido.
- Interacción con el cliente, nula: Como se mencionó anteriormente, existen las capacitaciones y visitas en terreno para la interacción con los clientes, como también la interacción online mediante el sistema de cotización, pero esta no es suficiente y no entrega la información necesaria para realizar un estudio acabado de estos. Al fin y al cabo, los distribuidores tienen mayor acercamiento a los clientes.
- Producto de lo anterior, se desconoce el Customer's Journey, y no posee una caracterización recabada de los compradores del insumo eléctrico.

En general existen muchas fortalezas y oportunidades de explotación para potenciar esta estrategia, en eso consiste la investigación actual, con un fin en particular de potenciar las debilidades y oportunidades de mercado que pueden existir en los distintos segmentos, y, por último, crear ese acercamiento al cliente para las investigaciones de aquí a 20-30 años.

En conclusión, el funcionamiento actual de la estrategia comercial presenta oportunidades para acercar al cliente a la marca fabricante, enfocando estos esfuerzos en la obtención de información sobre este actor y su posterior canalización al distribuidor.

En particular, se espera aprovechar estas oportunidades para generar y clarificar el viaje del cliente como también al individuo que posee la decisión de compra e interactúa con la marca en los distintos medios. Este cambio no presupone un cambio sustancial en la estrategia, ni de alto costo, solo presupone un aprovechamiento de las plataformas digitales y de las distintas herramientas, para acercarse al cliente y facilitar la compra de este, con el objeto de generar las interacciones entre clientes y la organización, para efectos de estudios y obtención de información pertinente. Como por otra parte, aprovechar al máximo las relaciones y los canales de venta de los distribuidores. En específico, dentro de esta etapa de diagnóstico se encuentran las siguientes brechas con respecto a la estrategia comercial que realiza LG-BT, estas se presentan a continuación y son parte del enfoque de la posterior investigación de mercado:

- Falta de información para realizar una segmentación precisa de los segmentos de mercado.
- Interacción con el cliente y usuario del producto LG-BT, no es suficiente para ofrecer un servicio (Pre-servicio, Compra y post venta) destacado por sobre la competencia.
- Desconocimiento sobre quién es el cliente que compra productos LG-BT a los distribuidores.

En otras palabras, el cliente no está en el eje principal de la estrategia comercial.

### *8.1.2 BENCHMARKING*

Como se menciona en el punto 6.6, el benchmarking consiste en la toma de “comparadores” o variables comparativas entre distintas organizaciones para la búsqueda de las mejores prácticas. Dentro de la etapa de diagnóstico se realiza el benchmarking con el objetivo principal de comparar los servicios y medios para interactuar por parte de LG-BT con distintas organizaciones de la industria y también fuera de la industria. Con respecto a estas organizaciones, el benchmarking fue confeccionado con el interés de comparar a la compañía en los tres tipos de benchmarking, es decir, se procede a comparar en el ámbito competitivo, con Schneider, ABB y Sinthesi como los principales actores del mercado chileno, en el ámbito interno, comparando con los medios de Francia, Brasil y Estados Unidos, y, por último, en el ámbito no competitivo (o funcional), con Polpaico, Fermax<sup>41</sup> y Ceresita, como las compañías escogidas. Clarificando las últimas tres organizaciones, éstas son añadidas debido a que funcionan con una estrategia similar a LG-BT, en cuanto, a la venta B2B de sus productos, y los tres actores tienen participación en el mundo de la construcción al igual de LG-BT, pero Fermax no está tan inmerso en el mercado chileno. Por otra parte, luego de definido el propósito y los actores a comparar, se debe considerar los medios para obtener esta información, con el fin de completar el armado preliminar del benchmarking. Esta información se recoge de fuentes públicas, presentes en las páginas web y medios digitales de las distintas organizaciones, como principales medios para la interacción con el cliente y su posterior impacto en una relación con el cliente.

---

<sup>41</sup> Fabricante de videoporteros, España.

Continuando con el armado de este, se definen las variables o “comparadores” para abordar el propósito y encontrar las principales brechas que existen actualmente. Estas variables son once en total, separadas en dos grupos, las primeras cinco variables comparan con respecto a servicios y medios específicos, y las últimas seis variables con un ámbito más general sobre sus medios como también de apreciación personal. Los comparadores específicos son los siguientes:

- Showrooms: Las organizaciones presentan showroom para mostrar sus productos, soluciones, diseños o ambientes.
- Lista de materiales/Carro de compra: Las organizaciones presentan dentro de su página web una herramienta para generar una lista de materiales o un carro de compra, en donde, puedan agregar productos y posteriormente conseguir esta lista.
- Aplicación digital: Las organizaciones presentan una aplicación móvil, para realizar interacciones, ya sea, contactar, buscar información, ver productos, catálogos, precios u otro tipo de información.
- Facilidad de Búsqueda: Con respecto a este punto, se toma en cuenta la facilidad de búsqueda dentro de la página web, desde una apreciación personal. Esta apreciación considera tres puntos para evaluar la facilidad de búsqueda. En particular, se considera la cantidad de clicks y la rapidez de navegación que demora uno para encontrar información pertinente para la compra, en primera instancia la cantidad de clicks para encontrar los productos y las soluciones de la marca, en segunda la posterior búsqueda de los precios de estos productos y por último poder encontrar y derivar a un distribuidor la navegación realizada. Para la evaluación de este, si se cumplen los tres puntos, con una cantidad de 1 a 3 clicks para obtener cada una de estas matices, se le asigna 2 puntos al comparados, 1 punto si es que alguno de estos no se cumple y 0 si es que no es fácil la navegación hacia la información.
- Venta directa: La organización realiza una estrategia B2C paralela a la venta B2B. En otras palabras, si es que la organización realiza venta directa del producto hacia el cliente o consumidor.

Estas cinco variables representan un puntaje, en donde, 2 puntos, representado por un ticket, significa el cumplimiento de la variable, 1 punto, representado por un ticket/equis, y 0 puntos, representado por una equis, si no posee el tópico. Detallando la obtención de un punto, este evento ocurre cuando la organización posee algo similar a lo puesto en cuestión, pero no cumple a cabalidad el ítem específico.

Con respecto a las variables generales, estas buscan descubrir ciertos medios y enfoques de estos, en cuanto al público objetivo, propuesta de valor y otras variables identificadas al interactuar con los distintos medios, se presentan a continuación:

- Medios digitales de interacción presentes: Esta variable busca identificar los distintos medios digitales en los que un usuario pueden interactuar, entendiendo a los medios digitales como las aplicaciones, páginas web, redes sociales, herramientas y sistemas en donde el usuario (cliente) pueda conseguir información sobre la marca y entrar en conversación con esta.
- Público objetivo de la página web: Corresponde a la identificación que se encuentra dentro de la página web, es decir, dentro de las páginas de las distintas organizaciones existen secciones para distintos actores del mercado, como también en algunas existe la opción de que el usuario se identifique como un actor en particular, con el fin de obtener esta información por parte de la marca y por otra parte, para ofrecer una navegación más personalizada hacia el usuario que interactúa.
- ¿Cómo se visualizan los productos?: Este punto corresponde a identificar los principales motores de búsqueda de los productos dentro de la página web. Se destacan dos posibilidades, la primera identificada es una herramienta muy utilizada en la industria y representa la predominancia para mostrar los productos por medios de catálogos, como el principal motor de búsqueda para encontrar productos, especificaciones, tipos y otras variables. La segunda identificada es una muestra directa de todos los productos dentro de la página, con muestra directa se refiere a que el usuario al ingresar a la página encuentra una sección de los productos de la organización y dentro de esa sección se pueden encontrar todos los productos, según el tipo de insumo, la categoría en que este se encuentra, además de poder filtrar la búsqueda para especificar más esta. Este funcionamiento de la “muestra directa”, es un ejercicio observado en las distintas tiendas con carro de compra dentro de la página, tipo retail, por lo que dentro de esta muestra se puede escoger los productos para armar una lista de materiales o el carro de compra respectivo.
- Propuesta de valor: Esta variable identifica la propuesta que hacen las organizaciones sobre sus productos y las soluciones que ofrecen, estas son identificadas comúnmente en la misión y en la página corporativa de las distintas organizaciones.
- Foco de las soluciones: Con respecto a este punto, el principal enfoque es analizar en las páginas web la sección de soluciones que estos presentan. En esta sección en general, las distintas organizaciones presentan sus soluciones para ciertos segmentos de mercado o especialidades, productos especiales para ciertos requisitos o particularidades de la marca en cuanto a, cómo ellos presentan el servicio. En cuanto al foco, se espera identificar ciertos tópicos producto de la navegación dentro de esta sección, tal como, encontrar si es que las soluciones están guiadas a un mercado en particular, a mostrar el trabajo en terreno, soluciones ya confeccionadas o pasadas, identificar productos especiales para estas, y si luego de esto existe una instancia para contactar o interactuar con la marca.

- Actores identificados en formulario de contacto o cotización: Dentro de este punto se realiza un enfoque directo a los formularios de contacto o de cotización, en cuanto a la información que estos requieren. En específico, se busca identificar en estos formularios los distintos actores que la organización tiene en cuenta para realizar estos, en otras palabras, la organización tiene cierto grado de conocimiento sobre el demandante, facilita la herramienta para que este usuario se identifique según su función y así la organización obtiene información importante sobre el usuario que interactuó con el sistema, como también información pertinente sobre el proyecto y el destino de los productos.

Estas variables generales no presentan puntaje y buscan explorar distintas facetas de las organizaciones de cara a su cliente. Finalmente, ya con las variables comparadoras definidas, se presentan los correspondientes hallazgos y resultados de los benchmarks confeccionados (Anexos L, M y N: Benchmarks Competitivo, Interno y no competitivo, respectivamente).

### 8.1.2.1 Benchmarking Competitivo

Empresas	Showrooms	Lista de materiales/ Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa
BTicino-Legrand	√	x	√	√/x	x
Schneider Electric	x	√	√	√	√/x
ABB	x	x	x	√/x	x
Sinthesi	x	x	x	√	x

Tabla 2: Variables específicas Benchmark competitivo

Dentro del benchmark competitivo, se destaca al principal competidor dentro del mercado chileno, Schneider Electric, con un enfoque muy similar en las distintas facetas analizadas, pero presenta un mayor desarrollo en la identificación del usuario y de su cliente. En otras palabras, Schneider producto del carro de compra, la facilidad de búsqueda y el centro de asistencia, obtiene información sobre el usuario que interactúa, es más, con el carro de compra puede capturar intenciones de compra que posteriormente son guiadas directamente a un distribuidor de la preferencia del usuario. Por otra parte, Schneider en su sección de soluciones presenta un foco parecido al de LG-BT, pero adiciona un paso a la navegación llamado el centro de asistencia, en el cual se pueden realizar distintas consultas directas a la marca y también dentro de este centro. Por medio de este centro de asistencia, Schneider identifica al usuario según su función, es decir, dentro del formulario

ya están identificados los siguientes actores: Arquitecto, diseñador, ingeniero, personal, contratista, electricista, tablerista, proveedor, distribuidor u otros más, en otras palabras, hay identificación del demandante por parte de este competidor. En contraste, LG-BT presenta una herramienta que sus competidores no poseen, el showroom para la muestra de los productos y de las soluciones, el cuál puede ser aprovechado para aumentar la interacción con los distintos actores del mercado, pero actualmente no hay mucha información sobre el demandante de los productos ni menos del cliente.

Sin dejar de lado la competencia con ABB y Sinthesi, en donde, el primero es un gran competidor en el mercado industrial y Sinthesi especializado en el segmento residencial. Estos actores no presentan muchos puntos de comparación en el mercado chileno, es más ABB no posee página web nacional, por lo que se maneja por medio del sitio web global y el contacto con distribuidores de Chile. Con respecto a Sinthesi, este actor solo compete en el mercado residencial y la oferta de productos no es tan variada como la que posee LG-BT o Schneider.

Producto de la comparación de las variables específicas, se obtuvo los siguientes puntajes en el benchmark<sup>42</sup>:

- LG-BT: 5 puntos
- Schneider Electric: 7 puntos
- ABB: 1 punto
- Sinthesi: 2 puntos

Concluyendo el benchmark competitivo, LG-BT presenta una brecha negativa con respecto a Schneider, en cuanto a las mejores prácticas, específicamente aludiendo a los medios para interactuar con el cliente, como también para la identificación de este usuario que interactúa. En otras palabras, Schneider obtiene más información sobre el cliente producto de sus medios, sobre todo por medio del carro de compra y las intenciones de compra que este genera, en adición al centro de asistencia y la identificación del demandante, puntos en los que LG-BT falla actualmente, sobre todo en la identificación de este actor. En cuanto a la ventaja que representa el funcionamiento de un showroom con el foco preciso, este puede ser una gran herramienta para guiar, mostrar y convencer a los distintos actores sobre las soluciones que ofrece LG-BT, por lo que puede representar un gran potencial para la industria.

---

<sup>42</sup> De un total de 10 puntos posibles.

### 8.1.2.2 Benchmarking Interno

Empresas	Showrooms	Lista de materiales/ Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa
Chile	√	x	√	√/x	x
Francia	√	√	√	√	x
Brasil	√	x	√	√/x	x
Estados Unidos	√	√	√	√	x

Tabla 3: Variables específicas Benchmark Interno

Continuando con el benchmark interno, en donde se contrasta con las sedes en Francia, Brasil y Estados Unidos, se debe enfatizar en ciertos puntos particulares, como la facilidad de búsqueda dentro de los medios, la posesión de una lista de materiales o carro de compra dentro de la página, los focos de las soluciones en los distintos países y también a los actores identificados dentro de sus formularios de contacto. Cuantitativamente, dentro del análisis tanto la sede de Francia como de Estados Unidos obtuvo 8 puntos, de los 10 posibles y Brasil comparte el puntaje de Chile, 5 puntos, es decir, las primeras dos sedes presentan una ventaja en su funcionamiento.

En primera instancia, se debe destacar que la utilización de showrooms para la muestra de productos es una práctica universal de LG-BT, es decir, en todos los países donde hay sedes tienen uno o más showrooms a disposición del cliente. En particular, los principales ejes diferenciadores que se encuentran en la página de Francia como en la de Estados Unidos, es la posibilidad de generar una lista de materiales o carro de compra, para su posterior derivación al distribuidor. Dentro de estos medios se pueden encontrar los productos, precios, el armado de este carro y su posterior derivación de una manera muy simple, en otras palabras, con 2 a 3 clicks se encuentra la información pertinente para el usuario que interactúa. Con respecto al carro de compra, del cual tanto la sede de Francia y Estados Unidos obtienen información propia de la compra, estos presentan un funcionamiento similar y realizan el link directo con los distribuidores, específicamente este funcionamiento se explica con respecto a la perspectiva de un usuario que interactúa en la página de Francia, en donde, existe una diferenciación o dos focos dentro de la página, entre un espacio público (Particulares) y un espacio profesional (Instaladores, Terceros y profesionales):

- Espacio Grand Public: Guiado a particulares y consumidores.
  - Búsqueda de productos dentro de la página y selección de estos.

- Creación del carro de compra y ejecución de este.
- Sistema: Busca los productos según la localización del usuario que interactúa (Solicitada o por GPS del dispositivo).
- Sistema entrega dos opciones para completar el carro de compra, comprar en línea a cierto Retailer (Similares a Easy-Sodimac) o comprar en tienda física. Con respecto a la primera opción la compra en línea redirige directamente al pago en el distribuidor disponible. Por otra parte, la segunda opción entrega la localización, itinerario y disponibilidad de stock de una lista de distribuidores cercanos.
- Espacio Grand Pro: Guiado a profesionales, instaladores eléctricos y otros actores.
  - Búsqueda de productos, presentados mediante un catálogo integrado a la página web. Selección de los productos requeridos.
  - Generación del carro de compra, en donde, se puede imprimir la lista realizada o buscar a un distribuidor para gestionar el pedido.
  - Búsqueda de un distribuidor, esta entrega la localización de las tiendas, itinerarios e información sobre el distribuidor eléctrico más cercano.

Se debe destacar que dentro del medio de Francia, están bien identificados los focos hacia los usuarios, sobre todo el proceso para cada uno de estos y su posterior derivación a los distribuidores, es decir, el usuario que interactúa con el espacio público, representa un consumidor o cliente particular el cual es derivado a los distribuidores de tipo Retailers (Tal como Sodimac, Easy, Construmart dentro de Chile), por el otro lado, el usuario que interactúa con el espacio profesional representa un instalador eléctrico o empresa especialista, por lo tanto es derivado a un distribuidor que sea especialista en el área eléctrica (Por ejemplo, Dartel o ElectraFK en Chile).

En particular, en el medio de Francia todos los precios son visualizados directamente con el producto, en el portal de búsqueda de estos y en la posterior creación del carro de compra, a diferencia de Estados Unidos que solo presenta el precio de los productos más comunes y enfocados directamente al consumidor, tal como, interruptores y enchufes, entre otros. En contraste con Chile que solo presenta estos mediante una lista de precios (archivo disponible en la página), en otras palabras, esto puede significar un mayor poder de mercado de Francia en cuanto al funcionamiento de los distribuidores y de los precios que estos establecen, y por otra parte, una dificultad para el mercado Chileno al no poder ser totalmente transparentes con los precios de los productos, práctica que podría atentar contra el distribuidor y este proceder a no comercializar más el producto.

Posterior a la explicación del carro de compra de Francia, el cual es muy parecido al presente en Estados Unidos, y la clarificación de la transparencia de los precios en los distintos medios, se debe realizar un especial enfoque en el portal de soluciones dentro de estos medios. Esta sección dentro de las páginas web de Francia y Estados Unidos, presentan un claro enfoque al diseño de las distintas soluciones, tanto su visualización del diseño como la presentación en proyectos realizados. Desde el punto de vista del espacio público, las soluciones presentadas van ligadas al mercado residencial, como la

interconectividad del hogar, renovación de este, tutoriales para instalar ciertos insumos, entre otros. Con respecto al espacio profesional, este se enfoca en los distintos segmentos de mercado, ya sea, residencial, Hotelería, Industrias, Comercio, entre otros, por cada uno de estos segmentos se presenta una cantidad de soluciones, que consisten en proyectos pasados con alguna temática en particular, por ejemplo, para el caso de hotelería, se realiza un especial énfasis en estas tres temáticas: la estética, eficiencia energética, resistencia al uso, por medio de la muestra de distintos hoteles o proyectos realizados con la marca. En adición a esta muestra de los proyectos realizados, se especifica por cada uno de estos, los productos utilizados, la funcionalidad y su propósito (estética, eficiencia, calidad, control), y en algunos de estos proyectos se muestra a las organizaciones que intervinieron en el proyecto, tal como, la sociedad del proyecto, constructora, arquitecto, instalador, tablerista, inversionista, distribuidor, entre otros dependiendo del segmento en que se interactúa.

Continuando con el análisis interno, los medios de Brasil, a pesar de ser muy similares a los encontrados en Chile, poseen un centro de asistencia o formularios de contacto muy similares a los encontrados en Schneider. En otras palabras, dentro de la página web de Brasil mientras se navega en la sección de soluciones, se encuentra una opción para interactuar, en donde, la página consulta si es que el usuario necesita ayuda con su proyecto, derivando a este al formulario de contacto. Este formulario presenta distintas opciones para resolver las dudas del usuario, como dudas sobre los productos, dudas comerciales, comentarios y sugerencias, reclamos sobre productos, capacitaciones y proyectos. Esta última opción, solicita información sobre el nombre de la empresa, si es cliente o no, nombre de proyecto, responsable, datos de contacto, lugar, función del usuario que interactúa, es decir, si es funcionario público, arquitecto, comprador, constructora, consumidor final, decorador, distribuidor, electricista, ingeniero o interno, y por último, la disposición para que el usuario escriba el mensaje y seleccione a qué tipo de solución corresponde (Residencial, Hotelería, Data center, entre otros). Con respecto a este formulario, se debe destacar que obtiene información importante sobre el proyecto en sí, ya sea, el nombre de este, el lugar, la empresa que interviene, como también obtiene la identificación del usuario que interactúa, de esta forma puede saber quiénes son los usuarios que interactúan con la página, el destino de los productos, y, al fin y al cabo, ofrecer un mejor servicio de cara a cada usuario que interactúa.

A modo de concluir el benchmark interno, se aprecia una brecha negativa con respecto a la información sobre el usuario que interactúa en la página como también en la identificación de este, tanto en los medios de Francia y Estados Unidos, que tienen diferentes propuestas dependiendo del usuario que ingresa a la página. Por otro lado, a pesar de obtener una puntuación similar a la de Brasil, este medio presenta una mejor identificación del demandante y del usuario que interactúa con la página, correspondiente al formulario de asistencia, el cual recaba información importante sobre el proyecto a realizar, el responsable del proyecto, el actor que está interactuando y el destino de los productos, tanto de la ubicación, que proyecto y a que segmento pertenece. Esta simple herramienta puede ser de mucha utilidad para identificar al actor que demanda una solución, identificar los puntos de interés dentro de los medios de este actor y posteriormente con la información recabada, crear una tendencia sobre estos puntos y

recomendar o diferenciar de mejor manera la navegación y la oferta para cada uno de los actores.

### 8.1.2.3 Benchmarking No competitivo

Empresas	Showrooms	Lista de materiales/ Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa
BTicino-Legrand	√	x	√	√/x	x
Cemento-Polpaico	x	x	x	√/x	x
Fermax	x	√/x	√	√	x
Ceresita	√	x	x	√	x

Tabla 4: Variables específicas Benchmark no competitivo

Por último, el benchmark no competitivo o denominado funcional, en donde se compara con tres organizaciones ligadas o no al rubro, pero que presentan una estrategia comercial B2B al igual que LG-BT en Chile. Estas organizaciones son representadas por Cementos Polpaico, Fermax y Ceresita. Tanto Polpaico como Ceresita actúan en mercados similares a LG-BT, la primera ligada a la construcción propiamente tal y Ceresita con un mayor énfasis en el mercado residencial y el diseño de ambientes, por otra parte, Fermax es un fabricante de videoporteros, sistemas de control y domótica, de origen español, el cual comparte una oferta similar sobre algunos productos y compiten en el mismo mercado, pero este no presenta una gran participación en Chile.

Con respecto a este análisis, no se destaca una gran diferencia en cuanto a las variables específicas, en concreto, solo Fermax presenta una herramienta similar a la lista de materiales, LG-BT y Fermax poseen una aplicación digital, Ceresita y LG-BT poseen un showroom para la muestra de sus productos o soluciones y la facilidad de búsqueda no es un enfoque diferenciador para estos medios. En particular, se encuentra una brecha positiva (5 puntos en total), con respecto a Ceresita y Polpaico, producto de la posesión de distintos medios para interactuar con los actores, y comparte el mismo puntaje con Fermax. Es más, dentro de este benchmarking se debe realizar un énfasis en las variables generales presentadas, tanto en los actores identificados dentro de la página web, en el cómo estas presentan sus soluciones, actores identificados en sus formularios de contacto y por último si es que presentan alguna herramienta diferenciadora que promueva la interacción del usuario.

Profundizando en las variables generales (Anexo N: Benchmark No competitivo), específicamente en el público objetivo de la página web, declarado o no dentro de este medio, tanto Polpaico, Fermax y Ceresita tienen bien identificados los actores que

interactúan como también la propuesta hacia estos actores. Por una parte, Polpaico identifica a la constructora, al maestro particular y al distribuidor, por otra, Ceresita identifica y guía sus medios hacia el cliente particular (maestro o dueño de hogar) y al diseñador o decorador de interiores, en cambio, Fermax identifica a los instaladores, distribuidores, arquitectos, promotores e ingenierías como su principal público con una propuesta de servicio para cada uno de estos. En contraste, LG-BT si realiza una identificación dentro de su página web, enfocado en el profesional, instalador y distribuidor, pero no existe una gran diferencia entre la navegación de los actores, es decir, al actor que se identifica como profesional se le recomienda la búsqueda por catálogos, capacitaciones y artículos técnicos, al instalador se le recomienda los catálogos, donde comprar y asistencia, y por último al distribuidor se le recomienda el catálogo, certificados y ofertas.

Otra variable para destacar es el enfoque que cada una de estas organizaciones le da a su sección de soluciones. En esta sección Polpaico presenta todos sus productos (cementos, hormigón, áridos), con sus respectivas especificaciones y características, para luego ofrecer una asesoría técnica, en las etapas de estudio y planificación, como también en la ejecución de este mismo. En adición a esta asesoría, al navegar por la sección en mención, dentro de la presentación de los productos se encuentra un link directo al sistema de cotización y de contacto, en donde, se identifica ciertos datos del solicitante y el actor que representa (Constructora, Maestro/particular o distribuidor), y también se deja a disposición una herramienta de cubicación para el usuario que interactúa. A grandes rasgos, este cubicador ayuda al usuario a encontrar las cantidades de los productos que necesita para ciertos trabajos. En primera instancia, pregunta la ubicación del proyecto, el producto que necesita (Cemento u hormigón), elemento o actividad<sup>43</sup>, la cantidad en metro cúbicos o las dimensiones del elemento. Luego de ingresar estos datos la herramienta entrega una solución, cantidad de cemento que necesita para ese elemento, además de los materiales recomendados para obtener el mayor rendimiento del producto y como paso final solicita el formulario de cotización, con datos del solicitante, de la empresa y la ubicación de la obra. En otras palabras, con esta herramienta de cubicación como el posterior formulario, obtienen información de la interacción, ya sea, información propia del proyecto y de la empresa, como del usuario que interactúa en la página web.

Ahora bien, en el caso de Ceresita, esta se enfoca en el diseño de ambientes y la decoración, con una muestra de todos sus productos y una sección de tendencias que emulan a la de soluciones de las otras organizaciones. En esta sección, se muestra un planificador de pintado, tendencias y la posibilidad de crear tu ambiente. Las dos últimas mencionadas, se enfocan en la muestra de distintos ambientes (Dormitorio, cocina, living, fachada, entre otros), pero la pestaña de tendencia realiza una muestra acabada de los distintos ambientes, en cambio, el simulador da la posibilidad de escoger y crear estos ambientes, el tipo de estos e ir escogiendo los colores de ciertas secciones del ambiente. Por otra parte, el planificador de pintado cumple una función parecida al cubicador de Polpaico, en el cual, se selecciona el tipo de ambiente (cocina, dormitorio, baño, otros), las

---

<sup>43</sup> Cimientos sin armar, pavimentos, pilares, morteros, radiers y sobrecimientos sin armar, entre otros.

especificaciones de este (Medidas, superficie y estado de la pintura), los materiales a utilizar, la selección de los productos y las sugerencias de Ceresita al usuario, en galones de pintura, tiempos de proyecto y materiales recomendados.

Con respecto a las soluciones de Fermax, estas se presentan en la página corporativa de la organización, en primera instancia se navega por las principales ofertas, videoporteros, control de accesos y domótica, para continuar con la exploración de los productos de cada categoría. Continuando con la navegación, luego de los productos se presentan los distintos modelos de cada uno de estos, con sus respectivas especificaciones y características, imágenes del producto y como último ítem, muestra los proyectos internacionales que posee ese producto en particular e información sobre este proyecto identificado. En otras palabras, además de realizar un énfasis en la oferta, los distintos productos y modelos, se muestra como ítem importante de las soluciones la visualización del producto en la práctica y en las distintas posibilidades de proyecto, es decir, tiene un enfoque al diseño del producto y al diseño que este ofrece en los distintos proyectos realizados, dando un acercamiento a la visualización de los productos y modelos en proyectos específicos al usuario que navega por esta sección.

Por otra parte, se debe realizar un especial énfasis en la empresa Fermax, en cuanto a la identificación de los usuarios, de los servicios dirigidos a estos y la herramienta que estos poseen, denominada Global Projects. En primera instancia, como se menciona anteriormente, Fermax dentro de su página web identifica y ofrece servicios para el instalador, los distribuidores, y a los arquitectos, promotores e ingenierías, es decir, estos son el público objetivo de Fermax y son identificados por este. Dentro de estos servicios, se destaca el enfoque hacia los arquitectos, promotores e ingenierías, en donde, recalca su propuesta de valor de una estética diferenciadora y armónica para los proyectos de estos actores, y ofrece en su navegación información y videos sobre sus productos, novedades de estos, muestra de premios obtenidos a lo largo de su trayectoria, los grandes proyectos internacionales donde hay instalados productos Fermax, un asistente para crear su Skyline<sup>44</sup> y por último una red<sup>45</sup> para encontrar dónde comprar el producto. En cuanto al instalador, se presentan herramientas, documentación, tutoriales y cursos, con el fin de aportar en su trabajo diario, y también el acceso a la herramienta Global Projects, la cual consiste en un simulador que cumple la función de construir el proyecto en un corto tiempo. Focalizando en la herramienta, tiene el principal fin de realizar y gestionar los proyectos de los instaladores de una forma precisa y personalizada, con sección de autoguiado y fácil de interactuar, que entrega posteriormente una lista de los materiales ingresados en el proyecto y el precio de cada uno de los componentes, además es una herramienta de libre acceso. A grandes rasgos, esta presenta dos opciones, crear proyecto de kits o edificios, se consulta si es que el cliente desea indicar datos de él y del proyecto antes de continuar, para proseguir con el desarrollo del simulador y llenado de ciertas especificaciones. Dentro de estas especificaciones, se encuentran datos generales sobre el edificio (viviendas, plantas y altura), definición de la cantidad y tipo de accesos, elección de terminales y accesos<sup>46</sup>, y algunas especificaciones extras y optativas sobre las viviendas,

---

<sup>44</sup> Tipo de producto.

<sup>45</sup> Red Fermax.

<sup>46</sup> Enfocados en los modelos de los productos.

para finalizar con la generación del presupuesto y entrega de la lista de materiales por parte de la herramienta. En otras palabras, esta herramienta sirve para que el cliente, identificado como instalador, pueda interactuar con la herramienta, generar sus proyectos, presupuestos, cotizaciones y lista de materiales mediante ella, por lo que se genera información tanto de la interacción del usuario, como los destinos y usos de los productos, si es que este se identifica en primera instancia, intenciones de compra o compras efectuadas, además de otros datos importantes para aumentar el conocimiento sobre este actor.

En síntesis, a pesar de que no existe una gran diferencia entre estas organizaciones y LG-BT, con respecto a los medios presentes, aún carece de medios para obtener información sobre el usuario y la identificación de este actor (¿Qué cliente es?). Por otra parte, tanto el cubicador de Polpaico, el simulador y planificador de Ceresita, y la herramienta Global Projects de Fermax, son una forma más interactiva para generar el contacto del usuario que ingresa a su página, y, por lo tanto, es una fuente de información para sus propósitos. Enfatizando en las soluciones, Ceresita hace un gran enfoque hacia el diseño y la creación de ambientes, muy acorde a su propuesta de valor, en donde, comparte al igual que LG-BT un showroom para la muestra de estos diseños, pero en el caso de LG-BT este tiene un foco en la muestra de sus productos y modelos, pero no enfatiza ni aprovecha su potencial en el área del diseño de las soluciones. Por otro lado, Fermax también realiza un enfoque hacia el diseño y la muestra de proyectos realizados, sobre todo en la propuesta de servicios hacia el arquitecto, con el fin de mostrar diseños llevados a la práctica y la versatilidad e imagen de sus productos. Como último elemento a destacar, las tres organizaciones comparadas tienen medios para obtener información sobre la necesidad de los usuarios, en cambio LG-BT actualmente no posee algún medio de interacción para lograr este propósito, es más, en comparación con estas organizaciones el carro de compra es un elemento más viable para LG-BT por la variedad de productos, por lo que podría ser un medio adicional para obtener información sobre las intenciones de compra y los productos buscados por el usuario.

Posterior a la presentación de los distintos benchmarks, se debe enfatizar en los principales hallazgos encontrados producto del análisis y la comparación con estas organizaciones.

En primera instancia se debe destacar la identificación del demandante que interactúa en la página web, por parte de Schneider en Chile, la sede de Brasil, Francia y Estados Unidos y Polpaico, debido a su formulario de contacto o centro de asistencia, en los cuales, se obtiene información sobre la función del usuario que interactúa, información de este y del proyecto. Con respecto a estos formularios, ya se identifican una gran cantidad de actores (deben tener interacciones pasadas), en contraste con LG-BT en Chile, que tiene un formulario de contacto que no recaba esta información y solo está enfocado en una consulta sobre productos. Esta información que obtienen los distintos formularios encontrados ayuda a identificar al usuario con quien se interactúa, crea una relación más cercana entre el usuario y la marca (al saber quién es este y cuál es su necesidad), obtiene información importante sobre este, de sus puntos de interés y también sobre el proyecto,

y posteriormente puede significar la diferenciación de la propuesta para los distintos actores que ingresan a los medios digitales.

Además de la identificación del demandante, muchas de estas organizaciones tienen carro de compra, listas de materiales o alguna herramienta que pueda cumplir esta función y otras, de las cuales obtienen información sobre las intenciones de compra del usuario que interactúa, los productos que necesitan, las compras efectuadas y no efectuadas, el proyecto o solución buscada, además de guiar o redirigir directamente al distribuidor de la conveniencia del usuario. Por una parte, se obtiene información de la interacción del usuario, por otra, se facilita la herramienta para la generación del carro de compra (con una muestra directa de los productos) y finalmente la gestión con el distribuidor. En otras palabras, el carro de compra tiene que ir acompañado de una facilidad de búsqueda y navegación para el usuario, una gestión hacia el distribuidor, para así obtener la información pertinente que puede entregar la interacción con este proceso.

Recalcando la competencia en el mercado nacional, Schneider posee un mejor acercamiento al usuario y a la identificación de este, producto de su carro de compra y centro de asistencia, pero LG-BT tiene el potencial para ofrecer una experiencia superior, de la mano de su showroom y propuesta de valor (Calidad y Diseño), con el correcto enfoque hacia el cliente.

Por último, la interacción con la página web, el carro de compra, las secciones de soluciones, formularios de contacto, centros de asistencia, herramientas simuladoras o cubicadoras, es decir, los distintos medios, genera información sobre la interacción del cliente, sobre los productos o soluciones que se exploran, como también información sobre el nombre del proyecto, el destino de los productos y distintas especificaciones que se pueden adherir, y que se pueden explorar luego de realizado y gestionado el contacto con el actor.

Contrastando los principales hallazgos de la estrategia actual con el benchmarking de las distintas organizaciones, se puede realizar el diagnóstico de que existe un desconocimiento de los actores que interactúan dentro de los medios digitales de LG-BT, como también un desconocimiento del viaje del cliente para estos actores. Acompañado de este desconocimiento, no hay medios en donde los usuarios puedan interactuar y se genere la información pertinente sobre estos individuos. En otras palabras, la estrategia comercial es incompleta debido a la falta de interacción y conocimiento de los actores del mercado, la falta de identificación de los actores pertinentes, de focalización y eje principal hacia los clientes y los medios para mejorar esta relación cliente-marca, con el propósito de generar la información faltante de este o estos individuos.

De este diagnóstico se desprenden distintos puntos de enfoque para la investigación, en donde, en primer lugar se investigará las interacciones y la magnitud de estas en las plataformas web de la organización, para luego enfocar esta investigación en el entendimiento del proceso de un proyecto como también en la identificación de los

distintos actores que tienen poder de decisión para la compra de los insumos eléctricos, es decir, identificar al o los clientes, y, por último, identificar los puntos de contactos actuales dentro de la marca. Estos tres puntos en particular crean la base para entender ciertos tópicos dentro del mercado, para diseñar el viaje del cliente posteriormente y también entender la falta de algunos medios o puntos para generar la interacción cliente-marca.

## 8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Dentro de la investigación de mercado se busca indagar y responder ciertas hipótesis planteadas en el apartado 2.2.1 y también ciertos puntos de enfoque encontrados en el diagnóstico del problema. En específico, se espera indagar sobre los medios digitales dentro de la empresa y su utilización, cómo se desarrolla un proyecto y cuáles son los actores involucrados, de estos actores cuáles interactúan con LG-BT o con el insumo eléctrico, ¿es el instalador eléctrico uno de los principales actores?, qué actores participan en la decisión de compra final, y, por otra parte, cuáles son los puntos de contacto actuales e identificados por la compañía. Todos estos tópicos ayudan al estudio previo, a la identificación del cliente del producto LG-BT y la posterior confección del viaje del cliente, para así generar una base para mejorar el servicio de cara al cliente.

### 8.2.1 ENTREVISTAS ACTORES RELEVANTES

Los principales actores entrevistados forman parte del proceso de un proyecto, en donde se destaca a dos ingenieros eléctricos<sup>47</sup> (Anexo Ñ y O: Entrevista Luis Cabezas y Eugenio Redard, respectivamente), un jefe de adquisición de una constructora<sup>48</sup> (Anexo P: Entrevista Marcelo Márquez), una encargada de proyectos<sup>49</sup> (Anexo Q: Entrevista Ana Marentis) y una funcionaria pública del MOP<sup>50</sup>, también se destaca a un Digital Marketing Manager de LG-BT<sup>51</sup>. El principal método utilizado para la obtención de la información fue el de entrevistas telefónicas hacia los distintos actores.

