



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE
UNA EMPRESA DE QUÍMICOS**

Rafael Alberto Santiago Palma

Asesorado por el Ing. Anner Baudilio Mejía Santos

Guatemala, junio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE
UNA EMPRESA DE QUÍMICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RAFAEL ALBERTO SANTIAGO PALMA

ASESORADO POR EL ING. ANNER BAUDILIO MEJIA SANTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Márcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Jorge Mario Morales González
EXAMINADOR	Ing. José Bolívar
EXAMINADOR	Ing. Gustavo Adolfo Oliva García
EXAMINADOR	Ing. Jorge Mario Calderón
SECRETARIO	Ing. Edgar José Bravatti Castro

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE UNA
EMPRESA DE QUÍMICOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 20 de abril de 2006.

Rafael Alberto Santiago Palma

AGRADECIMIENTOS A

Dios

Por ser mi guía espiritual.

Mis padres

Por los valores inculcados

A mi familia

Por el apoyo incondicional

Juan Callejas

Por el apoyo a lo largo de este proyecto

La Facultad de Ingeniería

Por todos los conocimientos transmitidos

ACTO QUE DEDICO A

Mi Esposa	Patricia de Santiago, por su amor y apoyo incondicional.
Mis Hijos	Juan Daniel, Rodrigo y Nicolás, por el amor que siento por ellos y para ser ejemplo de ellos.
Mis padres	Rafael y Argentina de Santiago, por su apoyo y extraordinario ejemplo de honestidad y trabajo.
A mi Familia Política	Por todo el apoyo y motivación brindada para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	III
GLOSARIO	V
RESUMEN	VII
JUSTIFICACIÓN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. DETERMINACION DE LOS TAMAÑOS DE MERCADO	1
1.1 Definición de categorías	1
1.2 Definición de tipo de clientes	11
1.3 Evaluación de competencia	16
2. DESARROLLO DEL EMBUDO	19
2.1 Elaboración de FODA	19
2.2 Desarrollo de la misión y visión	20
2.3 Determinación de valores actuales	21
2.4 Determinación de valores deseados	23
3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA KAM	27
3.1 Desarrollo de valor de cuentas claves en los próximos 5 años	28
3.2 Determinación del proceso de toma de decisiones de las cuentas clave	30
3.3 Diseño de la estrategia para cuentas claves existentes y por desarrollar	31
3.4 Definición de equipos de trabajo que se asignaran a las cuentas clave	37
4. DESARROLLO DE LA CULTURA DE SERVICIO	45
4.1 Identificación de las necesidades, deseos, motivaciones de cada una de las cuentas claves	45

4.2 Definición de los estándares de servicio que se ofrecerán a clientes clave	46
4.3 Definición del sistema de entrega de la promesa de venta a los clientes clave	47
4.4 Definición del sistema de recuperación de cuentas clave	56
4.5 Definición de un sistema de monitoreo y evaluación de desarrollo de cuentas clave	62
5. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO	69
5.1 Definición del posicionamiento actual	69
5.2 Alineamiento del producto o servicio con la política de precios, estrategia de distribución, estrategia de publicidad y promoción para cuentas claves	69
5.3 Presupuesto de ventas	76
6. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	77
6.1 Diseño de etiqueta	79
6.2 Diseño de catalogo técnico	80
6.3 Diseño de hojas técnicas y hojas de seguridad	80
7. SEGUIMIENTO DE CLIENTES	85
7.1 Elaboración de formatos de reporte de visitas	85
7.2 Elaboración de formatos de programación de visitas	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Segmentos del mercado, Empresa de Químicos	12
2. Tamaño del mercado	14
3. Apoyo técnico calificado	23
4. Responsabilidad y valores	24
5. Certificaciones	24
6. Solución a problemas con clientes	25
7. Imagen, presentación, mercado	25
8. Logística	26
9. Ejemplo de diferentes culturas del mercado	29
10. Resumen de cuentas clave	32
11. Valor de atracción	32
12. Nuestra fortaleza relativa vs la competencia	33
13. Identificación de cuentas clave	34
14. Análisis del nivel de confianza	37
15. Matriz de compromisos	38
16. Plan por objetivo	39
17. Plan para eliminar obstáculos	39
18. Consecuencias del fracaso o éxito	40
19. Determinación de colaboradores	40
20. Matriz de integración	52
21. Causas de cambio de proveedor	58
22. Planificación semanal	85
23. Ficha de identificación de clientes	86

TABLAS

I. Cadenas de restaurantes y sus ventas	42
II. Hoteles, cartera actual	44

GLOSARIO

KAM	Metodología sistematizada de administración de cuentas clave
B2B	Comercio directo de negocio a negocio
SIM	Sistema de información de mercado
Cliente VIP	Cliente muy importante
L	Área de lavandería
H	Área de habitaciones
C	Área de cocina
AG	Áreas generales
B	Área de baños
M	Área de mantenimiento
TC	Área de tratamiento de calderas
TAS	Área de tratamiento de aguas servidas
SE	Sistema de entrega
CRM	Customer relationship management, administración de relación con los clientes.

RESUMEN

Para la realización del presente trabajo, fue necesario definir los aspectos básicos de mercadeo tales como: a.- Determinación del mercado. b.- Categorías del mercado. c.- Tipos de clientes y d.- Evaluación de la competencia.

Adicionalmente, fue necesario, determinar mediante un análisis FODA, el conocimiento a fondo de la situación actual de la empresa, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo que permitió, enfocar y optimizar los recursos de la empresa a las áreas de: oportunidades y debilidades. Maximizar las fortalezas y diseñar planes de acción para minimizar las amenazas.

Con respecto a los clientes, se utilizó la herramienta gerencial, KAM, “ Key Account Managment”, para definir y determinar de una manera objetiva, las cuentas clave mas importantes, su estatus, su potencial y la percepción que estas cuentas claves poseen de la empresa, facilitando la elaboración de una planificación estratégica, el cual permita el crecimiento con nuestros clientes mas importantes y el fortalecimiento de nuestra relación con los mismos, con la premisa de una negociación gana – gana precedera.

No es suficiente conformarse con conocer: el mercado, el estatus de la empresa y nuestros clientes, se requiere un cambio de actitud dentro de la organización, una actitud de servicio al cliente, por lo que se utilizo el “Servicio de Calidad al Estilo Disney” como estándar, para el logro de una cultura de servicio dentro de la organización.

Con los aspectos anteriores, bien cimentados dentro de la organización, se procedió a realizar el “Plan de Mercadeo Estratégico”, el cual se presenta a continuación.

JUSTIFICACIÓN

La empresa de químicos, de reciente formación, cuenta con un departamento comercial que no tiene una estrategia comercial definida ni diferenciada. La implementación de una estrategia comercial definida y diferenciada, permitirá a esta empresa el desarrollar adecuadamente a los clientes existentes y potenciales en el departamento comercial y, así, poder profundizar en los mercados que abarca actualmente y desarrollar mercados emergentes que puedan obtener provecho de sus productos.

La determinación de los tamaños de mercado y la definición de sus categorías, la elaboración de un cuadro de análisis FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la implementación de técnicas comerciales innovadoras, el desarrollo de una cultura de servicio y de un plan de Mercadeo, enfocado al desarrollo del valor de la marca, permitirán a esta empresa el llegar a desarrollarse en el mercado Guatemalteco.

Con lo anterior, la empresa de químicos, podrá tener un crecimiento sostenido en el mercado guatemalteco, generando trabajos estables a guatemaltecos que estén dispuestos a adoptar la cultura de la empresa.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una estrategia comercial diferenciada, para lograr el crecimiento sostenido en el mercado guatemalteco de la empresa de químicos y, así, asegurar el desarrollo comercial sostenido de la organización.

Específicos

1. Determinar el tamaño de mercado de las distintas categorías para los distintos productos que la empresa de químicos produce o importa.
2. Elaboración de los procesos comerciales diferenciados para el manejo de las relaciones con el cliente existente.
3. Elaboración de los procesos comerciales diferenciados para el desarrollo de clientes nuevos.
4. Definir estructura organizacional
5. Documentación de los procesos internos, para encaminar a la empresa a procesos de certificación de calidad.
6. Determinación del Valor de la Marca
7. Determinar capacidad de la empresa
8. Desarrollo de herramientas de trabajo para el mercadeo de los productos producidos o importados.
9. Desarrollo de programas de capacitación para el personal comercial.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Químicos resulta de la fusión de dos empresas guatemaltecas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos químicos para mantenimiento industrial e institucional.

La Empresa de Químicos 1 tiene más de 25 años de trabajar para el mercado guatemalteco. La segmentación de sus ventas esta dividida en un 70% en el mercado institucional y un 30% en el mercado industrial. Al momento de la fusión, cuenta con un equipo de 6 vendedores, los cuales atienden 608 clientes con una línea que consta de 232 productos entre los que se incluyen los de fabricación local y la línea de aerosoles de importación. Esta empresa ha logrado desarrollarse y posicionarse con un 66% del mercado de Hoteles 5 estrellas, en un 75% de las agencias de automóviles de importación nuevos y en un 80% de las embotelladoras de bebidas.

La empresa de Químicos 2, tiene 7 años de trabajar para el mercado guatemalteco. La segmentación de sus ventas esta dividida en un 90% en el mercado industrial y un 10% en el mercado institucional. Al momento de la fusión cuenta con un equipo de 5 vendedores los cuales atienden 348 clientes con una línea que consta de productos entre los que se incluyen los de fabricación local, aerosoles locales y de importación. Esta empresa ha logrado desarrollarse en las áreas de tratamiento de combustibles, tratamiento de aguas de alimentación, tratamiento de lubricantes y en la limpieza y sanitización de restaurantes.

La empresa de Químicos 1, con la intención de hacer crecer su facturación y por consiguiente su rentabilidad, sale a la búsqueda de una empresa relacionada con el trabajo que realiza actualmente para fusionarse. Dentro de la búsqueda encuentra a la Empresa de Químicos 2. Se contrata a un

consultor externo para la valuación de las mismas y así poder realizar la negociación respectiva.

Después de la respectiva negociación, se realiza el cierre de la fusión y se decide la apertura de la nueva empresa de Químicos a partir del 1 de enero de 2006.

Debido a que cada una de las empresas que formaron la Nueva Empresa de Químicos tenía una estrategia de ventas diferente, debido a la segmentación de mercados que trabajaban, es necesario el diseñar una nueva estrategia comercial con la intención de unir a los dos equipos comerciales y lograr de esta manera un crecimiento en ventas, tanto con los clientes existentes como con clientes potenciales.

1. DETERMINACIÓN DE LOS TAMAÑOS DE MERCADO

Mercado Industrial

Se entiende como Mercado Industrial, aquel sector de negocio que esta formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones están orientadas hacia un fin posterior.

En este mercado, se razona mas la compra, utilizando métodos mas sofisticados o sencillos (a través de cotizaciones de pocos proveedores) pero siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor tiempo de entrega, mejores condiciones de crédito, se compra más volúmenes y se planea la compra; en este tipo de mercado existen pocos compradores en comparación con el mercado del consumidor, la compra se hace con fines de lucro.

Estos mercados se encuentran formados por empresas manufactureras, productores agrícolas, industria de la construcción, industrias extractivas, industrias de la transformación, hoteles, cadenas de restaurantes y empresas del sector servicio, entre otras.

Es por su propia naturaleza que el mercado industrial, requiere de una adaptación correcta de las técnicas y enfoques de mercadeo general, aplicables para el buen desempeño en la gestión de negocios que se realiza en un ambiente conocido como Business to Business (B2B)

1.1 Definición de Categorías

Una clasificación base de los artículos y servicios industriales se puede elaborar de la siguiente manera

Los artículos y servicios industriales se pueden clasificar en seis categorías: (1).Instalaciones. (2). Equipo y accesorios. (3). Materias primas. (4). Partes y materiales prefabricados. (5) Materiales accesorios. (6), Servicios. Una clasificación de los productos suministra mucha luz acerca del modo de actuar de los compradores y sobre las medidas que hacen falta tomar para vender con éxito.

1.1.1 La mezcla de Mercadeo en el Mercado Industrial

El producto

El fabricante debe enfocar su atención sobre la investigación y desarrollo del producto, porque en la mayor parte de situaciones, las excelencias de los productos constituyen el factor determinante del éxito. Los compradores industriales generalmente están dispuestos a pagar importantes sumas de dinero por un producto de calidad que le resuelva sus necesidades.

El precio

El precio puede no ser el factor decisivo en el mercadeo de un producto industrial. Si el vendedor dispone del producto adecuado para el comprador, normalmente conseguirá un buen precio. Si tiene un producto malo, no podrá venderlo a pesar de que sea muy barato.

Estas observaciones no pretenden demostrar que el precio no suele ser de importancia fundamental en el mercadeo de productos industriales, pero si señalar que el atributo de la calidad del producto para llenar la necesidad del cliente, así como muchas veces el respaldo de servicio, inciden mucho en la decisión de compra.

Canales de Distribución

Los Canales de Distribución para los productos industriales tienden a ser más cortos que los usados para los artículos de consumo. El artículo con valor unitario relativamente alto o los que se compran en cantidades importantes, se venden casi siempre del fabricante al consumidor. La venta directa se usa más en los productos distribuidos en un mercado vertical que en los distribuidos en un mercado horizontal.

Publicidad y Promoción

A pesar de que la mayor parte de los productos industriales se venden sobre una base racional, la publicidad y promoción puede jugar todavía un importante papel para hacerse del mercado. Los productos industriales se compran generalmente por medio de equipos de personas y no de una persona en particular, y algunos miembros de estos equipos de compra pueden resultar inaccesibles para el vendedor. Seguramente, la manera más fácil de llegar a la Gerencia General de algunas empresas es por medio de publicidad especializada y/o correo directo.