#### 8.2.1.1 Interacción Medios Digitales

En este apartado se indaga sobre las interacciones dentro de la página web, es decir, a qué magnitud ascienden las interacciones de los usuarios con las plataformas web de la organización, cuáles son los principales tópicos buscados por esto, la integración de la plataforma y ciertos puntos de calor identificados por ellos. Sobre este tópico el principal actor es Boris Rebolledo (Anexo R: Entrevista Boris Rebolledo), Digital Marketing & Communication Manager de LG-BT.

---

<sup>47</sup> Luis Cabezas y Eugenio Redard.

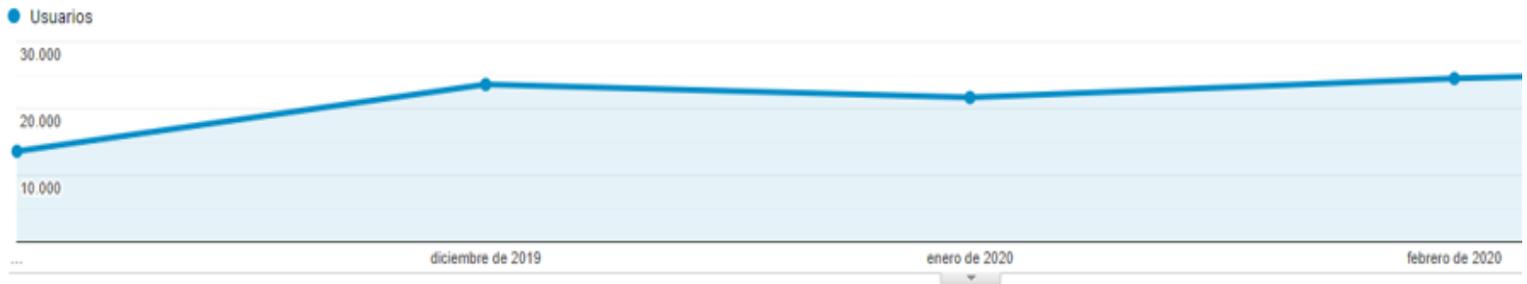
<sup>48</sup> Marcelo Márquez, Constructora Bravo e Izquierdo.

<sup>49</sup> Ana Marentis, encargada de proyectos SalfaCorp.

<sup>50</sup> Brenda Córdova: Jefatura departamento nacional de proyectos de riego, Ministerio de Obras públicas.

<sup>51</sup> Boris Rebolledo: Digital Marketing & Communication manager.

A continuación, se observa el resumen de los últimos 3 meses de interacciones en la página BTicino:



*Ilustración 9: Interacciones Sitio web*

En donde se aprecia el aumento de las interacciones desde diciembre, alcanzado más de 25.000 usuarios que ingresaron a la página web de BTicino durante el mes de febrero. En particular, la gran mayoría de estos usuarios son nuevos visitantes, pero igual dentro de esta visualización se considera la interacción de usuarios antiguos. Por otro lado, el total de los usuarios registrados asciende a 107.000 aproximadamente.

Los principales hallazgos obtenidos sobre la interacción con la página web se presenta a continuación:

- En primer lugar, las plataformas web presentan un promedio de 40.000 usuarios al mes durante los últimos 5 meses de análisis, en donde, se destaca el número de visitas a la página de BTicino con casi 350.000 visitas por encima de las 255.000 de Legrand.
- En segundo lugar, los mapas de calor de la página muestran que la principal interacción con las plataformas digitales es para la búsqueda de información, en el primer lugar la búsqueda de los contenidos disponibles sobre los productos, es decir, catálogos. Como segunda interacción más influyente se presenta la pestaña de certificación de los productos y por último el punto de contacto.
- Adicionalmente, las encuestas que se realizan en las plataformas web se enfocan en la encuesta NPS (Net promoter score), en donde, se pregunta de una escala del 1 al 10 qué tan probable es que recomiendes la marca a un conocido. De esta pregunta se diferencia entre los usuarios promotores, los cuales responden entre 9 y 10, pasivos entre 7 y 8, y detractores de la marca, entre 0 y 6.
- Por otra parte, las plataformas web presentan una base unificada, un diseño estándar y similar, lo que significa que tienen un grado importante de integración.
- Por último y con respecto a la posibilidad de integrar la página web Legrand-BTicino con la página de algún distribuidor, según Boris, *“si existe la posibilidad de unificar o linkear la plataforma web con la de un partner, mediante un iFrame*

*incrustado, esto se podría hacer en el caso que genere valor”, es decir, aumente la promoción y por consecuencia las ventas.*

Con respecto a estos hallazgos, se aprecia una gran magnitud de usuarios que interactúan dentro de la página web, como también se conoce los principales puntos de contacto, pero no está claro quién es el usuario que interactúa con la página, existe un cierto grado de desconocimiento sobre ese punto. Por otra parte, se puede llegar a la conclusión errónea de que solo ingresan al medio web los instaladores eléctricos, producto del mapa de calor identificado, por lo que no se estaría considerando otros actores interesados en LG-BT, como tampoco se estaría facilitando la navegación de este actor identificado. Adicionalmente, la base unificada que presentan los medios de LG-BT y su posibilidad de derivar con alguna página de un distribuidor, pueden facilitar el cambio de estos medios para encontrar e identificar a los usuarios que interactúan dentro de las páginas web y así focalizar con respecto a estos actores, su correspondiente navegación y puntos de interés. Por último, no se identifican herramientas o medios de interacción tan influyentes para los usuarios que ingresan a estos medios, es decir, el portal se limita a la entrega de información, pero no a la obtención de información de los usuarios mediante algún medio que estos puedan utilizar, por ejemplo, alguna herramienta simuladora, planificadora de proyectos, carro de compra u otro medio de información mutua.

### 8.2.1.2 Proceso de un proyecto

El proceso de un proyecto fue construido mediante la interacción con distintos actores del rubro de la construcción, con el propósito de entender el funcionamiento de este, el flujo que se lleva a cabo para la ejecución de este e identificar a los principales actores que interactúan. En este punto destacan los siguientes actores, Marcelo Márquez (Anexo P: Entrevista Marcelo Márquez) y Ana Marentis (Anexo Q: Entrevista Ana Marentis) aportando una visión desde la constructora que se adjudica un proyecto, Brenda Córdova con una visión más general sobre este proceso, y por último algunos tópicos influyentes de parte de Luis Cabezas (Anexo Ñ: Luis Cabezas), este último más importante para la identificación de los roles de los actores ligados al insumo eléctrico.

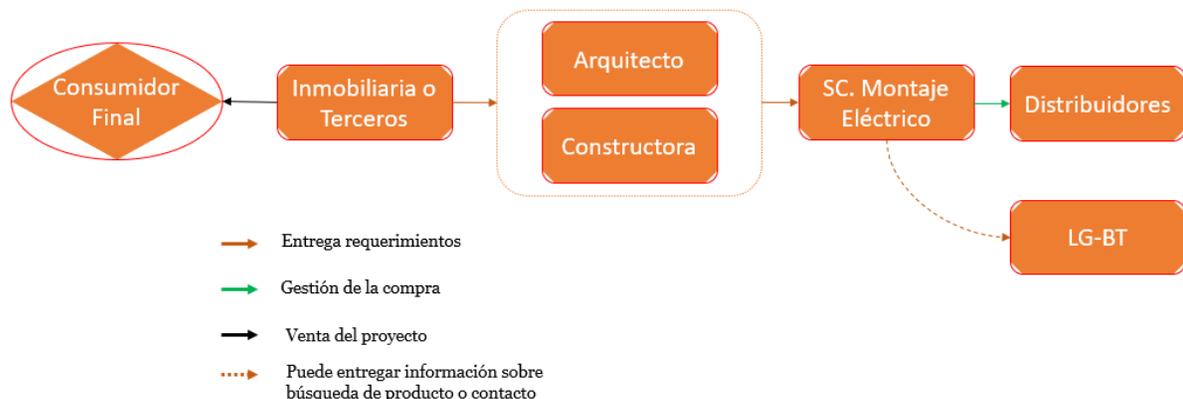


Ilustración 10: Proceso de un proyecto construcción inicial, elaboración propia

En general, el desarrollo de un proyecto consiste en el deseo o confección por parte de una inmobiliaria, empresa tercera u organismo público, los cuales necesitan la construcción de una edificación en particular, ya sean, educacionales, residenciales, oficinas, industriales, entre otros. Dentro de esta confección el ente mandante realiza estudios preliminares para proceder a licitar, publicar o contratar para el proyecto, dependiendo de qué actor representa<sup>52</sup>. Según Ana Marentis, *“Lo primero es el estudio del proyecto y a partir del estudio la adjudicación de este. Este estudio entrega detalles de recursos, el cual entrega directrices para empezar las compras o a negociar las grandes partidas”*. Anterior a la adjudicación por parte de una constructora, las especificaciones del proyecto son entregadas al arquitecto para que realice el diseño y los planos de la edificación. Según Luis Cabezas, *“La inmobiliaria o ente quiere un edificio de tales características, para tal segmento de personas, de un proyecto prediseñado. Sobre ese diseño trabaja un arquitecto y posteriormente los especialistas”*. En esta etapa el arquitecto se desempeña como el principal actor encargado de representar a la inmobiliaria y a las expectativas de estos.

Posterior a la realización de los estudios preliminares, una constructora se adjudica el proyecto, encargada de la obra gruesa, la subcontratación de especialidades y edificación del proyecto. A su vez, la constructora debe licitar, publicar y contratar a los proveedores de las grandes partidas para confeccionar la estructura, según Marcelo Márquez, *“La negociación de las grandes partidas apunta al volumen y a las partidas relevantes, en términos de obra gruesa está el hormigón, los fierros, perfiles galvanizados, el yeso cartón, entre otros, y en las terminaciones básicamente sanitarios, grifería, puertas, revestimientos, pavimentos, luminaria, entre otros accesorios”*, por otra parte, se manejan los subcontratos, que como menciona Marcelo, *“se habla de subcontratos a todo aquello que uno tiene que externalizar y que implica mano de obra, es decir, que va asociado a suministro e instalación”*. Dentro de las especialidades que se encuentran, tal como, la infraestructura eléctrica, hidráulica, alcantarillado y otras instalaciones necesarias, la constructora canaliza cada uno de estos subcontratos dentro de la obra, es decir, cada obra elige a estos subcontratistas.

El principal foco analizado de las empresas subcontratadas, es la empresa encargada del montaje eléctrico y de toda la infraestructura eléctrica de la edificación. Esta empresa es la encargada de cotizar el proyecto completo, suministro e instalación, a los distintos distribuidores del insumo eléctrico presentes en el mercado. Existen ocasiones en donde la constructora interactúa con el distribuidor o la marca fabricante, pero solo en temas puntuales, como específica Marcelo, *“Eventualmente realizamos compras de ferretería eléctrica... pero como proyecto se canaliza por medio del subcontrato y compras puntuales lo canalizamos nosotros, mantenciones o reparaciones, pero el canal es el mismo”*. El instalador eléctrico entra en directa conversación con los distribuidores para la cotización de los insumos, en algunos casos interactúan con la marca fabricante para

---

<sup>52</sup> Organismo público debe licitar, inmobiliaria y empresa tercera puede optar por licitar, publicar o directamente contratar.

efectos de información de los productos y para obtener el contacto de los distribuidores. Luego presenta las cotizaciones, las cuales deben estar acorde al presupuesto y a las especificaciones del arquitecto, procede a comprar el insumo al distribuidor, el cual entrega directo a la obra, y por último el instalador procede a realizar el montaje de la infraestructura eléctrica. Posterior a la instalación de todas las especialidades y a la terminación de la edificación en sí, la constructora entrega el proyecto al arquitecto, el cual procede a entregar el proyecto finalizado al ente solicitante, para su posterior venta piloto y contacto con el consumidor del proyecto.

Desde el punto de vista del rol que cumple el subcontratista, la empresa encargada de la instalación eléctrica es un actor fundamental que posee la información sobre el proyecto, el tipo de este, la empresa contratante, el destino de los productos, especificaciones propias del proyecto, entre otras variables, que pueden significar un gran aporte a la post venta de los productos LG-BT, cómo también al acercamiento al cliente. Según Luis, con respecto a los medios utilizados por parte de los instaladores eléctricos, *“En general, hoy en día los medios más usados para saber el listado de precio, disponibilidad de productos es internet. Hoy en día la mayor parte de las empresas tienen tanto los valores, los precios de los productos, correspondiente al listado digitalizado, es decir, está todo en internet. Es la parte fundamental de cómo uno arma el presupuesto, cómo uno llega a los precios y cómo llega al distribuidor o vendedor”*, es decir, la interacción entre LG-BT se limita a la entrega de información al instalador, pero no es tan común la obtención por parte de LG-BT de la información que posee este actor. Actualmente, esta queda en los distribuidores, los cuales no tienen la necesidad de entender al cliente de los insumos eléctricos, como tampoco a las necesidades del mercado, puntos primordiales para LG-BT en cuánto al entendimiento del comprador, de la efectividad de las soluciones, de los productos y del servicio en su totalidad.

Por último y como principales hallazgos de este apartado, se reconoce a la inmobiliaria como ente mandante, el cual entrega los estudios preliminares del proyecto, el Arquitecto que se responsabiliza como principal actor encargado de las expectativas de la inmobiliaria y de aterrizar sus deseos a la práctica, la constructora encargada de cumplir los diseños del arquitecto, y todas las especialidades también con el propósito de cumplir las expectativas de la constructora y del arquitecto dentro de la obra, es decir, cada uno de estos actores cumplen una responsabilidad con respecto a otro actor, y por encima de esta responsabilidad se encuentra cumplir las expectativas de la inmobiliaria representada por el control del arquitecto. En otras palabras, cada uno de estos actores cumplen un rol dentro de la ejecución de un proyecto, pero resulta esencial preguntarse, ¿Cuál de estos actores decide que marca de insumos eléctricos comprar?, específicamente, se debe identificar el papel que cumple cada uno de estos actores con el insumo eléctrico y la posterior elección de compra.

### *8.2.1.3 Identificación roles de actores*

A pesar de la identificación del instalador eléctrico como un actor fundamental dentro de cualquier proyecto u obra, con la principal tarea de cotizar, interactuar con los

distribuidores e instalar la infraestructura eléctrica, existen otros actores que forman parte de esta elección de marca, ya sea, por un interés sobre el diseño, el precio, la calidad, las características, funcionalidad u otros intereses.

En particular, se identifica a la organización mandante, sea este, inmobiliaria o terceros, como el principal cliente de la obra con la facultad de realizar todos los estudios preliminares de esta y enfocar el proyecto hacia un segmento o mercado particular. Específicamente ahondando en su interacción con el insumo eléctrico, según Luis Cabezas (Anexo N: Entrevista Luis Cabezas), ingeniero eléctrico entrevistado, si se habla de una edificación o conjunto habitacional, *“la inmobiliaria predefine las características, para tal segmento de personas y entrega sus peticiones al arquitecto, dentro de estas especificaciones se preestablecen las marcas de insumos eléctricos acordes a las características”* (generalmente se dan 2 o 3 marcas para cotizar, de precios similares). En otras palabras, la empresa mandante considera en sus estudios ciertas marcas para utilizar y cotizar dentro del proyecto, todo esto perteneciente a una etapa de planificación previa a la edificación misma, y por consiguiente los actores que interactúan con la ejecución de este, tienen cierta pauta o conocimiento sobre las marcas consideradas para la obra.

Luego de esta predefinición del proyecto y de las marcas a utilizar, estas especificaciones se entregan al arquitecto, el cual se encarga del diseño, los planos y queda como encargado del proyecto en representación de la inmobiliaria. Este actor cumple un rol de mando dentro de la obra y como explica Luis, *“el arquitecto es el encargado final de tomar las determinaciones... Para la ejecución la constructora se hace dueña del proyecto y los especialistas deben cumplir las especificaciones a través del arquitecto, que es el organismo controlador del sistema.”*, en adición recalca que *“El arquitecto es el encargado de representar las necesidades del mandante, y este actor es el que decide cuál es el color, el diseño y la solución a la necesidad del mandante”*. Por lo tanto, dentro de la ejecución de la obra, el arquitecto es el actor principal que decide que marca satisface de mejor forma esta y las expectativas del mandante, el cual representa su cliente.

Como se aprecia dentro de la ejecución de un proyecto, existen variados actores que tienen alguna función para escoger la marca de los insumos eléctricos, la inmobiliaria al preseleccionar estas marcas, el arquitecto al tener la determinación final dentro de la obra, y, por último, el instalador eléctrico el actor que efectúa la compra de estos. Posterior a esta identificación de los distintos roles, se procede a completar el proceso de un proyecto<sup>53</sup>, el cual se explica de la siguiente manera:

---

<sup>53</sup> Ilustración 10, Capítulo 8.2.1.2



*Ilustración 11: Proceso de un proyecto, elaboración propia*

Con respecto a la ilustración 11, se debe hacer énfasis en cada una de estas interacciones y roles que están presentes dentro del proyecto. Estas se representan por medio de un número en la imagen, los cuales se explican con detalle a continuación:

1) Inmobiliaria/terceros – consumidor:

Dentro de esta interacción el consumidor representa al residente, arrendatario, al sujeto que utiliza el objetivo último del proyecto, como se menciona anteriormente, este puede representar un proyecto residencial, comercial, industrial, entre otros tipos. En este punto el consumidor es el sujeto que utiliza los insumos eléctricos, pero estos no tienen poder de decisión sobre que marca escoger, es por esto por lo que el consumidor no va a ser un enfoque. En contraste, el ente creador del proyecto realiza este para un segmento target de consumidores, por ejemplo, en el caso de una inmobiliaria esta predefine el proyecto según un tipo de factores para atraer a cierto consumidor objetivo, ya sea por variables demográficas, socioeconómicas, entre otras. Específicamente, la interacción entre el consumidor y el ente se realiza mediante la compra, y por otra parte la inmobiliaria posee información sobre el consumidor, ya sea, por el pre estudio del target y la interacción posterior.

2) Inmobiliaria/terceros – arquitecto:

Además de definir un consumidor target, la inmobiliaria o empresa tercera realiza los estudios preliminares del proyecto, en cuanto, a las especificaciones de este, pisos, propósito, predefinen las marcas a utilizar según el target y el diseño que estos esperan de su proyecto. Todas estas especificaciones y estudios son entregados al arquitecto, el cual debe realizar los planos, el diseño de la estructura y de los distintos componentes de la obra. En esta interacción, el arquitecto queda a cargo del proyecto, en directa representación de las expectativas de la inmobiliaria.

3) Arquitecto – constructora:

Luego de realizados los planos y el diseño del proyecto, se procede a licitar, publicar y contratar a una constructora para edificar el proyecto. Como se menciona, el arquitecto es el primer encargado de la obra en representación de las expectativas de su cliente(inmobiliaria), por lo tanto, la constructora se debe encargar de cumplir con el diseño y las especificaciones del arquitecto en todos sus componentes. Dentro de este punto, la constructora se encarga de licitar y contratar a los distintos proveedores de las grandes partidas, como a las distintas empresas subcontratistas.

4) Arquitecto/constructora – SC. Montaje eléctrico:

Posterior a la elección de los distintos proveedores y subcontratistas, se procede a la construcción del proyecto, en cuanto a la estructura y todas las especialidades presentes, infraestructura eléctrica, hidráulica, alcantarillado, entre otras. En este punto se debe recalcar que la empresa subcontratante responde directamente a la constructora, pero también debe hacerse cargo de las peticiones del arquitecto en cuanto a las marcas y siempre priorizando el diseño que este tiene presente. En otras palabras, el arquitecto es el ente regulador dentro de la obra (en conjunto con un departamento de calidad), de los distintos productos que se van a instalar.

5) SC. Montaje eléctrico – LG-BT:

Esta interacción no siempre ocurre, debido a que los especialistas saben que la marca vende solo por medio de distribuidores, pero existen las ocasiones en que los subcontratistas del montaje eléctrico contactan con la marca fabricante, por medio del personal de ventas y la página web, en búsqueda de información de los productos, certificaciones, información sobre los distribuidores, lista de precios, entre otras informaciones. El principal fin de esta interacción es hacer la conexión con un distribuidor de la marca, dado que la marca no vende directamente el producto.

6) SC. Montaje eléctrico – Distribuidores:

Como última interacción propia del desarrollo del proyecto, se encuentra la compra que realiza la empresa encargada de la infraestructura eléctrica a los distribuidores. En este punto, la empresa subcontratista cotiza, arma una propuesta de los insumos (enfocado en las marcas predispuestas y el presupuesto) y asegura de cumplir las expectativas del arquitecto en cuanto a la elección de los mejores insumos para el diseño del proyecto. Luego procede a comprar el insumo directamente a los distribuidores, los cuales son despachados directamente a la obra en proceso. Se debe recalcar que dentro de esta interacción se genera información producto de la gestión de la compra y del contacto directo entre la empresa del montaje eléctrico y los distribuidores. De cierta forma, se puede decir

que en este punto el cliente del insumo eléctrico pasa a ser la empresa encargada de la infraestructura eléctrica, y es el distribuidor el que posee la información de este actor.

#### 7) LG-BT – Distribuidores:

La última interacción del esquema no afecta mucho en el desarrollo propio del proyecto, pero representa la relación entre la marca fabricante y el distribuidor del insumo eléctrico. Desde este punto de vista, el cliente principal de la marca LG-BT son los distribuidores, enfocados en una venta por volumen y una relación comercial abierta (no exclusiva a la marca). Por una parte, la marca fabricante se mantiene al margen del desarrollo de un proyecto, y solo posee información sobre los distribuidores y un tanto de información proveniente de los subcontratistas, en caso de existir la interacción 5, pero, no posee información explícita sobre el destino de sus productos y del cliente del distribuidor. En otras palabras, la información generada en la interacción 6 no necesariamente llega a BTicino y esto genera un distanciamiento con el cliente.

Posterior a la identificación de los roles, realizando un énfasis en los intereses de los principales actores, en donde, la inmobiliaria presenta un mayor interés en la marca del insumo, el arquitecto una preocupación en la marca y el modelo (Diseño), y por último el instalador más enfocado en el modelo y funcionalidad de este. En otras palabras, existen tres actores con distintos intereses que conviven con la decisión de compra, y que deberían tener alguna interacción con LG-BT. Particularmente e importante para el diseño del viaje del cliente, se torna primordial la relación entre la inmobiliaria y la compañía, sobre todo la entrega de soluciones y diseños que convengan, como también de variedad para los posibles proyectos. Por otra parte, también es primordial la relación entre arquitecto y la compañía, sobre todo para tener productos y diseños que cumplan con las expectativas de estos, y por último y no menos importante, es crucial la relación con las distintas empresas de montaje eléctrico, debido que al ser especialistas no siempre van a depender de las decisiones de un mandante y no solo existen proyectos de esta índole. En otras palabras, hay que estar dentro del radar de las inmobiliarias o empresas mandantes para ser una de las marcas preestablecidas para los proyectos, hay que tener las herramientas, los modelos y los diseños convincentes que acerquen a los arquitectos, y hay que estar presentes para las empresas de montaje eléctrico, porque la información que estos poseen sirve para el acercamiento a los demás actores, como también para mejorar el servicio.

Finalizando la identificación de los roles y como estos forman parte de la elección del insumo eléctrico, los principales hallazgos se encuentran a continuación:

- En primera instancia se debe destacar la función de la inmobiliaria para la predefinición de las marcas, el arquitecto con la determinación final de estas dentro de la obra, y, por último, el instalador con el rol de interactuar, comprar e instalar

el insumo eléctrico. En otras palabras, estos tres actores impactan en la decisión de compra.

- Estos tres actores se identifican como los principales clientes para la posterior confección del Customer's journey, en donde su interacción, tanto en la planificación como en la ejecución del proyecto ayudan a la definición y la compra del insumo eléctrico.
- Por último, además de interactuar en etapas distintas con respecto a la elección del insumo eléctrico, estos presentan distintos intereses para escoger y satisfacer sus necesidades. Es decir, la propuesta debe ser enfocada en cada uno de estos actores, con tal de atacar sus puntos de interés y sacar mayor provecho a la interacción entre las partes.

### 8.2.2 PUNTOS DE CONTACTO

Teniendo claro cuáles son los actores relevantes dentro de la compra del insumo eléctrico para los distintos proyectos, se debe enfatizar en cuáles son los medios, canales, los pasos, las interacciones, entre otras actividades, para que una empresa efectúe la compra del insumo eléctrico. En específico, en esta fase se torna la visión en un eje esencial para el diseño del Customer's journey, la identificación de los distintos puntos de contacto que posee actualmente LG-BT.

Cuando se habla de puntos de contacto, como se menciona en el subcapítulo 6.5, se definen cómo las interacciones del cliente con la marca, durante todas las etapas del proceso de compra. En otras palabras, es todo elemento que transfiera algún tipo de información al cliente y viceversa. Los puntos de contacto determinan el viaje del cliente, desde que no conocen hasta que ha adquirido el producto, es decir están presentes durante el periodo anterior a la compra, durante la compra y en la post venta. Estos son relevantes, ya que son utilizados para determinar y estudiar cómo se va a sentir el cliente en cada momento del proceso de compra, lo cual va a definir la fidelidad, la experiencia de este durante el proceso y, por último, si compra o no el producto.

Para la identificación de los puntos de contacto (Anexo S: Cuestionario base, identificación de puntos de contacto), se llevó a cabo la fase 1 del estudio presentado en el subcapítulo 6.5, desarrollado por Aichner and Gruber (2017), en [19]<sup>54</sup>. En esta fase como se menciona anteriormente, se realiza un análisis interno (funcionarios de la compañía), el cual consiste en un cuestionario simple, en donde a los participantes se les explica cómo se define un punto de contacto, como identificarlos en un mapeo del viaje del cliente, y, por último, deben seleccionar según su opinión si es que consideran el ítem presentado un punto de contacto en el proceso de compra. Dentro de este cuestionario se realizaron

---

<sup>54</sup> Aichner T. & Gruber B., «Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study,» *International Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 8, n° 3, pp. 131-140, 2017.

modificaciones con respecto al desarrollado por Aichner and Gruber, en donde, el cuestionario desarrollado para el trabajo de memoria presentaba un número determinado de puntos de contacto en cada cuestionario (En el caso de estudio se preguntaba abiertamente a cada empleado), y se agrega la opción de que la persona adicione algunos puntos de contacto que crea que no fueron considerados dentro de los expuestos.

A continuación, se muestra uno de los cuestionarios confeccionados:

Redes Sociales

Boca a Boca

Capacitaciones

Reuniones de proyectos

Logo en productos

Publicidad

Facturación

Consultas

Fuerza de ventas

Prototipado

Estimación de costos

Patrocinio

Partners

Spazio

---

Marque con una X en cada casilla, si es que considera que el elemento representa un punto de contacto para el proceso de compra de Legrand-BTicino

*Ilustración 12: Ejemplo de cuestionario, elaboración propia*

Este cuestionario fue entregado a 10 personas de la compañía, de distintas áreas, de los cuales se obtuvo 5 respuestas del cuestionario y un total de 80 puntos de contacto identificados. Estos 80 puntos de contacto fueron clasificados según la definición utilizada por Aichner & Gruber (2017), específicamente dependiendo de la naturaleza del punto de contacto estos se ordenan dentro de las siguientes 6 categorías (Anexo T: Resumen respuestas del cuestionario):

- Humano
- Producto
- Servicio
- Comunicación
- Espacial
- Interacción electrónica

Posterior a la obtención de las respuestas, en conjunto con el sponsor de la memoria (Alvaro Palet) y otros integrantes voluntarios de la compañía, se procede a ordenar los puntos de contacto identificados (Anexo U: Ordenamiento puntos de contacto) según su participación en las distintas etapas del proceso de compra (Viaje del cliente). Cabe

recordar las etapas principales del Customer's journey, explicadas en el subcapítulo 6.5, en donde este se compone en primera instancia en las dos etapas anteriores al servicio, descubrimiento<sup>55</sup> y consideración<sup>56</sup>, continuando con la etapa del servicio o la compra<sup>57</sup> en sí, y finalizando con las etapas post venta, como son la retención<sup>58</sup> y la recomendación<sup>59</sup>.

Dentro de las diferentes etapas se pueden destacar ciertos puntos de contacto esenciales en la práctica de gran parte de las empresas, también algunos particulares dentro de la compañía, tal como:

- 1) Descubrimiento: Anuncios, publicidad, logos, presencia en universidades y CFT, videos de sus soluciones, entre otros.
- 2) Consideración: Fuerza de ventas, catálogos, listas de precios, reuniones de proyectos, cotización, página web compañía, distribuidores, promociones, Club contacto, entre otras.
- 3) Compra: Productos, medios de distribuidores, asistencia comercial, punto de venta, entrega, página web compañía, entre otros.
- 4) Retención: Web chat, asistencia técnica, equipos de soporte, call center, entre otros.
- 5) Recomendación: Boca a boca, valoración y reseñas, quejas, redes sociales, referencia de productos, entre otros.

Como se aprecia, durante este ejercicio se identificaron una gran cantidad de puntos de contacto presentes en el proceso de compra actual de LG-BT, una gran parte de estos pertenecen a interacciones electrónicas, otras con dependencias de los distribuidores, como también del potencial humano de la compañía.

En particular este ejercicio busca la identificación de la mayoría de los puntos de contacto actuales de LG-BT hacia su cliente, a modo de base para la exploración del nuevo Customer's journey hacia los distintos clientes identificados en la investigación de mercado. En otras palabras, muchos de estos puntos de contacto pueden ser utilizados o no durante la confección de los distintos mapeos, es más, se necesita identificar y diseñar el viaje de los distintos actores y los distintos puntos de contacto o medios que van a cumplir el propósito de obtener información de estos actores y generar esta interacción con LG-BT.

---

<sup>55</sup> Descubrimiento del dolor o la necesidad a satisfacer

<sup>56</sup> Consideración de las distintas opciones del mercado

<sup>57</sup> Proceso de compra, desde la gestión hasta la entrega

<sup>58</sup> Seguimiento de la compra del usuario, resolución de problemas

<sup>59</sup> Si el cliente está satisfecho con el servicio vuelve a comprar y recomienda

Para finalizar la investigación de mercado, se deben destacar los distintos hallazgos y brechas encontradas dentro de esta fase.

Por una parte, el potencial y la gran cantidad de interacciones que presentan los medios digitales de la compañía y la identificación de los puntos de calor más influyentes dentro de la página web, mayoritariamente son medios para la búsqueda de información sobre productos y donde comprar. Pero, también existe una falta de medios de interacción para obtener información de los usuarios, por lo que se genera un cierto desconocimiento sobre quien es el usuario que interactúa y genera un sesgo de que solo el instalador eléctrico usa estos medios.

Con respecto al desarrollo de un proyecto, se identifica a los principales actores que interactúan tanto para la planificación y ejecución del proyecto, como también directa o indirectamente con la compra del insumo eléctrico. Dentro de esta identificación se puede recalcar que en la etapa de planificación la inmobiliaria cumple un rol fundamental para predefinir y escoger las marcas incluidas en el proyecto. Por otra parte, durante la ejecución de este proyecto interactúa el arquitecto, encargado de la obra y de las determinaciones finales, con las distintas especialidades y con la empresa encargada del montaje eléctrico, este último efectúa la compra del insumo eléctrico, después de obtener la aprobación del arquitecto. En otras palabras, producto de esta línea de tiempo que se puede armar entre la planificación y la ejecución de este, se identifica un viaje del cliente con la inmobiliaria anterior a la ejecución del proyecto, este enfocado en entrar a las marcas predefinidas, para continuar con el viaje del arquitecto y del instalador en la etapa de ejecución de la obra, y ser la marca preferida por estos actores. En particular, se encuentran e identifican a los principales clientes de LG-BT, base primordial para el diseño y mapeo del Customer's journey, como también se logra identificar los intereses de estos actores.

Por último, se identifican los puntos de contacto actuales de LG-BT, de cierta forma sirven como base inicial para observar que puntos de contactos o medios de interacción están activos, los propósitos de estos y cuáles faltan por confeccionar para poder diseñar el viaje de los nuevos clientes identificados. Dentro de la brecha encontrada en los puntos de contacto, es la falta de medios para la interacción de los distintos actores, actualmente existe un enfoque claro hacia los instaladores eléctricos, pero de igual manera no se obtiene mucha información sobre este usuario. La generación de nuevos puntos de contacto y con un enfoque hacia el cliente objetivo puede apalancar la mejora de los servicios actuales y la obtención de información sobre estos actores del mercado.

### 8.3 DISEÑO CUSTOMER'S JOURNEY

Posterior a la investigación de mercado, con la identificación de los clientes, el entendimiento del proceso y la identificación de ciertos tópicos sobre los medios de interacción, en otras palabras, se tiene la base de información para la construcción y mapeo del Customer's journey para los distintos actores. Pero, en primera instancia se

debe enfatizar en la explicación de la línea de tiempo que existe entre el actuar de estos clientes, diferenciando en una etapa de planificación y una de ejecución, para posteriormente proseguir con el mapeo y el diseño de las distintas interacciones que estos deben realizar para comprar el producto LG-BT.

### 8.3.1 LINEA DE TIEMPO

Con respecto a la línea de tiempo de interacción con el insumo eléctrico, en donde, existe una etapa de planificación propia de la inmobiliaria, en la cual, se encarga de realizar los estudios preliminares, definir las distintas características y especificaciones del proyecto, a grandes rasgos y según lo encontrado en el capítulo 8.2. Luego de esta planificación y el preestablecimiento de las especificaciones y de las marcas del proyecto, comienza la ejecución del proyecto, en el cual, este es entregado al arquitecto para desarrollar el diseño y los planos, la constructora encargada de la obra gruesa y de subcontratar las especialidades, y dentro de estas, con foco en el instalador eléctrico, cotizan e instalan los insumos necesarios para la infraestructura. Dentro de esta etapa de planificación, convive tanto el arquitecto con la constructora y las distintas especialidades de la obra, en la cual, como se menciona en el apartado anterior, el arquitecto en conjunto con el instalador eléctrico convive con la decisión de compra del insumo eléctrico, por una parte, el instalador es el principal actor que interactúa con el distribuidor y la marca fabricante, y por otra, el arquitecto tiene la decisión final.

A continuación, se muestra más a detalle esta identificación de la línea de tiempo:

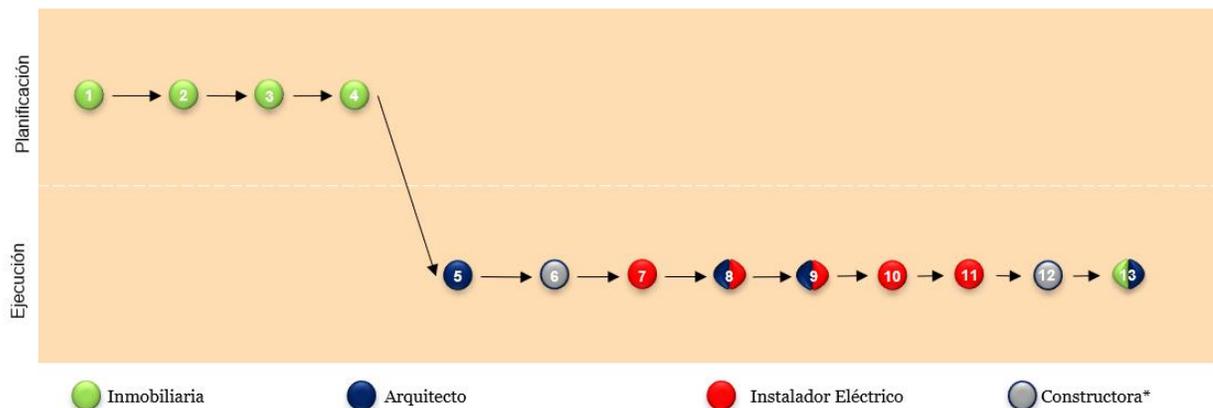


Ilustración 13: Línea de tiempo proyecto

En esta línea de tiempo, en la cual, se identifica a cada uno de los actores responsables de la actividad con un color en particular, verde, para la inmobiliaria, azul, el arquitecto, rojo, el instalador y gris, la constructora, donde también existe la posibilidad de acciones que se realicen entre más de un actor. Cada punto identifica una acción o etapa dentro de la planificación y ejecución del proyecto, y cada una de estas acciones se presentan con un número secuencial, explicados con mayor detalle seguidamente:

- Planificación: Actor principal Inmobiliaria
  - 1) Inmobiliaria desea la construcción de un proyecto para su público target.
  - 2) Confecciona el prediseño, estudios preliminares y especificaciones de este.
  - 3) Predefine las marcas de los distintos insumos dentro de los estudios, acorde a las características y especificaciones.
  - 4) Entrega el proyecto a un arquitecto.
  
- Ejecución: Actores principales, Arquitecto e instalador eléctrico.
  - 5) Arquitecto realiza el diseño, visualización, planos y aterriza las expectativas de la inmobiliaria. Principal encargado de la obra.
  - 6) Constructora se encarga de la subcontratación de las especialidades y comienza la infraestructura.
  - 7) Instalador eléctrico realiza investigaciones y cotizaciones de los insumos eléctricos para la infraestructura.
  - 8) Presenta las cotizaciones al dueño del proyecto.
  - 9) Decisión de la marca a comprar, última palabra la tiene el arquitecto.
  - 10) Instalador gestiona la compra del insumo eléctrico con los distribuidores.
  - 11) Instalación de la infraestructura eléctrica.
  - 12) Finalizaciones de las especialidades y de la obra.
  - 13) Arquitecto entrega el proyecto al mandante.

En particular, la identificación de esta línea de tiempo y de las distintas responsabilidades de cada actor, tiene el propósito de identificar la existencia de algún viaje del cliente previo al papel de los demás actores. Sobre este punto, se aprecia que la inmobiliaria realiza una actividad fundamental en la planificación para la posterior interacción con las marcas, es decir, se identifica a la inmobiliaria como el primer filtro y actor fundamental para la consideración de LG-BT. En otras palabras, este actor realiza un Customer's journey previo a la interacción del arquitecto e instalador, por lo tanto, esta interacción previa entre la inmobiliaria y LG-BT puede generar la inclusión o exclusión de la marca en el desarrollo del proyecto.

### *8.3.2 MAPEO CUSTOMER'S JOURNEY*

Luego de la identificación del primer filtro para la marca LG-BT y como se explica en el apartado anterior, se debe construir el viaje del cliente para la inmobiliaria, en su primer acercamiento a la planificación del proyecto, para posteriormente construir el viaje que realiza el arquitecto junto al instalador en la ejecución de la obra. Por una parte, la interacción con la inmobiliaria genera la base para el acercamiento de los otros actores y para las etapas iniciales de su Customer's journey.

Previo a la construcción de los Customer's journey específicos para cada actor, se debe enfatizar en los elementos básicos y principales tópicos con los cuales se realiza el mapeo de este viaje del cliente.

En primera instancia, se consideran las tres primeras etapas del viaje del cliente, conciencia, consideración y decisión, específicamente, como principales puntos de enfoque, con el propósito de explorar estas etapas previas e importantes para la totalidad del servicio. Dentro de cada una de estas etapas, se van detallando las acciones o tareas que realiza el actor en cuestión para la búsqueda de una solución a su necesidad, desde la identificación de esta necesidad, la búsqueda de distintas opciones y soluciones, y, por último, la decisión del actor. En términos generales estas tres etapas comprenden lo siguiente:

- **Conciencia:** En esta primera etapa, los futuros clientes de LG-BT identifican una necesidad o un dolor a suplir con un producto o servicio en específico, en este caso el insumo eléctrico de LG-BT. Esta fase es informativa, como se menciona en el capítulo 6.5, en la cual, el cliente necesita el entendimiento de su dolor, como también los medios para realizar la búsqueda de esta solución. En particular, el actor procede a buscar diferentes opciones, ya sea, mediante internet, publicidades, catálogos, boca a boca o recomendaciones, para encontrar el producto o marca que va a satisfacer su necesidad.
- **Consideración:** En esta etapa ya existe un mayor conocimiento sobre la necesidad que presenta este cliente, por lo tanto, este actor empieza a comparar las distintas opciones del mercado para solucionar su problema. Este individuo procederá a interactuar con los distintos medios de LG-BT, ya sea, la página web u otros medios de contacto, con el fin de obtener información y especificaciones de los productos y del servicio. En esta fase, el cliente también interactúa con los medios de los competidores en búsqueda de la mejor opción.
- **Decisión:** Esta última, comprende la elección de la marca por sobre los competidores, en donde los clientes buscarán formas de contactar con la empresa, y que esta facilite las opciones de compra y del servicio. En particular, en esta etapa LG-BT ofrece una solución a la necesidad del cliente, pero igual existe un periodo de duda de este para su decisión final, en otras palabras, la solución de LG-BT debe contemplar los distintos intereses de los actores y satisfacer sus distintas necesidades para ser la marca escogida.

En segundo lugar, se identifican las distintas acciones que ocurren en cada una de estas etapas, en donde, se torna primordial la identificación de los puntos de contacto para que el cliente pueda realizar la interacción con la marca. En conjunto con la identificación de las acciones, dentro del mapeo se plasman ciertas sensaciones o emociones que pueden sentir los clientes durante las distintas etapas que estos transcurren, con el fin de indagar sobre los distintos cambios de ánimo o de disposición que puede experimentar el cliente

durante todo su proceso de compra. Con respecto a estas sensaciones y emociones, generalmente se utilizan las siguientes para ejemplificar:

- Conciencia: Incertidumbre, ilusión y presión.
- Consideración: Indecisión, duda, curiosidad y emoción.
- Decisión: Frustración, sorpresa y satisfacción.

En otras palabras, estas emociones abarcan distintos estados de ánimo o situaciones con las que puede convivir el cliente durante cada una de las etapas y la totalidad del proceso, con el fin de analizar con respecto a una perspectiva del cliente, los distintos puntos débiles que pueden existir dentro del proceso.

Por otra parte, para el desarrollo de los Customer's journey, se agrega un tópico enfocado en los intereses que puede tener el actor dentro de una etapa en particular o en el proceso total. Este con el propósito de identificar los intereses que conviven entre los distintos actores, por una parte, la inmobiliaria tiene ciertos intereses y necesidades a satisfacer, y por otra, el arquitecto y el instalador también tienen otras preocupaciones.

Por último y posterior a la identificación de los distintos tópicos, es decir, las etapas, las acciones, los puntos de contacto, las sensaciones y para este caso los puntos de interés, a modo de ejemplo se presenta la siguiente visualización:

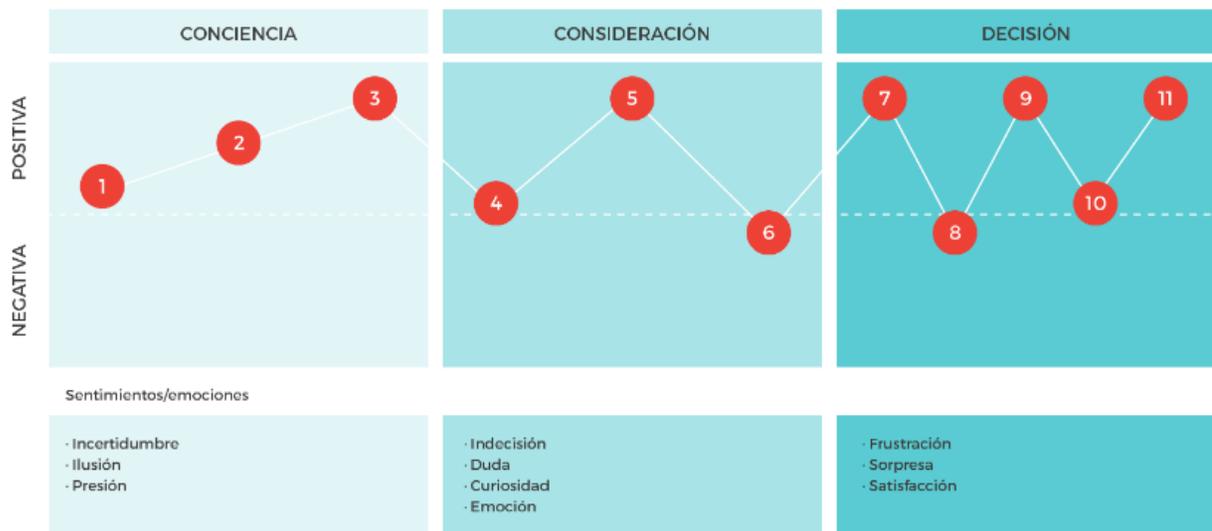


Ilustración 14: Ejemplo Fermax, Fuente: <https://blog.connex.es/como-entender-tu-customer-journey-en-el-sector-industrial-y-tecnologico-ejemplos-y-plantillas>

En esta ilustración, se identifica al eje Y, como el grado de satisfacción de la experiencia<sup>60</sup> que vive el cliente, enfocado en cada una de las situaciones. El eje X, representa todas las

<sup>60</sup> Si fue una experiencia positiva o negativa para el cliente.

situaciones por las que transcurre un cliente en las distintas etapas. Debajo de cada etapa, se plasman las sensaciones o emociones que puede llegar a sentir el cliente, por otra parte, el tópico de los intereses se va a adicionar con el mismo patrón que las sensaciones.

Luego de identificar los tópicos y con una visualización de cómo se puede confeccionar el mapa del Customer's journey, se procede a la construcción del viaje del cliente de la inmobiliaria con su respectiva explicación, como etapa inicial de la compra del insumo, para luego continuar con la confección del viaje del cliente del arquitecto e instalador.

### 8.3.2.1 Customer's Journey Inmobiliaria

Como se menciona anteriormente, este actor es muy influyente como principal filtro de las distintas marcas que pueden entrar a un proyecto, con la responsabilidad de incluir dentro de estos las mejores marcas del mercado, los mejores implementos y características, de cara a la propuesta de valor a su cliente o segmento target. Esto representa el principal interés de la inmobiliaria, en cuanto a entregar un proyecto atractivo, ya sea, por la propuesta de calidad, de características, de tecnología de punta, de espacios, de diseño, entre otras especificaciones que puedan convencer a su cliente.

En específico, la representación del viaje del cliente de la inmobiliaria contiene siete acciones comprendidas en las etapas de conciencia, consideración y decisión, las cuales especifican la interacción entre el actor y la marca durante la etapa de planificación del proyecto. Este periodo es fundamental para LG-BT, debido a que una buena interacción con la inmobiliaria puede asegurar la inclusión de la marca, como también la interacción con los actores siguientes. Esta confección se presenta a continuación:

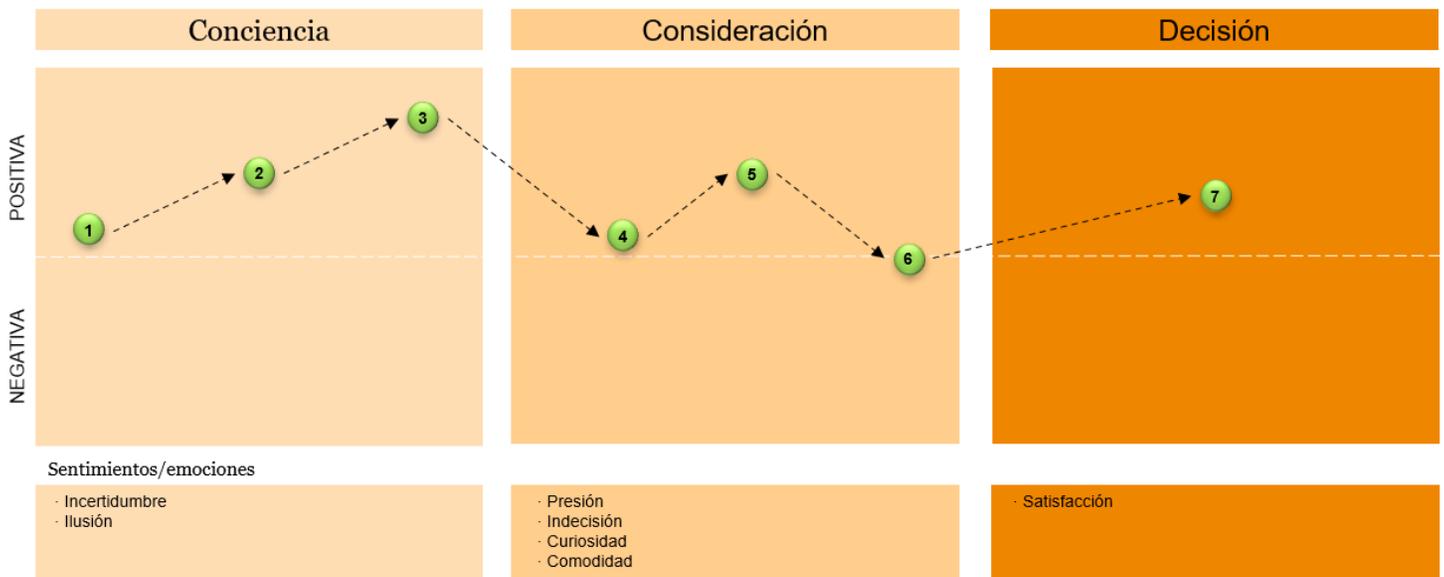


Ilustración 15: Customer's journey Inmobiliaria

En esta ilustración, como se explica en el apartado anterior, cada uno de los círculos representa una acción por parte de la inmobiliaria y estas generan una secuencia a lo largo del viaje del cliente. Por otra parte, se identifican las sensaciones que puede llegar a sentir el actor durante su experiencia, para finalizar con el tópico de los intereses, transversal al proceso completo. Específicamente, cada una de estas acciones se identifican seguidamente:

- 1) Identificación del dolor. Inmobiliaria necesita encontrar los productos y las marcas para su proyecto (Enfocadas en su cliente target).
- 2) Busca diferentes opciones para las distintas especialidades<sup>61</sup>.
- 3) Define las especificaciones<sup>62</sup> del proyecto.
- 4) Busca las marcas que satisface sus necesidades y especificaciones del proyecto. En este punto, ingresa a la página web u otros medios digitales para la obtención de información.
- 5) Interactúa con LG-BT. Por medio del contacto y las soluciones de LG-BT.
- 6) Compara el servicio con las demás marcas.
- 7) Predefine las marcas a utilizar y cotizar dentro del proyecto. Es decir, predefine a LG-BT.

Dentro de las tres primeras acciones, las cuales forman parte de la etapa de conciencia de la inmobiliaria, se identifica como una etapa de mucha incertidumbre y a la vez de ilusión por parte de este actor, debido a que se encuentra en una constante exploración de las necesidades a satisfacer, de encontrar distintas opciones y soluciones a este dolor, y por otra parte, acertar en este análisis de las distintas características y especificaciones que van a diferenciar al proyecto, de cara a su cliente. Es decir, en esta fase informativa, conviven las dos sensaciones, aunque se debe destacar que el proyecto se encuentra en una etapa temprana y flexible. En cuanto a los principales puntos de contacto dentro de esta etapa de conciencia, se encuentran los buscadores online, la publicidad de las marcas, recomendaciones y experiencias pasadas, boca a boca, como puntos actuales.

Continuando con los puntos del 4 al 6, estos pertenecientes a la etapa de consideración, en donde, ya existe un mayor conocimiento sobre la necesidad y el dolor de la inmobiliaria, como también de la solución que se desea. Dentro de estos puntos, ocurren las primeras interacciones entre la marca y la inmobiliaria, ya sea, por lo medios digitales, páginas web, formularios de contacto, soluciones presentadas o algún tipo de servicio enfocado en este acercamiento. En estos puntos conviven las sensaciones de presión, indecisión, curiosidad y comodidad, los dos primeros más enfocados en esta búsqueda de las mejores soluciones y la variedad de opciones que puede presentar el mercado, como también puede existir una presión para lograr definir estas especificaciones en un tiempo considerable. Por otra parte, la curiosidad es propia de la búsqueda y primer acercamiento con las soluciones y

---

<sup>61</sup> Marcas de insumos eléctricos, cañerías, accesorios, terminaciones, cables, aguas, entre otros.

<sup>62</sup> Grado de complejidad, automatización, domótica u otras soluciones

las marcas, al explorar una gran variedad de soluciones e interactuar con la postura de vender y convencer de las distintas marcas. Como último enfoque, se encuentra la comodidad que puede sentir la inmobiliaria al tener una búsqueda facilitada de la información, una interacción simplificada y guiada al actor, y también algún servicio que destaque por sobre los otros competidores, en fin, esta etapa es importante para el convencimiento final de la inmobiliaria, en donde los medios, servicios y las comodidades que este puede ofrecer marcan gran parte de la experiencia.

Por último, en el séptimo punto, correspondiente a la etapa de decisión, se contrasta la satisfacción general de todo el viaje que realiza la inmobiliaria. En este punto en particular, no hay una interacción directa entre la marca y el cliente, debido a que esta decisión es producto de las distintas interacciones pasadas con LG-BT, la cual va a definir si es que se considera a LG-BT para la predefinición de las marcas y para la ejecución del proyecto.

Transversal a estos puntos se identifican los siguientes intereses de la inmobiliaria (Anexo V: Mapeo Customer's Journey Inmobiliaria): crear un proyecto atractivo para el segmento target, incluir los mejores productos y marcas para la propuesta de valor del proyecto, preseleccionar a las mejores marcas para el cumplimiento de sus necesidades y entregar los requerimientos al arquitecto encargado. Los cuales interactúan durante las distintas etapas que transcurre la inmobiliaria y de cierta forma define las expectativas que debe cumplir el arquitecto de cara a su cliente.

Posterior a la explicación de los distintos tópicos del viaje del cliente de la inmobiliaria, se debe destacar que esta etapa previa a la ejecución del proyecto impacta en las etapas de conciencia y consideración del arquitecto e instalador. De cierta forma esta interacción con la inmobiliaria, la predefinición de las marcas y la entrega de un servicio satisfactorio para este actor puede apalancar la decisión final de optar por LG-BT y, por otra parte, el arquitecto e instalador pasarán a interactuar directamente con los medios de las marcas preseleccionadas.

Luego de la confección del viaje del cliente desde el punto de vista de la inmobiliaria, el cual comprende la definición de las etapas que transcurre en la planificación del proyecto, la exploración de las distintas sensaciones que este puede experimentar, como también la identificación de sus principales intereses, se debe continuar con la construcción del viaje del arquitecto e instalador para identificar cada uno de estos tópicos para estos actores, pero también se debe enfatizar en la construcción de los puntos de contacto o medios de interacción que van a hacer posible la puesta en práctica de este Customer's journey. Estos medios de interacción forman parte del plan de implementación, en donde se debe identificar, generar, diseñar y medir estos puntos para el correcto funcionamiento.

### 8.3.2.2 Customer's Journey Arquitecto e Instalador

Continuando con la construcción del Customer's Journey para los dos actores fundamentales que interactúan dentro de la ejecución de la obra, Arquitecto e Instalador, los cuales ya presentan una influencia con respecto a la predefinición de la inmobiliaria, por lo tanto, van a realizar una búsqueda más directa a los distintos actores del mercado. Este Customer's journey incluye el viaje de los dos clientes, debido al trabajo en conjunto que realizan estos actores. Por una parte, el arquitecto, encargado de la obra y de las expectativas de la inmobiliaria, actor con principal interés en el diseño, en la calidad y en el modelo del insumo eléctrico para la confección del proyecto, y, por otra parte, el instalador eléctrico, encargado de la instalación de la infraestructura eléctrica, debe cumplir con las decisiones del arquitecto, con el principal enfoque en el modelo de los insumos y en la funcionalidad de estos.

A continuación, se muestra el Customer's journey del arquitecto e instalador, el cual comprende de diez acciones realizadas a lo largo de las tres etapas<sup>63</sup> mencionadas anteriormente, en donde, se destacan las distintas acciones que deben realizar en conjunto o por separado para realizar la interacción con la marca fabricante y la compra del insumo eléctrico.

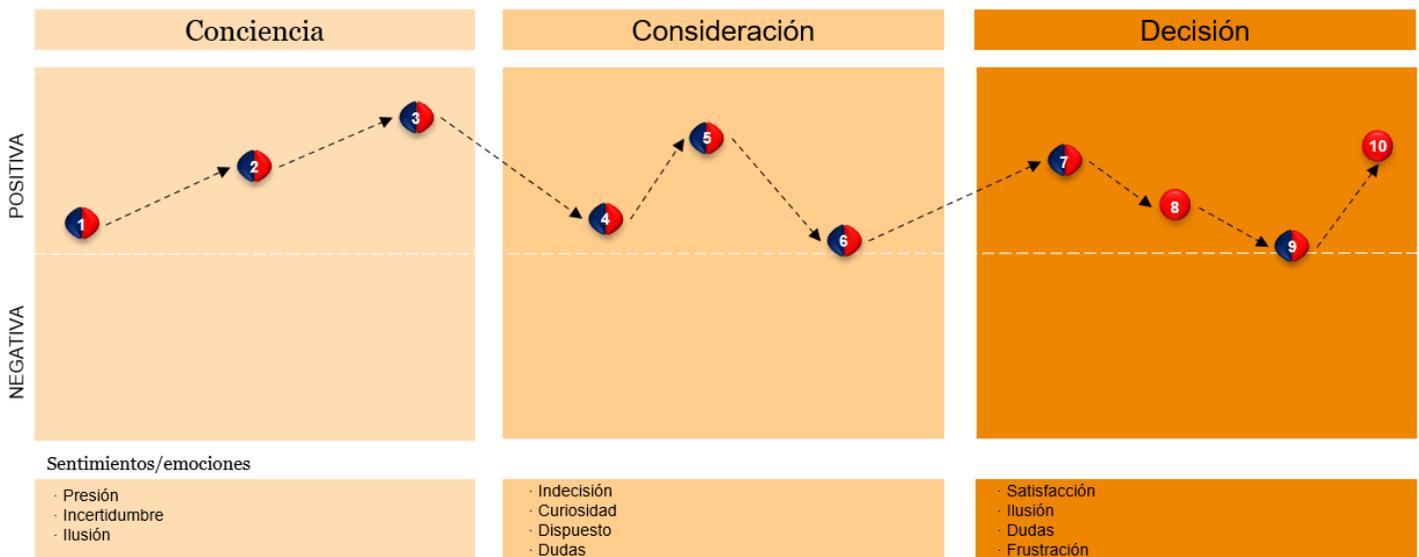


Ilustración 16: Customer's Journey Arquitecto e Instalador

En esta confección (Anexo W: Customer's Journey Arquitecto e Inmobiliaria), al igual que en el caso de la inmobiliaria, se representa cada acción con un círculo, correspondiente a una fase dentro del viaje que transcurren los clientes. Se identifica con el color azul al arquitecto y al instalador con el color rojo, los cuales llevan a cabo una serie de

<sup>63</sup> Conciencia, Consideración y Decisión

interacciones entre ellos, con LG-BT y también con el distribuidor para conseguir el objetivo último, que es la compra del insumo eléctrico. También se plasman las principales sensaciones de los clientes durante el transcurso del viaje, en donde, LG-BT se debe poner en la situación del cliente para encontrar una visión interna de este e identificar los distintos estados de ánimo o las distintas preocupaciones que puede experimentar el cliente durante su viaje. Por otra parte, en el anexo W se presenta el mapa en su totalidad, con la identificación de los distintos intereses por parte de los actores y correspondientes a cada una de las etapas. A continuación, se detalla el tópico principal del mapa realizado, las distintas acciones identificadas que ejecutan los actores para alcanzar la compra del insumo:

- 1) Identificación del dolor: El arquitecto e instalador necesitan el insumo eléctrico para completar la infraestructura de la obra. El primer actor, como se menciona anteriormente, tiene un enfoque hacia el modelo y el diseño del insumo, y en contraste, el instalador debe enfocarse en la funcionalidad del insumo.
- 2) Los actores proceden a una búsqueda exploratoria, ya sea, sobre los tipos de productos, gamas, diseños, modelos de las distintas marcas del mercado. En este punto ya existe una interacción con las distintas marcas, debido a la predefinición que la inmobiliaria realiza, es decir, tanto el arquitecto como el instalador van a buscar a las marcas predefinidas por la inmobiliaria, cada uno con su interés de por medio.
- 3) Definición de las especificaciones y de los insumos que van a ser necesarios para cumplir las expectativas de la inmobiliaria. En otras palabras, que soluciones e insumos se van a requerir para completar las especificaciones de la inmobiliaria, en cuanto al grado de automatización, domótica, controles, diseños, gama, entre otras variables.
- 4) Inicia la búsqueda más exhaustiva dentro de las marcas, en la búsqueda de soluciones que satisfagan las distintas especificaciones y características del proyecto, como también en la búsqueda de información sobre los productos, precios, certificaciones y facilidades para la compra.
- 5) Posterior al primer acercamiento con LG-BT, estos actores son invitados a interactuar directamente con la marca, mediante algún servicio en particular y enfocado a estos.
- 6) Comparan el servicio y las soluciones con los demás competidores.
- 7) Instalador presenta propuesta del proyecto y arquitecto escoge LG-BT para la continuación de este.
- 8) Instalador contacta con LG-BT, se le facilita la gestión de la compra y la solución a su necesidad.
- 9) Se aclaran las últimas dudas sobre el servicio y la posterior derivación al distribuidor.
- 10) Instalador eléctrico ejecuta la compra del insumo al distribuidor para la ejecución de la obra.

Dentro de la etapa de conciencia se destacan las primeras tres acciones, las cuales se caracterizan por un periodo de presión para los actores en cuanto a las demandas y expectativas de la inmobiliaria hacia el arquitecto e instalador, con mayor énfasis en la presión hacia el arquitecto, el cual representa el principal actor encargado de entregar la obra y de cumplir a cabalidad lo que espera la inmobiliaria, y posteriormente traspasa esta presión hacia los demás actores. Por otra parte, la presión convive con la incertidumbre y la ilusión dentro de la etapa de conciencia, de cierta forma la incertidumbre no es tan influyente como en el caso de la inmobiliaria, dado que este actor entrega ciertas indicaciones, estudios y predefiniciones al arquitecto, que aclaran temas puntuales y disminuye las decisiones a tomar debido a que ya existe una planificación de por medio. Esta planificación disminuye las incertidumbres de los demás actores, pero igual existe esta sensación dentro de la obra, al ser los actores que ejecutan y deben atravesar distintas experiencias y complicaciones dentro de esta. En cambio, por el lado de la ilusión que se genera en los actores al comienzo de una obra, al ser responsables y los principales actores que van a crear, diseñar y presentar una solución al mandante, esta presenta una gran participación para contrastar el impacto de la incertidumbre y la presión dentro de la obra. Sin dejar de lado los intereses, estos expuestos en el Anexo 24, el arquitecto enfoca su interés en el cumplimiento de las expectativas de la inmobiliaria, la calidad y el presupuesto, como también en la marca y los modelos que se adapten al diseño y los planos realizados por el actor. En contraste, el instalador se enfoca en el insumo y el modelo de este, pero siempre priorizando la funcionalidad y la factibilidad de este. Por último, en cuanto a la etapa de conciencia, generalmente esta se caracteriza por ser una fase exploratoria para la búsqueda de la necesidad o entendimiento del dolor, como también para la búsqueda del primer acercamiento con las marcas, pero en este caso, esta fase se encuentra apalancada positivamente debido a la interacción anterior de LG-BT con la inmobiliaria, por lo tanto, la incertidumbre disminuye en el arquitecto y el instalador, y las relaciones con estos tres actores aumentan.

Prosiguiendo con la etapa de consideración del arquitecto e instalador, la cual comprende desde el punto 4 al 6, estos ya presentan mayor conocimiento sobre cómo van a cumplir las expectativas del mandante, cuáles son los insumos que se necesitan y qué cumplen estas características, como también cuáles de las marcas presentan algún servicio o solución en particular para continuar este trayecto hacia las determinaciones finales. En particular, dentro de esta etapa ya existe un contacto directo con las distintas marcas del mercado, por medio de páginas web, contactos telefónicos, servicios en particulares y la propuesta de valor hacia los actores, estos representan los principales puntos de contacto dentro de esta etapa, a explicar a cabalidad durante el plan de implementación. Esta etapa se caracteriza por la indecisión y duda de los distintos actores, al interactuar con distintas marcas que presentan distintas propuestas de valor y ofrecimientos de servicio, como también existe un alto grado de curiosidad sobre cuál es la oferta de los distintos actores del mercado y cómo este servicio podría agregar valor a la ejecución de la obra. Por otro lado, en contraste de la indecisión y de la mano con la curiosidad, existe una sensación de disposición del arquitecto e instalador, con respecto a los servicios y a las facilidades que puede entregar LG-BT para mejorar las conversaciones con estos actores, ofrecer un mejor servicio que la competencia y, al fin y al cabo, que estos actores se decidan finalmente por la marca. Con respecto a los intereses de estos actores, estos son representados en un grado más práctico y enfocado en sus principales tópicos de búsqueda, en donde, el arquitecto se focaliza en la búsqueda de diseños del producto y del ambiente, las

soluciones presentadas y los proyectos realizados por estas marcas para observar un enfoque más práctico de las soluciones de LG-BT, por otra parte, el instalador, focaliza su búsqueda en las distintas opciones de productos, de modelos y marcas, encontrar el insumo que le ofrezca mayor calidad y seguridad, y que dentro de los medios que interactúa estos sean fáciles de entender y de encontrar sus requerimientos (productos, precios, certificaciones, carro de compra, otros). Por último, todas las interacciones realizadas y la efectividad de los distintos puntos de contactos enfocados en estos actores van a determinar que el arquitecto se decida o no por incluir el insumo LG-BT a la ejecución de la obra, de cierta forma esta etapa de consideración es crucial y representa el segundo filtro que debe satisfacer LG-BT.

Por último, luego de superado el segundo filtro, inicia la etapa de decisión con el arquitecto definiendo a LG-BT como la marca de la obra. Esta etapa comprende del punto 7 al 10, y posterior a la determinación final del arquitecto el instalador procede a la gestión para realizar la compra del insumo. Dentro de esta etapa, es importante mermar la frustración que puede llegar a sentir el instalador al momento de interactuar con LG-BT y posteriormente con el distribuidor, en donde, la dificultad de encontrar los requerimientos que necesita, la falta de herramientas para que este actor desarrolle su viaje y la demora de la gestión de la compra, puede generar gran frustración en el actor y esta puede llevar a la duda del actor sobre la decisión de la marca, duda que será canalizada hasta el arquitecto, provocando en el peor de los casos que el arquitecto reconsidere su decisión. Por el otro lado, estas sensaciones se contrastan con la ilusión que se genera al tener seleccionada la marca y estar satisfechos con la decisión, los servicios ofrecidos y las distintas herramientas para entregar la información pertinente al arquitecto y al instalador para la ejecución de sus tareas. En particular, la principal sensación que deben sentir los actores en esta etapa es la satisfacción de haber escogido bien y obtener la solución a los requerimientos del mandante. Esta satisfacción se logra mediante la disposición de distintas herramientas y servicios enfocados en los dolores de los actores, y en específico, para el arquitecto esta se puede predefinir según la interacción en la etapa de consideración, y para el instalador esta satisfacción se encuentra al obtener la información de una manera simple, eficaz, tener la posibilidad de crear una lista de materiales para finalmente derivar directamente al distribuidor y que este gestione el pedido, es decir, se define por la facilidad de la gestión de la compra.

Posterior a la confección de los dos viajes del cliente identificados, como primera instancia el viaje que realiza la inmobiliaria para la predefinición de las marcas y en segunda instancia, durante la ejecución de la obra, el viaje que desarrolla el arquitecto junto al instalador, para la determinación final del insumo y su posterior instalación, habiendo detallado las distintas etapas que desarrolla cada uno de estos actores, identificando cada acción, sensación e intereses que existen de por medio, se debe continuar con la identificación y generación de los distintos medios de interacción, puntos de contacto, herramientas que puedan aportar en el desarrollo del viaje de los clientes, interactuar en cada una de las etapas y en las acciones pertinentes, para conseguir el acercamiento de estos actores, la obtención y entrega de información pertinente, las instancias o servicios que puedan diferenciar la propuesta de LG-BT hacia sus clientes y diferenciar esta entrega con respecto a la competencia.

## 8.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación consiste en tres tópicos fundamentales, estos son, la identificación y generación de los distintos puntos de contacto o medios de interacción, la definición de indicadores para gestionar estos puntos y por último el armado de un panel de control para la visión agregada.

En primera instancia, la identificación y generación de los puntos de contacto comprende la definición de estos en una etapa o acción específica dentro de los Customer's journey, con el fin de generar la interacción entre el cliente y la marca. Esta interacción busca ayudar a este individuo durante su proceso de compra, con el propósito de crear conciencia en la necesidad de este individuo, entregar las soluciones y servicios para su necesidad identificada, entregar las herramientas para que el cliente entregue y obtenga la información pertinente, congeniar con los distintos actores del mercado para ofrecer la solución más destacada y destacar sobre la competencia, debido a la elección del cliente. En particular, lo principal de este tópico es la generación de la interacción con el cliente con el fin de obtener información sobre este, sobre los proyectos, y sobre sus necesidades y preferencias, para la entrega de un servicio diferenciado y enfocado en los intereses de los distintos actores, y, también para adoptar un papel más proactivo con los distintos actores dentro de la creación de un proyecto. Dentro de estos puntos, se implementan herramientas que ayuden a la identificación del usuario y demandante que se encuentre interactuando con la página, además de otras enfocadas en cada uno de los clientes.

Como segundo punto, luego de la identificación y explicación de los distintos puntos de contacto, se continúa con la definición de los indicadores para realizar el seguimiento específico de cada uno de estos. Estos indicadores van enfocados en la utilización, la efectividad y en las distintas distribuciones que pueden existir, debido a la interacción de los distintos clientes. De la mano con la definición de estos KPIs<sup>64</sup>, se define cierta regla de medición o puntajes para el seguimiento particular de estos. Dentro de este seguimiento, para cada punto de contacto se priorizan los porcentajes de conversión, de visitas y de efectividad, asignando un porcentaje para estos tópicos, de modo de obtener un rendimiento general del punto en cuestión.

Por último, el tercer tópico busca unificar el seguimiento de los indicadores, en indicadores globales sobre las distintas etapas del Customer's journey. Estos indicadores globales incluyen una ponderación de cada uno de los indicadores específicos de un punto y mediante un panel de control<sup>65</sup> se visualiza el seguimiento global de los Customer's journey.

---

<sup>64</sup> Key performance indicators.

<sup>65</sup> Utilización de Semáforos.

### 8.4.1 IDENTIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE MEDIOS DE INTERACCIÓN

Para el correcto funcionamiento del viaje del cliente de los distintos actores, se debe complementar con la construcción de puntos de contactos que generen las interacciones durante las distintas etapas que transcurre este individuo. Esta construcción comprende la identificación de los puntos de contactos actuales y la creación de nuevos puntos para la entrega de un servicio completo y más atractivo, en donde, se especifican y explican los puntos de contactos específicos para cada etapa presente en los dos Customer's journey. En primera instancia, focalizando en los medios para interactuar con la inmobiliaria y en segunda, para interactuar con el arquitecto e instalador. Dentro de la explicación de cada uno de estos puntos de contactos nuevos, se definen los indicadores específicos y que apuntan al seguimiento puntual de cada uno de estos. Posteriormente en el apartado 8.4.2 se enfatiza en las reglas de medición, de ponderación y como se conforman los indicadores globales, con respecto a estos KPIs.

#### 8.4.1.1 Inmobiliaria: Etapa Conciencia

Dentro de la etapa de conciencia del viaje de la inmobiliaria, la cual comprende la exploración de su necesidad y de las distintas especificaciones en la planificación, se identifican 5 puntos de contacto enfocados en la generación e identificación de esta necesidad y en el primer acercamiento de la marca hacia el cliente. Esta necesidad comprende encontrar los productos y marcas para su proyecto, como se menciona en el apartado 8.3.2.1. De los 5 puntos identificados, 3 corresponden a puntos de contacto existentes y el resto generado para mejorar esta interacción, estos se presentan a continuación, destacando a los últimos dos como los medios generados:

- Publicidad y promociones de LG-BT<sup>66</sup>: Este punto identificado en el capítulo 8.2.2 es uno de los más comunes en las distintas industrias, en donde, la marca se da a conocer o muestra sus distintas especialidades o soluciones con el fin de impactar positivamente en un público objetivo. Este representa uno de los principales elementos para entregar información sobre la marca, enfocada en la necesidad del cliente y en las posibles soluciones a esta, en otras palabras, busca impactar en la identificación de la necesidad de los clientes<sup>67</sup>. Esta publicidad debe ser enfocada en el cliente objetivo, es decir, en este caso en la Inmobiliaria, entregando información sobre las soluciones del mercado mediante imágenes y videos de proyectos realizados.

---

<sup>66</sup> Acción 1 del Customer's Journey, identificación del dolor.

<sup>67</sup> Primera acción del Customer's Journey de la Inmobiliaria.

- Motores de búsqueda<sup>68</sup>: En este punto se identifican los distintos buscadores web, como Google, o las distintas redes sociales, en donde el cliente interactúa con estos medios para la búsqueda de más información y para continuar su exploración sobre la necesidad que presenta. En otras palabras, luego de la identificación de la necesidad, la inmobiliaria necesita indagar sobre los distintos actores de mercado y las distintas soluciones que pueden existir para esta necesidad, es decir, posterior a la necesidad de encontrar los productos y marcas, este actor busca en este medio las distintas opciones<sup>69</sup> para cada especialidad.
- Recomendaciones y experiencias pasadas<sup>70</sup>: Este punto en particular, hace mucha referencia a clientes que ya poseen una interacción anterior con la marca o algún contacto dentro del mercado, en donde, las experiencias pasadas, dependiendo de la calidad del servicio recibido, puede apalancar la relación con la marca o detener esta debido a malas experiencias o preferencias por otras marcas.
- Envío de soluciones residenciales<sup>71</sup>: Consiste en la construcción y envío de un catálogo digitalizado, enfocado en las distintas soluciones de ámbito residenciales, el cual debe incluir sistemas de control, terminaciones, distintos modelos y líneas de productos, Smart building y proyectos destacados del año. Este punto entrega de una forma proactiva información pertinente para la exploración de la necesidad de la inmobiliaria, en donde, se interactúa con este actor en una etapa temprana con el fin de mantener actualizados e informados sobre las distintas ofertas de LG-BT, y, también generar esa presencia como marca dentro de las consideraciones del cliente. Este catálogo debe ser enviado por medio de e-mail y Linked In cada 6 meses, en caso de no realizar modificaciones, además de estar disponible para libre acceso dentro de la página web de LG-BT. En particular, este punto busca interactuar en las primeras dos fases del Customer's journey, con el fin de mantener informados a los posibles clientes y generar esa identificación de la necesidad del actor de una forma más proactiva, en este caso, LG-BT se acerca a los clientes por medio de esta disposición de sus soluciones.