Sin embargo, la mayoría de los productos industriales se venden a través de un contacto personal entre el representante de la empresa – comprador – y el

vendedor. Esta práctica es particularmente corriente cuando se necesita asistencia técnica y el servicio tiene suficiente importancia para el comprador.

Personal

En el mercadeo de productos industriales, el personal de la empresa, tanto el del área comercial como de soporte de servicio se vuelve una variable crítica para la exitosa gestión de mercadeo. Normalmente, se necesitan equipos de profesionales, técnicos y con soporte de servicio especializado para atender cuentas claves y todo ello dentro de un esquema de trabajo tendiente de darle al cliente el tiempo y servicio que se espera como respaldo a la compra.

Tamaño del Mercado

Como en todo caso de mercadeo, el punto de partida para la elaboración de un enfoque de desarrollo basado en el mercado, la primera tarea es determinar razonablemente el tamaño del mercado en alguna unidad de medida. Normalmente se establece en dinero y en todo caso en dólares americanos.

La idea central es partir de comprender a que volumen de negocio le estamos apuntando, puesto que dependiendo del tamaño del mercado potencial y de nuestra decisión para definir la porción del negocio que deseamos tener, será la propuesta del plan de trabajo que establecerá los recursos necesarios para poder alcanzar las metas en términos de participación de mercado, como de requerimientos financieros y niveles de rentabilidad en el negocio.

Investigación de Mercados

Necesidades de un Sistema de Información de Mercado.

Las fuerzas ambientales están obligando a todas las empresas a manejar su información de mercado en forma tan adecuada como sea posible. Consideremos algunos de estas fuerzas y sus relaciones con la información a la gerencia.

Se logra una disminución del tiempo del ejecutivo destinando a toma de decisiones. El ciclo de vida de los productos frecuentemente es mas corto que antes. La compañía se ha visto forzadas a desarrollar y comercializar nuevos productos más rápidamente.

La actividad de mercadeo se esta volviendo más compleja y amplia por lo que la compañía está ampliando sus mercados y llegando a comprometerse en mercados multinacionales. Nuestros conocimientos del comportamiento de los consumidores, aunque limitado, no es suficiente para mostrarnos que hay gran cantidad de datos relacionados con el comportamiento que necesitamos conocer y entender.

La escasez y encarecimiento de la energía y otras materias primas, significan que tenemos que hacer un uso más eficiente de nuestros recursos y de nuestra mano de obra. Una compañía necesita saber cual de sus productos es rentable y cuales deben ser eliminados.

El aumento de la insatisfacción de los consumidores se ve alentado porque la gerencia carece de la información adecuada acerca de algunos aspectos de su programa de mercadeo. Es posible que la empresa no advierta que su producto no cumple con las expectativas de sus consumidores, o que los intermediarios no están funcionando en forma adecuada.

La explosión del conocimiento y la explosión de la información, es fantástica. Tenemos fuentes de información que son suficientes. Solamente necesitamos imaginarnos que hacer con ellas; como manejarla. Afortunadamente, con el mejoramiento continuo de las computadoras y otros equipos de procesamiento de datos, la gerencia tiene métodos rápidos y de bajo costo para procesar gran cantidad de información del mercado.

Un sistema de información de mercado (SIM) puede ayudar al personal de esa área a manejar todos los elementos dinámicos. Muchas empresas aparentemente están haciendo un poco de esfuerzo para manejarse de acuerdo a esta tecnología moderna. Actualmente muchas empresas no tienen un departamento de investigación de mercados.

Un SIM es una estructura que interactúa en forma continua orientada al futuro del personal, el equipo y los procedimientos. Esta diseñada para generar y procesar el flujo de información para apoyar la toma de decisiones en un programa de mercadeo de la compañía.

Un SIM es aplicado al manejo de información para.

Determinar que datos son necesarios para la toma de decisiones.

Generar (concentrar) la información.

Procesar los datos (con la ayuda de técnicas analíticas cuantitativas)

Permitir el almacenamiento y la recuperación de los datos.

Orientarse al futuro. Anticipa la prevención de problemas, así como su solución.

Presentar la medicina preventiva y curativa para la mercadotecnia.

Un sistema de información de mercado nos hace recordar las operaciones de inteligencia militar o diplomáticas. Recolectar, procesar y almacenar información

potencialmente útil, que actualmente existen en forma fragmentada aunque disponible en diferentes lugares dentro y fuera de la compañía. En un SIM, se sugiere el uso de métodos como el espionaje industrial o contratar personal de la competencia para conocer sus secretos. En la mayoría de los casos, la empresa no necesita llegar a estos métodos clandestinos. La información que necesita la compañía, se puede obtener por medios socialmente aceptados, si se establece un sistema de información de mercado sencillo y adecuado.

Un sistema de información de mercado se apoya en una computadora y en personal con habilidades analíticas. Un SIM moderno, no es posible sin un computador, debido a la gran cantidad de datos que es preciso manejar. Las grandes cantidades, tipos y precios de computadoras disponibles actualmente, permiten a la mayoría de las organizaciones utilizar un SIM

Una organización genera, acumula y tiene a su disposición mucha información en sus operaciones diarias. Pero a menos que la compañía tenga algún sistema de recuperación y proceso de la información es improbable que este utilizando su información de mercado en forma adecuada. Sin dicho sistema la información generada por estas fuentes normalmente se pierde, se distorsiona o se retrasa.

Un SIM bien diseñado, permite tener un flujo de información más completa, más rápida y menos costosa para la toma de decisiones de la gerencia. Los ejecutivos pueden recibir informes más detallados y frecuentes. Las posibilidades de almacenamiento y recuperación de un SIM, permiten capturar y usar una variedad más amplia de datos. La gerencia puede tener información continua del comportamiento de los productos, mercados, vendedores y otras unidades de mercado con más precisión.

Un sistema de información de mercado es más valioso en una compañía grande, donde la información puede perderse o deformarse y puede llegar a dispersarse. La experiencia nos dice que los sistemas de información de mercado integrados nos pueden tener efectos beneficiosos en el comportamiento de la gerencia en la empresa pequeña y mediana.

La investigación de productos industriales está dirigida a conocer el tamaño y condiciones del mercado para un producto. La investigación de productos industriales es más un ejercicio de razonamiento objetivo que una investigación científica con bases muestrales representativas como sería en el caso de productos de consumo masivo. La propia naturaleza del mercado industrial, donde existen pocos compradores, determina la orientación más inteligente para investigar el mercado industrial con base en las llamadas fuentes secundarias.

Selección de la fuente de información

En una investigación se pueden utilizar datos primarios, datos secundarios, o ambos. Los datos primarios son datos originales tomados especialmente para el proyecto. Los datos secundarios han sido recolectados con algún otro propósito. Por ejemplo, cuando los investigadores están en un supermercado y observan si las personas llevan listas para hacer las compras, están recolectando datos primarios cuando reciben información de censo de población, están utilizando datos secundarios.

Uno de los principales errores que se cometen en la investigación de mercados, es recolectar datos primarios antes de analizar toda la información disponible en fuentes secundarias. La información secundaria normalmente puede ser recolectada mucho más rápido y aun a un precio más bajo que los datos primarios.

Fuente de datos secundarios. Varias fuentes de información secundaria están a disposición del investigador de mercado.

Bibliotecas. Una buena biblioteca es probablemente la mejor fuente de información secundaria. Contiene publicaciones de casi todas las fuentes mencionadas aquí.

Gobierno. El gobierno produce más datos de mercado que cualquier otra fuente, estos datos están disponibles a precios bajos, no obstante que recolectarlos presenta un costo muy alto. El gobierno tiene acceso a diversos tipos de información (ventas y utilidades de las empresas, ingresos personales) que a una compañía privada les es prácticamente imposible conseguir.

Los registros de impuestos, solicitudes de licencia y otros sistemas de registro proporcionan mucha de la información nacional con criterios geográficos.

Asociación de comercio, profesional y de negocios. Empresas privadas. Las agencias de investigación de mercados, las agencias de publicidad y los fabricantes o distribuidores pueden proveer información requerida por un investigador.

Medios publicitarios. Muchas publicaciones periódicas y estaciones de radio y televisión publican información que los investigadores de mercados no tiene disponible en cualquier lugar.

Instituciones universitarias de investigación. La mayoría de las grandes universidades cuenta con departamentos de investigación y publican resultados que son gran valor para la comunidad de negocios.

Fundaciones. Las fundaciones de investigación no lucrativas grupos afines llevan a cabo muchos tipos de proyectos de investigación. CIEN y ASIES entre otros.

Un punto a favor de la investigación de mercados de productos industriales es que se puede confiar en la persona determinada para pedir información ya que sus razones de compra son justificables y busca buen precio y buena calidad.

Antes de hacer la investigación es importante analizar el mercado. Este análisis facilitará al investigador un plan de trabajo describiendo el mercado que ha de ser estudiado, y según los objetivos fijados limitar la extensión de cualquier indagación.

Objetivos de la Investigación del Mercado Industrial

La investigación de mercados por medio de Fuentes Secundarias puede ser la metodología más apta para el sector industrial, pero se deben establecer los siguientes objetivos.

1. Valoración del tamaño del mercado.
2. Determinación de la ubicación y del número de consumidores.
3. Estudio de sus necesidades.
4. Conocer quién, especifica los materiales y por qué compra los productos de la empresa en vez de los de la competencia.
5. Precisar porque algunos de los consumidores prefieren los productos fabricados por los competidores.
6. Ver que clase de estructura de precios es la preferida por el sector industrial en cuestión.

7. Averiguar que clase de material promocional influyó más en las relaciones comerciales de un sector industrial.

Áreas de negocio de La Empresa de Químicos¹

La Empresa de Químicos ha definido como sus áreas de negocio las siguientes.

Línea de filtros y aditivos para combustibles y lubricantes.

Línea de Alimentos y Comida Rápida

Línea Institucional

Línea de Limpieza, Sanitización y Desincrustación de Plantas Alimenticias

Línea de Fabricación de Marcas Privadas para terceros.

1.2 Definición de tipos de Clientes

La Empresa de Químicos también ha definido como sectores de negocio y potenciales clientes de sus distintas líneas a los siguientes mercados, todos ellos parte del Pareto².

¹ Definición acordada con el equipo gerencial de La Empresa de Químicos en Octubre del año 2006 y basada en el desarrollo de ventas logrado en el año de operación de la empresa y la experiencia de los años anteriores a la fusión de La Empresa de Químicos 1 y 2.

² En 1906, el economista italiano Wilfredo Pareto creó una fórmula matemática para describir la distribución desigual de la riqueza en su país, observando que el 20% de las personas poseían el 80% de la riqueza. En los años 40 el Dr. Joseph M. Juran atribuyó (no del todo acertadamente) la regla del 80/20 a Pareto, llamándola "Ley de Pareto". Más allá de lo correcto de su nombre, La Ley de Pareto puede ser una herramienta muy efectiva para ayudar a administrar de manera correcta.

De dónde viene:

Después de que Pareto hizo sus observaciones y estableció su fórmula, otros observaron fenómenos similares en sus propias áreas de conocimiento. El Dr. Juran, pionero del movimiento por la Calidad Total en los años 40, estableció la existencia de un principio universal que denominó "los pocos esenciales y los muchos triviales". Como resultado, la observación del Dr. Juran sobre el principio de que "20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados se conoció como Ley de Pareto o "Regla del 80/20".

Qué significa:

La Regla del 80/20 significa que el 20% de algo es esencial y el 80% es trivial. Juran estableció que el 20% de los defectos causaban el 80% de los problemas. Los Gerentes de Proyecto saben que el 20% del trabajo (el 10% inicial y el 10% final) consume el 80% del tiempo y los recursos. La regla del 80/20 también se aplica a las ventas (el 20% de los clientes produce el 80% de los beneficios; o el 20% de los vendedores realiza el 80% de las ventas) o a cualquier

Figura 1. Segmentos del Mercado, Nueva Empresa.

Industria	Numero de Unidades	Comentarios
Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida	10	Es un sector donde la empresa cuenta ya con una cartera de clientes de buen nombre y prestigio, además de experiencia suficiente para poder ofrecer un servicio diferenciado.
Hoteles de Tres estrellas y más.	250	Es un sector donde la empresa cuenta ya con una cartera de clientes de buen nombre y prestigio, además de experiencia suficiente para poder ofrecer un servicio diferenciado.
Industria de Embotelladoras	4	Es un sector donde la

otra cosa (el 20% del diario trae el 80% de las noticias importantes, o que el 20% de los empleados causan el 80% de los problemas).

continúa de todo tipo, incluyendo plantas fabricantes de cervezas.		empresa cuanta ya con una cartera de clientes de buen nombre y prestigio, además de experiencia suficiente para poder ofrecer un servicio diferenciado.
Industria Azucarera – Ingenios	15	Es un sector donde la empresa cuanta ya con una cartera de clientes de buen nombre y prestigio, además de experiencia suficiente para poder ofrecer un servicio diferenciado.
Industria de Alimentos procesados	26	Es un sector donde la empresa cuanta ya con una cartera de clientes de buen nombre y prestigio, además de experiencia suficiente para poder ofrecer un servicio diferenciado.
Industria de transporte pesado	45	Es un sector en donde la empresa cuenta ya con algunas experiencias exitosas en Filtros y el aditivo 1
Venta al detalle	238	Es un sector dedicado a la fabricación de marca privada, para venta en establecimientos de compra al detalle.

Es bajo las consideraciones anteriores que el proyecto estratégico de La Empresa de Químicos ha definido el tamaño de sus mercados de la siguiente manera.