En particular para este punto se definen variables cuantitativas (Anexo X<sub>1</sub>: Variables envío de soluciones residenciales) para la medición de los catálogos enviados y su efectividad, medida con respecto a la cantidad (porcentaje) de clientes que contactan posterior al envío. Específicamente, para la medición de este

---

<sup>68</sup> Acción 2 Customer's Journey, Búsqueda de especialidades.

<sup>69</sup> Acción 2 Customer's Journey de la Inmobiliaria.

<sup>70</sup> Acción 2.

<sup>71</sup> Acción 1 Customer's Journey, identificación del dolor por parte de la inmobiliaria.

punto de contacto, se genera el indicador  $I_1^{72}$  e  $I_2^{73}$  (Anexo X<sub>2</sub>: Indicadores envío de soluciones residenciales), que representan el porcentaje de conversión general y enfocado en la inmobiliaria, es decir, la efectividad del punto de contacto para el cliente (Inmobiliarias y arquitectos), que contactaron posterior al envío del catálogo, y la efectividad para la inmobiliaria en particular.

Por último, el rendimiento general del punto de contacto se define por medio de los dos indicadores generados, en el cual se define una preponderancia del porcentaje de conversión general como principal herramienta para la visualización del rendimiento y con menor peso la conversión ligada estrictamente a la Inmobiliaria. Este Indicador de rendimiento se define de la siguiente manera:

- **Rendimiento punto<sub>(RI)</sub>:  $70\% \times (I1) + 30\% \times ((I1) \times (I2))$**
- Evento para inmobiliarias y arquitectos<sup>74</sup>: Este evento consiste en la invitación a una muestra de las soluciones, nuevas líneas y proyectos destacados que se realizaron el año anterior, enfocado en atraer a distintas inmobiliarias y arquitectos de la industria. El principal foco, al igual que el envío de los catálogos, es tener un mayor acercamiento con los distintos actores del mercado, en este caso más físico, con el propósito de mostrar las soluciones y la propuesta de valor de LG-BT, en cuanto a la calidad y el diseño de los productos. Este evento busca generar una instancia distinta de conversación y de entrega de información al cliente, para generar un acercamiento más proactivo de LG-BT a los potenciales clientes. En cuanto al público objetivo, consiste en la invitación de 50 a 75 actores del mercado, con una preponderancia de Inmobiliarias con respecto a arquitectos (70% inmobiliarias – 30% arquitecto), debido a que el enfoque se hinca en el mercado residencial, pero de igual forma no se deja de lado al arquitecto que es un actor más universal dentro de los distintos proyectos. Por otra parte, se espera realizar este evento 2 veces al año para alcanzar una mayor cantidad de público.

Similar al punto de contacto anterior, se definen variables para la medición de la cantidad de asistentes, invitados y distribución de los clientes, como también para la medición de los clientes que contactaron posterior al evento (Anexo Y<sub>1</sub>: Variables evento para inmobiliarias y arquitectos). Con estas variables se definen indicadores de efectividad, del evento medido por medio de los asistentes ( $I_4^{75}$ ), de la distribución de los asistentes, efectividad de arquitectos y de las Inmobiliarias

---

<sup>72</sup> Porcentaje de conversión.

<sup>73</sup> Porcentaje de conversión Inmobiliarias.

<sup>74</sup> Acción 2 Customer's Journey, búsqueda de opciones de las especialidades.

<sup>75</sup> Porcentaje de efectividad evento

que contactan posterior al evento (I<sub>8</sub><sup>76</sup>), en otras palabras, el impacto en ese grupo selecto (Anexo Y<sub>2</sub>: Indicadores evento para inmobiliarias y arquitectos).

En cuanto a este punto, el rendimiento se define por medio del indicador I<sub>4</sub> e I<sub>8</sub> antes mencionados, con una mayor preponderancia para la conversión posterior al evento para el actor objetivo del punto, este se confecciona de la siguiente forma:

- **Rendimiento punto (R<sub>2</sub>):**  $40\% \times (I4) + 60\% \times (I8)$

#### 8.4.1.2 Inmobiliaria: Etapa Consideración

Continuando con la etapa de consideración de la inmobiliaria, en donde este actor ya posee más información sobre su necesidad a satisfacer y también presenta más información sobre la oferta y las soluciones de LG-BT, por lo que debe entrar en un contacto más directo con la empresa. Dentro de esta se identifican 5 puntos de contacto, 1 que existe actualmente y presenta un carácter general para los distintos usuarios, como la página web de LG-BT, pero la generación de los otros puntos de contacto se enfoca en el rediseño y la navegación de este medio. A continuación, se presentan los 5 puntos identificados:

- Página web LG-BT y Club de contacto<sup>77</sup>: Principales medios digitales en donde el usuario interactúa con las distintas informaciones presentes. Posterior al entendimiento de la necesidad de la inmobiliaria, este individuo va a interactuar directamente con la página web de LG-BT en búsqueda de más información sobre las soluciones, servicios y el contacto, además de comparar estos servicios con los demás actores del mercado, para proseguir en su búsqueda de definir a las marcas para el proyecto.
- Recomendación de navegación<sup>78</sup>: Este punto de contacto busca la identificación del usuario al momento que este ingresa o navega por la página web de LG-BT, con el fin de obtener información sobre el actor que representa el usuario y recomendar ciertas navegaciones para este. Este medio está considerado para los tres actores identificados como clientes, enfocando la navegación para cada uno de estos según sus intereses identificados. En específico para la inmobiliaria este punto comprende las siguientes preguntas claves y recomendaciones:

I. ¿Necesita asistencia? – Respuestas: Si o no

---

<sup>76</sup> Porcentaje de conversión inmobiliarias post evento.

<sup>77</sup> Acción 4 Customer's Journey, búsqueda de marcas que satisfacen sus necesidades y especificaciones del proyecto.

<sup>78</sup> Acción 4 Customer's Journey.

- II. ¿Cuál de estos clientes representa? – Respuestas: Lista de funciones<sup>79</sup>
- III. Usuario se identifica como Inmobiliaria
- IV. Recomendaciones: Soluciones residenciales, Proyectos realizados y web chat.

En el cual, se identifica al usuario que ingresa a la página para ofrecer una propuesta más diferenciada y directa. Este se presenta como una ventana emergente dentro de la página web, y en el caso de no ser respondida por el usuario este navega libremente y no se obtiene información de identificación, pero esta puede ser recabada posteriormente.

En cuanto a las variables generadas, se define la cantidad de clientes que completan el punto, los que no completan, la cantidad total de usuarios que ingresan a la página web y la distribución de las opciones escogidas (Anexo Z<sub>1</sub>: Variables de recomendación de navegación), con el fin de detallar la efectividad del punto en general (I<sub>10</sub><sup>80</sup>), para el actor objetivo (I<sub>11</sub><sup>81</sup>) y los principales motores de búsqueda (Anexo Z<sub>2</sub>: Indicadores de recomendación de navegación). Para este punto se genera el indicar de rendimiento por medio del indicador de efectividad general de la recomendación, es decir, usuarios que completaron la recomendación con respecto al total que ingresaron, y la efectividad que tuvo para los usuarios identificados como Inmobiliarias, asignando un mayor peso a la totalidad de las interacciones con el punto, por sobre el enfoque hacia la inmobiliaria. Este se detalla a continuación:

$$\circ \text{ **Rendimiento punto}_{(R_3)}: 70\% \times (I_{10}) + 30\% \times ((I_{10}) \times (I_{11}))**$$

- Sección soluciones<sup>82</sup>: De la mano con la implementación del sistema de recomendación, se debe realizar una modificación al portal de soluciones dentro de la página web. Los principales tópicos que debe mostrar este portal apuntan a la vista general de los distintos mercados, para el caso de la inmobiliaria el énfasis está en el mercado residencial, la muestra de los distintos diseños de las soluciones, para continuar con la muestra de proyectos realizados y destacados por LG-BT, y en última instancia la posibilidad de solicitar asistencia en el proyecto. Con respecto a este punto, se considera como principal ejemplo el portal de soluciones que presenta LG-BT en Francia<sup>83</sup>, el cual se focaliza en el diseño y en los proyectos destacados para mostrar estas soluciones residenciales (Anexo AA: Portal de soluciones LG-BT Francia). De cara a la inmobiliaria, esta propuesta presenta mayor valor, invita a investigar y obtener información sobre los proyectos y

---

<sup>79</sup> Arquitecto, Inmobiliaria, decorador, instalador, consumidor, distribuidor, entre otros por identificar.

<sup>80</sup> Porcentaje de efectividad de la recomendación de navegación.

<sup>81</sup> Porcentaje de usuarios identificados como Inmobiliarias.

<sup>82</sup> Acción 4.

<sup>83</sup> Benchmarking Interno, capítulo 8.1.2.2.

soluciones en la práctica, y convive de mejor manera con la necesidad que presenta este actor, es decir, encontrar los productos, diseños, modelos que pueden agregar mayor valor al proyecto. Por otra parte, la navegación de este portal de soluciones guía a la visualización de las soluciones en distintos proyectos del rubro, para finalizar con la posibilidad de solicitar asistencia sobre el proyecto, con el propósito de redirigir al usuario a un formulario de contacto para obtener esta información del proyecto, del usuario que necesita la asistencia y otras pertinentes. Esta asistencia en el proyecto se encuentra en el portal de soluciones de LG-BT en Brasil, y como se menciona en ese capítulo, Schneider también desarrolla un centro de asistencia similar, es por esto, que la inclusión de esta interacción puede generar la obtención de información de la inmobiliaria o el usuario que interactúe, para obtener la identificación del demandante y otros datos pertinentes.

Con respecto a las variables definidas, estas se enfocan en las visitas a este portal, identificadas o no, y las visitas a otras<sup>84</sup> secciones dentro de este punto (Anexo AB<sub>1</sub>: Variables sección soluciones). En particular, los indicadores que se generan por medio de estas variables detallan los porcentajes de visitas a la sección soluciones(I<sub>14</sub>)<sup>85</sup>, el porcentaje de visitas identificadas(I<sub>15</sub>)<sup>86</sup> y al porcentaje de visitas que se derivan a otras facetas (Anexo AB<sub>2</sub>: Indicadores sección de soluciones). El rendimiento del punto se genera por medio del porcentaje de visitas a las soluciones y de inmobiliarias identificadas, asignando un mayor peso al indicador general de visita, I<sub>14</sub>, se define de la siguiente forma:

- **Rendimiento punto(R<sub>4</sub>):**  $70\% \times (I_{14}) + 30\% \times ((I_{14}) \times (I_{15}))$
- Formulario de contacto (proyecto)<sup>87</sup>: Este punto se enfoca en la modificación del formulario de contacto actual, para incluir consultas y asistencias sobre algún proyecto en particular. Se asimila al encontrado en LG-BT Brasil (Anexo AC: Asistencia de proyecto de LG-BT Brasil), en el cual, se obtiene información sobre el proyecto, el cliente y la identificación de la función de este usuario que necesita asistencia. El rediseño de este consiste en las siguientes solicitudes dentro del formulario:
  - I. Tema del contacto: Proyecto\*, informaciones productos, comentarios o sugerencias, reclamos, informaciones comerciales y capacitaciones.
  - II. ¿Eres cliente? – Respuesta: Si – no
  - III. Empresa

---

<sup>84</sup> Proyectos realizados y formulario de asistencia.

<sup>85</sup> Porcentaje de visitas a la sección de soluciones.

<sup>86</sup> Porcentaje de visitas identificadas, los cuales son usuarios provenientes de la recomendación.

<sup>87</sup> Acción 5 Customer's Journey, interacción con LG-BT.

- IV. Nombre proyecto
- V. Responsable
- VI. Email
- VII. Teléfono contacto
- VIII. Región
- IX. Ciudad
- X. Función del responsable: Público, arquitecto, comprador, constructora, inmobiliaria, consumidor final, decorador, distribuidor, electricista, ingeniero e interno.
- XI. Mensaje
- XII. Tipo de solución: Residenciales, Industrial, Hotelería, Data center, Hospital, Oficinas y comerciales, educación, otros.

Como se aprecia, este formulario solicita información más completa sobre el usuario que interactúa y sobre el proyecto que este realiza, información que actualmente no se obtiene en los medios de LG-BT. Por otra parte, a este formulario se agrega una sección de preguntas frecuentes, con tal de destacar las consultas más realizadas por los usuarios y por último una sección que entregue la ubicación de todos los distribuidores de LG-BT.

En cuanto a las variables definidas (Anexo AD<sub>1</sub>: Variables formulario de contacto), estas cuantifican los usuarios que completan el formulario, los usuarios identificados dentro de este, la cantidad de usuarios que rellenan para consultas por proyectos, además de los resueltos por Legrand. Con estas se generan los indicadores de efectividad (Anexo AD<sub>2</sub>: Indicadores formulario de contacto), para medir el porcentaje de usuarios que completan el formulario con respecto a los que ingresan (I<sub>18</sub>)<sup>88</sup>, el porcentaje de identificados luego de completado el formulario (I<sub>20</sub>)<sup>89</sup>, como también para la medición de la distribución de los temas consultados (I<sub>21</sub>)<sup>90</sup>, el porcentaje de visitas con respecto al total de usuarios que ingresan (I<sub>19</sub>)<sup>91</sup>, entre otros. Particularmente para este punto, se define a los indicadores I<sub>18</sub> e I<sub>20</sub>, como los principales enfoques para la medición del rendimiento, priorizando la efectividad del formulario con respecto a los usuarios que ingresan a este punto y el porcentaje de inmobiliarias que completan este paso. El indicador de rendimiento se representa de la siguiente forma:

- ***Rendimiento punto<sub>(R5)</sub>: 70% × (I18) + 30% × (I20)***

---

<sup>88</sup> Porcentaje de efectividad del formulario.

<sup>89</sup> Porcentaje de inmobiliarias identificadas post formulario.

<sup>90</sup> Porcentaje de temas consultados.

<sup>91</sup> Porcentaje de efectividad total para los usuarios.

- Invitación a Showroom<sup>92</sup> (Anexo AF: Visualización Showroom Bticino): Luego de realizar el contacto con la inmobiliaria, dentro de la etapa de consideración se invita al actor para una presentación del diseño, los modelos y la propuesta de valor de LG-BT, con el fin de mostrar a la inmobiliaria cuál es la esencia de la organización, destacar el diseño de vanguardia que se ofrece y avanzar en las relaciones para formar parte del proyecto. En particular, este medio físico se utiliza para la muestra de productos y diseños, abierto a todo público, pero con esta definición se espera utilizar este medio para realizar mejores interacciones con los clientes y más directas, con el propósito de convencer a este para la inclusión de LG-BT como marca predefinida en su proyecto, y con algún tipo de ventaja con respecto a la competencia. Los principales tópicos para destacar sobre estas reuniones son: la muestra de los diseños, de la propuesta de LG-BT para ese cliente, los proyectos realizados y el contacto directo con este individuo.

Profundizando en las variables definidas, estas cuantifican los clientes que asisten y que son invitados al showroom, la distribución de inmobiliarias y arquitectos invitados, como también la cantidad de proyectos adjudicados posterior a la reunión (Anexo AG<sub>1</sub>: Variables invitación a showroom). Específicamente, producto de estas variables se generan los indicadores de conversión de la invitación (I<sub>23</sub>)<sup>93</sup>, porcentaje de conversión total(I<sub>24</sub>)<sup>94</sup>, el porcentaje de inmobiliarias identificadas en este grupo que asiste(I<sub>25</sub>), y, por último, el porcentaje de efectividad del punto de contacto(I<sub>26</sub>)<sup>95</sup> (Anexo AG<sub>2</sub>: Indicadores invitación a showroom), el cual representa el indicador de mayor importancia para medir el impacto de este. El rendimiento del punto se define como un porcentaje menor para la conversión de la invitación y el mayor porcentaje para la efectividad en cuanto a proyectos adjudicados que representa este punto. Este se define a continuación:

- **Rendimiento punto(R<sub>6</sub>):**  $40\% \times (I_{23}) + 60\% \times (I_{26})$

Posterior a la identificación y explicación de los distintos puntos de contacto guiados al viaje del cliente de la inmobiliaria, en donde, comienza en una etapa de conciencia explorando sobre su propia necesidad y LG-BT aporta en la muestra de soluciones y de aclaración de esta necesidad mediante la entrega de los catálogos digitales y la invitación al evento LG-BT, para luego interactuar con este en un ambiente más personalizado en su etapa de consideración. En esta, continuando esta interacción realizada en el evento, se acompaña y guía a la inmobiliaria en su navegación y en la muestra de los tópicos más influyentes para este, la propuesta de valor, el diseño, las soluciones residenciales y los

---

<sup>92</sup> Acción 5 Customer's Journey, interacción con LG-BT.

<sup>93</sup> Porcentaje de conversión de clientes que asistieron al showroom con respecto a los que completaron el formulario con tema proyectos.

<sup>94</sup> Incluye todos los temas del formulario.

<sup>95</sup> Porcentaje de proyectos adjudicados con respecto al total de clientes que asistieron al showroom.

proyectos realizados. Mientras este cliente va navegando en búsqueda de información, LG-BT se la facilita y entrega los medios para que este actor pueda contactarse directamente con la compañía, y así concretar toda esta relación con una invitación personal y directa al cliente para interactuar en un ambiente propio y lleno de soluciones para el dolor del cliente. Esta interacción con los distintos puntos va a definir si es que el cliente decide elegir a LG-BT como una marca preseleccionada o con alguna ventaja con respecto a los competidores, y dado los distintos servicios que ofrece en el transcurso de las etapas, prosiguiendo con la etapa de decisión, la inmobiliaria escoge a LG-BT.

#### *8.4.1.3 Arquitecto e Instalador: Etapa Conciencia*

Luego de superar el primer filtro de la decisión de la inmobiliaria, esta implementación continua con el viaje del cliente del arquitecto e instalador, actores que interactúan en la ejecución de la obra y poseen la determinación final dentro de esta. En particular, en esta etapa el arquitecto e instalador comparten la necesidad de encontrar los insumos eléctricos que cumplan con las especificaciones de la inmobiliaria, cada uno de estos actores con sus intereses específicos, y con una noción inicial debido a la predefinición de la inmobiliaria y su viaje con LG-BT. Esta fase se caracteriza por ser una fase exploratoria, en donde tanto el arquitecto como el instalador realizan un primer acercamiento a LG-BT, con el fin de investigar las distintas soluciones, productos, modelos que puedan satisfacer las expectativas de la inmobiliaria. En específico, en esta etapa se identifican 6 puntos de contacto, 4 de estos existentes y se dan producto de la interacción anterior, y los 2 restantes también son implementados para el viaje de la inmobiliaria, estos se presentan a continuación:

- Publicidad y promociones de LG-BT<sup>96</sup>: Este punto es similar al identificado dentro de la etapa de conciencia de la inmobiliaria<sup>97</sup>, el cual no tiene tanto peso como la predefinición y la entrega de las especificaciones de la inmobiliaria al arquitecto. Pero igual se destaca como un punto principal para dar a conocer la marca y las soluciones, sobre todo considerando que el arquitecto no solo trabaja en este tipo de proyectos y si posee poder de decisión en cualquier obra. Por otra parte, si se debe destacar el impacto que estas pueden realizar en el instalador eléctrico, los cuales, además de funcionar como empresas subcontratistas en proyectos, también realizan proyectos independientes, mantenciones, servicios particulares y otros laburos en la industria, por lo que no necesitan solo de la inmobiliaria o de una empresa mandante para funcionar e interactuar con LG-BT.

---

<sup>96</sup> Acción 1 Customer's Journey II, Identificación del dolor: necesidad del insumo eléctrico para la infraestructura.

<sup>97</sup> Apartado 8.4.1.1

- Recomendaciones y experiencias pasadas<sup>98</sup>: De la mano con el punto anterior, las experiencias pasadas del arquitecto y recomendaciones que este puede recibir, van a impactar en esta etapa de conciencia y la posterior, debido a que este punto en particular puede significar la exclusión de la marca por una mala gestión pasada. Al igual que al arquitecto, el instalador también tiene opinión en la situación, además de tener un mayor acercamiento a las distintas marcas productoras, a los productos y a la funcionalidad de estos, por lo que su conocimiento anterior y experiencias pueden jugar a favor o contra de la inclusión de LG-BT, pero, al fin y al cabo, dentro de la obra la determinación final la toma el arquitecto.
- Predefinición de las marcas<sup>99</sup>: Este punto en particular define gran parte de las acciones que realiza el arquitecto e instalador, luego de que la inmobiliaria ya entrega sus candidatos de marcas, en donde, esta predefinición guía al arquitecto e instalador a buscar una interacción más directa con las distintas marcas, un tanto, más exploratorias dentro de sus medios, pero ya tienen en conocimiento la necesidad del mandante.
- Página Web LG-BT<sup>100</sup>: Sobre este punto existe un primer acercamiento, para la exploración de las distintas marcas predefinidas, las soluciones y servicios que estos ofrecen, pero aún no existe el enfoque para empezar a considerar ni decidir sobre estas marcas. Este primer acercamiento es sumamente informativo y presenta una primera etapa para luego decidir qué insumos van a ser necesarios, que especificaciones deben cumplir estos y cuál va a ser la solución que se debe buscar posteriormente.
- Envío de soluciones distintos mercados<sup>101</sup>: Este punto comprende lo explicado anteriormente en el apartado 8.4.1.1, en cuanto, al envío de un catálogo digital a las distintas inmobiliarias del mercado, pero en este caso el enfoque se realiza hacia el arquitecto con el envío de un catálogo digital más general con respecto a los mercados dentro de este, además del enfoque hacia el diseño, los modelos y proyectos realizados anteriormente. En particular, como se explica anteriormente, este consiste en un acercamiento más proactivo hacia los distintos actores influyentes en el mercado, con tal de estar bajo el radar de inmobiliarias y arquitectos para los potenciales proyectos que se puedan generar.

---

<sup>98</sup> Acción 2 Customer's Journey II, búsqueda exploratoria sobre los insumos, productos, modelos, gamas y marcas.

<sup>99</sup> Acción 2 Customer's Journey II.

<sup>100</sup> Acción 2 Customer's Journey II.

<sup>101</sup> Acción 1 Customer's Journey II.

Para el seguimiento de este se adopta la misma especificación que en el caso de la inmobiliaria<sup>102</sup>, es decir, las variables (Anexo X<sub>1</sub>: Variables envío de soluciones residenciales) y los indicadores (Anexo X<sub>2</sub>: Indicadores envío de soluciones residenciales) mencionados anteriormente en el punto de contacto. Específicamente, para el punto de vista del arquitecto, se detalla el porcentaje de arquitectos que contactan posterior al envío del catálogo (I<sub>3</sub>)<sup>103</sup>, junto a este y el indicador I<sub>1</sub>, el cual representa el porcentaje de conversión general del catálogo, se detalla el rendimiento general del punto de contacto, priorizando el impacto total del punto de contacto por sobre el impacto en el grupo selecto, este se define de la siguiente manera:

- **Rendimiento punto<sub>(R7)</sub>:  $70\% \times (I1) + 30\% \times ((I1) \times (I3))$**
- Evento para inmobiliarias y arquitectos<sup>104</sup>: Al igual que en el punto de contacto anterior, este evento se presenta en la implementación de la etapa de conciencia de la inmobiliaria, los cuales comparten este evento debido a la focalización de este, en cuanto, a la muestra de diseños, modelos, proyectos realizados y otros temas de interés para estos actores.

En este punto se utilizan las variables (Anexo Y<sub>1</sub>: Variables evento para inmobiliarias y arquitectos) e indicadores (Anexo Y<sub>2</sub>: Indicadores evento para inmobiliarias y arquitectos) generados para la inmobiliaria, en donde, se le asigna un peso menor al indicador I<sub>4</sub><sup>105</sup> y el mayor peso para la conversión de cara al arquitecto (I<sub>9</sub>)<sup>106</sup>, es decir, el rendimiento del punto presenta una mayor influencia del impacto que este genera en los arquitectos por sobre el rendimiento general del punto. En conjunto estos dos indicadores definen el rendimiento del punto de contacto, detallado a continuación:

- **Rendimiento punto<sub>(R8)</sub>:  $40\% \times (I4) + 60\% \times (I9)$**

#### 8.4.1.4 Arquitecto e Instalador: Etapa Consideración

Prosiguiendo con la etapa de consideración de estos actores, luego de identificar las distintas especificaciones y expectativas que tiene la inmobiliaria, inicia el contacto más directo con LG-BT, como también con los otros actores del mercado para comparar los

---

<sup>102</sup> Etapa conciencia inmobiliaria, punto de contacto: Envío soluciones residenciales.

<sup>103</sup> Porcentaje de arquitectos que contactan.

<sup>104</sup> Etapa conciencia inmobiliaria, punto de contacto: evento para inmobiliarias y arquitectos. Acción 1 Customer's Journey II.

<sup>105</sup> Porcentaje de efectividad del evento.

<sup>106</sup> Porcentaje de arquitectos que contactan posterior al evento.

distintos servicios, medios y soluciones que se presentan. Esta fase en particular, estos actores ya realizan una búsqueda más exhaustiva de las soluciones y de los insumos eléctricos, los servicios ofrecidos y las facilidades de compra, existe una mayor interacción con LG-BT para la gestión de estos potenciales clientes, en donde, las distintas herramientas, facilidades y servicios ofrecidos van a impactar para que estos se inclinen a optar por LG-BT como la marca de su obra y que satisfice las expectativas del mandante. Dentro de esta etapa se identifican 10 puntos de contacto, de los cuales 2 ya están conformados, 4 de los restantes fueron explicados anteriormente en el viaje de la inmobiliaria, por lo que resta el enfoque hacia estos actores, y los últimos 4 se explican con mayor detalle a continuación:

- Página web LG-BT<sup>107</sup>: Este representa el principal medio con que el arquitecto e instalador interactúa dentro de su fase de consideración, en donde, se encuentra toda la información pertinente de los productos, modelos, líneas, soluciones, servicios, contacto, donde comprar, además de otras informaciones para los usuarios.
- Catálogos<sup>108</sup>: Es el actual método de muestra de los productos dentro de la página web, en el cual, se encuentran todos los productos junto a sus especificaciones y los distintos modelos que fabrica LG-BT. Este medio de muestra busca ser complementado con una sección de productos dentro de la página web, en donde, los usuarios que interactúen con esta sección puedan agregar estos a un posterior carro de compra y obtener la información pertinente sobre los productos, precios y el distribuidor de su conveniencia.
- Recomendación de navegación<sup>109</sup>: Este punto de contacto mantiene la base del presentado en la etapa de consideración de la inmobiliaria, en cuanto a las principales preguntas: ¿Necesita asistencia? y ¿Cuál de estos clientes representa? Luego de estas preguntas, dependiendo de la función escogida, cambian las recomendaciones hacia el usuario. Para el arquitecto identificado, las recomendaciones son la sección de soluciones, proyectos realizados, herramienta simuladora y el web chat, en cambio para el instalador, este es guiado hacia la sección de productos, la lista de precios, información sobre ¿Dónde comprar?, y el web chat para resolver sus consultas. Por otra parte, las variables (Anexo Z<sub>1</sub>: Variables recomendación de navegación) y los indicadores (Anexo Z<sub>2</sub>: Indicadores recomendación de navegación) se mantienen como en la especificación de la

---

<sup>107</sup> Acción 4 Customer's Journey II, búsqueda exhaustiva dentro de la marca, en búsqueda de soluciones que satisfagan las especificaciones y características del proyecto.

<sup>108</sup> Acción 4 Customer's Journey II.

<sup>109</sup> Acción 4 Customer's Journey II.

inmobiliaria, pero se agregan las variables e indicadores para representar al Arquitecto e Instalador.

En cuanto a las variables para el arquitecto e instalador, estas se enfocan en la cantidad de actores identificados y que completan la recomendación (Anexo AH<sub>1</sub>: Variables recomendación de navegación, arquitecto e instalador). Además de generar otras variables para la medición de las distintas opciones que estos escogen durante la recomendación de navegación. Por otra parte, los indicadores se generan para la medición de las distribuciones de los clientes, sean estos arquitectos(I<sub>27</sub>)<sup>110</sup> o instaladores(I<sub>28</sub>)<sup>111</sup> identificados durante el proceso, además de 5 indicadores (I<sub>29</sub>, I<sub>30</sub>, I<sub>31</sub>, I<sub>32</sub> e I<sub>33</sub>) que detallan los porcentajes de los temas que se pueden seguir durante la recomendación para estos actores (Anexo AH<sub>2</sub>: Indicadores recomendación de navegación, arquitecto e instalador). Con respecto al rendimiento del punto, este se representa por un porcentaje influyente de las interacciones con el punto de contacto y el porcentaje restante asignado para el indicador de identificación del actor, sea este arquitecto, instalador o inmobiliaria. Para el caso del arquitecto e instalador, se detallan los siguientes indicadores de rendimiento:

- **Rendimiento punto(R<sub>9</sub>/R<sub>10</sub>):**  $70\% \times (I_{10}) + 30\% \times ((I_{10}) \times (I_{27}))$  y  $70\% \times (I_{10}) + 30\% \times ((I_{10}) \times (I_{28}))$

Los 4 puntos de contacto siguientes se enfocan en el viaje del arquitecto luego de que este interactúa con la recomendación.

- Sección soluciones<sup>112</sup>: La sección de soluciones ofrece una vista general de los distintos mercados, enfocada en el cliente objetivo, en cuanto a la muestra de diseños, proyectos realizados y la guía hacia los demás puntos de contacto. En particular, esta sección de soluciones adopta el mismo funcionamiento que la sección de soluciones residenciales para la inmobiliaria, dado que el arquitecto comparte gran parte de estos intereses dentro del mercado residencial, pero este enfoque también debe ser practicado en los demás mercados, para efectos del arquitecto. Focalizando en el mercado residencial, como se menciona en la etapa de consideración de la inmobiliaria, se adopta el enfoque de la sección de soluciones de LG-BT Francia, con respecto a la muestra del diseño, de los distintos proyectos realizados y soluciones enfocadas al mercado. Dentro de esta sección se incluye en

---

<sup>110</sup> Porcentaje de arquitectos identificados con respecto al total de usuarios que completaron la recomendación.

<sup>111</sup> Porcentaje de instaladores identificados.

<sup>112</sup> Acción 4 Customer's Journey II.

la navegación la asistencia de proyecto y el acceso para el arquitecto de una herramienta simuladora de proyectos.

Con respecto a los indicadores y variables (Anexo AB<sub>1</sub> y Anexo AB<sub>2</sub>), éstos no varían con respecto a las presentadas en la inmobiliaria, pero se agrega una variable para representar la cantidad de arquitectos identificados en la etapa anterior (Anexo AJ<sub>1</sub>) y el indicador (I<sub>34</sub>)<sup>113</sup> que representa el porcentaje de arquitectos identificados por la recomendación que ingresan a la sección de soluciones (Anexo AI: Indicadores sección soluciones, arquitecto). El rendimiento de este punto se define por medio del indicador I<sub>14</sub><sup>114</sup>, como principal indicador que detalla el impacto general del punto de contacto para los usuarios, y con un menor peso el indicador I<sub>34</sub> para cuantificar el impacto en el arquitecto. A continuación, se presenta este indicador de rendimiento:

- **Rendimiento punto (R11):**  $70\% \times (I14) + 30\% \times ((I14) \times (I34))$
- Formulario contacto (proyecto)<sup>115</sup>: Luego de la interacción con la sección de soluciones, como se menciona anteriormente, continuando con la navegación se presenta el acceso a una asistencia de proyectos, el cual redirige al formulario de contacto<sup>116</sup>. En este formulario se recaba información sobre el usuario, el proyecto, la empresa y la identificación de este demandante.

Con respecto a las variables se utilizan las presentadas en el Anexo AD<sub>1</sub>, con la adición de dos variables para cuantificar a los arquitectos e instaladores que interactúan con el formulario de contacto (Anexo AJ<sub>1</sub>: Variables formulario de contacto, arquitecto e instalador). Para la medición del rendimiento, se utiliza el indicador I<sub>18</sub><sup>117</sup>, como principal factor de efectividad del punto de contacto, además de los indicadores I<sub>35</sub><sup>118</sup> e I<sub>36</sub><sup>119</sup>, para la distribución y el impacto hacia cada actor objetivo (Anexo AJ<sub>2</sub>: Indicadores formulario de contacto, arquitecto e instalador). Estos rendimientos se detallan de la siguiente forma:

- **Rendimiento punto (R12-R13):**  $70\% \times (I18) + 30\% \times (I35) \text{ y } 70\% \times (I18) + 30\% \times (I36)$

---

<sup>113</sup> Porcentaje de arquitectos identificados con respecto a la cantidad de usuarios que ingresan a la sección de soluciones.

<sup>114</sup> Porcentaje de visitas de la sección soluciones. Anexo AB<sub>2</sub>.

<sup>115</sup> Acción 4 Customer's Journey II.

<sup>116</sup> Etapa de consideración inmobiliaria, punto de contacto: Formulario de contacto.

<sup>117</sup> Porcentaje de efectividad, usuarios que completan el formulario. Anexo AD<sub>2</sub>.

<sup>118</sup> Porcentaje de arquitectos que completaron el formulario con respecto al total.

<sup>119</sup> Porcentaje de instaladores que completaron el formulario.

- Herramienta simuladora de interior<sup>120</sup>: Además de la asistencia de proyecto, dentro de la sección de soluciones se muestra un acceso a una herramienta simuladora de interiores, para que el arquitecto interactúe, ingrese especificaciones, tipos de modelos de interés, líneas de productos y pueda expresar sus ideas. Esta idea de herramienta simuladora toma en consideración las distintas herramientas encontradas en el capítulo de Benchmarking, en donde, organizaciones como Fermax y Ceresita presentaban una herramienta simuladora o creadora de proyectos para que su cliente interactuara. Con respecto a Fermax y su herramienta Global Projects (Anexo AK: Herramienta Global Projects Fermax), la cual cumplía ciertas funciones de carro de compra también, pero se enfocaba en la construcción del proyecto para su cliente. Esta herramienta se comprende de la siguiente forma:
  - Datos generales: Cantidad de departamentos, pisos y altura
  - Definir los accesos: Número, tipo de accesos, número de conserjerías.
  - Definir terminales de acceso: Viviendas
  - Definir Placas y accesos.
  - Extras

Estos son los principales tópicos que se encuentran en la herramienta Global Projects, enfocada solo en los videoporteros para edificios. Por otra parte, para la herramienta simuladora de interior los principales tópicos de esta es poder simular ambientes, diseños, especificaciones y distintos modelos, con la funcionalidad de videoporteros, placas y enchufes, terminaciones y otros productos que se pueden ir agregando. En particular, esta corresponde los siguientes pasos:

- I. Datos generales\*: Cantidad de departamentos, pisos y altura
- II. Definir accesos\*
- III. Definir terminales de accesos\*
- IV. Define placas y accesos\*
- V. Ambientes de la vivienda: Habitación, living room, cocina, baños, comedor, fachada.
- VI. Definir líneas de productos: modelos, cantidad de enchufes por ambiente
- VII. Planificación del interior por ambientes: Ubicación de placas, enchufes, detalles.
- VIII. Extras: Panel de control, domótica, Casa inteligente, protección y tableros.
- IX. Finalizar simulación: Guardar Lista de materiales

Esta herramienta busca interactuar con el arquitecto, al diseñar una herramienta que incluye sus intereses y que se enfoca en el diseño que se puede armar. La

---

<sup>120</sup> Acción 4 Customer's Journey II Arquitecto.

principal idea es que el arquitecto dentro de su viaje del cliente interactúe con esta herramienta, para obtener información sobre las principales especificaciones, líneas y productos que este fue seleccionando, como también obtener la información luego de terminada la simulación, en cuanto a los ambientes y las características que este actor fue exponiendo. Para el final de esta simulación, se invita al arquitecto a guardar la lista de materiales y rellenar el formulario de contacto para hacer las gestiones del proyecto con LG-BT.

Para el seguimiento de este punto se definen variables para medir a los usuarios que ingresan a la herramienta, a los usuarios que completan la simulación, los usuarios identificados como arquitecto y también para la medición de la posterior derivación al formulario de contacto (Anexo AL<sub>1</sub>: Variables herramienta global projects Fermax). En conjunto con variables generadas anteriormente, se definen indicadores para medir porcentajes de visitas, efectividad, visitas identificadas y derivaciones hacia el formulario (Anexo AL<sub>2</sub>: Indicadores herramienta global projects Fermax), los cuales son utilizados para cuantificar el rendimiento general del punto de contacto. En particular, para este rendimiento se utilizan 3 indicadores, I<sub>37</sub><sup>121</sup>, que representa el porcentaje de visitas de la herramienta, I<sub>39</sub><sup>122</sup>, que representa el porcentaje de arquitectos que ingresan a la herramienta por medio de la recomendación, e I<sub>40</sub><sup>123</sup>, que representa el porcentaje de arquitectos que completan este proceso, con el fin de cuantificar desde distintos puntos de vista el impacto que genera la herramienta de modo general y enfocado en su cliente objetivo, el arquitecto. Este indicador de rendimiento se detalla a continuación:

- **Rendimiento punto<sub>(R14)</sub>:  $20\% \times (I37) + 30\% \times (I39) + 50\% \times (I40)$**
- Invitación Showroom<sup>124</sup>: Luego de que es actor, interactúa con la herramienta o directamente con el formulario de contacto, este es invitado a una muestra en el Showroom junto al instalador. Esta invitación<sup>125</sup> cumple las mismas especificaciones que en el caso de la inmobiliaria, solo que cambia el enfoque hacia estos dos actores. Por una parte, para el arquitecto el foco debe estar en los modelos, líneas, en el diseño de vanguardia de las soluciones y en la muestra de proyectos, y por otra, para el instalador, esta debe incluir especificaciones sobre el producto y la funcionalidad de este. En particular, dentro de esta etapa debe convivir desde una visión de LG-BT, el diseño de los modelos con la funcionalidad de estos, para incluir a los dos actores en la conversación y obtener el mayor

---

<sup>121</sup> Porcentaje de usuarios que ingresan a la herramienta simuladora con respecto a los que ingresaron a la sección de soluciones.

<sup>122</sup> Porcentaje de arquitectos identificados en la recomendación que ingresan a la herramienta.

<sup>123</sup> Porcentaje de arquitectos que completan la simulación.

<sup>124</sup> Acción 5 Customer's Journey II, posterior al primer acercamiento, estos actores son invitados a interactuar directamente con la marca.

<sup>125</sup> Etapa de consideración inmobiliaria, Punto de contacto: invitación a Showroom.

provecho de la reunión. El objetivo de esta es impactar positivamente en estos actores, con un servicio destacado que no se realiza en el mercado, y que promueva la relación entre los distintos actores, para que el arquitecto, junto al instalador, tome las determinaciones finales sobre la obra, y escojan a LG-BT como el producto predeterminado.

Profundizando en las variables generadas, estas cuantifican a los clientes que asisten al evento, visto de forma general y separado por cada tipo de estos actores<sup>126</sup>, además de los proyectos adjudicados post evento (Anexo AM<sub>1</sub>: Variables invitación showroom, arquitecto e instalador). Para este punto se realiza el enfoque en la conversión que tuvo el evento y en la efectividad de este mismo, es decir, se asigna un peso al porcentaje de clientes que asistieron al evento con respecto a los que rellenaron el formulario (I<sub>43</sub>) y el peso restante, al porcentaje de proyectos adjudicados luego de la asistencia al showroom (I<sub>47</sub>). Estos indicadores detallan por separado, si es que el punto de contacto es influyente para el grupo selecto y el impacto que este genera en la decisión de estos actores (Anexo AM<sub>2</sub>: Indicadores invitación showroom, arquitecto e instalador), y conjuntamente la satisfacción general del punto de contacto. Este indicador de rendimiento se detalla a continuación:

- **Rendimiento punto<sub>(R15)</sub>:  $40\% \times (I_{43}) + 60\% \times (I_{47})$**

Posterior a esta interacción, el arquitecto queda conforme con la elección y deja a cargo al instalador, el cual debe hacer las gestiones para finalizar la compra del insumo y su posterior instalación. Pero antes de esta etapa, se continúa la interacción con la recomendación de navegación desde el punto de vista del instalador.

- Muestra de productos<sup>127</sup>: Una de las principales secciones que visita el instalador, es la sección de productos, en donde, busca las especificaciones de estos y los distintos productos de la marca. Este punto consiste en el rediseño de la muestra de los productos, debido a que actualmente predomina la muestra por catálogos, pero se necesita un diseño que sea amigable con la inclusión del carro de compra. Dentro de este punto de contacto, se considera la muestra de productos que práctica LG-BT en Francia (Anexo AN: Sección de productos LG-BT Francia) parecida a la que desarrolla Schneider Electric en Chile, en el cual, a pesar de ser organizaciones de venta B2B, muestran todos sus productos directamente en la página web, con el fin de que el usuario, sea instalador, consumidor, distribuidor u otro, pueda navegar libremente y de una manera rápida por todos los productos

---

<sup>126</sup> Inmobiliarias, arquitectos e instaladores.

<sup>127</sup> Acción 4 Customer's Journey II Instalador.

que ofrece la marca, encontrar información sobre estos, y en el caso de necesitar alguno, agregarlos al carro de compra correspondiente. Así se obtiene información sobre los distintos puntos concurrencios dentro de la página, los productos o líneas más buscadas, y con el posterior carro de compra, las intenciones de compra.

Para el seguimiento de este punto, se definen variables que cuantifiquen las interacciones dentro de la muestra de productos, enfocadas en la cantidad de clientes que ingresan a la sección, la cantidad de instaladores identificados y la cantidad de carros de compra creados desde esta sección (Anexo AÑ<sub>1</sub>: Variables muestra de productos). En particular, este punto se define por indicadores con foco en los instaladores, destacando el porcentaje de visitas identificadas como instaladores, que interactúan con la sección (I<sub>49</sub>) y la efectividad que tuvo este punto para la creación de carros de compra (I<sub>50</sub>), es decir, que el instalador haga uso de la función y prosiga con el orden lógico del CJ (Anexo AÑ<sub>2</sub>: Indicadores muestra de productos). El rendimiento de este punto se define por medio de los dos indicadores antes mencionados, priorizando el resultado de la interacción, en otras palabras, que el instalador cree carros de compra, este se detalla seguidamente:

- **Rendimiento punto<sub>(R16)</sub>:  $30\% \times (149) + 70\% \times (150)$**
- Carro de compra<sup>128</sup>: Posterior a la interacción con la sección de productos, el instalador prosigue con la creación de un carro de compra o lista de materiales, para comenzar las gestiones de compra del insumo. En particular, este medio busca la interacción del usuario y la obtención de información sobre los productos requeridos por estos, para posteriormente entablar relaciones con el distribuidor. Pero, este no busca la venta directa (B2C) hacia el cliente, en otras palabras, el medio no permite la compra del carro solo la carga de productos y almacenamiento.

Las principales funciones de este punto de contacto es el almacenamiento de los productos seleccionados por el usuario, posibilidad de imprimir esta lista o derivar directamente a un distribuidor de su conveniencia. En particular, esta herramienta genera información sobre las intenciones de compra, tanto de los carros de compra creados que se derivan o que quedan incompletos, como también facilita la interacción del instalador para que este tenga que recorrer menos pasos para poder efectuar la compra. En otras palabras, la muestra de productos facilita la navegación y creación del carro de compra, ayuda en la unificación de todos estos insumos necesarios para el usuario, entrega información sobre el precio total de la lista, según la lista de precios, y finalmente se puede derivar directamente a algún distribuidor de su elección. Por otra parte, se debe recalcar en cuanto a los precios

---

<sup>128</sup> Acción 4 Customer's Journey II Instalador.

mostrados, la lista de precios es abierta para todo usuario, pero el carro de compra va a entregar un aproximado del precio total del carro generado, es decir, no se va a identificar el precio unitario debido a que esto puede causar alguna confusión o complicación por parte de los distribuidores, los cuales, tienen un gran poder de mercado con respecto a los fabricantes (Sobre todo Dartel).

Como se mencionaba en el benchmarking, tanto LG-BT en Francia y Estados Unidos, como Schneider en Chile, poseen un carro de compra o lista de materiales (Anexo AO: Carro de compra LG-BT Francia), del cual obtienen información pertinente y facilitan la gestión del instalador, al fin y al cabo, este actor se enfoca en la búsqueda de productos y de toda la información correspondiente a estos, y con esta inclusión del carro de compra se disminuyen los pasos para las tareas<sup>129</sup> del instalador.

Seguidamente, se definen las variables para cuantificar las interacciones del instalador, los carros de compras creados, derivados y finalizados que se pueden llegar a generar (Anexo AP<sub>1</sub>: Variables carro de compra). Por medio de estas variables, se generan los indicadores de visitas y efectividad del punto de contacto (Anexo AP<sub>2</sub>: Indicadores carro de compra), con los cuales, se mide el porcentaje de instaladores que crean carros de compra con respecto a los que interactúan con la sección de productos, el porcentaje de carros derivados a los distribuidores y por último el porcentaje de finalización de estos carros derivados, estos se detallan con los indicadores I<sub>51</sub><sup>130</sup>, I<sub>52</sub><sup>131</sup>, I<sub>53</sub><sup>132</sup> e I<sub>54</sub><sup>133</sup>. Estos cuatro indicadores mencionados se combinan para detallar el rendimiento general del punto de contacto, destacando los últimos dos indicadores para la medición de la efectividad y el impacto que tiene este en su cliente objetivo, es decir, se prioriza la derivación de los carros de compra y la finalización de estos, para detallar si es que el punto de contacto es influyente. A continuación, se detalla el indicador de rendimiento:

- **Rendimiento punto<sub>(R17)</sub>:**  
$$20\% \times ((I51) \times (I52)) + 30\% \times (I53) + 50\% \times (I54)$$

Con respecto a los últimos dos indicadores, estos requieren una consulta por parte de LG-BT para clarificar la finalización del carro de compra derivado, es decir, LG-BT tiene que realizar un seguimiento de los distintos carros que se derivan al

---

<sup>129</sup> Actualmente, debe navegar por catálogos, encontrar los precios en otro archivo, recoger información de los productos y luego ingresar a la página web de un distribuidor para realizar el carro de compra.

<sup>130</sup> Porcentaje de carros creados con respecto a los usuarios que ingresan a la muestra de productos.

<sup>131</sup> Porcentaje de carros creados por instaladores identificados.

<sup>132</sup> Porcentaje de carros derivados a distribuidores.

<sup>133</sup> Porcentaje de carros finalizados con respecto a los derivados.

distribuidor, consultado si es que efectivamente se realizó la compra de tal carro de compra o no.

- Armado de cotización<sup>134</sup>: Este último punto de contacto actúa en conjunto con el carro de compra, en donde, la cotización representa la lista de materiales obtenida del carro de compra, con el respectivo precio total de este. Por una parte, se reemplaza el formulario de cotización con la ejecución del carro de compra, y también se incluye, luego de esta derivación del carro, el formulario de contacto para recabar la información sobre el cliente, el destino de los productos y hacer el enlace con el carro de compra generado. En otras palabras, se obtiene tanto la información del cliente, del proyecto que va a llevar los productos LG-BT y todos los productos del interés del instalador.

Con respecto a las variables, estas provienen de la muestra de productos y del carro de compra (Anexos AÑ<sub>1</sub> y AP<sub>1</sub>), para la cuantificación de carros(cotizaciones) creados, derivados y finalizados, excepto una, generada para la cuantificación de instaladores que se identifican y completan el formulario (Anexo AQ<sub>1</sub>: Variables armado de cotización). En particular para este punto, se mide el rendimiento de los carros de compra con respecto al instalador identificado que completa el formulario de contacto<sup>135</sup>. En esta secuencia el instalador procede a realizar la cotización final del carro de compra que arma, con el fin de armar la propuesta que posteriormente va a presentar a su superior. Para esta medición se generan tres indicadores de efectividad, I<sub>56</sub><sup>136</sup>, I<sub>57</sub><sup>137</sup> e I<sub>58</sub><sup>138</sup>, con el propósito de evidenciar una efectividad más específica sobre cuáles son los instaladores que finalizan el proceso de armado de cotización y su posterior derivación al distribuidor, por una parte, es importante obtener la información sobre los carros finalizados y por otra, que los clientes cumplan con el proceso detallado (Anexo AQ<sub>2</sub>: Indicadores armado de cotización). Con estos tres indicadores se genera el indicador de rendimiento del punto, detallado a continuación:

- ***Rendimiento punto(R<sub>18</sub>):***  $20\% \times (I_{56}) + 30\% \times (I_{57}) + 50\% \times (I_{58})$

Finalizando con la etapa de consideración, en donde, tanto el arquitecto como el instalador interactúan con distintas funciones y servicios ofrecidos por LG-BT, para que tengan todas las herramientas e información disponible, de manera simple, fácil de acceder y que impacten en la determinación final de estos clientes.

---

<sup>134</sup> Acción 6 Customer's Journey II Instalador, comparación de servicio y soluciones con otras marcas.

<sup>135</sup> Para este caso, la cotización.

<sup>136</sup> Porcentaje de carros creados con respecto a instaladores que rellenan el formulario.

<sup>137</sup> Porcentaje de carros derivados con respecto a instaladores que rellenan.

<sup>138</sup> Porcentaje de carros finalizados con respecto a instaladores que rellenan.

#### 8.4.1.5 Arquitecto e Instalador: Etapa Decisión

Luego de consideradas las distintas opciones de mercado, e interactuar con los distintos servicios de LG-BT, estos actores determinan la marca para la ejecución de la obra. En esta etapa destaca el instalador como el principal actor, el cual debe realizar las gestiones para finalizar la compra del insumo, recibir el pedido por parte del distribuidor, instalar en la obra y entregar la infraestructura eléctrica finalizada para el arquitecto. En esta etapa se hace efectiva la derivación del carro de compra y la finalización de este mismo, el cual estaba a la espera de la determinación final de los actores. Por otra parte, la continuación de estas interacciones la realiza el distribuidor, el cual gestiona el pago del carro de compra y su posterior envío a la obra en cuestión. Dentro de esta etapa se identifican 5 puntos de contacto, para la gestión final con el cliente, estos son:

- Contacto instalador con LG-BT<sup>139</sup>: Posterior a la determinación final, el instalador contacta directamente con LG-BT para proseguir con la gestión de la compra y con el carro que se encontraba a la espera de la decisión del arquitecto.
- Cotización<sup>140</sup>: El instalador completa la cotización del proyecto, mediante el carro de compra disponible, agregando los distintos productos que necesita para la ejecución del proyecto. Por una parte, LG-BT le entrega un valor aproximado del carro de compra total, el cual debe ser comparado con el precio del distribuidor de su preferencia. En particular, el precio lista<sup>141</sup> que presenta LG-BT siempre es más alto<sup>142</sup> que el precio del distribuidor.
- Recuperación de carro de compra<sup>143</sup>: En este punto, el instalador recupera la información que presentaba en su carro de compra incompleta, mediante el almacenamiento de este por medio del registro del usuario, la identificación de este actor mediante ip o por parte del respaldo de LG-BT en su base de datos.

Sobre este punto en particular, las variables (Anexo AR<sub>1</sub>: Variables recuperación de carro de compra) e indicadores se generan para la cuantificación de los carros de compra que se encontraban incompletos o en sistema, y que llegan a una resolución luego de un tiempo determinado<sup>144</sup>. En este se detallan indicadores para medir el porcentaje de carros recuperados con respecto a los que se encontraban incompletos en el momento, I<sub>59</sub>, y el porcentaje de efectividad total, I<sub>60</sub>, para calcular el porcentaje de carros de compra gestionados con respecto a los creados

---

<sup>139</sup> Acción 7 Customer's Journey II, instalador presenta propuesta y arquitecto escoge LG-BT.

<sup>140</sup> Acción 7 Customer's Journey II.

<sup>141</sup> Documento de precios de los productos durante un periodo de tiempo, disponible en página web LG-BT.

<sup>142</sup> Como incentivo para cumplir con la estrategia comercial B2B.

<sup>143</sup> Acción 7-8 Customer's Journey II, instalador contacta con LG-BT.

<sup>144</sup> Dos meses máximos de plazo.

(Anexo AR<sub>2</sub>: Indicadores recuperación de carro de compra). Específicamente, estos se crean para el seguimiento continuo de los carros de compra creados y que quedan en sistema, y la adición de estos carros recuperados a la efectividad. Así, se puede mantener un alto porcentaje de gestión de carros de compra, es decir, si estos no están finalizados, se realizan acciones para corregir y retomar estos procesos, impactando en el indicador general del punto de contacto. Para el rendimiento del punto, se observa una relación de estos dos indicadores presentados anteriormente:

○ **Rendimiento punto<sub>(R19)</sub>:  $40\% \times (I59) + 60\% \times (I60)$**

- Derivación del carro de compra<sup>145</sup>: Posterior a la finalización del carro de compra en el medio de LG-BT, este es enviado al distribuidor de preferencia del cliente, para que este actor continúe con la gestión del pedido, en donde, debe entregar el precio final de la cotización (supuestamente debe ser más bajo), gestionar el pago con el cliente y entregar el insumo a esta obra.
- Oferta y promociones por gestionar con LG-BT<sup>146</sup>: Como último punto de contacto, se destaca la posibilidad de una oferta especial por parte de LG-BT a sus clientes, por haber gestionado desde la planificación de la inmobiliaria y la ejecución del arquitecto e instalador, con el fin dar un incentivo mayor a estos actores a interactuar con las distintas herramientas y servicios presentes para estos. Por el otro lado, LG-BT recibe mucha información sobre los distintos actores y de las interacciones que estos realizan, además de asegurar desde una etapa temprana la inclusión y venta de productos LG-BT, debido a la interacción con estos actores que poseen poder de decisión.

Por último, luego de transcurrir los distintos puntos de contacto y medios de interacción enfocados en el viaje de los tres<sup>147</sup> clientes, se deben explicar los porcentajes y distribuciones de los distintos indicadores que se presentan.

En particular, para la medición de los indicadores globales de cada uno de los puntos de contacto, se definen tres distribuciones de porcentajes, con el fin de asignar un peso a los indicadores más influyentes dentro de cada punto y focalizar los esfuerzos en esos tópicos. A continuación, se realiza un desglose más detallado sobre la distribución de porcentajes, los puntos de contacto incluidos y sus indicadores globales:

---

<sup>145</sup> Acción 8-9 Customer's Journey II, instalador contacta a LG-BT, se le facilita la gestión y la solución para la posterior derivación al distribuidor.

<sup>146</sup> Acción 8-9 Customer's Journey II.

<sup>147</sup> Inmobiliaria, arquitecto e instalador.

- Distribución 70%-30%: Esta distribución es asignada a los siguientes puntos de contacto: envío de soluciones residenciales, recomendación de navegación, sección de soluciones, formulario de contacto y muestra de productos, en los cuales, se destacan indicadores de efectividad, conversión y visitas por encima de los otros definidos.
  - Envío de soluciones residenciales( $R_1$  y  $R_7$ )<sup>148</sup>: Tanto para la inmobiliaria como para el arquitecto, en este punto se le asigna un mayor peso a la conversión post envío del catálogo, es decir, clientes que contactan luego de haber recibido el catálogo de soluciones. El resto del porcentaje se le asigna a la conversión específica de cada uno de los actores, este presupone la eficacia particular del punto.
  - Recomendación de navegación( $R_3$ ,  $R_9$  y  $R_{10}$ ): En este punto se prioriza la efectividad del punto, es decir, la cantidad de usuarios que completaron la navegación con respecto al total de usuarios que ingresaron a la página web. El remanente del peso se le asigna a la identificación de cada uno de estos clientes, para la medición de la efectividad por separado de estos, en otras palabras, que cliente está haciendo uso del punto.
  - Sección de soluciones( $R_4$  y  $R_{11}$ ): A este punto de contacto se le asigna una mayor distribución al porcentaje de visitas con respecto a la visitas identificadas, es decir, es más influyente la utilización de este medio en su totalidad y en segunda instancia la utilización particular de cada cliente, inmobiliarias y arquitectos. Particularmente, se prioriza a estos dos actores debido a la focalización del punto de contacto.
  - Formulario de contacto( $R_5$ ,  $R_{12}$  y  $R_{13}$ ): Para el formulario de contacto se prioriza la efectividad total del mismo, es decir, la cantidad de usuarios que completan el formulario de contacto. Por otra parte, el resto del porcentaje se le asigna a la identificación de cada uno de estos clientes que completan el formulario. Este con el fin de medir que los clientes están completando el formulario (es efectivo) y cuáles son los clientes con mayor preferencia por este punto.
  - Muestra de productos( $R_{16}$ ): Guiado al instalador, se prioriza la efectividad de la muestra de productos, en otras palabras, la cantidad de carros de compras generados por los instaladores producto de interactuar con la muestra. El

---

<sup>148</sup> Indicadores globales del punto de contacto especificado.

resto del porcentaje se le asigna a los instaladores identificados, en consecuencia, de la recomendación de navegación, que ingresan a la muestra de productos.

- Distribución 60%-40%: Esta distribución es asignada a los siguientes puntos de contacto: evento para inmobiliarias y arquitectos, invitación a showroom y recuperación de carro de compra, en donde, se destacan indicadores de efectividad final y conversión, los cuales presuponen un efecto directo producto del punto de contacto experimentado.
  - Evento para inmobiliarias y arquitectos(*R2 y R8*): En este se contrasta la conversión que tuvo el evento y la efectividad de este mismo, es decir, cuantos fueron los clientes que iniciaron conversaciones con la marca posterior al evento y por otra parte, cuantos asistieron con respecto a los clientes invitados. Se prioriza la conversión que tuvo el evento por sobre la asistencia, pero la distribución es más equilibrada, por lo que, se aprecia si el evento fue influyente para los clientes y si es que fue concurrido.
  - Invitación Showroom(*R6 y R15*): Similar al punto anterior, en este se prioriza la efectividad del punto en sí, específicamente, la cantidad de proyectos adjudicados con respecto a los clientes que asistieron al Showroom. El resto del porcentaje se le atribuye a la conversión que tuvo la invitación, es decir, de los clientes que rellenaron el formulario y fueron invitados, cual fue el porcentaje de asistencia al Showroom.
  - Recuperación de carro de compra(*R19*): En este punto se le asigna un mayor peso a la cantidad de carros de compras gestionados por encima de los carros recuperados que se encontraban incompletos.
- Distribución 20%-30%-50%: Esta distribución se asigna a tres puntos particulares, tales como, la herramienta simuladora, el carro de compra y el armado de cotizaciones, en los cuales, se definen tres indicadores influyentes para la medición del indicador global.
  - Herramienta simuladora(*R14*): Este punto se detalla con tres indicadores, en donde, se le asigna el menor peso a la utilización total del medio, seguido por la utilización del cliente objetivo(arquitecto) de la herramienta y finalmente se le asigna el mayor peso a la efectividad de la herramienta, es decir, los clientes identificados que completan este proceso. Este indicador se detalla en gran parte por la utilización de este, como también por la efectividad, en otras palabras, que el cliente objetivo utilice la herramienta y entregue la información solicitada.

- Carro de compra(*R17*): Este punto se define por la asignación de puntaje a la cantidad de clientes identificados en la recomendación (instaladores) que utilizan la función, la efectividad de este al derivarse los carros de compra hacia el distribuidor, y, por último, la efectividad final del carro de compra, es decir, de los carros de compra derivados cuantos fueron finalizados. Esta medición presupone un mayor acercamiento al distribuidor para la gestión del carro de compra y la posterior información de sí fue finalizado o no. En definitiva, este indicador está apalancado por la utilización del medio y por la efectividad que puede suponer este, asignando el mayor peso a la finalización del carro de compra.
- Armado de cotización(*R18*): Similar al carro de compra, en este punto se hace énfasis en los usuarios que rellenaron el formulario y prosiguieron con la cotización, es decir, el primer porcentaje se le asigna a los usuarios identificados por medio del formulario que proceden a utilizar el carro de compra o la cotización, el segundo para la efectividad de la derivación de esta cotización y por último la finalización de esta.

Finalmente, posterior a la explicación de los indicadores, se procede a confeccionar un panel de control para el correcto seguimiento de cada uno de los KPIs y de cada una de las etapas, para analizar el rendimiento de estos, su efectividad y utilización, mediante un control general.

#### *8.4.2 PANEL DE CONTROL*

Con respecto al panel de control, en primera instancia se define la regla de medición para cada uno de los puntos de contacto, para proseguir con la medición agregada de estos puntos correspondientes a una etapa particular y se contrasta con cada uno de los clientes presentes. Este panel tiene el fin de obtener una visión general y simple, para el seguimiento del viaje del cliente, desglosado en etapas y con la información disponible para encontrar el rendimiento específico. En particular, la principal regla de medición se define a continuación:

- ✓ *Rendimiento punto de contacto*: Representa la regla de control para mantener un correcto seguimiento de cada etapa del viaje del cliente, visualizada por medio de semáforos:
  - *> 75%: Significa que el punto de contacto se encuentra en un correcto funcionamiento, una gran utilización o efectividad. Este punto no necesita acción correctiva. Color: Verde.*
  - *] 75% , 50% ]: Significa que el punto de contacto no está en un funcionamiento óptimo, pueden existir puntos de contacto que estén con una baja efectividad que afecta el rendimiento global. Este punto necesita ser revisado para encontrar el punto deficiente y tomar acción correctiva. Color: Amarillo.*

- < 50%: Significa que el punto de contacto no es efectivo, presenta una baja utilización o fallas. Este punto necesita ser revisado urgentemente y tomar acciones correctivas a la brevedad, y en el caso de continuar con este rendimiento el punto de contacto debe ser rediseñado. Color: Rojo

Esta regla se adopta para cada punto de contacto y también para el rendimiento agregado de cada etapa. En particular, dentro de cada uno de los puntos de contacto sugeridos, se define un indicador global del rendimiento de este, para facilitar la confección del panel de control. Seguidamente se muestra el desglose de los puntos de contacto por cliente:

Inmobiliaria	Conciencia			Consideración			Decisión
<b>Punto de contacto</b> (Acción)	Envío soluciones (1)	Evento (2)	Recomendación (4)	Soluciones (4)	Formulario (5)	Showroom (5)	NA
<b>Indicado</b>	<b>(R1)</b>	<b>(R2)</b>	<b>(R3)</b>	<b>(R4)</b>	<b>(R5)</b>	<b>(R6)</b>	NA

Tabla 5: Desglose Inmobiliaria

Con respecto a la tabla anterior, se identifican 6 indicadores de rendimiento, cada uno correspondiente a un punto de contacto del viaje que realiza la inmobiliaria. Estos 6 indicadores se desarrollan en dos etapas del Customer's Journey, conciencia y consideración. Como se menciona anteriormente, la regla del rendimiento del punto de contacto se aplica a cada uno de estos, para obtener el rendimiento específico y apuntar a los puntos con dificultades.

Arquitecto	Conciencia			Consideración			Decisión	
<b>Punto de contacto</b> (Acción)	Envío soluciones (1)	Evento (1)	Rec <sup>149</sup> (4)	Solu <sup>150</sup> (4)	Formulario (4)	Herramienta (4)	Showroom (5)	NA
<b>Indicador</b>	<b>(R7)</b>	<b>(R8)</b>	<b>(R9)</b>	<b>(R11)</b>	<b>(R12)</b>	<b>(R14)</b>	<b>(R15)</b>	NA

Tabla 6: Desglose Arquitecto

<sup>149</sup> Recomendación

<sup>150</sup> Soluciones

Para el caso del arquitecto, se identifican 7 indicadores específicos de cada punto de contacto, comprendidos en la etapa de conciencia y consideración al igual que la inmobiliaria.

Instalador	Conciencia		Consideración				Decisión	
<b>Punto de contacto</b> (Acción)	NA	NA	Rec <sup>151</sup> (4)	Formulario (5)	Productos (4)	Carro de compra (4)	Cotización (5)	Recuperación Carro (7)
<b>Indicador</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>(R10)</b>	<b>(R13)</b>	<b>(R16)</b>	<b>(R17)</b>	<b>(R18)</b>	<b>(R19)</b>

Tabla 7: Desglose Instalador

Por último, para el viaje del instalador se identifican 6 indicadores de rendimiento, los cuales están comprendidos en la etapa de consideración y decisión.

Específicamente para estos tres clientes, se realiza el seguimiento de cada uno de los puntos de contacto por medio de este indicador global de rendimiento, en donde con respecto a las tablas, cada cuadrícula representa el porcentaje de rendimiento del punto mencionado y debajo de estos puntos se debe visualizar el cumplimiento de la regla, es decir, los puntos de contacto con un rendimiento mayor a 75% se visualizan con color verde, los comprendidos entre 75% y 50% con color amarillo y con el color rojo los puntos de contacto menor a 50% de rendimiento.

---

<sup>151</sup> Recomendación

Cliente/ Etapa	Conciencia (C)	Consideración (Con)	Decisión (D)	CJ
<b>Inmobiliaria</b> (1)	$\frac{((R1) + (R2))}{2}$	$\frac{((R3) + (R4) + (R5) + (R6))}{4}$	NA	$\frac{1}{3}(C1) + \frac{2}{3}(Con1)$
<b>Arquitecto</b> (2)	$\frac{((R7) + (R8))}{2}$	$\frac{((R9) + (R11) + (R12) + (R14) + (R15))}{5}$	NA	$\frac{2}{7}(C2) + \frac{5}{7}(Con2)$
<b>Instalador</b> (3)	NA	$\frac{((R10) + (R13) + (R16) + (R17) + (R18))}{5}$	(R19)	$\frac{5}{6}(Con3) + \frac{1}{6}(D3)$
<b>Global</b>	$\frac{((C1) + (C2))}{2}$	$\frac{((Con1) + (Con2) + (Con3))}{3}$	(D3)	$\frac{1}{3}(G1) + \frac{1}{2}(G2) + \frac{1}{6}(G3)$

Tabla 8: Tablero de control CJ

Continuando con la vista general del panel de control, en donde, se incluyen todos los puntos de contacto mencionados anteriormente y se definen las siguientes ecuaciones para medir el rendimiento global de estos puntos.

En este tablero de control, se miden todos los indicadores globales (Anexo AS: Resumen indicadores de rendimiento) que definen el rendimiento conjunto de cada una de las etapas del cliente. Al igual que en las tablas anteriores, la regla de medición define la efectividad o falla del rendimiento en cada una de las etapas, y producto de este, va a significar la mantención o corrección correspondiente. Por último, se destaca que dentro de esta tabla se debe visualizar el estado de cada etapa, que va a proseguir con la introspección dentro de esta etapa que presenta un mal rendimiento y finalizar con la visualización del tablero específico para cada cliente. En otras palabras, cada uno de estos tableros se llevan paralelamente, pero esta vista global va a entregar los indicios para el correcto seguimiento del viaje del cliente y su posterior búsqueda del problema raíz.

A modo de conclusión, dentro de este apartado se entregan las herramientas para la correcta implementación y el correspondiente control de los distintos puntos de contactos generados, los cuales a su vez van a promover la interacción con los distintos actores identificados, la obtención de información crucial sobre el mercado y la entrega de un servicio diferenciado y dirigido a los intereses de estos.

Por otra parte, con esta propuesta se logra la identificación del demandante en distintas instancias de su viaje, como también la implementación de focos específicos para cada uno de estos, en donde, lo primordial es entregar herramientas y medios que logren la interacción con sus clientes y poder aprovechar esta. Esta se aprovecha por medio de la información que se genera, en cuanto a la identificación del actor, las intenciones de compra por medio del carro de compra, información sobre los proyectos, proveniente del formulario de contacto y de otros tópicos por medio de las distintas herramientas e instancias que existen para mejorar la relación con los clientes. En particular, esta

información que ingresaría por medio de los puntos de contacto puede generar la base y el impulso para la mejora de los servicios y acercar al cliente a la marca fabricante, con el énfasis en entregar una mejor propuesta de valor, diferenciada para cada actor, que destaque por sobre la competencia y que producto de este acercamiento se puedan explorar nuevas soluciones, productos o servicios para satisfacer al cliente de LG-BT.

Por último, se debe destacar que la propuesta confeccionada, aunque incluya la especificación de cada uno de los medios y la herramienta para el correcto seguimiento, esta puede no ser efectiva si es que no presenta el capital humano, el apoyo del área para gestionar el cambio y el cambio de perspectiva de la participación de una estrategia comercial B2B, en otras palabras, a pesar de no vender directamente a los clientes, el papel de LG-BT no se puede limitar a la interacción con el distribuidor y a la baja participación con los clientes, dado que sea una estrategia B2B o B2C, el eje principal siempre es el cliente.

## 9. CONCLUSIONES

Al comienzo de esta investigación, se contextualiza el problema que afecta a Legrand-BTicino respecto al funcionamiento de la estrategia comercial B2B, lo que acontece debido al distanciamiento con el cliente, en cuanto, a la falta de información que se posee sobre este actor y del viaje que realiza para efectuar la compra. Esta en particular representa una oportunidad para acercar al cliente a la marca fabricante y obtener información primordial para la mejora de la marca.

Para efectos de esta oportunidad, se enuncian 3 hipótesis para la introspección del tema, las cuales dicen:

- ✓ H1: “El instalador eléctrico tiene decisión de compra en un proyecto”
- ✓ H2: “Los medios actuales de la compañía son efectivos para la toma de decisión del cliente”
- ✓ H3: “Es posible el aumento de la participación de la marca fabricante en el desarrollo de un proyecto”

Estas 3 afirmaciones iniciales se entrelazan por medio de sus tópicos principales, mediante la cual, la H1 busca la inspección de él o los actores con decisión de compra, además del funcionamiento de un proyecto. La H2 promueve la introspección de los medios de interacción presentes de LG-BT para este cliente, y, por último, la H3 busca el entendimiento del mercado, de los clientes y de cuál debe ser el papel de la marca.

### 9.1 DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Lo que motiva este trabajo es solucionar estos tópicos entrelazados, con el fin de entregar información pertinente. Por esto, el objetivo general de la memoria se define como “Diseñar el viaje del cliente, que se integre a la estrategia comercial”, el que presupone de cuatro objetivos específicos.

El primer objetivo específico “Diagnosticar el funcionamiento de la estrategia actual”, se da por completado en el apartado 8.1. El segundo objetivo específico “identificar el actor clave que tiene la decisión de compra dentro de un proyecto”, se da por cumplido en las secciones 8.1.2 y 8.2. El tercer objetivo específico “Identificar los medios para la interacción entre el cliente y la marca”, se da por cumplido en las secciones 8.2 y 8.3. Finalmente, el cuarto objetivo específico “Generar los medios faltantes para la interacción con el cliente”, se da por cumplido en las secciones 8.3 y 8.4. En conjunto, los cuatro objetivos específicos, más la construcción del viaje del cliente y su correspondiente plan de implementación, dan por cumplido el objetivo general de diseñar el viaje del cliente.

## 9.2 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Véase ahora, al cierre de un extenso recorrido por distintos tópicos y etapas, si estas hipótesis han sido comprobadas o no.

Sobre la base del capítulo 8 expuesto y de los 4 subcapítulos que comprende, se determina el hallazgo de los siguientes puntos:

- ✓ Como primera conclusión, se desprende de la estrategia comercial una falta de focalización hacia el cliente del insumo eléctrico, mediante la cual, se refiere a la falta de conocimiento sobre quién es este actor y cómo llega a la compra del producto LG-BT. Además, a esta falta de conocimiento se adhiere la falta de información para realizar una segmentación precisa de los segmentos de mercado y la falta de interacción con los actores objetivos. En resumidas palabras, el cliente no está en el eje principal de la estrategia comercial.
- ✓ Con el objeto de aclarar y comparar las estrategias B2B de distintas organizaciones, se confecciona un Benchmarking competitivo, interno y no competitivo, para la exploración de las mejores prácticas. En virtud del cual, LG-BT presenta una brecha negativa con respecto al análisis competitivo, destacando por encima de este Schneider electric. En contraste al análisis interno, se destaca a LG-BT de Francia y Estados Unidos como principales pioneros, y, por otra parte, a Brasil con tópicos influyentes. En específico, en estas organizaciones se posee una identificación del demandante que interactúa con los medios, como también la obtención de información sobre este y sobre el proyecto que realiza. Aditivo a este tópico, estas obtienen información de las intenciones de compra de los distintos usuarios, por medio de carros de compra, listas de materiales o herramientas que cumplen funciones similares. Además, la presencia de distintas herramientas para interactuar con el usuario, ya sean, herramientas simuladoras, formularios, carros de compra, secciones, generan información pertinente sobre los intereses de los usuarios, sus principales búsquedas, información sobre el proyecto y el cliente responsable, el destino de los productos LG-BT, en fin, información propia de una interacción con el cliente.
- ✓ Respecto al diagnóstico realizado, se contrasta el desconocimiento de los actores que interactúan dentro de los medios digitales de LG-BT, un desconocimiento del viaje del cliente, acompañado de la falta de medios para la interacción con este actor y que genere la información pertinente. En otras palabras, la estrategia comercial es incompleta debido a la falta de interacción y conocimiento de los actores del mercado.
- ✓ En el capítulo 8.2, se realiza una segunda introspección a los medios digitales, específicamente la página web, en la cual, se encuentra un gran número de usuarios

que interactúan y el conocimiento de sus principales puntos de calor<sup>152</sup>, pero no se tiene claro quién es este actor. Debido a los puntos, se asume la interacción mayoritaria de instaladores eléctricos, pero no se diferencia entre las interacciones de otros usuarios, es más, el foco de la página web es entregar información a este actor, pero no a la obtención de información.