Figura 2. Tamaño del Mercado

Línea de Productos	Parámetro Secundario	Volumen de Mercado
Filtros X	Base de Datos del Sistema Fiscal de Registro de Vehículos de la SAT. 74.5 miles de camiones, cabezales y transporte de carga. Potencial estimado de penetración: 10%	Q 7.0 Millones
Aditivo 1	Base de Datos del Sistema Fiscal de Registro de Vehículos de la SAT. 74.5 miles de camiones, cabezales y transporte de carga. Consumo Histórico de Diesel en el país, según registros del Ministerio de Energía y Minas: 8,600.0 miles de barriles en el 2006.	Q 20.0 millones
Sistema de productos para mantenimiento de limpieza y sanitización de restaurantes	Selección de cadenas de restaurantes de acuerdo a registros en fuentes oficiales, paginas amarillas y directorios privados. 350 unidades/tiendas	Q 5.0 Millones
Sistema de productos para lavandería y mantenimiento de baños, áreas comunes, restaurantes y cocinas de Hoteles.	Selección de hoteles de 3 estrellas y más de acuerdo a registros en Inguat, paginas amarillas y directorios privados.	Q 4.0 Millones

continúa	30 Hoteles en el nivel primario.	
Embotelladoras	Selección de las 6 Embotelladoras existentes en Guatemala	Q 5.0 Millones
Ingenios	Registro de los ingenios de la Asociación de Azucareros de Guatemala	Q 12.0 Millones
Industria Alimenticia	Registro de Plantas alimenticias en la Cámara de Industria y SAT en Guatemala.	Q 50.0 Millones
Marcas Privadas	Empresas Comerciales y/o distribuidoras de productos al consumidor final.	Q 5.0 Millones
Total Mercado Potencial para Empresa de Químicos en Guatemala		Q 103.0 Millones

1.3 Evaluación de la competencia

En el Mercado de Productos Industriales, es igualmente importante valorar a los competidores directos más importantes y tener una mínima y clara perspectiva de su enfoque en el negocio, sus productos y estrategias esenciales.

El propósito del análisis de la competencia es explicar en detalle cuáles son las fortalezas y debilidades nuestras frente a los principales competidores.

Beneficios al preparar un análisis de la competencia.

Descubrirá cual es su ventaja competitiva - la razón por la cual sus clientes hacen negocio con usted en lugar de con su competencia. Entonces, usted será capaz de comunicar efectivamente su ventaja competitiva para ganar clientes potenciales.

Analizar la situación actual del mercado y los ofrecimientos de sus competidores le ofrece la oportunidad de explorar alternativas para hacer mejoras innovadoras a su producto.

Hay ciertos tipos de clientes cuyas necesidades no han sido satisfechas. Por ejemplo, en el caso de un restaurante: si su plan incluye la preparación y entrega de comidas gourmet, podría descubrir que ciertas zonas de la ciudad no están incluidas. Si usted puede satisfacer las necesidades de un sector que se encuentra al descubierto, estará desarrollando un "nicho" de mercado.

Si observa las acciones de sus competidores, podrá aprender más acerca de su mercado. Por ejemplo: ¿Durante una temporada especial, existe algún competidor exitoso que ofrezca precios reducidos? Si es así ¿cuál es el mensaje que usted percibe con relación a los hábitos de compra de su clientela?

Si encuentra que su mercado esta saturado de competidores competentes, usted puede evitar el costoso error de empezar un negocio sin suficiente demanda. Usted puede redirigir sus esfuerzos hacia otro mercado.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Qué discutir en el análisis de competencia.

Nombre de los competidores. Se enumeran todos sus competidores.

Se resumen todos los productos de los competidores, incluyendo la localización, calidad, publicidad, métodos de distribución, estrategias de promoción y servicio al cliente.

Fortalezas y debilidades del competidor. Es importante conocer las fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor.

Estrategias y objetivos del competidor.

Ideas para conseguir información de sus competidores:

Investigando en Internet.

Se puede visitar a los competidores. Observe cómo los empleados interactúan con los clientes, ¿cómo se presentan los productos?, ¿cuáles son los precios?

Hablar con los consumidores. El equipo de ventas está regularmente en contacto con clientes y prospectos. La competencia también está en contacto con este sector del mercado. Escuche lo que los clientes y prospectos dicen sobre la competencia - ¡y sobre La Empresa de Químicos también!

Anuncios de los competidores - Analice los anuncios de la competencia para obtener información sobre su audiencia, posición de mercado, beneficios del producto, precio, etc.

Presentaciones - Asista a las presentaciones de los representantes de la competencia.

2. DESARROLLO DEL EMBUDO

2.1 Elaboración del FODA

Fortalezas

- Cartera de clientes con nombres reconocidos en el mercado.
- Buen nivel de contactos en los distintos mercados que atiende.
- Experiencia en Hoteles, Restaurantes, Ingenios, Industria Petroquímica y de Alimentos.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a demandas de los clientes.
- Apertura a modelos de negociación distintos.
- Investigación permanente de nuevos productos.
- Demanda para fabricar Marcas Privadas
- Portafolio de clientes establecido con volúmenes de mercado potencial.
- Registro Sanitario de los productos de fabricación local

Oportunidades

- Nueva dinámica de crecimiento y desarrollo de sectores sensibles, turismo, agroindustria de exportación, transporte etc.
- Crecimiento en la participación de empresas guatemaltecas hacia la región Centroamericana.
- Ingreso al mercado de nuevas empresas que requieran de nuestros servicios.
- Desarrollo de los grandes comercios hacia Marcas Privadas.
- Mercados más exigentes con demanda de calidad y servicio hacia sus proveedores - restaurantes y hoteles.
- Marcada tendencia hacia la tercerización.

Debilidades

- Falta de espacio para infraestructura física, de producción y transporte.
- Organización en proceso de consolidación a nivel de producción y a nivel comercial.
- Débil desarrollo de imagen de marca
- Falta de aplicación disciplinada de un modelo comercial para trabajar y mantener a sus clientes
- Poco esfuerzo mercadológico y de soporte a la gestión de venta.
- Limitada capacidad de inversión.
- Limitados a Guatemala

Amenazas

- Mercados altamente competidos y concentrados en pocos actores.
- Presencia de empresas internacionales con certificaciones internacionales.
- Corrupción en niveles medios de las empresas que contratan servicios y productos.

2.2 Desarrollo de Misión y Visión

Misión

La misión de La Empresa de Químicos: es lograr que los clientes mantengan en óptimas condiciones, sus activos fijos, a través del uso constante de nuestras formulaciones químicas y servicio técnico, dando como resultado, la optimización de su productividad.

Visión

Ser la empresa de servicios y formulaciones químicas con mayor crecimiento en Centro América.

2.3 Determinación de Valores actuales

¿Qué es el valor de la marca?

Es el valor económico que una empresa adquiere al agregar a sus activos y capital económico, el valioso capital de prestigio, reconocimiento y valoración de calidad e integridad que sus clientes en el mercado le confieren y por lo cual permanecen como clientes de la misma.

¿Cómo se determina el Valor de la Marca?

Aplicando una metodología participativa con todo el personal de la empresa, valorar y proyectar a futuro el producto, la herencia que se quiere dejar y la personalidad que se quiere tener, así como la identificación de los diferenciadores claves que se buscarían trabajar para lograr desarrollar el Valor de Marca en su sector de negocios.

¿Cómo se aplicó en La Empresa de Químicos?

Se aplicó un proceso participativo de mesas de trabajo en el que todos los miembros de la empresa externaban sus criterios - siguiendo la metodología aplicada - en torno a la situación presente y un esfuerzo de proyección a futuro.

- Se parte, con propósitos referenciales y objetivo de validación, de la lectura de la Visión, Misión y Valores que la empresa tiene definidos
- Cada uno de los grupos arribó por consenso a una expresión única de cada grupo sobre cada uno de los elementos de discusión.
- Los Consultores Externos, conductores del proceso, tabularon todas las respuestas, sin excluir nada más que las ideas/conceptos repetitivos.

Proceso de Análisis

El proceso de análisis se desarrolló en tres etapas

Primero: reporte parcial y comentarios pertinentes sobre la marcha. De esto se van desprendiendo soluciones parciales que se pueden ir implementando. Ejemplo: diseño de etiquetas, programa de capacitación sobre 7 hábitos de la gente altamente efectiva, estímulo a la formación autodidacta.

Segundo: reporte final en una primera etapa para generar soluciones y estrategias compartidas con la gerencia.

Tercero: cierre del círculo con reporte final y propuestas de trabajo a nivel de consulta y sugerencias con todos los participantes.

Análisis

Identificar y aprobar diferenciadores claves.

Identificar, conocer y profundizar los tópicos de producto, herencia / imagen con la interpretación a la alta gerencia.

Establecer estrategias de trabajo y procesos de implementación a desarrollar.

2.4 Determinación de valores deseados

Definir respuestas a cada uno de los tópicos que se plantean para lograr un Sistema de Entrega:

- Infraestructura/tecnología
- Procesos y
- Capital Humano
- Elaboración de la Matriz con los Diferenciadores Claves, Producto / Herencia / Personalidad

DIFERENCIADORES CLAVES

APOYO TECNICO CALIFICADO

Figura 3. Apoyo técnico calificado

Apoyo Técnico	Producto	Herencia	Personalidad
Calificado	Personal muy preparado	Imagen ante el cliente	Presentación
	Personal Técnico	Calidad del servicio	Conocimiento y Habilidades
			Respaldo
			Capacidad

DIFERENCIADORES CLAVES

RESPONSABILIDAD/VALORES

Figura 4. Responsabilidad y valores

Responsabilidad	Producto	Herencia	Personalidad
Valores	Excelencia	<ul style="list-style-type: none">• Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none">• Integridad
	Servicio optimo	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad	<ul style="list-style-type: none">• Puntualidad
		<ul style="list-style-type: none">• Desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Honestidad
		<ul style="list-style-type: none">• Principios	<ul style="list-style-type: none">• Tenacidad
			<ul style="list-style-type: none">• Positivismo
			<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad
			<ul style="list-style-type: none">• Ecológico

DIFERENCIADORES CLAVES

CERTIFICACIONES

Figura 5. Certificaciones

Certificación	Producto	Herencia	Responsabilidad
	Productos y servicios calificados	Altos estándares de calidad	
	Aseguramiento de Calidad, certificado		

DIFERENCIADORES CLAVES
SOLUCION A PROBLEMAS DE CLIENTES

Figura 6. Solución a Problemas de Clientes

Solución	Producto	Herencia	Responsabilidad
Solución a problemas con los clientes	Diversidad de productos que cumplan los requerimientos del cliente	Clientes satisfechos con nuestros productos y servicios	Creativa
	Mejora continua de productos y servicios	Innovación	Polifacética
	Productos Únicos	Creatividad	Tecnológica
			Innovadora
			Proactiva
			Productiva

DIFERENCIADORES CLAVES
IMAGEN / PRESENTACION / MERCADO

Figura 7. Imagen, presentación y mercado

Diferenciador	Producto	Herencia	Responsabilidad
Imagen	Nivel de Prestigio	Líder del mercado	Vanguardista
		Crecimiento constante	Respetable
		Estabilidad	Exitosa
		Renombrada	Vanguardista
		Trayectoria amplia	Competitiva
			Líder

DIFERENCIADORES CLAVES
LOGÍSTICA

Figura 8. Logística

Diferenciador	Producto	Herencia	Responsabilidad
Logística	Entregas a Tiempo	No reclamos	Puntualidad
	Transporte adecuado	Compromiso	Comprometida
	Inventario adecuado	Fiabilidad	Cumplidora
	Rutas adecuadas	Capacidad de respuesta	Confiable
	Espacio adecuado		

3. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA KAM

Teniendo en cuenta que La Empresa de Químicos, necesita altos niveles de eficiencia operativa por un lado, así como desarrollar los fundamentos del diseño de su Brand Equity con todo el contenido de sus diferenciadores claves, se debe buscar la sistematización de la gestión comercial que sea compatible con la estructura de un mercado industrial de pocos compradores muy importantes y con importantes demandas de servicio y asistencia técnica, asegure la gestión de apertura de negocios y soporte de mantenimiento de cada una de las Cuentas Clave³ con que La Empresa de Químicos opere o entre a servir en el proceso de desarrollo de este programa estratégico.

Lo anterior, nos lleva a examinar dos conceptos claves e íntimamente relacionados en torno a la gestión comercial moderna, conceptos que han sido desarrollados con éxito en otros ámbitos empresariales y países en donde el entorno de la competencia busca cambiarse de 100% centrado en precios a un equilibrio entre precio y condiciones de servicio y asistencia técnica.

Por un lado, la Venta Consultiva⁴ como sistema de trabajo y la Administración de Cuentas Claves como soporte estructural a la gestión del negocio, facilita en gran manera el éxito diferenciado de una empresa moderna.

³ Entenderemos como Cuenta Clave, el negocio que se desarrolla con una empresa o grupo empresarial del Paretto de La Empresa de Químicos.

⁴ La venta consultiva permite responder de manera efectiva al desafío comercial de dejar de ser un proveedor y pasar a ser un socio de sus clientes. La venta consultiva es vender resultados de negocio para los clientes. Es la venta a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés primordial son los resultados del negocio, pues son responsables de estos. Este paradigma requiere el entendimiento del negocio de los clientes y de cómo la aplicación de nuestros productos y servicios permiten agregar valor al negocio.

Uno de los ejemplos más nítidos de este concepto se encuentra en las empresas de tecnología, como por ejemplo la comunicación móvil. En efecto, si observamos con detenimiento lo que en general realizan los vendedores de este tipo de empresas, podremos apreciar que su venta se centra en proveer equipos de comunicación, su paradigma básico de comercialización se expresa en unidades tales como número de equipos vendidos, líneas activadas o nuevos abonados incorporados a la base de clientes. Cualquiera sea la forma de mirarlo, estos vendedores están centrados en el producto y lo que es más crítico, están centrados en un servicio básico.