- ✓ Prosiguiendo con los hallazgos del capítulo 8.2, en primera instancia se destaca a la inmobiliaria, ente mandante de la obra, con la facultad de confeccionar los estudios y predefiniciones iniciales del proyecto en cuestión, en el cual, actúa como primer filtro al ser el encargado de predefinir dentro de las especificaciones del proyecto, las marcas a utilizar para la infraestructura eléctrica según su público objetivo o propuesta de valor de la obra. En segunda participación, se encuentra el arquitecto, ente puesto a cargo de la obra por la inmobiliaria, además, encargado de la confección de los planos, los diseños y regular la obra para cumplir las expectativas del mandante. Este actor actúa como el segundo filtro de marcas, el cual tiene la facultad de todas las determinaciones finales, es decir, es el actor que decide que marca y modelo comprar dentro de la obra, priorizando el diseño y la calidad para cumplir con lo requerido y esperado por la inmobiliaria. Como tercer y último actor identificado, se encuentra el instalador eléctrico, el cual es el principal encargado de la compra e instalación del insumo eléctrico, como también de interactuar con las marcas y distribuidores, pero responde a la determinación del arquitecto y vela por entregar la funcionalidad al diseño que desarrolla este. En particular, estos tres actores impactan en la decisión de compra y se identifican como los principales clientes de LG-BT. Por otra parte, se diferencia una etapa de planificación y ejecución de la obra, en donde, conviven los distintos intereses y obligaciones de los actores, mediante la cual, se identifica un enfoque a cada uno de estos clientes dentro de su línea de tiempo.
- ✓ También, se identifican los puntos de contacto que existen actualmente para la interacción con los clientes, enfocados específicamente en el instalador eléctrico y la entrega de información a este, los cuales generan una base para la posterior generación de los medios. Particularmente se encuentra una brecha negativa, por la falta de medios y puntos de contactos para la interacción con los clientes, la cual apalanca la generación de nuevos medios para focalizar el viaje del cliente en cada uno de estos.

---

<sup>152</sup> Catálogos, listado de precios y ¿Dónde Comprar?

### 9.3 VISIÓN GENERAL DEL CUSTOMER'S JOURNEY

Con las brechas identificadas y los hallazgos planteados anteriormente, se confecciona el Customer's journey de los distintos clientes.

Se detalla el camino recorrido por la inmobiliaria para la decisión de las marcas predefinidas, es decir, efectuar el primer filtro o prueba que tiene que transcurrir LG-BT. En donde se destaca una búsqueda proactiva para la interacción inicial con la inmobiliaria, un cambio de foco para la invitación a este cliente a interactuar con los medios presentes y el impacto de adoptar los intereses de la inmobiliaria para confeccionar soluciones y servicios diferenciados para estos. Esta etapa crucial para la inclusión de LG-BT, busca envolver a la inmobiliaria con la propuesta de valor, es decir, la calidad y diseño de vanguardia de LG-BT para las edificaciones de los clientes. Por otra parte, con este diseño se logra la identificación de las distintas etapas, sensaciones e intereses que transcurren durante su proceso de planificación, y en conjunto con la generación de los puntos de contacto, se obtiene una propuesta sólida para la inclusión de la inmobiliaria como un cliente clave, con los medios predispuestos para su interacción, la entrega de información diferenciada y por último la obtención de información de este para la mejora de los servicios y soluciones de LG-BT.

Posterior a la inclusión de la inmobiliaria en su etapa de planificación, esta predefinición impacta en la etapa de conciencia que efectúa el arquitecto e instalador y da comienzo a la ejecución de la obra. En cuanto a estos actores, se promueve un acercamiento proactivo hacia el arquitecto incluyendo a este en ciertas instancias de la inmobiliaria, y entregando un foco hacia el diseño y los modelos de las soluciones. Por otro lado, se acompaña durante todo su viaje al arquitecto mediante la búsqueda inicial, la entrega de herramientas y soluciones para su interacción y convencimiento del valor del producto LG-BT, en contraste, el instalador es invitado a esta conversación con el arquitecto para el convencimiento de las dos partes, pero en particular, a este cliente se le entregan las herramientas para confeccionar su proceso de compra de forma simple y efectiva. En otras palabras, se promueve la interacción de estos actores con los medios de LG-BT, como también entre ellos, para el impacto en conjunto y diferenciado de sus intereses, es decir, acometer contra esta dicotomía de modelo y funcionalidad, que mantiene el arquitecto e instalador respectivamente, para conseguir y consensuar la adición de valor por medio de las soluciones de LG-BT.

Con lo anterior se entregan las herramientas para la correcta implementación y control de los distintos puntos de contactos generados, los cuales, promueven la interacción con los distintos clientes, la obtención de información crucial sobre este mercado y la entrega de una propuesta diferenciada. Por otra parte, se logra la identificación del demandante en distintas instancias de su viaje, la implementación de focos específicos para cada cliente, la entrega de herramientas y medios para la interacción de estos. En otras palabras, esta solución entrega los matices para la generación de información pertinente sobre los distintos actores de mercado, en cuanto a la identificación de este, las intenciones de compra, información sobre proyectos y sobre el responsable, generando las instancias para que el cliente interactúe y se mejore la relación con este.

Particularmente este ingreso de información por medio de los puntos de contacto, pueden generar la base y el impulso para la mejora de los servicios, el acercamiento del cliente a la marca fabricante y la entrega de propuestas de valor diferenciadas, con el énfasis en entregar un mejor servicio, destacado por sobre la competencia, correctamente segmentado y que pueda generar las próximas investigaciones sobre como satisfacer al cliente de LG-BT.

Por último, se debe destacar que la propuesta confeccionada no puede ser efectiva si es que no presenta el capital humano, el apoyo del área para gestionar el cambio y el cambio de perspectiva de la participación de una estrategia comercial B2B, en otras palabras, a pesar de no vender directamente a los clientes, el papel de LG-BT no se puede limitar a la interacción con el distribuidor y a la baja participación con los clientes, dado que sea una estrategia B2B o B2C, el eje principal siempre es el cliente.

#### 9.4 CONTRIBUCIÓN DE VALOR

A modo de entregar una visión más íntegra del trabajo realizado, este fue desarrollado como una herramienta de información para la exploración del principal actor en el que debe enfocarse LG-BT, los clientes del insumo eléctrico.

En específico, este busca un cambio de visión de cara a los clientes, en donde a pesar de desarrollar una estrategia B2B, LG-BT debe realizar un enfoque hacia los compradores del insumo eléctrico y a los principales decisores de compra, con el objetivo de ser un agente activo en el mercado y presente en las distintas discusiones de estos decisores sobre que producto o marca va a cumplir sus expectativas. Por otra parte, la identificación y la entrega de información de este actor, entrega una visión más completa de los distintos factores de mercado y con un buen manejo de esta relación se puede conseguir una gran ventaja competitiva. En otras palabras, estableciendo al cliente como el eje central de la estrategia comercial, obteniendo información de estos y de sus interacciones con los distintos puntos de contacto, se puede mantener una relación más ajustada con los principales decisores de compra, es decir, conocer sus preferencias y medios más influyentes, promover una actitud más proactiva de parte de LG-BT para buscar a estos y satisfacer sus necesidades, crear soluciones especiales<sup>153</sup> para cada uno, estar activamente buscando los proyectos que presenta el mercado, entre otras especificaciones que puede significar mantener al cliente lo más cerca posible.

Acompañado con este ajuste de la relación, la correcta implementación y seguimiento del Customer's Journey promueve una búsqueda activa de los mejores puntos de contacto para interactuar con el cliente y para obtener información de estos. Específicamente, esta búsqueda activa debe entregar insights sobre la satisfacción general del cliente y sobre sus

---

<sup>153</sup> En cuanto a, diseños, colores y otras preferencias del cliente.

distintos intereses, con el objetivo de encontrar el mejor servicio y las mejores soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Por último, establecer el foco principal hacia la inmobiliaria, los arquitectos y los instaladores, significa una mayor inmersión hacia el mercado residencial y un mayor compromiso para crear soluciones<sup>154</sup>, diseños<sup>155</sup> y funcionalidades<sup>156</sup> acordes a las necesidades. Es más, este enfoque puede significar un aumento en la participación de LG-BT en los distintos proyectos del mercado, estableciendo una relación de confianza con los distintos decidores de compra y que puedan apalancar esa mejora continua de los servicios y búsqueda activa de soluciones innovadoras. Además, este acercamiento hacia los actores del mercado residencial puede significar la base de información para la extrapolación hacia otros mercados o proyectos privados, identificando esos clientes claves, sus necesidades y la variación en sus soluciones, con el principal objetivo de expandir la cartera de proyectos de LG-BT y mantener esa posición de liderazgo en el mercado chileno.

## 9.5 REFLEXIONES FINALES

Finalmente, y habiendo establecido los puntos anteriores, se puede señalar que las hipótesis planteadas no fueron del todo acertadas, pues, si bien se cumple y logra la posibilidad de aumentar la participación de LG-BT en el desarrollo de un proyecto, se identifican 3 clientes claves que conviven con la decisión de compra, con intereses y funciones distintas, las cuales pueden convivir en muchas instancias pero también pueden diferir, mediante la cual, LG-BT entra en el papel de entregar la mejor propuesta e interacción para estos 3 actores que puede significar una mayor dificultad para el aprovechamiento y convencimiento de estos.

Por otra parte, la baja efectividad que presentan los medios actuales, la falta de focalización a estos nuevos clientes identificados y la poca variedad de herramientas para la interacción de estos, agrega otra dificultad para la inclusión de los nuevos clientes y de medios que se focalicen en cada uno de estos. Este punto junto al anterior representa uno de los grandes desafíos a desarrollar por LG-BT.

Con lo anterior, se torna primordial el aumento de la participación de LG-BT con respecto a estos clientes, con el propósito de obtener información pertinente de inmobiliarias, arquitectos, empresas terceras, instaladores, que pueda aportar a la mejora de los servicios y el enfoque de la propuesta de valor para cada cliente presente en el mercado.

---

<sup>154</sup> Interés Inmobiliarias.

<sup>155</sup> Interés Arquitecto.

<sup>156</sup> Interés Instaladores.

Después de todo lo expuesto, sólo cabe señalar que esta memoria se presenta como una propuesta de solución para las dificultades de LG-BT, entregando una base para las futuras investigaciones que debe planificar para un mayor conocimiento del mercado y de los actores presentes.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- [1] Delgado Cristina & Planelles Manuel, "Diario el país," 14 Noviembre 2017. [Online]. Available: [https://elpais.com/economia/2017/11/14/actualidad/1510661591\\_352717.html](https://elpais.com/economia/2017/11/14/actualidad/1510661591_352717.html).
- [2] Legrand, "Legrand-Brief," 2020. [Online]. Available: [www.legrandgroup.com/en/group/legrand-brief](http://www.legrandgroup.com/en/group/legrand-brief).
- [3] Legrand, "Key Figures," 2020. [Online]. Available: [www.legrandgroup.com/en/investors-and-shareholders](http://www.legrandgroup.com/en/investors-and-shareholders).
- [4] Y. Finance, "Finance Quote," 2021. [Online]. Available: <https://finance.yahoo.com/quote/lr.pa>.
- [5] Y. Finance, «Finance Quote,» 2021. [Online]. Available: <https://finance.yahoo.com/quote/ABB/>.
- [6] Legrand, "Shaping the connected buildings," 2019. [Online]. Available: <https://www.legrandgroup.com/en/group/our-purpose>.
- [7] Smith, W., "Product Differentiation and Market segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 1956.
- [8] Frank R.E., Massy W.F. & Wind Y., "Market Segmentation," Prentice Hall, New Jersey, 1972.
- [9] Kotler P., «Marketing Management,» Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- [10] Stanton W., Etzel M. & Walker B., Fundamentos del marketing, Mexico: The McGraw-Hill Companies, 2007.
- [11] Peter P. & Olson J., Comportamiento del consumidor y su estrategia de marketing, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2006.
- [12] Oliva F. & Dadalt F., «En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente,» 2016. [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>.
- [13] Folstad A. & Kyale K., "Customer Journeys: a systematic literature review," *Journal of Service Theory and Practice*, 2017.
- [14] Verhoef P., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. & Schlesinger L.A., "Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies," *Journal of Retailing*, vol. 85, no. 1, pp. 31-41, 2009.
- [15] Lee, G., "Death of "last click wins": media attribution and the expanding use of media data," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 12, pp. 16-26, 2010.
- [16] Buttle, F., «Customer Relationship Management: Concept and Tools,» Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
- [17] Court D., Elzinga D., Mulder S. & Vetvik, O.J., "The consumer decision journey," 1 Junio 2009. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-comsumer-decision-journey#>.

- [18] Lemon, K. & Verhoef, P.C., "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 16, pp. 69-96, 2016.
- [19] Aichner T. & Gruber B., «Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study,» *International Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 8, n° 3, pp. 131-140, 2017.
- [20] Voss C.A. & Zomerdijk, L.G., "Service design for experience-centric services," *Journal of Service Research*, vol. 13, no. 1, pp. 67-82, 2010.
- [21] Voss C., Roth A. & Chase R., "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation," *Production and Operations Management*, pp. 247-266, 2008.
- [22] Shiv, Baba & Hilke Plassmann, "Revisiting the 'Branding' and the 'Pricing' Routes to the Customer Value Proposition," Stanford Graduate School of Business, California, 2008.
- [23] Campos G., "Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno," 2016. [Online]. Available: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>.
- [24] Trischler J. & Zehrer, A., "Service design: suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences," *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, pp. 57-71, 2012.
- [25] Stickdorn M. & Zehrer, A., "Service design in tourism: customer experience driven destination management," 24-26 November 2009. [Online]. Available: <https://www.semanticscholar.org/paper/Service-Design-in-Tourism-%3A-Customer-Experience-Stickdorn-Zehrer/be412777ee77679ad184815c1fdbf6daoc8cef6c>.
- [26] Casadesús M., Heras I. & Merino J., "Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad," Prentice Hall, Madrid, 2005.
- [27] Camp, Robert;, "A bible for benchmarking, by Xerox," *Financial Executive*, vol. 9, no. 4, p. 23+, 1993.

# 11. ANEXOS

## Anexo A: Organigrama general Bticino.

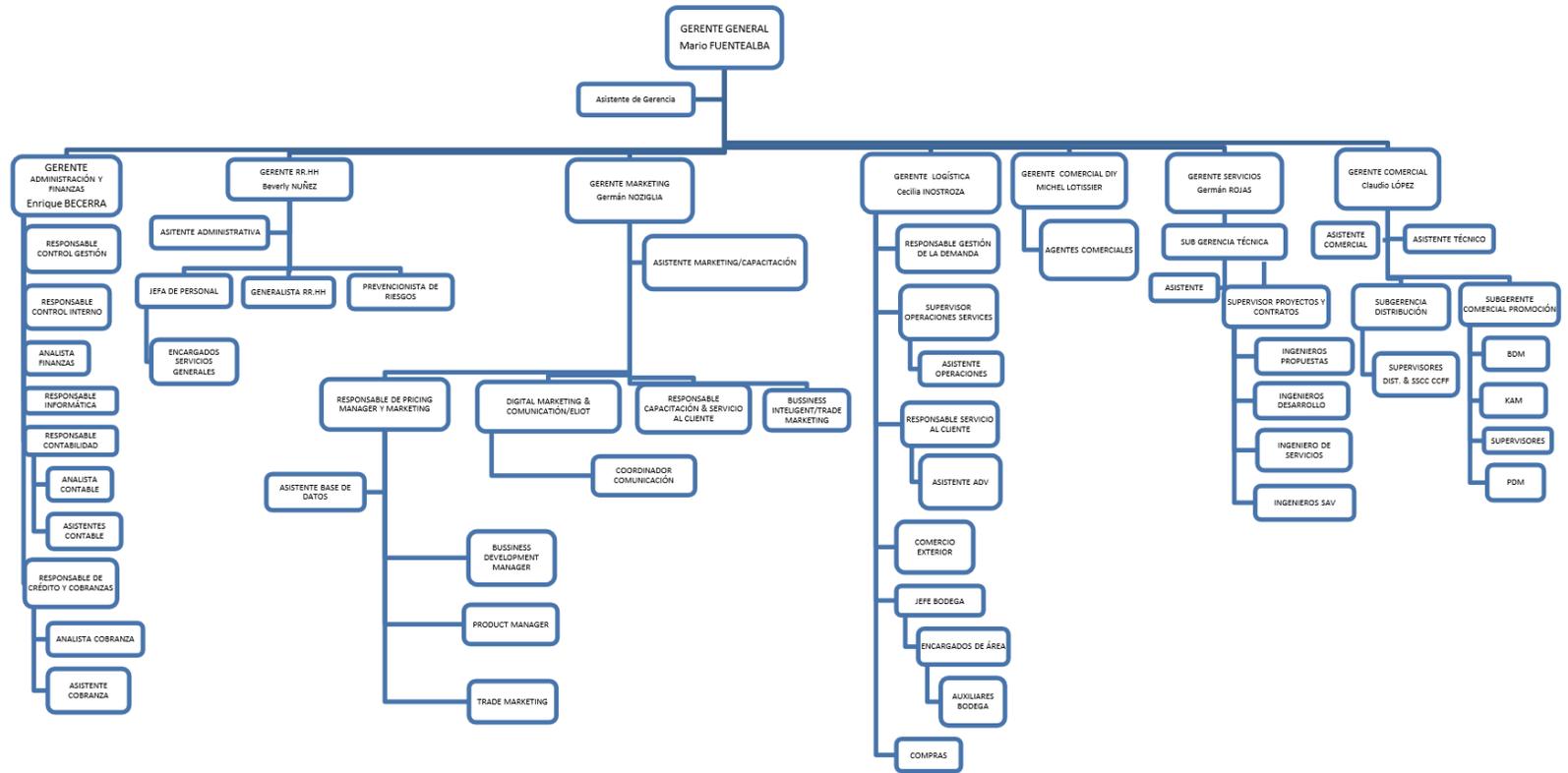


Ilustración 17: Organigrama general Bticino

Anexo B: Resultados Financieros globales.

LEGRAND'S PERFORMANCE - KEY FIGURES 					
KEY FIGURES					
CONSOLIDATED FIGURES (IFRS - in millions of euros)	<	2016	2017	2018	9M 2019
SALES		5,019	5,521	5,997	4,889
TOTAL GROWTH		+4.3%	+10.0%	+8.6%	+10.2%
GROWTH AT CONSTANT SCOPE OF CONSOLIDATION AND EXCHANGE RATE		+1.8%	+3.1%	+4.9%	+2.3%
OPERATING PROFIT (AS % OF SALES)		934 (18.6%)	1,026 (18.6%)	1,139 (19.0%)	931 (19.0%)
ADJUSTED OPERATING PROFIT (AS % OF SALES) <sup>(1)</sup>		979 (19.5%)	1,105 (20.0%)	1,212 (20.2%)	999 (20.4%)
NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO THE GROUP		629 <sup>(2)</sup>	711 <sup>(2)</sup>	772	625
FREE CASH FLOW (AS % OF SALES) <sup>(4)</sup>		673 (13.4%)	696 (12.6%)	746 (12.4%)	672 (13.7%)
NET EARNINGS PER SHARE (IN EURO)		2.36 <sup>(5)</sup>	2.67 <sup>(6)</sup>	2.89	2.34
DIVIDEND PER SHARE (IN EURO)		1.19 <sup>(9)</sup>	1.26 <sup>(10)</sup>	1.34 <sup>(11)</sup>	

Ilustración 18: Resultados financieros globales

Anexo C: Key Partnerships.



Ilustración 19: Key partners

Anexo D: 10 temas claves Bticino.

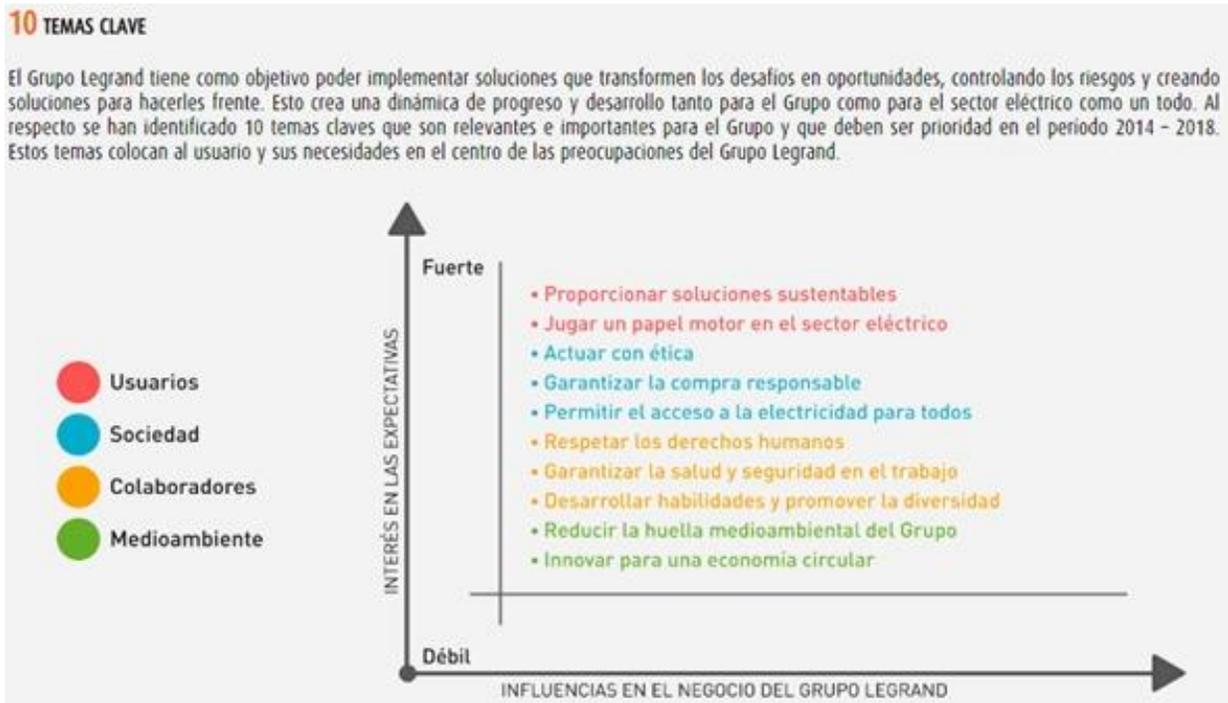


Ilustración 20: 10 temas claves

Anexo E: Responsabilidad Social Corporativa.



Ilustración 21: Responsabilidad Social Corporativa

Anexo F: Tipos de productos.

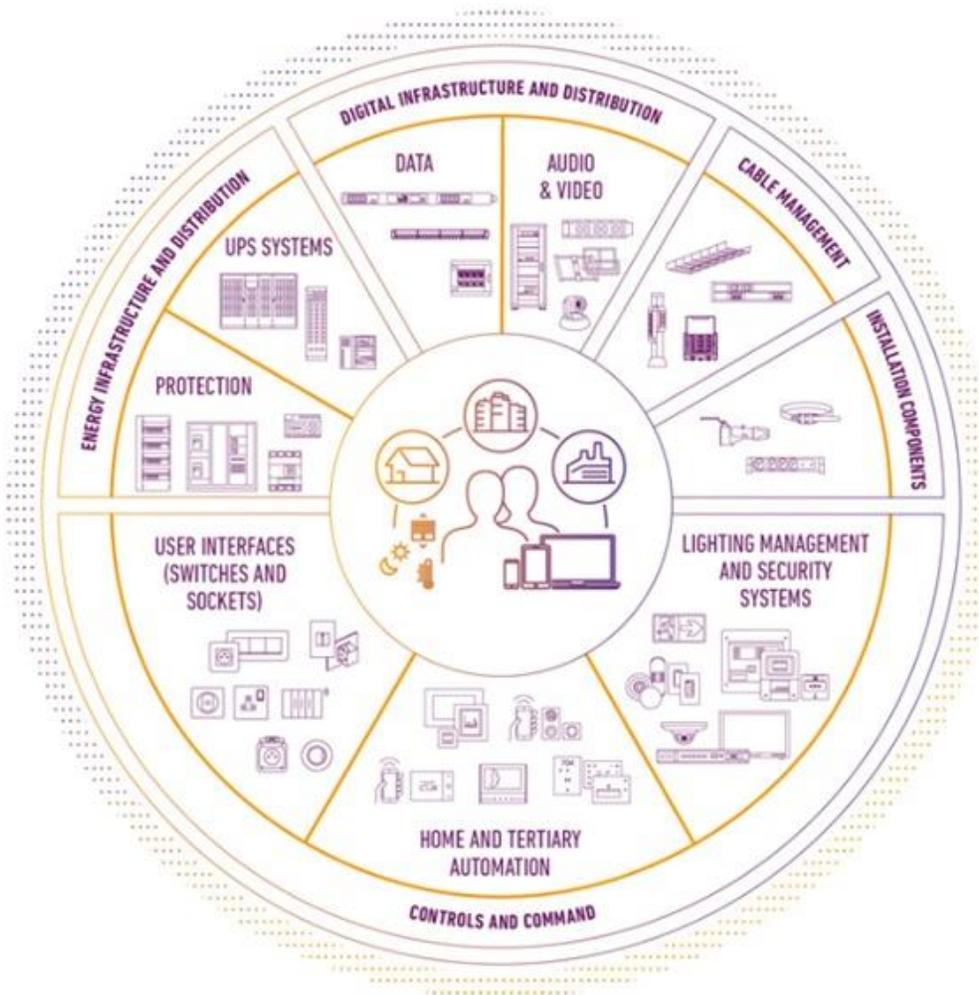
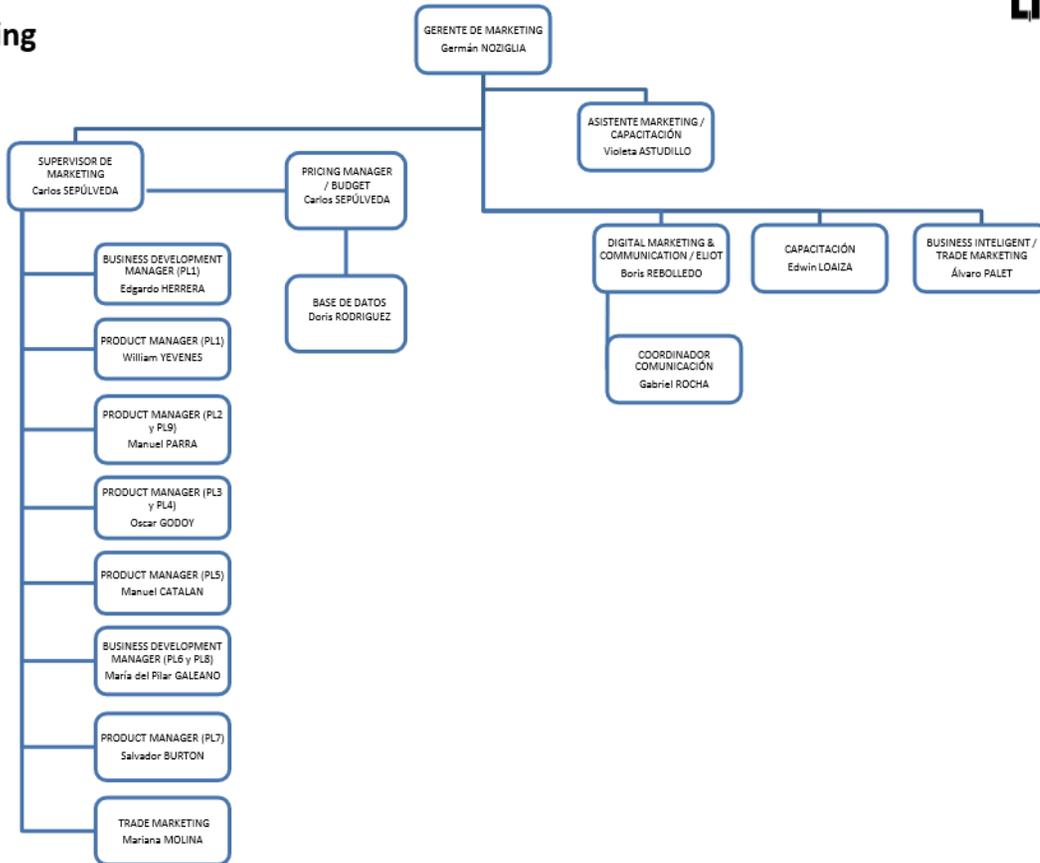


Ilustración 22: Tipos de productos

Anexo G: Organigrama Trade Marketing.



Marketing



Legrand Chile-Fecha  
01/05/2019  
Autor: Susat Rojas  
Aprobado by: B. Nuñez

Ilustración 22: Organigrama área trade marketing

*Anexo H: Tableros de muestra Bticino.*



*Ilustración 23: Paneles de muestra*

Anexo I: Distribución ventas.

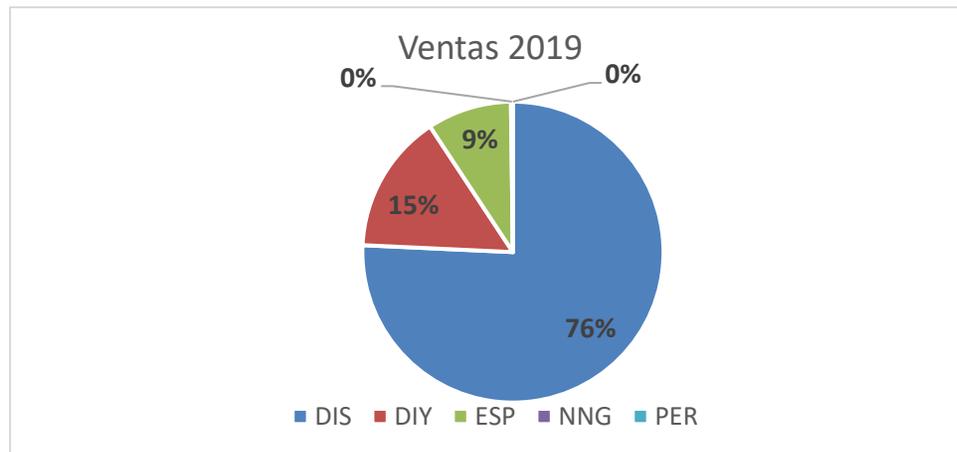


Ilustración 24: Distribución ventas 2019

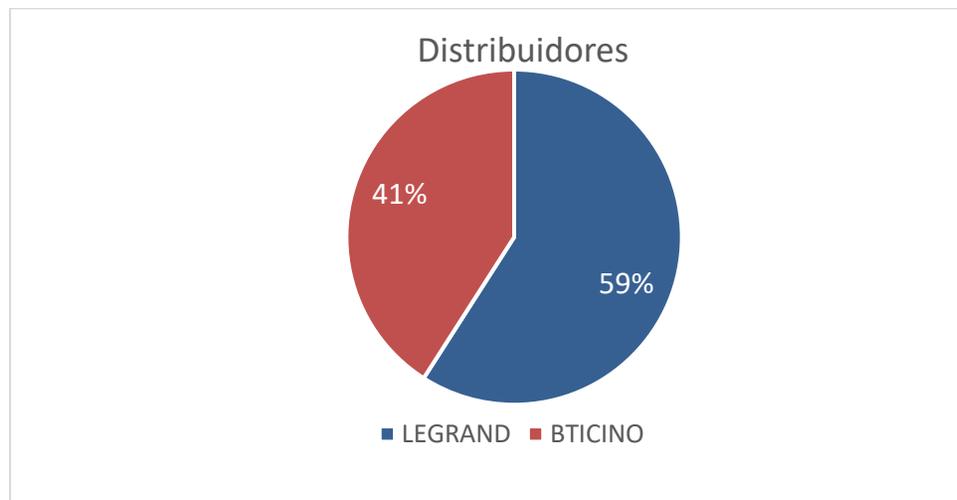


Ilustración 25: Distribución productos

*Anexo J: Productos más vendidos Distribuidores.*



*Ilustración 26: Top productos vendidos*

*Anexo K: Productos más vendidos Retail.*



*Ilustración 27: Top productos vendidos DIY*

Anexo L: Benchmark Competitivo.

Empresas	Showrooms	Lista de materiales / Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa	Medios digitales de interacción presentes	Público Objetivo de la página web	Cómo se visualizan los productos	Propuesta de valor	Foco de las soluciones	Actores identificados en cotización o contacto
BTicino-Legrand	✓	x	✓	✓/x	x	App, página web, redes sociales y cotización	Particular/ Instalador/ distribuidor	Catálogos	Calidad y Diseño	Mercado/ Productos	Instalador/ proyectista/ distribuidor
Schneider Electric	x	✓	✓	✓	✓/x	App, Página web, redes sociales, lista de materiales y cotización	Profesionales /Instalador/ Comprador	Muestra Directa y Catálogos	Eficiencia y Sustentabilidad	Mercado/ Productos /Centro de asistencia	Arquitecto/ diseñador/ ingeniero/ personal/ contratista/ electricista/ tablerista/ proveedor/ distribuidor /otros
ABB	x	x	x	✓/x	x	Página global, redes sociales y cotización	Profesionales /Industrias	Muestra Directa	Productividad y sostenibilidad	Mercado/ Productos	Instalador/ Empresa
Sinthesi	x	x	x	✓	x	Página web, redes sociales	Profesionales /instaladores	Muestra Directa y Catálogos	Diseño y calidad	Productos /Diseño	Instalador/ Empresa

Tabla 9: Benchmark Competitivo

Anexo M: Benchmark Interno.

Empresas	Showrooms	Lista de materiales / Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa	Medios digitales de interacción presentes	Público Objetivo de la página web	Cómo se visualizan los productos	Propuesta de valor	Foco de las soluciones	Actores identificados en cotización o contacto
Chile	✓	x	✓	✓/x	x	Página web, Redes sociales, club contacto	Particular/ Instalador/ distribuidor	Catálogos	Calidad y diseño	Mercado/ Productos	Instalador/ proyectista/ distribuidor
Francia	✓	✓	✓	✓	x	Página web, Redes sociales, Lista de materiales	Profesionales/ particular	Muestra Directa y Catálogos	Calidad y diseño	Mercado/ Proyectos/ Diseño/ Productos	Profesionales/ Función abierta
Brasil	✓	x	✓	✓/x	x	Página web, Redes sociales	Consumidores/ Profesionales	Muestra directa y Catálogos	Calidad y diseño	Mercado/ Productos/ Guía de contacto	Arquitecto/ Comprador/ Constructora/ Decorador/ Instalador/ Ingeniero/ Distribuidor/ Consumidor
Estados Unidos	✓	✓	✓	✓	x	Página web, Redes sociales, Lista de materiales	Profesionales/ particular	Muestra Directa y Catálogos	Calidad y diseño	Mercado/ Proyectos/ Diseño	Profesionales/ Dueños de hogares

Tabla 10: Benchmark Interno

Anexo N: Benchmark No competitivo.

Empresas	Showrooms	Lista de materiales / Carro de compra	App	Facilidad de búsqueda	Venta Directa	Medios digitales de interacción presentes	Público Objetivo de la página web	Cómo se visualizan los productos	Propuesta de valor	Foco de las soluciones	Actores identificados en cotización o contacto
BTicino-Legrand	✓	x	✓	✓/x	x	Página web, Redes sociales, club contacto	Profesional/ Distribuidor/ Particular	Catálogos	Calidad y diseño	Mercado/ Productos	Instalador
Cemento-Polpaico	x	x	x	✓/x	x	Página web, redes sociales, contacto	Constructora /Particular/ Distribuidor	Muestra directa	Duración y rapidez	Productos/ Asesoría/ Cubicador	Constructora/ Maestro/ Distribuidor
Fermax	x	✓/x	✓	✓	x	Página web, redes sociales, contacto, Global Project	Instalador/ distribuidor/ arquitectos, promotores e ingenierías	Muestra directa	Durabilidad y Diseño	Productos/ Modelos/ Especificaciones / Proyectos	Función Abierta
Ceresita	✓	x	x	✓	x	Página web, redes sociales, contacto	Cliente / Diseñador	Catálogos y muestra directa	Ambiente y diseño	Diseño/ Simulador/ Ambiente	Cliente/ Función Abierta

Tabla 11: Benchmark No competitivo

Anexo Ñ: Entrevista a Luis Cabezas – Ingeniero eléctrico LCB ingeniería SPA.

a) ¿Proceso de compra?