Un Nuevo Viejo Paradigma

Este paradigma pierde la perspectiva de visualizar al cliente como un mundo de oportunidades, las cuales deben ser descubiertas en conjunto con él para su aprovechamiento. Estas oportunidades, como por ejemplo, se orientan a responder la pregunta de ¿cómo podemos agregar valor al cliente a través de la aplicación de la tecnología inalámbrica? La respuesta a esta pregunta nos lleva a la necesidad de conocer a nuestros clientes y su cadena de valor, para que a partir de estos elementos, identificar cómo a través de la aplicación de una tecnología específica podemos incrementar los ingresos y/o reducir los costos de tal cliente, es decir, el potenciamiento de la fuerza de venta, la optimización de la logística, la introducción de alarmas en los procesos productivos, etc.

3.1 Desarrollo de valor de cuentas claves en los próximos 5 años

La aplicación de un paradigma de esta naturaleza, que en efecto es lo esencial de la venta consultiva, requiere la reestructuración de la infraestructura comercial y de soporte de nuestras empresas. Algunos de estos ejemplos de cambio son los siguientes, detallados en la Tabla No. 9

Figura 9. Ejemplo de diferentes culturas del Mercado

Proveedor	Socio del Cliente
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura centrada en el producto 2. Venta dirigida a la función de adquisiciones o área vinculada al tema 3. Especialización en las características del producto 4. Producto 5. Éxito de la venta con la firma del contrato 6. Entrega cajas 7. Expuesto a la "comoditización" 8. Procesos orientados a la venta indiferenciada 9. Relación de oportunidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura centrada en la agregación de valor al cliente 2. Venta dirigida a los ejecutivos de la compañía cliente 3. Especialización en habilidades consultivas y de conocimiento del negocio de nuestros clientes 4. Solución de negocio 5. Éxito en la justificación de los beneficios de negocio que promete la inversión 6. Integra a través de un proyecto, la aplicación de los diversos componentes que forman la solución 7. Orientado a la diferenciación 8. Procesos orientados a la venta individual 9. Relación de largo plazo

Tal como se aprecia en la tabla anterior, la venta consultiva no sólo afecta los procesos comerciales, sino además aspectos más blandos como la cultura organizacional, el enfoque hacia el cliente, el perfil de los vendedores tanto en habilidades como en conocimientos específicos de carácter consultivo y de entendimiento del negocio de los clientes a quienes sirve.

Por otra parte, el desarrollo de la metodología sistematizada de Administración de Cuentas Claves (Key Account Management), busca dentro de un programa estratégico.

- 3.1.1 Desarrollo de valor de cuentas claves en los próximos 5 años
- 3.1.2 Determinación del proceso de toma de decisiones de las cuentas clave
- 3.1.3 Diseño de la estrategia para cuentas claves existentes y por desarrollar
- 3.1.4 Definición de equipos de trabajo que se asignaran a las cuentas clave

3.2 Determinación del proceso de de toma de decisiones de las cuentas clave (KAM)

Ubicación en el mercado

Para implementar la metodología KAM, dentro de la organización, es necesario realizar algunas evaluaciones preeliminares, como lo son.

Segmentación del mercado

Permite conocer bajo que bases se hizo la distribución de productos dentro del mercado.

Identificar los segmentos en nuestro mercado

El conocer la segmentación del mercado, nos permite identificar las siguientes oportunidades.

Conocer el tamaño del mercado y la participación de la organización dentro de el a través de los canales.

Conocer el tamaño de la organización y la participación en cada punto del mercado.

Conocer el tamaño y posición de los clientes en cada punto.

Conociendo y entendiendo el mercado y el cliente
Investigación e información requerida.

Identificar la información requerida y como se adquirirá.

Ejemplos de Información Requerida:

La cadena del mercado del cliente

La cadena de valor del cliente

La estrategia de negocio del cliente

Los conductores de valor del cliente

La percepción del cliente hacia los surtidores – Posicionamiento del Surtidor y etc.

Nivel de satisfacción del cliente.

El proceso de toma de decisión del cliente.

3.3 Diseño de la estrategia para cuentas claves existentes y por desarrollar

Paso 1: Identificación de cuentas clave

Como primer paso dentro del desarrollo de la metodología KAM, es imprescindible elaborar un resumen de las cuentas claves, de acuerdo al siguiente formato:

Cuenta Clave:

Responsable de Cuenta Clave:

Miembros del Equipo de la Cuenta:

Figura 10. Resumen de Cuentas Clave

Nombre del Miembro	Medio Tiempo o Completo	Rol Primario

Paso 2: Asignación del valor de atracción

Una vez definidas las cuentas claves de acuerdo al formato anterior, debe procederse a la asignación del factor y valor de atracción para la empresa, de cada una de las diferentes cuentas claves identificadas, para ello debe de utilizarse el siguiente formato:

Figura 11. Valor de atracción

	Clientes/Valores									
Factor de atracción										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
Total										

Se han establecido seis factores de atracción para evaluarse, los cuales incluyen diferentes características de los clientes, tales como: Tamaño, Crecimiento Potencial, Estabilidad Financiera, Accesibilidad, Posicionamiento en el mercado, Estrategia, Nivel de competencia, etc.

Se definen los seis factores mas importantes, asigne un valor entre 1 a 10, el máximo valor, será considerado como el mejor, posteriormente, obtenga el promedio por cliente del factor de atracción. Este valor promedio, servirá posteriormente para la implantación del paso No 3, “La Fortaleza Relativa vs. La Competencia”.

Paso 3: Nuestra fortaleza relativa vs. La Competencia.

En este paso, se desea conocer la apreciación del cliente de nuestra empresa en comparación de la competencia. Para ello, deben de escogerse seis factores críticos de éxito que representan los requerimientos o necesidades principales que los clientes esperan de sus proveedores. Dentro de estos factores pueden incluirse, Precio, Calidad del producto, Capacidad de Respuesta, Innovación Tecnológica, etc.

Se elaboro un cuadro comparativo por cliente, en donde pueda apreciarse cada factor de éxito, el puntaje asignado por el cliente tanto a nuestra empresa como al de la competencia. El valor o puntaje asignado, será al igual que en el paso No 2, de 1 a 10, siendo el 10 el valor máximo.

Figura 12. Nuestra fortaleza relativa vs. La competencia

Cliente:	Proveedor				
Factor Crítico de Éxito	Nosotros	X	Y	Z	W
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Total					

Paso 4: Usando la información.

Con la información obtenida de los pasos anteriores se procede a realizar la siguiente grafica.

Figura 13 Identificación de cuentas clave



El paso No 2, las cuentas clave con puntaje mayor al del promedio, pertenecen al cuadrante de Cuentas Clave a Desarrollar, las otras de ubican en el cuadrante de Cuentas de Oportunidad.

Del paso No 3, los clientes que nos califican como mejor que la competencia, se les coloca en el cuadrante de Cuentas Clave, las otras dentro del cuadrante de cuentas de mantenimiento.

Que significa esta grafica? en este grafica, se han determinado y definido cuatro categorías de cuentas.

1.- Cuentas Clave de Mantenimiento: Son poco atractivas para nuestra empresa, pero son fuertes, ya que los clientes nos han calificado mejor que a la competencia. Un factor clave a manejar en este tipo de cuentas es el tiempo.

2.- Cuentas de Oportunidad: son las cuentas cuya continuidad debe evaluarse, vale la pena seguir con ella, nuestra apreciación hacia a ella y de ella hacia nosotros es muy débil. Hay que considerar seriamente la continuidad de la misma.

3.- Cuentas Clave a Desarrollar: estas cuentas son las que significan mucho para la empresa, cuya estrategia de venta debe de revisarse y optimizarse. Son cuentas que requerirán mayor atención por nuestra parte.

4.- Cuentas Clave: En estas cuentas tenemos muchas fortalezas, son las cuentas que deben de cuidarse, que debe de dedicarse le el mayor tiempo posible. Casi debemos considerar la posibilidad de convertirnos en proveedores exclusivos.

Toma de decisiones

Establecidas y definidas las cuatro categorías de cuentas clave, se llega al proceso de toma de decisiones, quienes son los que realizan esta función y en que nivel, importante para enfocar nuestros esfuerzos dentro de la organización de nuestros clientes.

Se han identificado tres niveles de tomas de decisiones, comenzando por el menor.

Nivel C, en el cual se incluyen

- Secretarías/Asistentes Administrativos
- Cónyuge - Amigos
- Empleados de primera línea – clerks, ingenieros, trajines, otros
- Proveedores
- Competidores
- Persona en compañías de otro tipo.

Nivel B, en el cual se incluyen

- Departamento de Compras
- Secretarías y Asistentes Administrativos
- Gerente General
- Mandos Medios

Nivel A, en el cual se incluyen

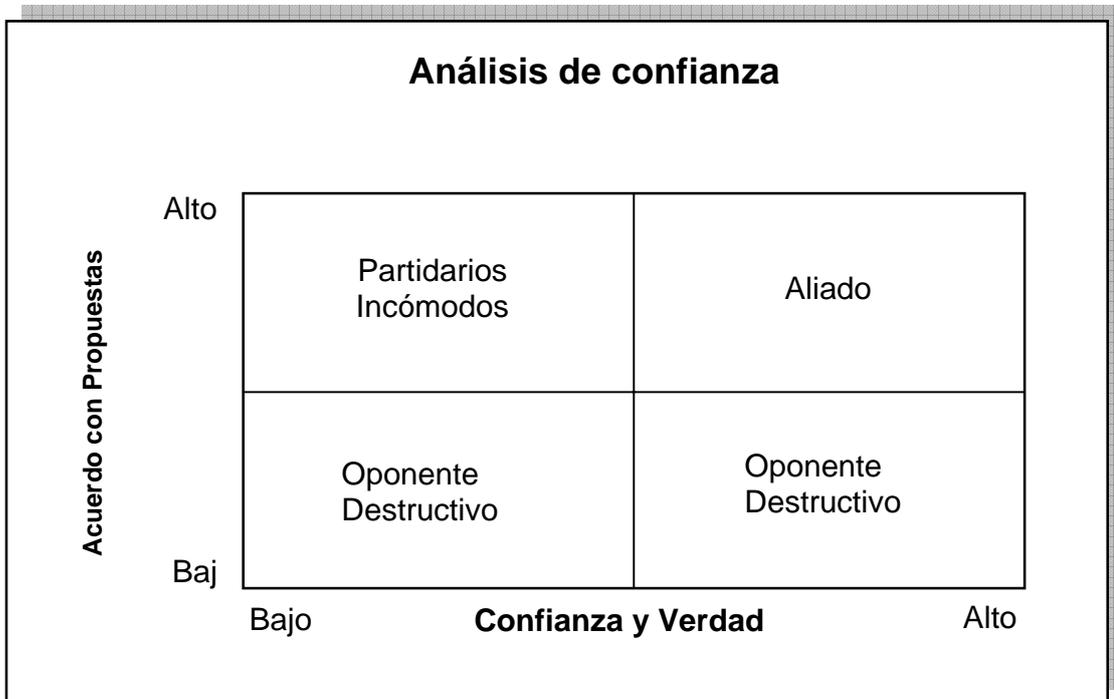
- Gerente General
- Compañía de asesoría externa
- Miembros de la Junta Directiva
- Mandos Medios
- Dueño

En la toma de decisiones de compra, generalmente los del nivel C, son los canales de comunicación hacia nuestro cliente, en el nivel B, se encuentra todos aquellos miembros del equipo de trabajo de nuestro cliente que tienen poder de decisión para la compra inmediata y finalmente los del nivel A, incluye al personal del equipo de trabajo de nuestro cliente, con quienes se puede iniciar una relación de compra a largo plazo.

3.4 Definición de equipos de trabajo que se asignaran a las cuentas clave

Se debe crear una evaluación del grado de confianza que tienen cada uno de los integrantes de los diferentes niveles, hacia nuestra compañía, productos y servicios.

Figura 14. Análisis del nivel de Confianza



Al identificar al personal mas critico, elabore una matriz de compromisos en la que se incluyan los planes de acción, los involucrados y las fechas de finalización de los diferentes planes de acción, de acuerdo a:

Figura 15. Matriz de compromisos

Cliente:

Nombre	Puesto	Acciones	Quien	Inicio	Fin

Para asegurar el progreso profesional en nuestro Compromiso para Profesionalismo, integración de los equipos de trabajo para el manejo de las Cuentas Clave KAM, debería de imponerse objetivos personales, para su propio desarrollo.

Las paginas siguientes ayudan a planificar el progreso hacia alcanzar esos objetivos.

Paso 1

Determine los objetivos

Objetivo 1:

Objetivo 2:

Objetivo 3:

Paso 2.

Desarrolle un plan para cada objetivo

Enliste las acciones necesarias para alcanzar este objetivo, y las fechas límites para terminar:

Figura 16. Plan por objetivo

Pasos	Fecha Límite
1.	
2.	
3.	

Paso 3.

Analice los obstáculos para Mejorar

Enliste los obstáculos, tanto personales como externos, que pueden obstaculizar que alcance sus objetivos, y anote como planea vencerlos.

Figura 17. Planes para eliminar obstáculos

Obstáculos Personales	Plan para Vencerlos	Obstáculos Externos	Plan para Vencerlos
1.			
2.			
3.			
4.			

Paso 4.

Evalué: Fracaso vs. Logro

Enliste las consecuencias de fracasar en llegar a cumplir sus objetivos, y las consecuencias de alcanzarlos.

Figura 18. Consecuencias del fracaso o éxito

Consecuencias de Fracaso	Consecuencias de Fracaso	Consecuencias de Éxito	Consecuencias de Éxito
Al Negocio	A Usted	Al Negocio	A Usted

¿Como reacciona ante esto?

¿Que tan comprometido está para asegurar el éxito?

Paso 5.

Determine sus colaboradores.

Enliste a aquellas personas con las cuales va a tener que colaborar para poder alcanzar los objetivos. ¿Que ayuda le tendrán que dar? ¿Anticipa problemas para obtener esa ayuda? ¿Para cuando la necesita?

Figura 19 Determinación de colaboradores

Nombre	Relación: Jefe, Compañero, etc.	Ayuda Requerida Problemas Anticipados	Plazo para la Ayuda
1.			
2.			
3.			