“En general, hoy en día los medios más usados para saber el listado de precio, disponibilidad de productos es internet. Hoy en día la mayor parte de las empresas tienen tanto los valores, los precios de los productos, correspondiente al listado digitalizado, es decir, está todo en internet. Es la parte fundamental de como uno arma el presupuesto, como uno llega a los precios y como llega al distribuidor o vendedor. Luego de eso uno hace un listado, cuando uno tiene un contacto directo con alguna de estas empresas, se lo envía al distribuidor, el cual, dependiendo del listado que se encuentra por internet, te revisan algunos precios y ofertas dependiendo de la cantidad, obviamente a mayor volumen siempre hay mejores precios. Es básicamente así el proceso de adquisición de los productos eléctricos, se establece la relación con un proveedor, después este te asigna un vendedor, luego se revisa los distintos medios web de las distintas empresas del rubro para comparar precios, luego de eso se envía la solicitud de lo que uno requiere y sobre eso te hacen una pequeña oferta dependiendo de cantidades, montos y formas de pago.”

b) Bajo el contexto de una edificación,

“La constructora, la inmobiliaria, quien sea el encargado de llevar a cabo el proceso, pongamos la constructora en este caso, la constructora necesita ubicar o cotizar cuánto cuesta el proyecto en general para el especialista, en donde el especialista se pregunta cuanto me saldría llevar a cabo toda la instalación eléctrica del edificio. En ese momento

*el especialista cubica en cuanto a metraje de cables, cantidad de centros<sup>157</sup> eléctricos, en el área nuestra se mide de una forma puntual a diferencia de los metros cuadrados como en la construcción. Actualmente en el rubro se llega a cuantificar la cantidad de metros lineales que se ocupa en cableado, tubería, elementos, enchufes, cables, cajas, tableros, todo esto constituye un precio global por la cantidad total. Por otra parte, la instalación eléctrica presenta plazos similares ya sea en una edificación de 300 departamentos o de 100 departamentos, independiente de la cantidad de departamento, si no que depende más de la complejidad del proyecto, con esto se conforma el precio, uno va elemento por elemento, cables principales que alimentan el tablero, automáticos, componentes, diferenciales, y en el caso de los accesorios, enchufes, protecciones, todo esto constituye un precio y este precio la constructora lo evalúa para poder adjudicarse el valor, si está dentro de los parámetros de los que ellos tienen considerado para esta obra.”*

- c) *Sobre las especificaciones del edificio, ¿estas se entregan al especialista o ustedes lo ven en terreno?*

*“Normalmente en las especificaciones técnicas del proyecto se mencionan la temática eléctrica que requiere el edificio. Dependiendo de las especificaciones cambia mucho el precio si es un enchufe estándar o más pintoresco, varía mucho el valor, no hay un estándar dentro del tema, sino que va a depender mucho de la connotación que se le quiera dar al edificio y a los departamentos en sí. De eso va a depender mucho los valores finales, al momento de presentar una propuesta”*

- d) *En ese caso la última voz que da el ok es la constructora ...*

*“El proyecto en sí, está previamente diseñado y preestablecido a través de lo que entrega la arquitectura, aquí la inmobiliaria dice quiero un edificio de tales características, para tal segmento de personas, de un proyecto prediseñado. Sobre ese diseño trabaja un arquitecto y los especialistas. En los especialistas, la parte eléctrica, tiene que ver mucho con el diseño y la conexión que se le quiera dar, y de eso va a depender mucho el valor final y la ejecución, porque si bien la mano de obra es la misma, si bien los plazos también son acotados, el producto, el elemento que se incorpora en el edificio, si va a tener domótica, cierto tipo de estándar de enchufes, va a dar un valor que puede ser más elevado que un edificio de iguales características pero con estándar menor.”*

- e) *En el momento de decidir, “Nos vamos a ir por esta marca”*

*“Eso no lo decide uno, eso está establecido con el proyecto, en el proyecto siempre te mencionan una, dos o tres marcas, y te hablan de precios similares, no se puede pedir o comparar una línea Bticino living por ejemplo, para compararla con una Bticino marisi, es imposible con respecto a sus valores. Obviamente se comparan productos similares con las mismas especificaciones en dos o tres marcas.”*

---

<sup>157</sup> Enchufes, luz, otros

- f) *En ese momento, ¿ustedes se comunican con el distribuidor o directamente con la marca?*

*“Con el distribuidor. El proveedor en este caso, son para proyectos MEGA o para proyectos interesantes, donde comprarle a la marca implica un descuento adicional, pero ellos no te lo venden, igual se deriva al distribuidor. Hay casos en que las marcas grandes tienen tratos especiales con algunas empresas, en la creación del proyecto, ahí están con el projectista, entonces ahí el projectista le entrega la información, guía a la empresa inmobiliaria y constructora a elegir su marca, su producto, es decir, una preventa del proyecto, desde cero hasta el final de este. En este caso realizan toda la gestión, se contactan con uno y venden la marca.”*

- g) *¿Qué características diferenciaría entre Schneider, Legrand, ABB? ¿Que es lo que más resalta?*

*“Yo veo a ABB más para el área industrial, Legrand es un poco más para el área domiciliaria y semi-industrial, en mi opinión. Siento que Legrand a través de Legrand y Bticino, es más para el área domiciliaria y semi industrial, y de ahí tenemos a Schneider, más para el área industrial minera a lo mismo que ABB. Explotan más esas áreas y es ahí donde se enfocan. Legrand tiene desde para la casa, para el hospital, para la pequeña industria, pero ya en área minera hay más presencia de Schneider, ABB, ahí se meten otras empresas más grandes como Mitsubishi, Eton, independiente que ahí pueda estar metido Legrand pero con una menor participación.”*

- h) *¿A usted le acomoda la búsqueda mediante los catálogos y el proceso de compra de Legrand?*

*“Me acomoda, es mucho más efectivo porque uno ve lo que necesita y luego simplemente tiene que pelear el precio y no hacerle a entender a alguien lo que uno requiere. A veces es medio engorroso asistir a puntos de venta, sobre todo porque a veces los vendedores no son tan específicos, a menos que sea un vendedor específico de Legrand o Schneider o de otra marca, pero siento que es primordial entender lo que uno necesita y no hacerle entender a alguien lo que necesita. Aunque igual lo veo desde mi lado que estoy inmerso en el rubro y en la especialidad, hoy en día el mercado apunta a que el mismo profesional realice esa situación, ya no existe mucho ese comprador ciego que no entiende mucho sobre el detalle de los productos y que solo se dedique a traspasar los nombres de los productos o la lista de estos a las empresas, hoy es más focalizado el tema, lo que hace que sea más profesional y más dedicado, y apunta a lo que uno en verdad requiere, y no tanto a guiarse solo por las especificaciones de un vendedor o de la empresa.”*

- i) *¿Quién es el actor que decide el presupuesto o la marca a comprar?*

*“Normalmente es la inmobiliaria o el mandante el que decide, el tema es que por eso ellos colocan una inspección técnica o el arquitecto, que es el encargado al final de tomar las determinaciones finales. Los presupuestos que uno realiza los hace en base a los antecedentes aportados en las especificaciones, los cuales cumplen las necesidades del mandante. Si te dan 2 o 3 marcas, el precio que uno coloque tiene que estar dentro de las 3 marcas, con tal de no establecer a una como la única a considerar. Luego, la constructora tiene trato directo con el mandante, no así las empresas que le prestamos un servicio a la constructora que tenemos que vernos sometidos a lo que la constructora a través de su mandante pueda establecer. En tema de actores, existe la inmobiliaria que contrata a su departamento técnico, llámese arquitecto que le desarrollan los proyectos, luego de que se desarrollan los proyectos, el arquitecto en estricto rigor es el que queda al mando de la obra. Para la ejecución la constructora se hace dueña del proyecto y los especialistas deben cumplir las especificaciones a través del arquitecto, que es el organismo controlador del sistema. El arquitecto es el encargado de representar las necesidades del mandante. Al final el arquitecto es el que decide cuál es el color, cual es el diseño, cual es la solución a la necesidad del mandante.”*

*Anexo O: Preguntas Eugenio Redard – Redard Ingenieros LTDA.*

*a) ¿Cómo realizan la compra del insumo eléctrico?*

*“Para las compras por lo general compramos en Dartel ya que ellos manejan muchas líneas de productos distintos en especial material anti explosivo. Para los cables los compramos en Tecnoled, ellos le venden a Enel y tienen buenos valores y stock. Depende mucho también la marca con la que se necesite trabajar, por ejemplo, Rhona vende Mitsubishi y Así con varias tiendas. Para plc lo vemos en Fabelec pero siempre Javier hay que ubicar que tienda vende la marca que se necesita ocupar ya que para empresas grandes eso importa mucho. A veces hay que buscar al representante de la marca y consultar cual es el distribuidor. Pero en un 90% compramos en Dartel por el gran surtido que manejan (es más caro que otras tiendas, pero ellos deben manejar otros costos debido al gran surtido que manejan). Finalmente depende mucho del proyecto a realizar, si es Control, Fuerza, comunicaciones y así.”*

*b) ¿Hay casos en que interactúen directamente con el fabricante del producto para comprar, ya sea, con Schneider electric, Legrand, BTicino, ABB, entre otros?*

*“ABB da soporte técnico en Vicuña Mackenna. Dartel tiene un área de Ingeniería donde dan soporte Schneider y Legrand. Por lo general uno se contacta con la marca y casi todas tienen una oficina en Santiago que brinda soporte.”*

*c) ¿La compra la gestionan por un medio Online o medio físico (punto de venta)? Y, por otra parte, ¿Los insumos son despachados directamente a la obra?*

*“La compra se gestiona dependiendo el tamaño online o en sucursal y generalmente con despacho a la obra. En algunas ocasiones que son trabajos urgentes, se compra directo ya que el despacho tarda generalmente 48 hrs.”*

- d) *¿Con cuál de estas marcas ha tenido una mejor experiencia: Legrand, Schneider, ABB, Siemens, BTicino, entre otras del mercado? (ya sea, por calidad, oferta, precio, seguridad, servicio, post venta o cualquier otra cualidad que le llame más la atención)*

*“Las marcas Legrand, Schneider, ABB, Mitsubishi son excelentes en protecciones eléctricas. Para plc lo más durable es Mitsubishi. Para control, Schneider y Legrand tienen más variedad. Siemens es bueno en motores eléctricos.*

*En electricidad industrial, hay mucha variedad. Algunas veces se necesitan escalerillas, las cuales se mandan a fabricar, otras veces para hacer tableros eléctricos por ejemplo se necesita mandar a fabricar los calados y omegas a una metalmecánica. Para instalar postes de hormigón donde se montan los transformadores, es otro tema, como te digo hay una gran variedad en esto.”*

*Anexo P: Entrevista Marcelo Márquez – Jefe Adquisiciones Constructora Bravo e Izquierdo.*

- a) *¿Cuál es su función como jefe de adquisición?*

*“Mi responsabilidad es la compra volumen de producto eléctrico, todo el suministro que represente volumen o comerciales sea relevante pasa por mí, para todas las obras de bravo e izquierdo. Básicamente te hablo de la gestión comercial, no estoy hablando de la emisión de la orden ni coordinar los despachos. Esa negociación apunta al volumen y tiene que ver con aquellas partidas que son más relevantes o incidentes, y dentro de las partidas relevantes está obviamente en términos de obra gruesa, el hormigón, los fierros, los perfiles galvanizados, el yeso cartón, los pegamentos en general, y en las terminaciones ahí puede variar un poco por el tipo de obra, pero básicamente sanitario, grifería y accesorios, puertas, revestimientos, pavimentos, luminaria, quincallería, entre otros.”*

- b) *¿Cómo manejan el tema de los suministros dentro de las obras?*

*“Por otro lado, están los subcontratos, y en el caso nuestro cuando hablamos de subcontratos es básicamente todo aquello que uno tiene que externalizar y que implica necesariamente mano de obra, es decir, que va asociada a suministro e instalación. En el caso del subcontrato eléctrico, que es uno de los más importantes dentro de la obra, está climatización, aguas lluvias, el de enfriadura, y el eléctrico es uno de los más importantes. El subcontrato como tal se canaliza en la obra, implica mucha mano de obra y como es un subcontrato tiene un comportamiento algo irregular, puede funcionar muy bien en una obra y muy mal en otra. Por eso que esa responsabilidad le queda a la obra, ellos toman la decisión de quienes subcontratan en este caso. Por lo tanto, como subcontrato propiamente tal, cada obra elige a estos subcontratistas, obviamente hay un mix de subcontratista en nuestra base de datos y publicaciones. Es importante señalar que como bravo e izquierdo construimos para terceros y además tenemos proyectos propios, dado que tenemos una inmobiliaria. El 20% de los proyectos son propios, que los desarrollamos nosotros mismos obviamente y los ejecutamos, y el resto es para terceros, pero ambos tienen básicamente el mismo funcionamiento con respecto del suministro por un lado y la subcontratación por otra. Entonces en el caso del contrato eléctrico, como todos los subcontratos, se canalizan a través de las obras, básicamente el administrador de la obra, el jefe de terreno,*

*eventualmente oficina técnica y el gerente de proyectos, son los que están normalmente asociados a la evaluación de los subcontratistas. Los proveedores que solo suministran son los que yo gestiono.”*

*“En el caso de ferretería o subcontrato eléctricos, como la mayoría de los contratistas, ellos te cotizan el proyecto completo y eso implica suministro e instalación, o mano de obra. Por lo tanto, ellos incluyen los materiales, hay que considerar como contratistas por el hecho de estar comprando constantemente materiales y a volumen constante, tienen muy buenos descuentos, son clientes habituales en la compra de materiales eléctricos. Entre los distribuidores más conocidos, está Dartel, Electrafk, Gobantes, Vitel, Casa musa, comercial larrain, entre otros. Legrand-Bticino es una marca productora que no venden directamente. Los contratistas utilizan a estos distribuidores, igualmente trabajamos con ellos, eventualmente hacemos compras de ferreterías eléctricas, en la mayoría de los casos son compras menores que están enfocados a la instalación de faena, o la reparación de algo puntual, mantenciones. Por lo tanto, como proyecto se canaliza por el subcontrato y como compra puntual lo canalizamos nosotros, igual se utilizan los mismos canales y distribuidores por lo que tenemos buenos descuentos. Ahora también hay situaciones, no tan recurrentes, en donde nosotros como constructora, tenemos que hacer la compra volumen, porque el instalador, por distintos motivos no puede, una situación bien puntual, tienen línea de crédito copada o problemas financieros”.*

c) *¿Cómo controlan la procedencia de los insumos eléctricos?*

*“Hay un proceso continuo y permanente , existen jefes de calidad en cada una de las obras, ese es un cargo obligatorio, también existe la oficina central de calidad y jefe de terreno, que están auditando y supervisando continuamente la ejecución de estas tareas, eso implica que ellos se tienen que adjuntar al plano y las especificaciones, y a las marcas que están especificadas o que sean equivalentes, por lo tanto, dentro de la obra hay varios que están al tanto de lo que se está instalando, cuál es su marca, su procedencia, su ficha técnica y su certificación, no obstante, igualmente y al final de la obra, para todos los subcontratos, se prepara una carpeta con toda la información relativa a lo que te acabo de mencionar, es decir, todos los chequeos que se hicieron, los certificados, las garantías y las fichas técnicas cuando corresponde, porque además, esa información posteriormente tiene la utilidad de ser traspasada a la post-venta, que se hace cargo luego de que la constructora entrega la obra terminada.”*

*Anexo Q: Entrevista Ana Marentis – SalfaCorp.*

a) *¿Cómo funciona un proyecto en sí?*

*“Lo primero es el estudio del proyecto y a partir del estudio la adjudicación de este. Se presenta como un detalle de recursos, el cual entrega las directrices para empezar las compras o a negociar las grandes partidas de los proyectos. Por lo general las grandes partidas se negocian en el estudio y después se corroboran los precios en la adjudicación. Las grandes partidas son los hormigones, los fierros, y las grandes partidas eléctricas tienen que ver con las instalaciones eléctricas, la quincallería, los metros de cable, los artefactos de telecomunicaciones, en las obras que tienen que ver con la minería de repente se llegan a encontrar 200 km de cable. Hay ocasiones en que puede haber cambios de ingeniería dentro de la adjudicación, que puede ser dado por ingenieros dentro de la obra o por cambios desde el mandante. Luego de la adjudicación y de la negociación con las grandes partidas, se le pide a la obra que haga una solicitud de pedidos, parciales o generales por el recurso completo, se negocia cada*

uno de los proveedores y después de eso se adjudica y genera la orden de compra, luego esta orden se sube a un medio que avisa al proveedor de la orden de compra, los elementos y el costo.”

Anexo R: Entrevista Boris Rebolledo - Digital Marketing & Communication Manager.

a) ¿Cómo funciona el sistema de cotización? ¿Qué tan concurrido es?

“En un principio se suben las tarifas de los precios listas públicamente, luego se publican a clientes con acuerdos especiales (Lista de precios especial). Clientes cotizan con respecto al precio lista y según su acuerdo especial se modifica el precio o no. Esta cotización se envía directamente a un distribuidor para que cumpla con la orden de compra. En promedio se realizan 40.000 cotizaciones al mes.”

b) ¿Hay integración entre las plataformas web y la app digital? ¿En que se diferencian?

“Si hay integración, con base de datos única y estándar, tanto de la app Club – página Legrand y web BTicino. Se diferencian en cuánto a los layout y cada uno presenta su diseño. Actualmente se está trabajando en mejorar los templates y la seguridad de las plataformas.”

c) ¿Se realizan encuestas en las plataformas web? ¿Cuáles son las principales preocupaciones en este medio?

“Se realizan encuestas de NPS regularmente, net promoted score, en donde se analiza la fidelidad de los usuarios. La principal pregunta que se realiza es la siguiente: ¿Recomendarías a algún colega la marca Legrand-BTicino?, de lo cual, se encarga el Customer center, centro enfocado en CRM y la experiencia del consumidor. El NPS se mide según los puntajes obtenidos, en donde se califica como promotor a los individuos que responden entre 9 y 10, neutro entre 7 y 8, y retractor entre 1 y 6.

d) ¿En promedio, Cuántas son las visitas al mes en sus plataformas web? ¿Se han cuestionado la razón de las visitas?

“Página BTicino:

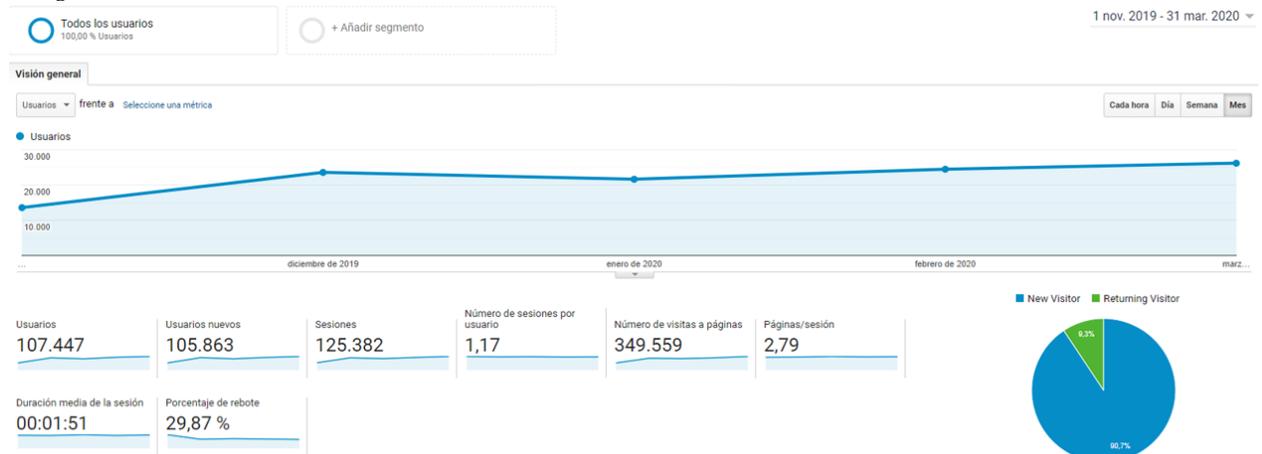


Ilustración 28: Histograma página Bticino

Desde diciembre de 2019 a la fecha en promedio se tuvo una audiencia de 20.000-30.000 usuarios interactuando en la página de BTicino.

Página Legrand:

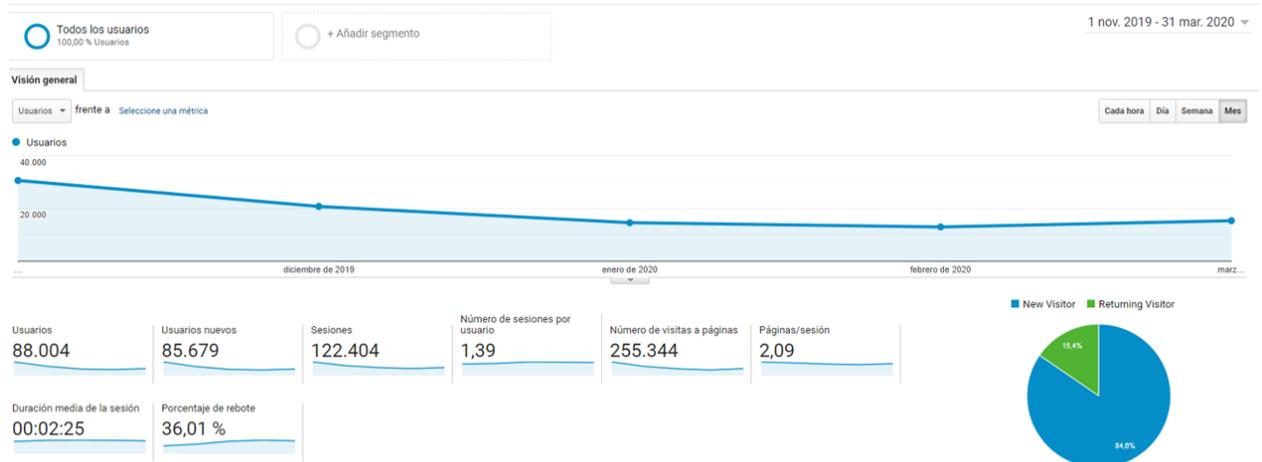


Ilustración 29: Histograma página Legrand

Desde diciembre de 2019 a la fecha en promedio se tuvo una audiencia de 20.000 usuarios interactuando en la página de Legrand.

En particular, los primeros tres puntos en los que interactúan se nombran a continuación, ordenado de mayor a menor interacción:

- Contenidos disponibles, productos y catálogos. (Búsqueda Informativa)
- Certificación de los productos. (Búsqueda informativa: Ingenieros buscan información sobre los productos, como las certificaciones.
- Punto simple de contacto.”

e) ¿Existe la posibilidad de integrar la página web Legrand-BTicino con una página de un distribuidor?

“Si existe la posibilidad, se realiza mediante un iFrame incrustado, en donde, se unen medios web. Si esto aumenta la promoción y a su vez las ventas, se podría hacer (Si genera valor)”

Anexo S: Cuestionario base identificación de puntos de contacto.

Gestión de puntos de contacto : Fase 1	
Objetivo	Identificar los distintos puntos de contacto en el proceso de compra de Legrand-BTicino
¿Que son los puntos de contacto ?	Los puntos de contacto se definen como las interacciones del consumidor con la marca, durante todas las etapas del proceso de compra (Pre-durante-post). En otras palabras, es todo elemento que transfiera algún tipo de información al consumidor y viceversa. Los puntos de contacto determinan el viaje del cliente, desde que no nos conocen hasta que ha adquirido el producto, es decir están presentes durante el periodo anterior a la compra, durante la compra y en la post venta.
¿Cuál es su relevancia?	Determinan como se va a sentir el cliente en cada momento, eso va a definir la fidelidad, la experiencia del consumidor durante el proceso y por último, si compra o no el producto.
Instrucciones	El cuestionario consiste en identificar los distintos puntos de contacto que pueden estar presentes en el proceso de compra de la marca Legrand-BTicino, tanto de cara a los distribuidores como a los consumidores finales. Dentro de la página 1,2 y 3 se encuentran distintos elementos que transfieren algún tipo de información al cliente, en donde, se debe marcar con una X si es que consideran que el elemento mencionado es un punto de contacto presente en el proceso de compra. Luego de haber identificado los distintos puntos de contacto, en la página 4 tienen la posibilidad de plasmar algún punto de contacto no identificado o no tomado en cuenta anteriormente, como también pueden resaltar algún punto o simplemente plasmar dudas y sugerencias. La principal sugerencia es pensar como si fueran un cliente que está en búsqueda de un producto que solucione su necesidad, los distintos elementos e interacciones que debe realizar este cliente para informarse y decidir la compra, como también se debe pensar como colaborador de Legrand-BTicino, los distintos elementos y esfuerzos que realizan para encantar a un nuevo cliente o a los clientes actuales.

Ilustración 30: Instructivo 1

Gestión de puntos de contacto : Fase 1		
Ejemplo 1	<p>El diagrama muestra un flujo de cinco etapas de compra: Awareness (azul), Consideration (verde), Purchase (rojo), Retention (naranja) y Advocacy (rojo oscuro). Cada etapa tiene asociados varios puntos de contacto representados por círculos de colores: Awareness (PR, Radio/TV, Online ads, Social ads); Consideration (Media, Blog, Reviews, E-mail, Social ads); Purchase (Direct mail, Website, Contactcenter, Store, Webshop); Retention (Blog, Newsletter, Loyalty program, FAQ - Knowledge base, Community); Advocacy (Social Media, Word-of-mouth).</p>	<p>En esta ilustración se plasman las etapas de un proceso de compra o de vida del cliente, en donde, se inicia con una etapa de descubrimiento de una necesidad o problema a resolver, continúa con la etapa de consideración, donde ya se conoce cuál es la necesidad a satisfacer, y se investigan las distintas opciones. Luego con la decisión tomada, prosigue con la compra del producto y su posterior etapa de retención o post-venta del producto, con tal de fidelizar y mantener una relación con el cliente. Por último, está la fase de recomendación, la cual depende mucho de la satisfacción total del consumidor en el proceso y sobre la marca en sí. En cada una de estas etapas interactúan distintos puntos de contacto, y en la ilustración corresponden a los puntos inferiores y superiores al proceso.</p>
Ejemplo 2	<p>El diagrama muestra el customer's journey del servicio de hotelería dividido en tres periodos: Pre-service, Service period (destination) y Post-service. En Pre-service, un 'Hotel website' (+2.4) genera 'Expectations' (+4.3) que impactan en 'Hotel rating website' (+4.3). El 'Service period' incluye 'Hotel check in' (+4.6), 'Hotel room' (+2.3) y 'Hotel bar' (-1.9), que generan 'Experiencias'. En Post-service, 'Hotel rating website' (+2.8) genera 'over-all satisfaction'. Una línea de fondo indica que 'Customer reviews impact other customers in their pre-service period'.</p>	<p>Esta ilustración corresponde al mapeo del customer's journey del servicio de hotelería. Cada cuadrado representa un punto de contacto, en este caso, están ordenados según la etapa en donde ocurre la interacción. En general, lo que se busca con estos mapas es valorar y medir la satisfacción del cliente en las distintas etapas, buscando puntos débiles y puntos fuertes, como también plasmar las expectativas, las experiencias y la satisfacción total.</p>

Ilustración 31: Instructivo 2

Redes Sociales  
 Boca a Boca  
 Capacitaciones  
 Reuniones de proyectos  
 Logo en productos  
 Publicidad  
 Facturación  
 Consultas  
 Fuerza de ventas  
 Prototipado  
 Estimación de costos  
 Patrocinio  
 Partners  
 Spazio

Marque con una X en cada casilla, si es que considera que el elemento representa un punto de contacto para el proceso de compra de Legrand-BTicino

*Ilustración 32: Página 1 identificación de puntos*

Lista de precios  
 Portal proveedores  
 Empaquetado  
 Prensa  
 Entrega  
 Oficina técnica  
 Folleto  
 Tarjeta presentación  
 Catalogos  
 Promociones  
 Páginas amarillas  
 Vitrina  
 Página web compañía  
 Formulario de contacto

Marque con una X en cada casilla, si es que considera que el elemento representa un punto de contacto para el proceso de compra de Legrand-BTicino

*Ilustración 33: Página 2 identificación de puntos*

Cotizaciones       Club contacto       Tarjetas de navidad       Recomendaciones google  
 Quejas       Punto de venta       Certificaciones       Newsletter suscripción  
 Centro de asistencia online       Valoraciones y reseñas       Logo en puntos de venta  
 Registro usuarios       Equipos de soporte y atención al cliente       Revista digital

Marque con una X en cada casilla, si es que considera que el elemento representa un punto de contacto para el proceso de compra de Legrand-BTicino

*Ilustración 34: Página 3 identificación puntos*

Rellene para identificar algún punto de contacto o elemento de información no explicitado anteriormente, como también pueden agregar sugerencias y comentarios.

*Ilustración 35: Página 4 identificación de puntos*

*Anexo T: Resumen respuestas del cuestionario.*

Puntos de contacto mencionados:

- Humano**
- Asistencia comercial
- Boca a boca
- Call center
- Capacitaciones
- Consultas
- Contacto telefónico
- Cursos para empleados
- Equipos de soporte y atención al cliente
- Ferias de productos
- Fuerza de ventas
- Llamadas salientes
- Llamadas telefónicas entrantes
- Presencia en Universidades y CFT
- Quejas
- Recomendaciones
- Referencia de producto
- Reuniones de proyectos
- Sistema de atención telefónica
- Tour de la empresa

*Ilustración 36: Categoría Humano*

- Producto**
- Certificaciones
- Empaquetado
- Entrega
- Especificación de productos en proyectos
- Fichas técnicas y certificados
- Lista de precios
- Logo en productos
- productos
- Productos LG & BT

*Ilustración 37: Categoría Producto*

### ▣ **Servicio**

Asesoría a clientes  
Asistencia técnica  
Brochure de soluciones  
Facturación  
Homologación de productos  
Oficina técnica  
Visita guiada a cliente/ Innoval

*Ilustración 38: Categoría Servicio*

### ▣ **Comunicación**

Anuncios  
Cuadernos  
Folleto  
Lápices  
Llaveros  
Logos camionetas  
Logos en EPP  
Logos mochilas  
Marketing y relaciones públicas  
Partners  
Prensa  
Promociones  
Publicidad  
Ropa corporativa  
Tarjetas de navidad  
Tarjetas de presentación  
Videopropagandas en Instagram  
Videos de nuestras soluciones

*Ilustración 39: Categoría Comunicación*

### ▣ **Espacial**

Logo en el frente de la organización  
Logo en puntos de venta  
Punto de venta  
Spazio  
Vitrina

*Ilustración 40: Categoría Espacial*

## Interacción electrónica

- Buscador de Google
- Catálogos
- Centro de asistencia en línea
- Club contacto
- Correos electrónicos de marketing
- Cotización
- Email
- Formulario de contacto web
- Grupos de WSP
- Linkedin
- Newsletter suscripción
- Página web compañía
- Página web partners
- Portal proveedores
- Recomendaciones de facebook
- Recomendaciones en google
- Redes Sociales
- Registro usuarios
- Revista digital
- Seguimientos
- Valoraciones y Reseñas
- Web chat

Ilustración 41: Categoría Interacción electrónica

## Anexo U: Ordenamiento puntos de contacto.

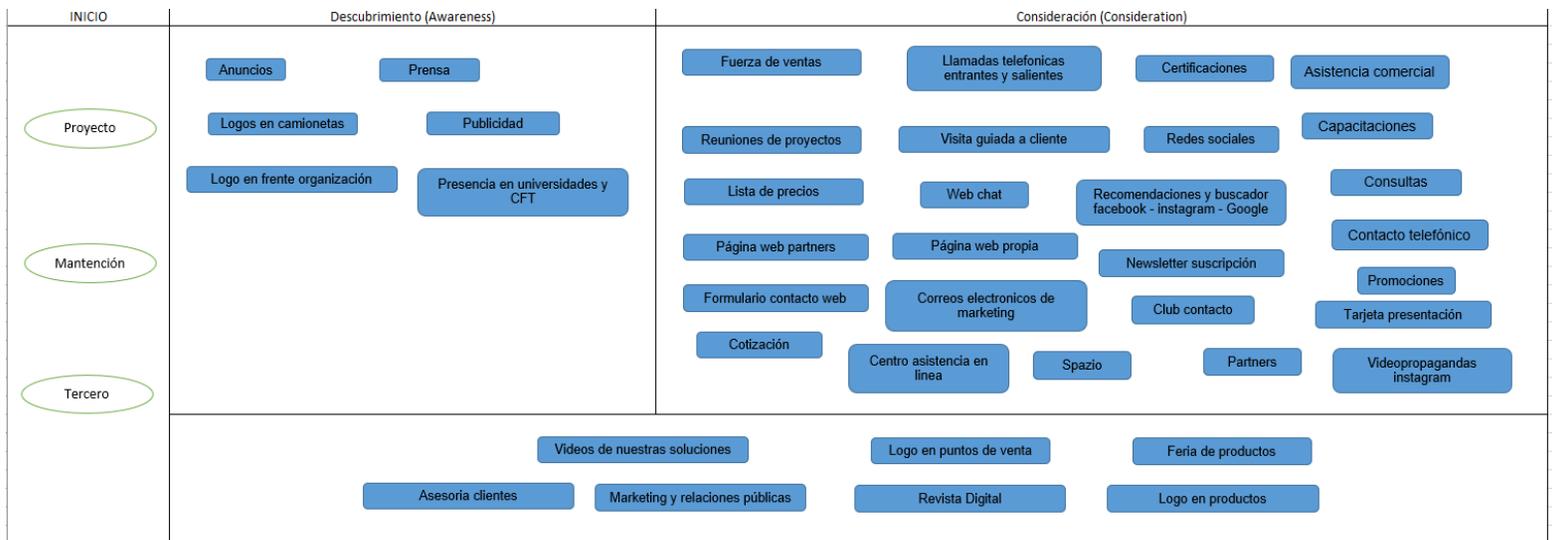
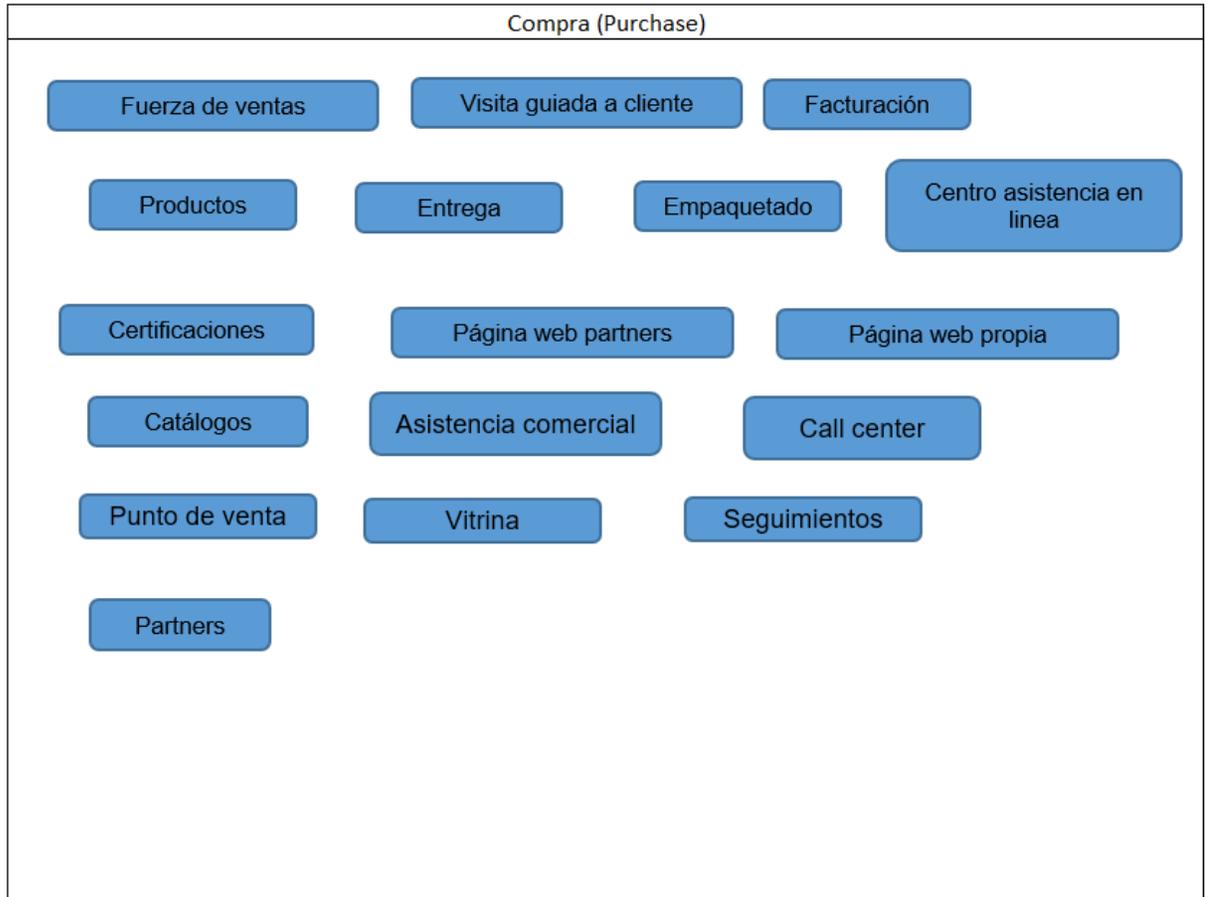
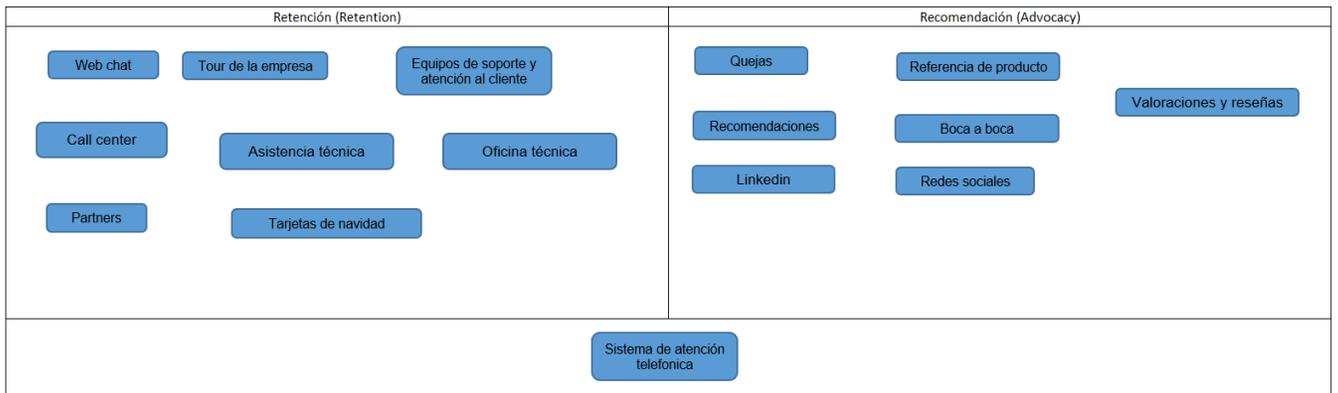


Ilustración 42: Descubrimiento y consideración



*Ilustración 43: Compra*



*Ilustración 44: Post Venta*

Anexo V: Mapeo Customer's Journey Inmobiliaria.