Adaptación del KAM a la Empresa de Químicos

La adopción de un proceso más sofisticado y demandante de competencias especiales para el área comercial en una empresa joven y en una etapa embrionaria de su organización como es el caso de La Empresa de Químicos, demanda de un plan de desarrollo de la metodología que en este caso, se planteará en tres etapas: Básica, Intermedia y Plena.

La Etapa Básica, situación en la que la empresa se encuentra actualmente, se limitará a tres grandes elementos: identificación de las cuentas claves actuales y potenciales; determinación del potencial de mercado para crecimiento; plan inmediato de crecimiento con estas cuentas.

En la Etapa Intermedia, misma que estará regida por el éxito de la primer etapa y el nivel de competencia que progresivamente la organización en su conjunto y particularmente en la parte comercial vayan adquiriendo, iremos implementando elementos como inventario de relaciones, confianza, identificación de obstáculos para mejorar y determinación del valor del cliente a mediano plazo (5 años)

En la Etapa Plena, contando con un equipo comercial adecuado en términos de su competencia y sumando a ello un mejor trabajo de SIM, se estará en la posibilidad de aplicar todo el proceso metodológico y además administrarlo digitalmente.

Al momento, la aplicación del Sistema de Administración de Cuentas Claves en su Etapa Básica, ha sido exitosamente implementada en tres áreas del negocio. Este esfuerzo se muestra a continuación:

Tabla I. Cadenas de Restaurantes y sus ventas.

Restaurantes Actuales:

Nombre	Ventas	
Cliente 1	Q 1,000,000.00	
Cliente 2	Q 500,000.00	
Cliente 3	Q 250,000.00	
Cliente 4	Q 200,000.00	
Cliente 5	Q 2,000,000.00	
Cliente 6	Q 100,000.00	

Cliente 1

75 tiendas

Q.13,333.33 por tienda = Q.1,000,000.00

Cliente 2

30 tiendas

Q. 13,333.33 por tienda = Q.500,000.00

Cliente 3

55 tiendas

4,545.45 por tienda = Q.250,000.00

Cliente 4

75 tiendas

2,666.67 por tienda = Q. 200,000.00

Cliente 5

23 tiendas

86,956.52 por tienda. = Q 2,000,000.00

Cliente 6

11 tiendas

Q 9,090.91 por tienda. = Q 100,000.00

Total:

Q. 4,050,000.00

Tabla II Hoteles, cartera actual
Valor de la cartera: 1.8 Millones de Quetzales

Proveedor				L	H	C	AG	B	M	TC	TAS	Mes	Año
Comp 1	1	Hotel A	Factura miles	10	2.5	5	2.5	2.5	0.5	0.5	2	25.5	306
		239 hab.	Presencia	no									
Comp 2	2	Hotel B	Factura miles	10	2.5	5	2.5	2.5	0.5	0.5	2	25.5	306
		108 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Comp 1	3	Hotel C	Factura miles	5	1.5	2.5	1.5	1.5	0.5	0	0	12.5	150
		77 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Comp 3	4	Hotel D	Factura miles	6	2	2	2	2	0.5	0	0	14.5	174
		350 hab.	Presencia										
Comp 1	5	Hotel E	Factura miles	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	0.5	0.5	2	12.5	150
		60 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Comp 1	6	Hotel F	Factura miles	5	2.5	5	2.5	2.5	0.5	0.5	0	18.5	222
		76 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Comp 2	7	Hotel G	Factura miles	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	0.5	0	0	10	120
		60 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Comp 4	8	Hotel H	Factura miles	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	0.5	0	0	10	120
		60 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		
Com 3	9	Hotel I	Factura miles	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	0.5	0	0	14	168
		109 hab.	Presencia										
Comp 4	10	Hotel J	Factura miles	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	0.5	0	0	10	120
		70 hab.	Presencia	si	no	si	no	no	no	no	no		

153 1836

4. DESARROLLO DE LA CULTURA DE SERVICIO

En los actuales escenarios de competencia, signados por la Economía del Conocimiento⁵, la Globalización y los Tratados de Libre Comercio, el empresario moderno que busca construir diferenciadores claves en relación con sus competidores frente al mismo mercado, debe desarrollar como motores importantes la ejecución de estrategias que hagan la entrega del servicio más eficiente y efectiva para sus compradores.

En el mercado de productos industriales, la búsqueda de una estrategia de diferenciación por servicio, combinada con el máximo de eficiencias operativas, permite lograr ventajas sostenibles con sus clientes, lo cual se hace menos vulnerable al tema de precios y variables de relación. En un mercado de pocos compradores, como es la mayoría de productos industriales, este esfuerzo se torna verdaderamente estratégico.

4.1 Identificación de las necesidades, deseos, motivaciones de cada una de las cuentas claves

En el campo metodológico de aplicación práctica y claramente probada, la Universidad de Disney ha logrado sistematizar el conocimiento para generar a partir de la Visión, Misión, Valores y Diferenciadores claves definidos por la empresa, un esquema de Estándares de Servicio que integrado al Sistema de Entrega de la empresa, logren generar el valor diferenciador en el mercado.

⁵ De manera concomitante con la Sociedad del Conocimiento estaría surgiendo el “trabajador del conocimiento”. Recordemos que Drucker definió al trabajador del conocimiento como “al hombre o a la mujer que aplica al trabajo productivo ideas, conceptos e información más bien que habilidad manual o fuerza”. De acuerdo con Drucker el nuevo trabajador del conocimiento requiere de una considerable dosis de educación formal, a la cual se le agregará un proceso de aprendizaje continuo que les debería permitir adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos.

Entenderemos por Cultura, la forma de ser, hacer y llevar a cabo las tareas de la empresa, diseñadas por la misma y partes del proceso de aprendizaje del conglomerado del personal en todas las áreas de operación. Esto demanda por supuesto, la necesidad de capacitar al personal involucrado y medir los niveles de entrega de servicio, por lo que deben ser claros los indicadores de gestión.

La metodología de la Universidad de Disney

Basados en su propia experiencia después de operar parques que atienden millones de personas de todas las culturas del mundo, además de estudiar la prestación de servicios de cientos de empresas en el mundo, el equipo de Disney sistematizó un proceso de creación de programas de Cultura de Servicio, mismo que imparte en sus instalaciones en Orlando dentro de los programas de la Universidad de Disney.

4.2 Definición de los estándares de servicio que se ofrecerán a clientes clave

Para que el servicio al cliente tenga “magia”, es necesario comprender y conocer de los clientes:

- Necesidades
- Estereotipos
- Emociones
- Deseos

La idea central es al detalle para desarrollar la capacidad de superar las expectativas del cliente. Obviamente para ello es necesario conocer quien es nuestro cliente y conocer sus expectativas.

Como saber lo que nuestros clientes desean? Por que nos buscan? Que piensan de nuestros productos? Que podemos hacer para conocer sus necesidades.

Investigación de mercado

No podemos conocer a nuestros clientes asumiendo y adivinando, es por ello que se hace necesario un estudio de mercado y una investigación adecuada que nos permita anticiparnos y exceder las expectativas de nuestros clientes.

En el caso del Mercado Industrial, dada sus características descritas en el capítulo uno, el conocimiento del mercado se basa fundamentalmente en la experiencia de primera mano que el equipo comercial y de alta gerencia que tiene contacto con los clientes obtiene y registra de manera sistemática. Básicamente se busca

a.- Conocimiento de nuestros clientes, tanto en términos de sus mercados como de sus expectativas en el soporte de negocios que espera de los servicios o productos industriales que compra.

b.- Perfil Pictográfico, comprender a nuestros clientes en términos de sus actitudes y las ideas motoras en su gestión de negocios. Por ejemplo:
¿Ponen énfasis y valoran la capacitación de su personal en los productos que compran?

4.3 Definición del sistema de entrega de la promesa de venta a los clientes clave

Para iniciar un servicio de calidad es imprescindible implementar lo siguiente:

Visión de servicio, es una herramienta inspiracional y motivante, que muchas compañías utilizan para establecer sus objetivos de servicio a corto, mediano y largo plazo.

Estándares de servicio, una de las características que debe poseer un estándar, es que debe ser un atributo cuantificable, medible, alcanzable, tales como:

Calidad de productos:

- a.- De producción propia. Certificaciones y materias primas de calidad.
- b.- Homogenización de producción
- c.- Control de calidad
- d.- Diseño de procesos
- e.- En los Importados, las garantías y certificaciones.

Calidad de servicios:

- a.- Información apropiada – hojas técnicas, acceso de información en la Web, solución a problemas y tiempos de respuesta.
- b.- Logística de entrega
- c.- Apoyo técnico programado y capacitación del personal de sus clientes.
- d.- Transparencia, integridad y cumplimiento. Confiabilidad

Seguridad:

- a.- Protección ambiental y política de la empresa. Certificaciones internacionales.
- b.- Servicios de emergencias
- c.- Consideraciones de diseño
- d.- Control y prevención de pérdida

Cortesía:

Es mostrar respeto total por el individuo a través de todas nuestras acciones y se manifiesta a través de:

- a.- Tratando a cada cliente como un VIP
- b.- Haciendo un esfuerzo extra
- c.- Tratando a los compañeros de trabajo como clientes
- d.- Supliendo las necesidades individuales de cada cliente

IMAGEN

Pretende crear una experiencia y una relación gana –gana, que se transforme en una relación emotiva a través del uso de:

- a.- Apariencia. Presentación adecuada que proyecte profesionalismo.
- b.- Ejecución técnica y excelente aplicación de herramientas de trabajo.
- c.- Excelente manejo de herramientas. Buena actuación – mala actuación
- d.- Prestando atención al detalle

SISTEMAS DE ENTREGA

Los sistemas de entrega, son el conjunto de normas y procedimientos que nos permiten optimizar los recursos del cliente, creando un valor agregado adicional en nuestro servicio y productos.

El Sistema de Entrega (SE), reúne los tres grandes componentes que deben alinearse para producir el efecto que buscamos en el cumplimiento de los Estándares de Servicio.

LA MAGIA DEL ELENCO

La magia del elenco se refiere a lo que por nuestra parte, como un equipo de trabajo debemos mostrar a nuestros clientes.

PRINCIPALES PUNTOS DEL DESEMPEÑO

Primera impresión

Estrategia de entrada, protocolo

Uso de herramientas demostrativas.

Claridad de Expresión

LINEAMIENTOS PARA EL SERVICIO

Ser amable, educado y cortés.

Buscar el contacto físico con el cliente

Mantener una disponibilidad de servicio, saber escuchar

Apropiado lenguaje corporal todo el tiempo

Preservar la experiencia mágica del invitado

Agradecer a cada uno de los contactos o clientes

METAS Y BENEFICIOS

Sentido de pertenencia e involucramiento con la labor.

Establecer conductas comunes que contribuyen a la cultura de servicio

Animar a los miembros del equipo a dar un toque personal a su desempeño

Posicionar a nuestro negocio con un ofrecimiento único

Contribuir a realizar una experiencia memorable en el cliente

Lograr alineamiento con los objetivos de la organización de prestación del servicio

CAPACITACION

Línea del producto

Aplicaciones

Ventajas del producto

Crear expectativa dentro del cliente

LINEAMIENTOS PARA CREAR UNA CULTURA DEL DESEMPEÑO

Hacerlo simple

Hacerlo general

Que sea medible

Proveer asistencia y acompañamiento

Solicitar retroalimentación e ideas del equipo

Reconocer el desempeño

LA MAGIA DEL ESCENARIO (infraestructura y equipo)

DEFINICIÓN

Entenderemos como escenarios nuestras áreas de trabajo para atención al cliente interno y externo, podemos decir que es donde cada día actuamos y además, el equipo de soporte que usamos para prestar el servicio.

Disney, Comprueba que la primera función de la arquitectura es hacer que los clientes internos y externos sigan adelante y deseen vivir, sentirse cómodos, llegar alto, deleitarse la vista que se olviden de sus preocupaciones...

OBJETIVOS

Identificar ejemplos de cómo los escenarios – infraestructura y equipo - afectan la calidad del servicio.

Identificar elementos visuales y no visuales que afectan la calidad del escenario.

La magia de los procesos

Todo servicio tiene un proceso diseñado para su entrega dentro de los estándares de trabajo de la persona y con el soporte de la infraestructura y equipo necesario y óptimo. En este ámbito, la ingeniería de procesos auxilia la creación de PROCESOS, debidamente probados y protocolizados para convertirse en la forma de vincular en vivo y a todo color las facilidades de infraestructura y equipos con el personal que presta el servicio en todos los niveles de la organización.

Los procesos, son la base del sistema de capacitación para todo el personal involucrado en un área de servicio en particular.

La magia de la integración

Matriz de integración

Figura 20. Matriz de Integración

	Personal	Opciones	Procesos
Cortesía			
Presentación			
Eficiencia			
Seguridad			

Con esta matriz se pretende identificar las áreas de mejora e integrar de mejor manera a todo el personal (elenco) para alcanzar un nivel de servicio adecuado.

Ciclo de calidad de servicio

Midiendo las metas del servicio al cliente

- La efectividad de nuestro servicio debe ser medida en contra de las necesidades y expectativas de los clientes.
- La evaluación de la efectividad de nuestro servicio, ayuda a determinar nuestras decisiones y el curso de nuestras acciones, también provee estándares y nuestros logros son evaluados y medidos

Evaluación

- La evaluación es importante para Cumplir con las Objetivos de Servicio y los resultados deben ser documentados.
- También es importante evaluar a las personas que brindan el servicio y los sistemas operativos que las apoyan.

Evaluación personal

Las personas necesitan saber como esta su rendimiento, para poder conocer y así exceder o disminuir sus expectativas, al final estas, expectativas deben quedar claras, especificas y medibles.

Posteriormente se debe proveer constantemente una retroalimentación para asegurar el más alto nivel de desempeño en los colaboradores.

Evaluación externa

Las evaluaciones externas son realizadas por medio de los clientes, usando diferentes herramientas, ellos proveen con retroalimentación lo que les gusta y lo que no, del servicio que se les proporciona.

Evaluación interna

Las evaluaciones internas son realizadas en la oficina, y determinan el desempeño.

Evaluación de sistemas

Los sistemas deben ser evaluados constantemente para mantener los estándares de servicio, seguridad, cortesía, y eficiencia.

La utilización de estudios en general contribuye a mantener adelante las operaciones de los sistemas que respaldan al personal.

Evaluación externa, comunicación con los clientes

Es importante la comunicación con los clientes ya que ellos son una fuente primaria de evaluación externa para la compañía.

Tiene como objetivo

- Mejorar los productos y servicios

- Implementar mejoras y adelantos

- Mantener visitas repetitivas

Obtener datos de Mercadeo

Monitorear tendencias

Técnicas de muestreo

Como una herramienta para realizar las evaluaciones, se sugieren las siguientes técnicas de muestreo

Cartas de clientes

Encuesta de Clientes

Focus Group

Reportes de comentarios de clientes

Cartas de clientes

Las mismas deben de ser lo mas objetivas posibles, deben enfocarse hacia comentarios sobre nuestros productos y servicios. Muchas veces, los comentarios externados a través de las cartas suelen ser muy poco cuantificables

Encuesta de clientes

Para elaborarlas, hay que tener en cuenta los factores que la compañía desea que sean evaluados, diseñando para ello diversas escalas de calificación, y de ser posible deben de incluir aspectos que para ellos signifiquen un valor agregado.

Muchos de los errores que se cometen constantemente en las encuestas, es hacer mucho hincapié en la calidad del producto, pero lo que se persigue con este servicio de calidad “al estilo Disney”, es la detección de áreas de oportunidad que muchas veces no son evaluadas y que afectan nuestro desempeño como empresa.

4.4 Definición del sistema de recuperación de cuentas clave

¿Cómo reacciona el cliente frente a las fallas en el servicio de un proveedor?

Es importante entender la forma en que un cliente reacciona frente a las fallas en el servicio de un proveedor, reacción que por supuesto es más relevante en directa proporción a la incidencia del producto o servicio en su gestión de negocios. No es lo mismo una falla en el servicio en la entrega de una Hamburguesa que lo que rodea un producto o servicio dirigido al mercado empresarial, tipo B2B (Business to Business). En todo caso, la psicología del cliente funciona dentro del diagrama que se adjunta en el apéndice y del cual podemos observar lo siguiente

4.4.1 Frente a la falla en el servicio, el cliente tiene la opción de no hacer nada o bien tomar alguna acción.

4.4.2 Si decide no hacer nada, solamente puede asumir dos posiciones, o quedarse con la empresa proveedora o dejarla. Muy frecuentemente, esto segundo es lo que ocurre, sobre todo si la empresa proveedora no cuenta con un programa de Administración de Cuentas Claves que le permita conocer a cada momento la situación de servicio de su empresa al cliente.

4.4.3 En la opción de hacer algo, el cliente actúa de tres formas simultáneamente

4.4.3.1 Se queja con el proveedor – lo mejor que nos podría ocurrir, ya que permite que reaccionemos. Mejor si esta reacción ha sido previamente diseñada en una política de Recuperación del Servicio.

4.4.3.2 Se queja con familiares y amigos – la única forma de evitar esta acción en forma inmediata es la velocidad de reacción que tengamos para atender dicho reclamo. Por supuesto, si se tienen políticas

previamente establecidas, la respuesta puede ser tan inmediata cuando el cliente presenta el reclamo.

4.4.3.3 Se queja y reclama ante terceras personas – Igualmente, la única forma de evitar esto, es actuando con celeridad frente al reclamo.

4.4.4 Tipología de los clientes que reclaman - actitud prevista hacia el reclamo. Esto nos permite valorar la forma en que hemos de atender a cada tipo de cliente, pero en todo caso, siempre lo mejor será tener políticas previstas que permitan una atención y solución inmediata al reclamo.

4.4.5 ¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?

Tener una clara y simple comprensión de lo que esperan los clientes cuando reclaman sus servicios, es absolutamente necesario para responder de la forma en que estos esperarían la solución a su problema de servicio. Es claro – sino, examínelo usted en su propia vida de relación con empresas o personas – los clientes tienen las siguientes expectativas

4.4.5.1 Esperan una solución rápida

4.4.5.2 Esperan ser compensados por el perjuicio y los inconvenientes que les ha causado

4.4.5.3 Esperan una buena calidad de trato cuando efectúan la reclamación.

4.4.6 Estrategias para la recuperación del servicio

4.4.6.1 Servicio libre de fallos: ¡Haga lo correcto la primera vez!

4.4.6.2 Acoger y estimular los reclamos.

4.4.6.3 Actúe con rapidez – Tenga políticas establecidas y que puedan ser tomadas sin mayores tramites en los niveles medios de la empresa.

- Resolver el problema directamente por el personal de contacto.
- Resolver los problemas en el momento que ocurran.

4.4.6.4 Tenga una política de trato equitativo a sus cuentas claves

4.4.6.5 Aprenda de cada experiencia de recuperación de cuentas claves

- ¿Cómo se recuperaron clientes con anterioridad?

4.4.6.6 Aprenda de los clientes perdidos

- ¿Cómo y por qué se perdieron clientes anteriormente?

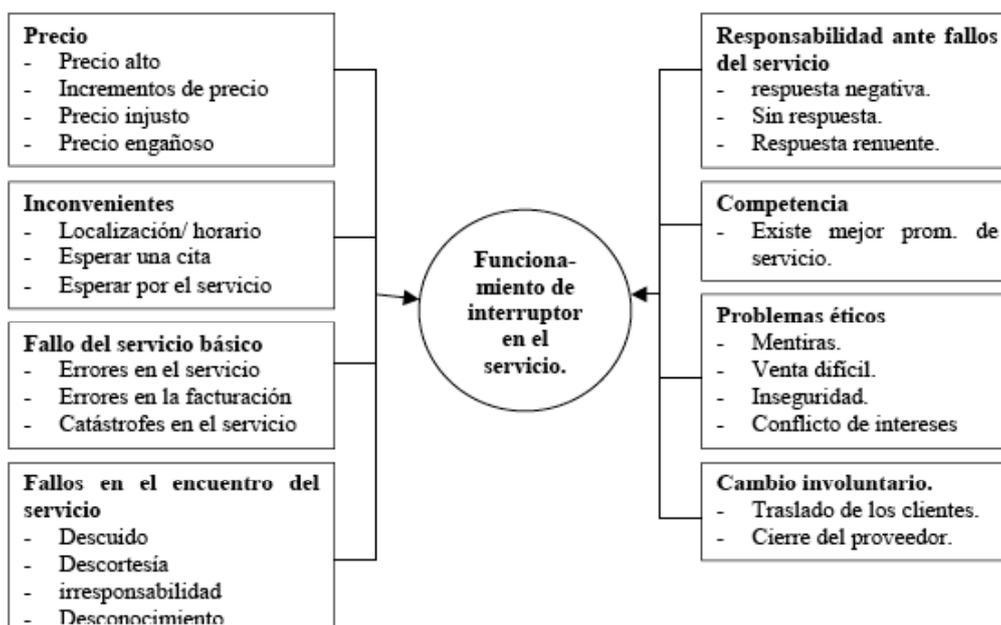
4.4.6.7 Regrese a hacer lo correcto a la primera vez

- Servicio sin fallos (CERO DEFECTOS) a la primera vez.

4.4.7 Causas que inducen a los clientes a cambiar de proveedores

Es importante conocer las causas que inducen a los clientes a un cambio definitivo de proveedor, mismas que podemos resumir en la siguiente grafica

Figura 21. Causas de cambio de proveedor



4.4.8 Estrategia de Recuperación de Servicio de la Empresa de Químicos

4.4.8.1.- Premisas básicas

4.4.8.1.1.- La Empresa de Químicos es una empresa en proceso de construcción de su marca y su prestigio como proveedor de los importantes segmentos de mercado apuntados en el análisis del mercado y se enfrenta a importantes firmas competidoras internacionales, por lo que debe hacer un gran esfuerzo en su nivel de entrega de servicio para no fallar. Sin embargo, es claro que por sus mismas debilidades actuales y la naturaleza del negocio, debe aceptar como una realidad objetivo la potencialidad de fallas en alguna parte del proceso de servicio a sus clientes.

4.4.8.1.2.- Existen tres tipos de productos/servicios en La Empresa de Químicos: en primer lugar, los importados. En segundo lugar, los manufacturados localmente con materias primas generalmente importadas, pero con procesos y controles propios. En tercer lugar, los servicios técnicos especializados de sus asesores técnicos.

4.4.8.1.3. En cada uno de estos casos, debe ser claro que La Empresa de Químicos manejará la siguiente estrategia

4.4.8.1.3.1.- Generales: cada uno de los clientes en cada una de las empresas a los distintos niveles de contacto, tendrá acceso directo al nivel ejecutivo más alto de la organización – Gerencia General de La Empresa de Químicos – en forma directa y con línea abierta 100% del tiempo, de tal forma de poder acceder directamente frente a una solución de servicio.

4.4.8.1.3.2.- Se tienen canales de comunicación regular a nivel de los contactos regulares para atender los reclamos de clientes, mismos que deben ser resueltos en forma inmediata al planteamiento y en último caso, no más allá de la jornada de trabajo en la que se presentó el reclamo por cualquier vía.

4.4.8.1.3.3.- Ante cualquier reclamo se debe seguir el proceso de documentación interno, con copia a todos los interesados – ventas, control de calidad, gerencia general como mínimo – en el transcurso de la jornada laboral en que se presentó el reclamo.

4.4.8.1.3.2.- Específicos: en el caso de productos importados se procederá a aplicar en cualquiera de los niveles de organización, las garantías de estos productos de acuerdo a los procesos de licencias que el acuerdo comercial entre La Empresa de Químicos y el proveedor establezca.

En el caso de productos manufacturados por La Empresa de Químicos, la firma asume la responsabilidad total por la falla en el servicio, rendimiento y características de la producción entregada al cliente, sujetándose únicamente a la revisión del proceso de aplicación de parte del cliente y su personal dentro de las especificaciones de los productos y/o servicios definidos. En todo caso, de no poderse demostrar una mala aplicación por ignorancia y/o negligencia de los usuarios del lado del cliente, La Empresa de Químicos asume como su responsabilidad la sustitución de la totalidad del producto reclamado.

En el caso de los servicios técnicos debidamente protocolizados – documentados en reportes y recomendaciones escritas de Empresa de Químicos y firmadas por sus técnicos – la empresa asume la responsabilidad de los daños causados por fallas en los procesos técnicos de servicio recomendados, con una previa revisión de los procesos de aplicación y especificaciones de las recomendaciones técnicas.

4.4.9 Comité de Servicios de La Empresa de Químicos

Para garantizar el cumplimiento de las políticas básicas de servicio de Empresa de Químicos, se establece un Comité de Servicio integrado por: Gerencia de Producción, Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Control de Calidad, quienes acordarán establecer un programa de monitoreo que contempla dos grandes acciones

4.4.9.1 Programa de Monitoreo del Servicio de La Empresa de Químicos

4.4.9.1.2 A nivel interno se tendrá un estrecho seguimiento del cumplimiento de las órdenes de trabajo, reportes de control de calidad y monitoreo de campo muestras por lote de producción de los productos en uso de los clientes.

4.4.9.1.1.3 A nivel del cliente, se establecerá un programa de visitas y evaluación de aplicación de productos de La Empresa de Químicos, con un sistema de reportes que llegué al comité de servicio y de manera bimensual se reporte a los clientes de los resultados y monitoreo de la aplicación de productos en las

instalaciones del cliente, así como su rendimiento, mejoras y fallas o no en la aplicación de los mismos.

4.5 Definición de un sistema de monitoreo de cuentas claves

Customer Relationship Management, CRM.

En este aluvión de nuevas siglas relacionadas con la tecnología y los negocios: ERP, B2C, SCM, UMTS, IP, B2B, PDA, etc., desde hace algún tiempo ha aparecido otra... CRM. La pregunta lógica: "¿es otra "moda" o realmente es un concepto interesante?".

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de monitorear y fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, surge cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional.

- 4.5.1 Enfoque al cliente:"el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- 4.5.2 Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
- 4.5.3 Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
- 4.5.4 Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- 4.5.5 El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- 4.5.5 Personalización: Cada cliente requiere de comunicaciones y ofertas personalizadas, por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- 4.5.6 Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo.

El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son

- 4.5.7 Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- 4.5.8 Maximizar la información del cliente
- 4.5.9 Identificar nuevas oportunidades de negocio
- 4.5.10 Mejora del servicio al cliente
- 4.5.11 Procesos optimizados y personalizados
- 4.5.12 Mejora de ofertas y reducción de costes
- 4.5.13 Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- 4.5.14 Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- 4.5.15 Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional

4.5.16 Importante disminución de los costos de interacción.

4.5.17 Comunicación de dos vías.

4.5.18 Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.

4.5.19 Inteligencia de clientes

4.5.20 Públicos muy segmentados.

4.5.21 Personalización y marketing 1 to 1

4.5.22 Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar

4.5.23 Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días

4.5.24 Mejora de los procesos comerciales

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Debe de gestionarse el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implementación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: También es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

Aplicación de un CRM en la empresa de Químicos

El desarrollo de un Sistema de Monitoreo de Clientes Claves debe ser una tarea natural para competir, al margen del tamaño de la empresa. Los fundamentos deben aplicarse y quizás pueda haber una dimensión diferente en la aplicación de estos fundamentos según el tamaño de la empresa y el volumen de sus clientes.