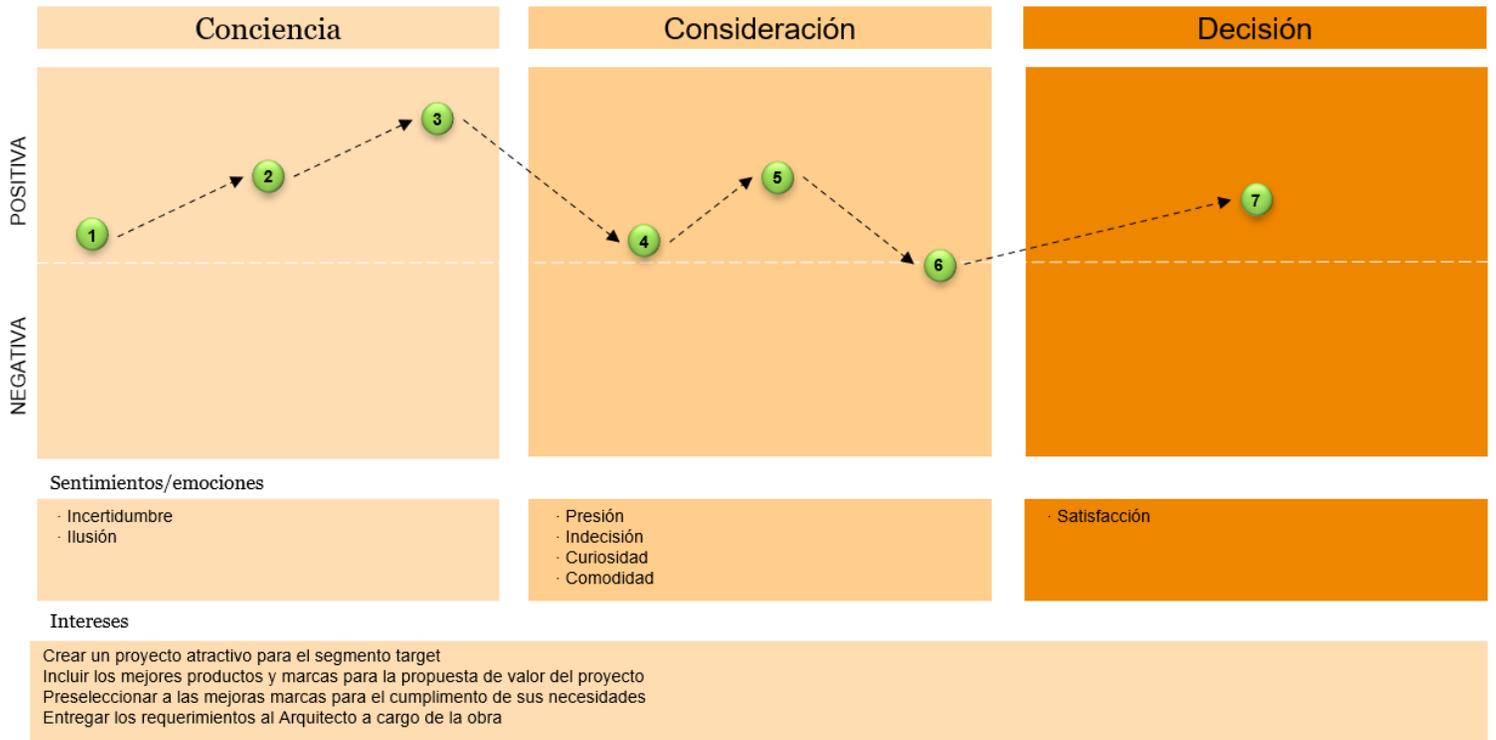


Ilustración 45: Mapa completo Customer Journey

Anexo W: Customer's Journey Arquitecto e Instalador.

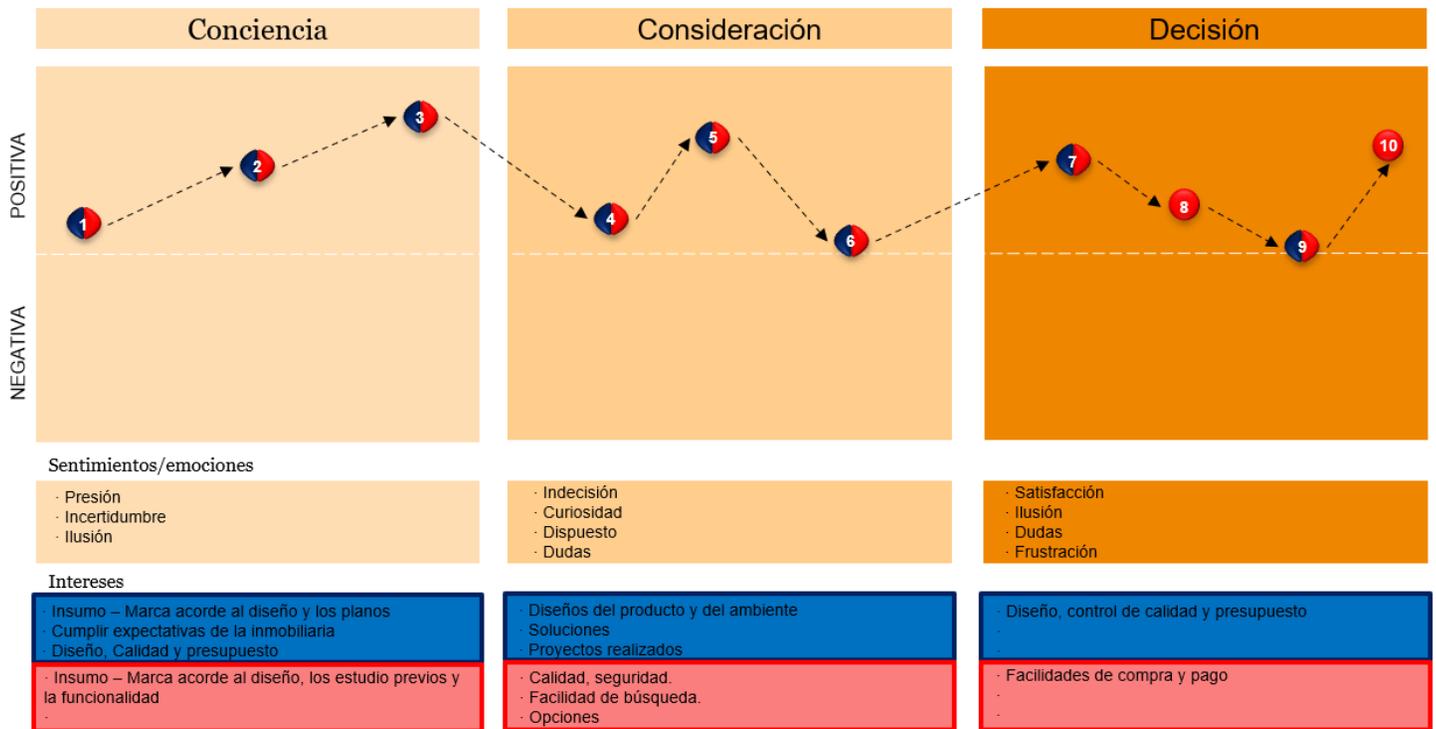


Ilustración 46: Mapa Completo Arquitecto e Instalador

Anexo X<sub>1</sub>: Variables envío de soluciones residenciales.

- **CCc**: Cantidad de clientes que contactan a la marca LG-BT, posterior al envío del catálogo digital.
- **CE**: Cantidad de catálogos digitales enviados.
- **Imen**: Cantidad de inmobiliarias que contactan que recibieron catálogo.
- **Arqen**: Cantidad de arquitectos que contactan que recibieron catálogo.

Anexo X<sub>2</sub>: Indicadores envío de soluciones residenciales.

- **I<sub>1</sub>: % de conversión (CCc/CE)**: Porcentaje de conversión de los clientes que contactan con respecto a los catálogos enviados. Medida para obtener la efectividad del acercamiento de este punto.
- **I<sub>2</sub>: % de Inmobiliarias (Imen/CCc)**: Porcentaje de inmobiliarias que contactan.
- **I<sub>3</sub>: % de Arquitectos (Arqen/CCc)**: Porcentaje de arquitectos que contactan.

*Anexo Y<sub>1</sub>: Variables evento para inmobiliarias y arquitectos.*

- *AS*: Cantidad de asistentes al evento.
- *IN*: Número total de invitados al evento.
- *INim*: Número total de inmobiliarias invitadas al evento.
- *INarq*: Número total de arquitectos invitados al evento.
- *CCie*: Cantidad de inmobiliarias que contactan luego de haber asistido al evento.
- *CCae*: Cantidad de arquitectos que contactan luego de haber asistido al evento.
- *Im*: Cantidad de inmobiliarias que asistieron al evento.
- *Arq*: Cantidad de Arquitectos que asistieron al evento.

*Anexo Y<sub>2</sub>: Indicadores evento para inmobiliarias y arquitectos.*

- ***I<sub>4</sub>: % de Efectividad (AS/IN)***: Porcentaje de efectividad del evento, clientes que asistieron al evento con respecto al total de invitados.
- ***I<sub>5</sub>: % de distribución (Im/IN y Arq/IN)***: Porcentaje de participación de los dos actores, distribución de Inmobiliarias y arquitectos con respecto al público total.
- ***I<sub>6</sub>: % de Efectividad Inmobiliaria (Im/INim)***: Porcentaje de efectividad del evento con respecto a las inmobiliarias que asisten.
- ***I<sub>7</sub>: % de Efectividad Arquitecto (Arq/INarq)***: Porcentaje de efectividad del evento con respecto a los arquitectos que asisten.
- ***I<sub>8</sub>: % de conversión Inm (CCie/Im)***: Porcentaje de inmobiliarias que contactan posterior al evento con respecto a los asistentes.
- ***I<sub>9</sub>: % de conversión Arq (CCae/Arq)***: Porcentaje de arquitectos que contactan posterior al evento con respecto a los asistentes.

*Anexo Z<sub>1</sub>: Variables recomendación de navegación.*

- *CCr*: Cantidad de clientes que completan la recomendación de navegación.
- *CCnr*: Cantidad de clientes que no completan la recomendación.
- *Ut*: Cantidad de usuarios que ingresan a la página web. Medido diariamente.
- *Imc*: Cantidad de inmobiliarias identificadas y que completan la recomendación.
- *Csol*: *Cantidad de usuarios que ingresan a las soluciones residenciales por este medio.*
- *Cpro*: *Cantidad de usuarios que ingresan a los proyectos realizados por este medio.*

*Anexo Z<sub>2</sub>: Indicadores recomendación de navegación.*

- ***I<sub>10</sub>: % de Efectividad (CCr/Ut)***: Porcentaje de usuarios que completaron la recomendación con respecto al total de usuarios que ingresaron al medio.

- ***I11: % de usuarios identificados\* (Imc/CCr):*** Porcentaje de inmobiliarias identificadas con respecto a la totalidad de clientes que completaron el formulario. Este representa la distribución de cada uno de los actores que interactúan (Arquitecto, instalador, decorador, otros).
- ***I12: % de Búsquedas (Csol/CCr y Cpro/CCr):*** Porcentaje de búsqueda de soluciones residenciales y proyectos realizados con respecto a la totalidad de clientes que completaron la recomendación.
- ***I13: % de retractación (CCnr/Ut):*** Porcentaje de usuarios que no completaron la recomendación, estos no pudieron ser identificados. También se obtiene por medio del porcentaje de efectividad.

*Anexo AA: Portal de Soluciones LG-BT Francia.*

CATALOGUE SOLUTIONS PROJETS SERVICES PRO OUTILS NORMES ET	
Le logement connecté	Bureau, tertiaire
Programmes logements	Bâtiment public
Assistance à l'autonomie	Commerce et sport
Habitation	Établissement de santé

*Ilustración 47: Soluciones por mercado*

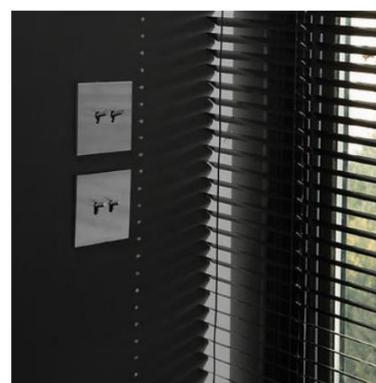
6 solutions



Ancien hôpital Laennec  
Île-de-France - Esthétique et image



Maison bourgeoise nantaise  
Pays-de-la-Loire - Esthétique et image



Une villa s'équipe avec Art...  
Auvergne-Rhône-Alpes - Esthétique et image

*Ilustración 48: Soluciones mercado residencial*

*Anexo AB<sub>1</sub>: Variables sección soluciones.*

- *IUs*: Cantidad de usuario que ingresan a la sección de soluciones.
- *Ut*<sup>158</sup>.
- *Imc*<sup>159</sup>.
- *Cpro2*: Cantidad de usuarios totales que ingresan a proyectos realizados.
- *Cfor2*: Cantidad de usuarios totales que ingresan a la asistencia en proyecto.

*Anexo AB<sub>2</sub>: Indicadores sección de soluciones.*

- ***I<sub>14</sub>: % de visitas (IUs/Ut)***: Porcentaje de visitas a la sección de soluciones con respecto a todos los usuarios totales.
- ***I<sub>15</sub>: % de visitas identificadas (Imc/IUs)***: Porcentaje de visitas de usuarios identificados como inmobiliarias con respecto al total de visitas en esta sección.
- ***I<sub>16</sub>: % de visita proyectos (Cpro2/IUs)***: Porcentaje de visita de cliente que ingresan a proyectos realizados con respecto a los usuarios que ingresan a la sección.
- ***I<sub>17</sub>: % de visita formulario (Cfor2/IUs)***: Porcentaje de visita de clientes que solicitan asistencia en su proyecto con respecto a los usuarios que ingresan a la sección.

---

<sup>158</sup> Usuarios totales.

<sup>159</sup> Usuarios identificados como inmobiliarias en la recomendación.

*Anexo AC: Asistencia proyecto de LG-BT Brasil.*

**✉ FALE CONOSCO**

Para tirar suas dúvidas sobre os nossos produtos, bem como informações sobre o Grupo, envie-nos uma mensagem.

Projeto	▼
Já Sou Cliente?	▼
EMPRESA	
NOME PROJETO	
RESPONSÁVEL	

*Ilustración 49: Formulario asistencia parte 1*

The image shows a contact form with the following fields and buttons:

- EMAIL (text input)
- TELEFONE (text input)
- CPF (text input)
- Estado (dropdown menu)
- Cidade (dropdown menu)
- Público (dropdown menu)
- MENSAGEM (text area)
- Solução (dropdown menu)
- ENVIAR (button with envelope icon)
- CANCELAR (button)

Ilustración 50: Formulario de proyecto parte 2

*Anexo AD<sub>1</sub>: Variables formulario de contacto.*

- *Cfor*: Cantidad de usuarios que completan el formulario de asistencia.
- *Cfor2*<sup>160</sup>.
- *Ut*.
- *Im2*: Cantidad de usuarios identificados como inmobiliaria posterior al relleno del formulario.
- *Ctp*: Cantidad de usuario que rellenan el formulario con el tema de proyectos.
- *Clg*: Cantidad de formularios resueltos por parte de Legrand.

*Anexo AD<sub>2</sub>: Indicadores formulario de contacto.*

- ***I<sub>18</sub>*: % de Efectividad (*Cfor/Cfor2*)**: Porcentaje de usuarios que completan el formulario de asistencia con respecto a los que ingresan.
- ***I<sub>19</sub>*: % de efectividad total (*Cfor/Ut*)**: Porcentaje de usuarios que completan el formulario con respecto a total de usuarios que interactúa en la página.

---

<sup>160</sup> Cantidad de usuarios que ingresan al formulario.

- ***I<sub>20</sub>: % de identificados post (Im<sub>2</sub>/Cfor)***: Porcentaje de inmobiliarias con respecto al total de usuarios que completaron el formulario. Este extrapolable para los demás actores.
- ***I<sub>21</sub>: % de temas consultados (Ctp/Cfor)***: Porcentaje de usuarios que consultan por proyectos con respecto a la totalidad de formularios completados. Extrapolable a los demás temas.
- ***I<sub>22</sub>: % de dudas respuestas (Clg/Cfor)***: Porcentaje de formularios respondidos por LG-BT con respecto al total de completados.

*Anexo AF: Visualización Showroom Bticino.*



*Ilustración 51: Entrada Spazio Bticino*

*Anexo AG<sub>1</sub>: Variables invitación a showroom.*

- *Ca*: Cantidad de clientes que asisten a la reunión en Showroom.
- *Ctp*<sup>161</sup>.
- *Cfor*.
- *Ima*: Cantidad de clientes identificados como inmobiliaria que asisten a Showroom.
- *Pro*: Cantidad de proyectos adjudicados o realizados.

---

<sup>161</sup> Cantidad de usuarios que rellenan el formulario con el tema proyectos.

*Anexo AG<sub>2</sub>: Indicadores invitación a showroom.*

- ***I<sub>23</sub>: % de conversión<sup>162</sup> (Ca/Ctp)***: Porcentaje de clientes que asistieron a la reunión con respecto a los que rellenaron el formulario con el tema de proyectos.
- ***I<sub>24</sub>: % de conversión total (Ca/Cfor)***: Porcentaje de clientes que asistieron a la reunión con respecto a todos los usuarios que rellenaron el formulario.
- ***I<sub>25</sub>: % de identificados (Ima/Ca)***: Porcentaje de inmobiliarias que asistieron con respecto a la cantidad de clientes que asistieron.
- ***I<sub>26</sub>: % de efectividad (Pro/Ca)***: Porcentaje de proyectos adjudicados con respecto al total de clientes que asistieron al Showroom.

*Anexo AH<sub>1</sub>: Variables recomendación de navegación, arquitecto e instalador.*

- ***Arqc***: Cantidad de arquitectos identificados y que completan la recomendación.
- ***Insc***: Cantidad de instaladores identificados y que completan la recomendación.
- ***Csola***: Cantidad de usuarios que ingresan a la sección de soluciones generales por este medio.
- ***Csim***: Cantidad de usuarios que ingresa a la herramienta simuladora por este medio.
- ***Cprod***: Cantidad de usuarios que ingresan a la sección de productos por este medio.
- ***Cpre***: Cantidad de usuarios que ingresan a la lista de precios por este medio.
- ***Cdis***: Cantidad de usuarios que ingresan a la sección ¿Dónde Comprar? por este punto.

*Anexo AH<sub>2</sub>: Indicadores recomendación de navegación, arquitecto e instalador.*

- ***I<sub>27</sub> e I<sub>28</sub>: % de usuarios identificados\* (Arqc/CCr y Insc/CCr)***: Porcentaje de arquitectos e instaladores identificados con respecto a la totalidad de clientes que completaron la recomendación.
- ***I<sub>29</sub>, I<sub>30</sub>, I<sub>31</sub>, I<sub>32</sub> e I<sub>33</sub>: % de Búsquedas (Csola/CCr, Csim/CCr, Cprod/CCr, Cpre/CCr y Cdis/CCr)***: Porcentaje de búsqueda de los temas recomendados para arquitecto e instalador con respecto a la totalidad de clientes que completaron la recomendación.

---

<sup>162</sup> Asumiendo que todos los usuarios que completan el formulario con el tema proyectos son invitados al showroom, sin exclusión de alguno

*Anexo AI: Indicadores sección soluciones, arquitecto.*

- ***I<sub>34</sub>: % de visitas identificadas (Arqc/IUs)***: Porcentaje de arquitectos identificados con respecto a la cantidad de usuarios que ingresan a la sección de soluciones.

*Anexo AJ<sub>1</sub>: Variables formulario contacto, arquitecto e instalador.*

- ***Arq2***: Cantidad de usuarios identificados como arquitecto posterior al llenado del formulario.
- ***Ins2***: Cantidad de usuarios identificados como instalador posterior al llenado del formulario.

*Anexo AJ<sub>2</sub>: Indicadores formulario de contacto, arquitecto e instalador.*

- ***I<sub>35</sub> e I<sub>36</sub>: % de identificados post (Arq2/Cfor y Ins2/Cfor)***: Porcentaje de arquitectos e instaladores con respecto al total de usuarios que completaron el formulario. Este extrapolable para los demás actores.

*Anexo AK: Herramienta Global Projects Fermax.*

Edificio

DATOS GENERALES

Define la configuración básica

<p>Viviendas totales</p>  <p>Unidades</p> <p>6</p>	<p>Plantas</p>  <p>Unidades</p> <p>5</p>	<p>Distancia máxima</p>  <p>Unidades</p> <p>35</p>
---	---	---

CONTINUAR

*Ilustración 52: Global Projects parte 1*

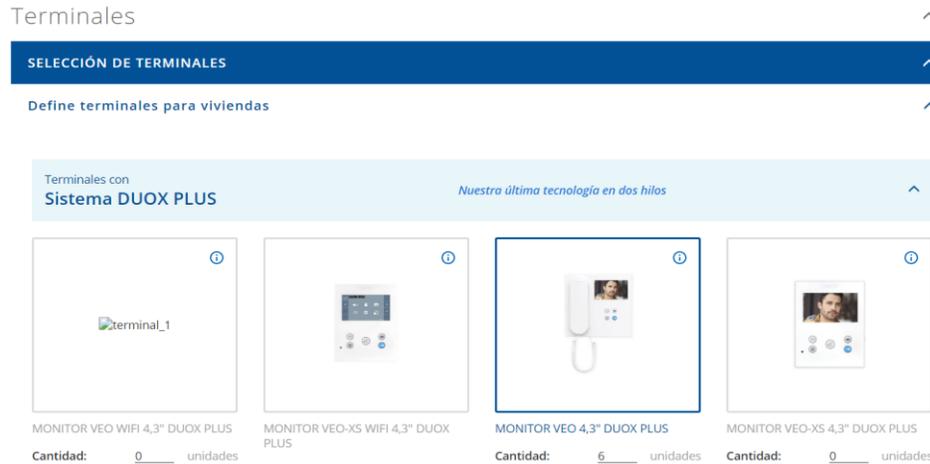


Ilustración 53: Global Projects parte 2

Anexo AL<sub>1</sub>: Variables herramienta global projects Fermax.

- *Usim*: Cantidad de usuarios que ingresan a la herramienta.
- *Usimc*: Cantidad de usuarios que completan la simulación.
- *IUs\**.
- *Ut\**.
- *Arqc\**.
- *Cfor3*: Cantidad de clientes que ingresan al formulario después de la simulación.

Anexo AL<sub>2</sub>: Indicadores herramienta global projects Fermax.

- ***I<sub>37</sub>*: % de Visitas (*Usim/IUs*)**: Porcentaje de usuarios que ingresan a la herramienta simuladora con respecto a los usuarios que ingresan a la sección de soluciones.
- ***I<sub>38</sub>*: % de visitas totales (*Usim/Ut*)**: Porcentaje de usuarios que ingresan a la herramienta con respecto al total de usuarios.
- ***I<sub>39</sub>*: % de visitas identificadas\* (*Arqc\*/Usim*)**: Porcentaje de arquitectos identificados en la recomendación con respecto a los usuarios que ingresan a la herramienta.
- ***I<sub>40</sub>*: % de visitas identificadas que completan (*Arqc/Usimc*)**: Porcentaje de arquitectos que completan la simulación.
- ***I<sub>41</sub>*: % de efectividad (*Usimc/Usim*)**: Porcentaje de usuarios que completan la simulación con respecto al total que ingresa a la herramienta.
- ***I<sub>42</sub>*: % de visita formulario (*Cfor3/Usimc*)**: Porcentaje de clientes que continúan con el formulario luego que terminan la simulación

*Anexo AM<sub>1</sub>: Variables invitación showroom, arquitecto e instalador.*

- *Ca*: Cantidad de clientes que asisten a la reunión en Showroom.
- *Ctp*\*.
- *Cfor*\*.
- *Arqs*: Cantidad de clientes identificados como arquitecto que asisten a Showroom.
- *Inss*: Cantidad de clientes identificados como instalador que asisten a Showroom.
- *Pro*: Cantidad de proyectos adjudicados o realizados.

*Anexo AM<sub>2</sub>: Indicadores invitación showroom, arquitecto e instalador.*

- ***I<sub>43</sub>*: % de conversión (Ca/Ctp)**: Porcentaje de clientes que asistieron a la reunión con respecto a los que rellenaron el formulario con el tema de proyectos.
- ***I<sub>44</sub>*: % de conversión total (Ca/Cfor)**: Porcentaje de clientes que asistieron a la reunión con respecto a todos los usuarios que rellenaron el formulario.
- ***I<sub>45</sub>* e *I<sub>46</sub>*: % de identificados (Arqs/Ca e Inss/Ca)**: Porcentaje de arquitectos e instaladores que asistieron con respecto a la cantidad total de clientes que asistieron.
- ***I<sub>47</sub>*: % de efectividad (Pro/Ca)**: Porcentaje de proyectos adjudicados con respecto al total de clientes que asistieron al Showroom.

*Anexo AN: Sección de productos LG-BT Francia.*

The screenshot shows the Legrand website interface. At the top, there is a navigation bar with the Legrand logo and menu items: PRODUITS, MON PROJET, MAISON CONNECTEE, and LACTU. A search bar contains the text 'Que cherchez-vous ?' and an orange 'ESPACE PRO' button. Below the navigation, the main content area is divided into four columns of product categories:

- Interrupteurs et prises**: Interrupteur, Prise, Plaque de couleur et cadre saillie, Boîte d'encastrement. Includes a sub-section 'EXPLORER PAR GAMME' with icons for CELIANE, DOOXIE, and MOSAIC.
- Tableaux électriques et disjoncteurs**: Coffret électrique, Gaine de tableau électrique, Disjoncteur, Contacteur, minuterie, parafoudre, Ecocompteur de mesure des énergies, Signalisation et prise, Interrupteur / disjoncteur différentiel, Fusible, Peigne et accessoires de raccordement.
- Maison connectée**: Interrupteur connecté, Prise connectée, Thermostat connecté, Visiophone connecté, Coffret de communication et équipement multimédia.
- Sonnettes, portiers et éclairage**: Sonnette et carillon, Portier visiophone, Détecteur de mouvements, Accessoire d'éclairage.

Additional categories shown include 'Rallonges, multiprises, enrouleurs et accessoires' (Rallonge, multiprise, Adaptateur, Fiche, Enrouleur et lampe baladeuse, Outillage d'installation) and 'Moules, Goulottes, Plinthes, câbles et gaines électriques' (Moulure, goulotte et plinthe, Boîte de raccordement et de dérivation, Accessoire de fixation des câbles, Gaine électrique).

*Ilustración 54: Productos Francia parte 1*

306 produits

Trier par PERTINENCE

Filter par

Type de produit

- KIT CONNECTÉ (10)
- INTERRUPTEUR CONNECTÉ (11)
- COMMANDE DE VOLET CONNECTÉE (10)
- COMMANDE SUPPLEMENTAIRE CONNECTÉE (10)
- INTERRUPTEUR (124)
- INTERRUPTEUR AUTOMATIQUE (18)
- INTERRUPTEUR TEMPORISE (2)
- INTERRUPTEUR VARIATEUR (17)



Interrupteur ou va-et-vient avec plaque Céliane Soft - 10A - Titane

CELIANE

Un tout-en-un incontournable qui fait fonction d'interrupteur simple ou de va-et-vient s'il est...

[Ajouter au comparateur](#)

**31,00€**

Prix conseillé TTC  
éco-contribution incluse

[VOIR LE PRODUIT](#)

[AJOUTER À MA LISTE](#)

---



Interrupteur ou va-et-vient avec plaque Céliane Soft - 10A - Blanc

CELIANE

Un tout-en-un incontournable qui fait fonction d'interrupteur simple ou de va-et-vient s'il est...

[Ajouter au comparateur](#)

**15,10€**

Prix conseillé TTC  
éco-contribution incluse

[VOIR LE PRODUIT](#)

[AJOUTER À MA LISTE](#)

Ilustración 55: Productos Francia parte 2

Anexo AÑ<sub>1</sub>: Variables muestra de productos.

- *Cprod2*: Cantidad de usuarios que ingresan a la sección de productos.
- *Ut*.
- *Insc*.
- *CC*: Cantidad de carros creados desde la sección de productos.

Anexo AÑ<sub>2</sub>: Indicadores muestra de productos.

- ***I<sub>48</sub>*: % de visitas (*Cprod2/Ut*)**: Porcentaje de usuarios que ingresan a la sección de productos con respecto al total de usuarios.
- ***I<sub>49</sub>*: % de visitas identificadas (*Insc/Cprod2*)**: Porcentaje de instaladores identificados en la recomendación que ingresan a los productos con respecto a todos los usuarios que ingresan.
- ***I<sub>50</sub>*: % de efectividad (*CC/Cprod2*)**: Porcentaje de carros creados debido a su interacción con los productos.

## Anexo AO: Carro de compra LG-BT Francia.

Ma sélection (4)

Gérer les listes

Produit	Quantité	Total
 Tableau électrique équipé Evolué - pour logement T1 ou T2 DRIVIA   REF. 0 930 65	+ 1 -	596,90€*
 Interrupteur ou va-et-vient avec plaque Céliane Soft - 10A - Titane CELIANE   REF. 0 999 75	+ 1 -	31,00€*
 Interrupteur/va-et-vient lumineux (voyant fourni) Céliane Soft - 10A - Titane	+ 1 -	

Total

722,00€\*

IMPRIMER LA LISTE

TROUVER UN MAGASIN



Une question sur une liste de matériel ou un produit ?  
[Nous répondons à vos questions](#)

Ilustración 56: Construcción carro de compra

Choisissez vos options d'impression

- Inclure les tarifs >
- Inclure les images >
- Inclure une vue détaillée de chaque produit de la liste >

IMPRIMER/TÉLÉCHARGER LA LISTE

Ilustración 57: Opciones para imprimir lista

Rechercher

Saisissez une ville ou un CP

Autour de moi

ME LOCALISER



Ilustración 58: Opción para buscar distribuidores

Anexo AP<sub>1</sub>: Variables carro de compra.

- *CC*.
- *Insc*.
- *Cprod2*.
- *CD*: Cantidad de carros derivados a distribuidores.
- *CF*: Cantidad de compras finalizadas de los carros derivados.
- *CR*: Cantidad total de compras realizadas de los carros incompletos.
- *CND*: Cantidad de carros incompletos o no derivados.

Anexo AP<sub>2</sub>: Indicadores carro de compra:

- ***I<sub>51</sub>: % de visitas (CC/Cprod2)***: Porcentaje de carros creados con respecto a los usuarios que ingresan a la muestra de productos.
- ***I<sub>52</sub>: % de visitas identificadas (Insc/CC)***: Porcentaje de carros creados por instaladores identificados.
- ***I<sub>53</sub>: % de efectividad (CD/CC)***: Porcentaje de carros derivados a distribuidores con respecto a los creados.
- ***I<sub>54</sub>: % de efectividad final (CF/CD)***: Porcentaje de compras finalizadas con respecto a los carros derivados a distribuidores.
- ***I<sub>55</sub>: % de retractores (CR/CND)***: Porcentaje de compras realizadas con respecto a los carros que no fueron derivados.

Anexo AQ<sub>1</sub>: Variables armado de cotización.

- *CC*.
- *CD*.
- *CF*.
- *Cfori*: Clientes identificados como instaladores que rellenan el formulario.

Anexo AQ<sub>2</sub>: Indicadores armado de cotización.

- ***I<sub>56</sub>: % de efectividad (CC/Cfori)***: Porcentaje de carros creados con respecto a los instaladores que rellenan el formulario.
- ***I<sub>57</sub>: % de efectividad si es derivado (CD/Cfori)***: Porcentaje de carros derivados con respecto a los instaladores que rellenan el formulario.
- ***I<sub>58</sub>: % de efectividad si es finalizado (CF/Cfori)***: Porcentaje de carros finalizados con respecto a los que rellenan el formulario.

*Anexo AR<sub>1</sub>: Variables recuperación de carro de compra.*

- **CR:** Cantidad de carros recuperados
- **CI:** Cantidad de carros que se encontraban incompletos
- **CD.**
- **CC.**

*Anexo AR<sub>2</sub>: Indicadores recuperación de carro de compra.*

- **I<sub>59</sub>: % de recuperación (CR/CI):** Porcentaje de carros recuperados con respecto a los que se encontraban incompletos.
- **I<sub>60</sub>: % de efectividad total ((CR+CD) / CC):** Porcentaje de carros gestionados con respecto a todos los carros creados.

*Anexo AS: Resumen indicadores rendimiento.*

<i>Indicador</i>	<i>Punto de contacto/ Etapa</i>	<i>Indicadores / Anexo</i>
R1	Envío de soluciones / Conciencia	I <sub>1</sub> e I <sub>2</sub> / X <sub>2</sub>
R2	Evento inmobiliaria / Conciencia	I <sub>4</sub> e I <sub>8</sub> / Y <sub>2</sub>
R3	Recomendación / Consideración	I <sub>10</sub> e I <sub>11</sub> / Z <sub>2</sub>
R4	Soluciones / Consideración	I <sub>14</sub> e I <sub>15</sub> / AB <sub>2</sub>
R5	Formulario de contacto / Consideración	I <sub>18</sub> e I <sub>20</sub> / AD <sub>2</sub>
R6	Inv. Showroom / Consideración	I <sub>23</sub> e I <sub>26</sub> / AG <sub>2</sub>

*Tabla 12: Resumen indicadores Inmobiliaria*

<i>Indicador</i>	<i>Punto de contacto/ Etapa</i>	<i>Indicadores / Anexo</i>
R7	Envío de soluciones / Conciencia	I <sub>1</sub> e I <sub>3</sub> / X <sub>2</sub>
R8	Evento arquitecto / Conciencia	I <sub>4</sub> e I <sub>9</sub> / Y <sub>2</sub>
R9	Recomendación / Consideración	I <sub>10</sub> e I <sub>27</sub> / AH <sub>2</sub>
R11	Soluciones / Consideración	I <sub>14</sub> e I <sub>34</sub> / AI
R12	Formulario de contacto / Consideración	I <sub>18</sub> e I <sub>35</sub> / AJ <sub>2</sub>
R14	Herramienta / Consideración	I <sub>37</sub> , I <sub>39</sub> e I <sub>40</sub> / AL <sub>2</sub>
R15	Inv. Showroom / Consideración	I <sub>43</sub> e I <sub>47</sub> / AM <sub>2</sub>

*Tabla 13: Resumen indicadores Arquitecto*

<i>Indicador</i>	<i>Punto de contacto/ Etapa</i>	<i>Indicadores / Anexo</i>
R10	Recomendación / Consideración	I <sub>10</sub> e I <sub>28</sub> / AH <sub>2</sub>
R13	Formulario de contacto / Consideración	I <sub>18</sub> e I <sub>36</sub> / AJ <sub>2</sub>
R16	Productos / Consideración	I <sub>49</sub> e I <sub>50</sub> / AÑ <sub>2</sub>
R17	Carro de compra / Consideración	I <sub>51</sub> , I <sub>52</sub> , I <sub>53</sub> e I <sub>54</sub> / AP <sub>2</sub>
R18	Cotización / Consideración	I <sub>56</sub> , I <sub>57</sub> e I <sub>58</sub> / AQ <sub>2</sub>
R19	Rec. carro / Decisión	I <sub>59</sub> e I <sub>60</sub> / AR <sub>2</sub>

*Tabla 14: Resumen indicadores Instalador*