Para una empresa de tamaño medio y orientada 100% hacia el mercado industrial, la aplicación de los fundamentos del CRM se hace aun más necesario, sobre todo porque como en el caso de la empresa de Químicos, que compite por un reducido número de clientes contra al menos dos importantes empresas multinacionales con mayor experiencia en distintos países del mundo, la relación y el monitoreo de la misma, se torna en un elemento clave para su sostenibilidad y crecimiento.

Es así que, reconociendo la necesidad de establecer un programa de trabajo con fundamentos de CRM, se hace necesario establecer al menos dos criterios y etapas de implementación, de forma tal que permita el proceso de transformación cultural en toda organización demanda la instalación de una nueva disciplina de trabajo.

Etapas 1. Criterio de CRM aplicados sin uso de tecnología

En esta etapa, en la empresa Química, se establecen los puntos necesarios para asegurarnos que los procesos necesarios se definen y capacitan al personal involucrado para que de forma manual y con el mínimo de soporte no informático, se logre un nivel de aplicación y culturización sobre los fundamentos del CRM.

Los procesos básicos desde la perspectiva comercial son

- 4.5.25 Obtención ordenamiento de la información histórica de ventas y productos con cada uno de los clientes que integran el 20% de clientes que hacen el 80% de la venta.
- 4.5.26 Análisis del potencial presente y futuro de cada uno de los clientes tanto para productos y servicios establecidos como nuevos.
- 4.5.27 Disciplina de registro de visitas y “reportes de contacto” que permitan darle seguimiento y conocer la dinámica del cliente con la empresa.

4.5.28 Establecimiento de un plan de acción y de trabajo, visitas mínimas y contactos con cada una de las cuentas claves.

4.5.29 Monitoreo y seguimiento del comportamiento del clientes con respecto al plan de trabajo.

4.5.30 Programa de visitas y atenciones especiales a los distintos niveles de la organización que se consideren necesarios para mantener y crecer con la cuenta.

Etapa 2. Incorporación de un nivel básico de tecnología a los fundamentos de CRM

En esta etapa se debe incorporar el uso de la página Web en forma interactiva y además un mínimo de registros históricos – bitácora digital – de los contactos a los diferentes niveles con cada uno de los clientes. Además, se debe ir funcionando como “equipos de trabajo” en el que intervienen los ejecutivos responsables por cada una de las áreas funcionales de la empresa Química, de tal forma que cada uno de los responsables este involucrado y enterado del desarrollo de los clientes claves.

A nivel de registros básicos en la bitácora del cliente, se deben tener apartados claros del historial del cliente, así como de sus distintos ejecutivos y el análisis del potencial de cada cliente.

5. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO

El Plan de Mercadeo es el documento que integra los diferentes aspectos expuestos hasta ahora. Durante la concepción del plan las organizaciones logran una estrecha vinculación o engranaje entre los objetivos y recursos a su disposición y las cambiantes oportunidades de mercado que surgen tanto del desarrollo de nuevas capacidades internas como de la cercana interacción con los clientes. En su sentido más general, este proceso permite analizar las oportunidades en el entorno, formular el plan para su aprovechamiento, establecer las estrategias correspondientes y ejecutar las acciones gerenciales necesarias para coordinar los diferentes programas de trabajo y sus respectivos proyectos.

5.1 Definición del posicionamiento actual

Las variables controlables que la empresa puede gestionar y ejercer influencia importante para la ejecución de su planes son: Producto, Puntos de Venta – canales de distribución -, Publicidad & Promoción, Precio y Personal.

En el desarrollo del programa de trabajo para Empresa de Químicos, la combinación adecuada de las variables anteriores, alineadas hacia el cumplimiento de las metas operativas del año y las metas estratégicas de su desarrollo como empresa serán los puntos clave en el desarrollo de este capítulo.

5.2 Alineamiento del producto o servicio con la política de precios, estrategia de distribución, estrategia de publicidad y promoción para cuentas claves

5.2.1 Definición de Producto

La Empresa de Químicos comercializa productos industriales para distintas aplicaciones en industrias, sus investigaciones le llevan a explorar en la oferta mundial de productos, las opciones que pueda importar y/o producir localmente.

Es por esta razón que La Empresa de Químicos no se ve a si misma en función de sus productos, sino en función del nivel de servicio técnico y asesoría que presta y será capaz de prestar. Esto también responde a la evidente evolución que en un mercado signado por la Economía del Conocimiento se estará dando en el futuro.

Lo anterior, hace que definamos el producto La Empresa de Químicos como:

“Una organización de profesionales especialistas en Soluciones de Ingeniería de calidad, con apoyo tecnológico y garantía de servicio para bajar sus costos”.

Lo anterior plantea los niveles de exigencia que las herramientas de Venta – Venta Consultiva en el marco de la Metodología de Administración de Cuentas Claves – y la Cultura de Servicio diseñada con los estándares definidos para La Empresa de Químicos, sean manejados y administrados por un equipo profesional y técnico que responda en toda la estructura organizacional.

Es aquí que el currículo, las certificaciones y las experiencias del equipo gerencial y ejecutivo a todo nivel de vuelve importante y determinante en la estrategia de producto.

5.2.2 Punto de Venta

La estrategia de Punto de Venta – Canales de Distribución para La Empresa de Químicos, por la propia naturaleza del producto como lo definimos, se centra muy claramente en el personal ejecutivo de la organización y la interacción que demuestre en la prestación de sus servicios.

Siendo que la gestión comercial se da fundamentalmente en forma totalmente personalizada, apoyada en lo posible por sistemas tecnológicos modernos, ha de verse en las instalaciones y facilidades físicas, así como en la forma análisis, estudios, reportes y presentaciones a los clientes, la forma de distribuir el VALOR DE NUESTRA ORGANIZACIÓN COMO PRODUCTO.

5.2.3 Publicidad & Promoción

Coherente con lo anterior y todo el diseño de este plan estratégico, el centro focal de la estrategia para trabajar la Publicidad & Promoción en este plan, será el equipo comercial con su soporte técnico, mismas que recogerán la imagen integral que al final se desea establecer.

Esta consideración demanda que el equipo comercial, no solamente goce de las credenciales técnicas necesarias y permanente actualización, sino que además, se capacite y desarrolle los más altos estándares y competencia posibles en áreas de comunicación, trabajo en equipo, proactividad y administración.

Las herramientas de trabajo que se desarrollan más adelante, comprenden desde

5.2.3.1 Diseño del logotipo e imagen grafica básica de La Empresa de Químicos.

5.2.3.2. Aplicación a papelería, tarjetas de presentación y etiquetas.

5.2.3.3. Diseño de presentaciones modulares para distintos sectores de negocio.

5.2.3.4. Diseño de hojas técnicas y carpetas de presentación de propuestas de negocio.

5.2.3.5 Diseño de página Web interactiva y capaz de solucionar las preguntas más frecuentes y recurrentes sobre los distintos productos y servicios que Empresa de Químicos comercialice.

5.2.3.6. Diseño de stand para participación en ferias de industrias de interés.

5.2.3.7 Diseño de publicidad editorial contratada en medios en particular, tanto masivos como selectivos a la industria en particular.

Presupuestalmente se recomienda tener una reserva de al menos el 2% del valor total de las ventas para desarrollar con calidad optima estas herramientas.

5.2.4. Precio

La política de precios ira migrando de basarse únicamente en el precio como único elemento de negociación y consideración del cliente, hacia un equilibrio más racional para mejorar los márgenes, en la medida en

que se vaya logrando la diferenciación que se busca en el mercado y el valor del soporte de servicio.

Se manejará una política de precios en un entorno interpretativo de acuerdo al concepto de **Proceso de Negocios: DAR**

Diagnostico

Visita de campos evaluativa para estudio de necesidades, aplicación de productos e ingeniería de procesos para cada instalación del cliente. Evaluación de percepción de clientes.

Análisis

Evaluación de información y diseño de programa de trabajo con puntos claros de economías, mejoras y estándares a lograr.

Recomendación

Preparación de propuesta por equipo de trabajo. Incluye: diseño de proceso por instalación y servicio, plan de capacitación, definición de estándares a lograr y plan de medición.

El proceso de negocio, **DAR**, busca sintetizar un esquema de trabajo orientado por la Venta Consultiva como técnica y exige la realización de estudios diagnósticos antes de la elaboración de una propuesta. Es importante no sucumbir a la tentación del cierre de ventas inmediato, lo que hace estratégicamente necesario un adecuado diagnostico, que en algunos de los casos tiende a favorecer al cliente.

5.2.5. Personal

En la medida en que la competencia avanza y consecuente con los fundamentos de la Economía del Conocimiento, la autonomía o empoderamiento de los equipos comerciales se vuelve crucial y para esto, el nivel de competencias de los mismos debe ser sumamente alto y en constante desarrollo.

Sin ser fatalistas, se puede afirmar que no es posible en el presente y menos aun en el futuro, la gestión exitosa de una empresa como La Empresa de Químicos, sino cuenta con un equipo de talentos, sobre todo en el sector comercial, montado en las nuevas demandas de conocimiento, con capacidad de tomar decisiones y sentido proactivo y de autogestión hacia sus clientes.

Naturalmente, la provisión de herramientas de trabajo tecnológicas, así como de soporte en la gestión de negocios de parte de la empresa, se vuelve crucial para que un equipo de alto desempeño en La Empresa de Químicos ejecute la estrategia en forma progresiva.

En consideración a lo anterior, en La Empresa de Químicos se implementó el estudio del libro de los 7 Hábitos de la gentes altamente efectiva y se alienta la lectura y autodidaxia en todos los niveles de la organización. Esta actividad se llevo a cabo con las siguientes consideraciones

5.2.5.1. Objetivo

Desarrollar en el equipo de trabajo de La Empresa de Químicos las capacidades para identificarse a si mismo, reconocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para desarrollar su propio plan de carrera dentro de La Empresa de Químicos, con apoyo de la organización.

5.2.5.2. Metodología de estudio / aplicación

Cada participante tendrá un libro de los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva y deberá leer y estudiar los dos primeros capítulos: Paradigmas y Principios (De adentro hacia fuera y Panorama general de los siete hábitos); Primer hábito. Sea Proactivo.

La lectura y estudio se dará en parte, de acuerdo al programa que se desarrolla para cada una de las fechas indicadas. Cada uno deberá preparar un resumen para exponer en las reuniones programadas. La selección del expositor se hará en el momento de la reunión. Se harán ejercicios de aplicación práctica a situaciones de trabajo vivenciales en la empresa.

5.2.5.3 Resultados esperados

5.2.5.3.1. Cumplimiento de las metas de venta para el año actual.

5.2.5.3.2 Mantenimiento de la cartera de clientes actuales y desarrollo del negocio con ellos. Crecimiento en nuestra participación de mercado con cada cuenta.

5.2.5.3.3 Desarrollo disciplinado de nuestra organización con un proceso de mejora continua en todas las áreas.

5.2.5.3.4 Conciencia y desarrollo del Sistema de Entrega – Infraestructura y equipo, procesos y personal.

5.2.5.3.5 Avance en el desarrollo del Valor de Marca La Empresa de Químicos en el mercado de productos industriales dentro de las empresas que ya nos conocen e incremento en el conocimiento entre los clientes con los que aun no tenemos relación.

5.3 Presupuesto de Ventas

Vendedor 1	Q 150,000.00 al mes Q 1,800,000.00 al año
Vendedor 2	Q 100,000.00 al mes Q 1,200,000.00 al año
Vendedor 3	Q 200,000.00 al mes Q 2,400,000.00 al año
Vendedor 4	Q 150,000.00 al mes Q 1,800,000.00 al año
Vendedor 5	Q 175,000.00 al mes Q 2,100,000.00 al año
Vendedor 6	Q 50,000.00 al mes Q 600,000.00 al año
Vendedor 7	Q 50,000.00 al mes Q 600,000.00 al año

TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL Q 10,500,000.00

6. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO

En la mezcla de Mercadeo, la variable Publicidad & Promoción requiere del desarrollo de herramientas de trabajo, que sean utilizadas adecuadamente para proyectar con cuidado y sentido de propósito, los valores de marca que se desean como diferenciadores claves de una empresa. El punto central, es ir logrando ocupar una posición en la mente de los compradores de nuestros productos.

Por herramientas de mercadeo, entenderemos todos aquellos recursos que la empresa crea para expresar, comunicar e identificarse, en la mente del cliente prospecto y los aplica de distinta manera en diferentes medios y formas, pero con un mismo propósito y en un marco de estándares que le hacen consistente, de forma tal que la acumulación en la mente de quienes están expuestos a estas herramientas, les hacen percibir algo consistente y coherente.

Entenderemos como herramientas, desde el mismo diseño de la identidad gráfica – logotipo – sus colores y formas, hasta las presentaciones personales de venta, pasando por folletos, etiquetas, páginas Web, montajes en ferias, hojas técnicas, facturas y en fin, todo aquello susceptible de expresar la identidad que buscamos.

Es tarea de la alta gerencia, cuidar en cada empresa por que se respeten al máximo los valores de identidad en términos tanto de forma como de contenido, puesto que al final, estos valores son los que generaran en forma acumulativa, el sentido de identidad y valor de marca dentro del marco estratégico previsto.

La Empresa de Químicos como marca

En el primer paso de definición estratégica, para trabajar los aspectos de Mercadeo, proyección de imagen y desarrollo de herramientas para comercializar en forma interesante, moderna y creadora de Valor de Marca para el futuro, se ha escogido el acrónimo⁶ CTS – de Calidad, Tecnología y Servicio como el nombre/marca de la empresa con la palabra Solutions (Soluciones) en inglés al lado, de tal forma que se represente el punto central de las ideas que buscan sintetizar una posición en el mente de los compradores de productos y servicio de la organización.

Queremos representar la entrega de soluciones de calidad, con soporte tecnológico y servicios de primer orden y encajados en el lenguaje de la globalización, el inglés, de tal forma que podamos internacionalizarnos con mayor facilidad, principiando en la región centroamericana.

La Empresa de Químicos como diseño

A nivel de diseño se han buscado los elementos más estéticos y formales en términos tipográficos y de colores, de tal forma que proyecten la integridad, limpieza, orden y nitidez que una marca de valor necesita, sobre todo en un mercado donde se debe buscar la generación de “confianza” tanto en términos técnicos como humanos. (En América Latina y Guatemala es quizás el mejor ejemplo – según Latino barómetro – se vive una profunda crisis de confianza entre las personas y de las personas hacia las instituciones.

⁶ DRAE: Tipo de sigla que se pronuncia como una palabra; p. ej., *o(objeto) v(orante) n(o) i(identificado)*

Los colores escogidos están en la gama de azul, celeste y blanco, con letras sólidas y en volumen.

6.1 Diseño de etiqueta y papelería básica

Papel para correspondencia de oficina, tarjetas de presentación y sobres de distinto tamaño, son las primeras y más básicas herramientas de mercadeo. El diseño sigue los criterios de limpieza y nitidez, manejo de colores y simpleza necesarios en la imagen sobria y elegante que se desea proyectar para La Empresa de Químicos.

6.1.1 La Empresa de Químicos, uniformes

Prendas de vestir para el equipo operativo y para el área comercial, han sido desarrolladas para apoyar la imagen de marca, siguiendo los patrones necesarios para darle consistencia a la marca en su contenido mínimo del logo. Esto permite ir sembrando la marca entre nuestros clientes y nuevos prospectos.

6.2 Diseño del catálogo técnico

El uso más básico de aplicación con identidad nueva, será el esfuerzo de impresión de etiquetas para envase de productos, así como cajas de embalaje para las distintas líneas que se entregan en galones, litros y botellas de menor tamaño.

6.2.1 Señalizadores y guías de uso

Con el propósito de educar a los usuarios finales de los clientes y los lugares de aplicación de algunos productos, se han elaborado materiales específicos en donde se incorpora la identidad de la marca. Estos se usan en restaurantes y hoteles principalmente.

6.2.2 Carpetas de presentación

El diseño busca reflejar en sus imágenes a todo color, elementos básicos de asociación a la actividad productiva altamente técnica y científica de un laboratorio, buscando reflejar los conceptos modernos de soporte técnico calificado. Se incorpora de forma notable y elegante la identidad gráfica.

Esta carpeta servirá para entregar hojas técnicas y propuestas de negocio en papelería diseñada para ello. Serán utilizadas por el equipo Comercial y la Gerencia General.

6.3 Hojas técnicas y hojas de seguridad

Con el propósito de darle soporte a nuestras líneas, así como apoyar a nuestros clientes, se ha desarrollado un formato de hoja técnica básico, el cual debe ser adaptado para todas las líneas de producto. La idea es entregarla físicamente a los clientes, pero también tenerlas disponibles para ser consultadas desde la página Web.

6.3.1 Presentación de credenciales

Una firma bien establecida y con una clara idea de transformación hacia su competitividad en el mercado de productos industriales para sectores tan importantes de la industria en Guatemala y la región, necesita desarrollar una excelente presentación de credenciales. Esta, debe ser adaptada al menos para dos medios: por un lado, un documento escrito que acompañe cualquier gestión de negocios importante y/o presentación institucional de La Empresa de Químicos y en segundo lugar, un documento digital preparado con recursos tecnológicos que muestren la dinámica empresarial en sus procesos más relevantes.

Además, se deben desarrollar módulos específicos que se adaptan a cualquiera de los mercados especializados y a las empresas en particular, aspecto que hoy se facilita gracias a la tecnología digital, lo cual es enriquecido por el proceso mismo de un esquema de venta consultivo que demanda investigar a los clientes claves actuales y prospectos importantes. En este sentido, se han desarrollado ya cuatro modelos que aun necesitan un terminado más exacto, pero han sido utilizados con éxito.

El desarrollo del documento de presentación de credenciales debe tener el siguiente índice de contenido (importante desarrollar estas credenciales en inglés y español)

6.3.1.1 Introducción: breve referencia a la empresa y sus pensamientos diferenciados con respecto al servicio en la industria, así como experiencias relevantes.

6.3.1.2 DAR: descripción del sistema de trabajo basado en la necesidad de un **D**iagnóstico que sirve de **A**nálisis para **R**ecomendar soluciones técnicas y de soporte apropiadas para cada cliente en particular.

6.3.1.3 Organización: esquema de trabajo por equipos de soporte con credenciales del nivel profesional, técnico y expertaje de su equipo de primera plana, soportado por el Sistema de Entrega de Servicios (Infraestructura, Procesos y Personal). En este mismo capítulo, desatacar las certificaciones y afiliaciones a organizaciones gremiales internacionales que hablen de la calidad de La Empresa de Químicos)

6.3.1.4 Experiencias: desarrollo de experiencias con clientes

6.3.1.5 Resumen: beneficios al alcance de la Industria, Comercio y Servicios en Centroamérica.

6.3.2 La Empresa de Químicos, sitio web

Es indispensable en este nuevo mundo global y de hipercompetencia, tener un sitio en la WEB y para La Empresa de Químicos como marca moderna que desea proyectarse al mercado internacional y establecer sus diferenciadores clave en términos de servicio y asistencia técnica que respalda sus productos, desarrollar un sitio WEB con características dinámicas, interactivas, útil y de resolución de problemas para sus clientes.

El Sitio WEB de La Empresa de Químicos debe de entrada formar parte de una nueva generación de espacios en la poderosa herramienta del Internet, dejando de ser una página meramente informativa, para ser un espacio útil para clientes, estudiantes, académicos y mercado interesado en investigar temas relativos a los sectores de mercado, industrias y servicios que se sirve. En ella, deben los clientes encontrar soluciones tales como:

6.3.2.1 Información básica – hojas técnicas de sus productos y servicio.

6.3.2.2 Respuestas a los problemas más comunes y aplicación de los distintos productos.

6.3.2.3 Información especializada de las distintas áreas técnicas para las industrias relacionadas. Investigaciones públicas etc... Debería

convertirse en un sitio de consulta para profesionales jóvenes y estudiantes, un espacio donde puedan dejar preguntas técnicas para ser resueltas por un equipo de ingenieros especializados.

6.3.2.4 Notas breves sobre cambios en mercados y nuevas tendencias en sectores especializados de atención. Hoteles, Restaurantes, Industria Petrolera, Sector de Transporte, Industria de Alimentos etc.

6.3.2.5 Por supuesto, el diseño y las características de accesibilidad, facilidad intuitiva y modernidad, deben estar presentes.

6.3.2.6 Asegurar un mantenimiento adecuado es indispensable.

6.3.3 La Empresa de Químicos, ferias

Las ferias van siendo una clara tendencia en algunos mercados que crecen y allí debe estar La Empresa de Químicos con una presencia dinámica, agradable y empática para el mercado que visita estos eventos. Ya se realizan varias ferias especializadas, nacionales e internacionales en Guatemala. Un ejemplo es la Feria Alimentaria que reúne a un importante sector del mercado relacionado con la industria nacional y centroamericana de alimentos.

Para su presencia en estos eventos, La Empresa de Químicos contemplará dos distintos recursos:

6.3.3.1 Diseño y elaboración de un Stand modular con flexibilidad para manejar espacios normalmente estándar en estas ferias. Estos Stand deben ser atendidos por profesionales jóvenes ingenieros que puedan exponer ideas técnicas de forma agradable al público visitante.

6.3.3.2 Soporte de material gráfico con información adecuada a esas industrias y los productos con sus características desarrolladas.

6.3.4 La Empresa de Químicos, programa académico

Entre los muchos procesos de cambio en el mundo moderno, se esta demandando cada vez mas el acercamiento de las empresas y el sector académico, sobre todo en los niveles de educación superior. Esto presenta una oportunidad para que La Empresa de Químicos, como una empresa en desarrollo y con proyección hacia el futuro, desarrolle un programa que lleve conocimiento y experiencia de su equipo especialista en las distintas industrias a las aulas de ingeniería por un lado y de administración de negocios por el otro.

El Programa Académico debería contemplar con herramientas.

6.3.4.1 Presentaciones digitales de casos reales con impacto visible en el efectivo y eficiente desarrollo de empresas en Guatemala. Casos de industrias, hoteles, restaurantes etc.

6.3.4.2 Documentos escritos con todo el proceso de aplicación practica de productos para mejorar los niveles de eficiencia en las empresas.

6.3.4.3 Demostración practica del proceso comercial exitoso.

6.3.4.4 Documentos sobre una perspectiva sectorial del futuro para industrias relacionadas.

Naturalmente, todo este material con el crédito y referencias claras de autoría para el equipo humano de La Empresa de Químicos y el soporte de la empresa.

7. SEGUIMIENTO DE CLIENTES

7.1 Elaboración de formatos de reporte de visitas

Para tener un adecuado control de las visitas a las cuentas claves así como del desarrollo del trabajo de cada uno de los vendedores de la empresa de químicos, se diseñó un informe de visitas, el cual se detalla en la grafica a continuación:

Figura 22. Planificación semanal

	PLANIFICACION SEMANAL				
	del		al		
No.	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

7.2 Elaboración de programación de visitas

Para tener un adecuado control de lo realizado en cada visita, se establecerá un control de visitas por cliente, el cual se detallo en la siguiente grafica

Figura 23. Ficha de identificación de clientes

Nombre del Cliente							
NIT							
Codigo Interno							
Actividad Principal							
Actividad Secundaria							
Actividad Especializada							
Direccion de Oficinas							
Direccion de Planta							
Organizacion del Cliente							
Gerente General							
Sub Gerente General							
Gerente de Ventas							
Asistentes							
Gerente de Mantenimiento							
Gerente de Produccion							
Gerente de Operaciones							
Gerente de Compras							
VISITAS REALIZADAS							

CONCLUSIONES

1. Existe un tamaño de mercado suficientemente alentador y en progresivo crecimiento, como para realizar los esfuerzos necesarios de parte de La Empresa de Químicos, para desarrollar esfuerzos estratégicos que permitan su ubicación como una empresa importante en el sector de productos industriales, focalizados en el sector más importante del mercado y, en función de la aplicación de la ley de Pareto, puedan generar un buen nivel de rentabilidad.

De la misma manera, se tiene claro que el escenario para competir, demanda y exige de parte de La Empresa de Químicos, prepararse para que su Sistema de Entrega – Infraestructura y Equipo; Procesos y Capital Humano, se desarrolle plenamente para poder ejecutar una estrategia de mercadeo estratégico más sofisticada, la cual en general, requiere inversión importante de recursos.

2. Las premisas básicas estratégicas para crecer el negocio y desarrollar el proyecto de trabajo, se identifican a cuatro etapas.
3. Proteger y desarrollar el negocio actual con clientes actuales.
4. Penetrar más en los segmentos de mercados actuales, con los productos ya existentes y/o variaciones adaptadas al mercado.
5. Extender el negocio, creando nuevos productos para los actuales segmentos o entrando en nuevos segmentos con productos ya existentes

6. Diversificación lo que permitirá el ingreso a nuevos mercados con nuevos productos.
7. Se lograr establecer en una primer etapa, un esquema de trabajo que inmediatamente genera resultados para consolidar negocios actuales y crecer con los mismos, además de mejorar en la prestación de servicios. Esto es notorio, particularmente, en el área de Restaurantes y Hotelería.
8. Se logra generar más conciencia respecto de la necesidad de un equipo comercial de mayor nivel, con capacidad de trabajar dentro del nuevo esquema. Actualmente, se trabaja dentro de la organización con la gente adecuada tanto para vender como para, prestar servicio de soporte técnico.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar las herramientas de mercadeo necesarias, para poder realizar los esfuerzos más sistemáticamente.
2. Lograr la integración de una organización comercial, trabajando bajo las metodologías nuevas, tenga la capacidad de capturar más negocio, sobre todo de carteras nuevas aun no trabajadas.
3. Terminar de documentar y desarrollar los procesos para obtención de certificaciones nacionales e internacionales.
4. Concentrarse en las líneas de productos actuales para seguir penetrando en el mercado.
5. Terminar de capacitar al equipo comercial en las metodologías nuevas, de tal forma que todos, sin excepción, alcancen el más alto nivel profesional y de especialidad en las áreas de negocio establecidas.
6. Seguir impulsando la manufactura de marcas privadas para grandes comercios y estudiar la posibilidad de desarrollar sus propias marcas, para trabajar en alianzas con socios estratégicos logísticos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson Vincze , Strategic Marketing Management, Meeting the Global Marketing Challenge. Chapter 4, 2000.
2. Marketing Intelligence and Creative Problem Solving (Documento).
3. Effective Customer Relationship Management (Documento).
4. Harold Konntz y Heinz Wehrich, Administración, una perspectiva global, 12ava Edición. Capítulo 3, 2004.
5. Administración global, comparada y de calidad (Documento).
6. J.Adams, Building Brand Equity, presentación.
7. Peter Cheverton, Key Account Management, 2nd edition, 2001.
8. Aplicación del Diseño de Cultura de Servicio desarrollado por Disney University en Orlando Florida, presentación.
9. Don Peppers And Martha Rogers, PhD. And Bob Dorf, One to One Field Book, The complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program. 1999.
10. Larry Bossidy & Ram Charan, Excecution, The Discipline of Getting Things Done, 2002.

11. Stephen R. Covey, The 8th. Habit, From Effectiveness to Greatness, 2004.
12. Dave Kahle, Los seis sombreros del vencedor exitoso, Un enfoque dinámico para producir resultados excelentes en todas las situaciones de ventas, 1999.
13. Quality management systems – Requirements – ISO 9001:2000, Norma.
14. Control de Documentos y Registros – Seminario Gestión del Sistema Documentación – Universidad Galileo 2004, documento.
15. La Gestión por Procesos, Universidad Miguel Hernandez de Elche, documento.