



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE
DIFERENCIACIÓN DENTRO DEL MERCADO PARA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS DE GUATEMALA**

Angel Emilio Valenzuela Saballos

Asesorado por el Lic. David Solares Cabrera

Guatemala, mayo de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE
DIFERENCIACIÓN DENTRO DEL MERCADO PARA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTANDO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ANGEL EMILIO VALENZUELA SABALLOS

ASESORADO POR EL LIC. DAVID SOLARES CABRERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

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

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Javier Mauricio Reyes Paredes
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR:	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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:

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN DENTRO DEL MERCADO PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, mayo de 2007.

ANGEL EMILIO VALENZUELA SABALLOS

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Me faltan las palabras para expresarte mi gratitud, pero tú conoces bien mi corazón y sabes que todo lo que hago, es producto de tu deseo y dedicado a ti mi Señor.

MI MADRE

Deris Mercedes Saballos López. Sin duda alguna mi éxito es igualmente tuyo porque con mucho esfuerzo forjaste en mí los valores que ahora me rigen, y con tu trabajo me diste el privilegio de llegar hasta donde estoy. Mi persona es producto de tu amor incondicional. Te amo madre, infinitas gracias por todo.

MI PADRE

Angel Dionel Valenzuela Perdomo. Dios me bendijo con ser tu hijo, mucho de mi carácter lo he heredado de vos. Gracias por tu interés y apoyo paterno en cada paso de mi vida.

MIS HERMANOS

Claudia, su esposo y Angel Fernando Valenzuela Saballos. Gracias por ser las personas que alumbran mi vida, y que con su ejemplo me estimulan a ser un hombre brioso por sus metas.

MIS ABUELOS

José y Eluvia Saballos. Es increíble el amor que Dios tuvo de mí, al otorgarme dos abuelitos que me aman y que sus oraciones son las que bendicen mi diario vivir. Gracias Señor, por tan grande honor.

MIS TÍOS

William, Esmeralda y Janny Saballos por su apoyo y sus oraciones. Son personas que junto a sus familias me regalan la bendición de ser amado.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme la oportunidad de desarrollarme y forjarme profesionalmente bajo los principios de honestidad, enseñanza y capacidad.

AGRADECIMIENTOS A

Distribuidora de Químicos de Guatemala, S.A., por la oportunidad y confianza brindada a esta persona que siempre estará en deuda con la compañía.

El Licenciado David Solares Cabrera. Es notable el esfuerzo que un asesor realiza al trabajar con paciencia y dedicación, para revisar un trabajo de graduación, para que éste tenga calidad en su presentación final. Gracias licenciado por su apoyo y ayuda generosa.

El Gerente General de Distribuidora de Químicos de Guatemala, S.A., por su apoyo desinteresado, al brindarme la oportunidad de poder beneficiar a la empresa con el presente trabajo de graduación.

El Gerente de Ventas y Gerente de Operaciones de Distribuidora de Químicos de Guatemala, S.A., por brindarme su experiencia profesional sin ningún interés, y por su ayuda en la elaboración del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. ¿Qué es el mercadeo diferencial?.....	2
1.1.1. Tipos de diferenciación.....	3
1.1.2. La estrategia de la diferenciación	4
1.1.3. Aplicación de mercadeo diferencial.....	8
1.2. Diferenciación frente a competencia.....	9
1.3. Evolución hacia el mercadeo diferencial.....	11
1.4. Elementos del mercadeo diferencial.....	13
1.5. Etapas para la diferenciación	14
1.5.1. Creatividad.....	15
1.5.2. Innovación.....	18
1.5.3. Desarrollo del producto.....	20
1.6. Objetivos del mercadeo diferencial.....	21
1.6.1. Beneficios del mercadeo diferencial.....	21
1.6.2. Riesgos del mercadeo diferencial.....	23
1.7. Generalidades de la empresa.....	24

2. DIAGNÓSTICO.....	27
2.1. Situación sin proyecto.....	27
2.1.1. Metodología de venta actual.....	27
2.1.1.1. Flujograma del proceso de venta.....	27
2.1.1.2. Estrategias de venta.....	29
2.1.1.3. Evolución en la forma de vender.....	31
2.1.2. Funciones de mercadeo.....	32
2.1.2.1. Organigrama.....	32
2.1.2.2. Responsabilidades de puestos.....	33
2.1.3. Mezcla de mercadeo.....	35
2.1.3.1. Producto.....	35
2.1.3.2. Precio.....	35
2.1.3.3. Plaza.....	36
2.1.3.4. Promoción.....	36
2.2. Investigación de mercado.....	37
2.2.1. Segmentación del mercado.....	38
2.2.1.1. Análisis de la oferta.....	39
2.2.1.2. Análisis de la demanda.....	39
2.2.2. Investigación de requerimientos del cliente.....	40
2.2.2.1. Fuentes primarias.....	40
2.2.2.2. Fuentes secundarias.....	40
2.2.2.3. Tabulación de datos.....	41
2.2.2.4. Identificación de requerimientos del cliente.....	46
2.3. Etapas ante-estrategia.....	49
2.3.1. Construcción de jerarquía de valores.....	49
2.3.2. Elección de conjunto de valores diferenciales.....	51
2.4. Explosión de ideas.....	51
2.5. Evaluación de alternativas.....	55
2.5.1. Descripción e impacto de alternativas.....	55

2.6. Elección de alternativa.....	56
2.6.1. Análisis de comparación de alternativas.....	56
3. PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE MERCADEO, BASADO EN LA DIFERENCIACIÓN.....	57
3.1. Alternativa propuesta.....	57
3.2. Planificación de la estrategia.....	58
3.2.1. Visión y misión de la estrategia.....	58
3.2.2. Análisis FODA.....	59
3.3. Diseño de la estrategia.....	60
3.3.1. Descripción de la estrategia.....	60
3.3.2. Elementos de la estrategia.....	61
3.3.3. Metodología de la estrategia.....	67
3.3.4. Agentes involucrados.....	70
3.3.4.1. Funciones de puestos involucrados.....	71
3.3.5. Programa de la estrategia.....	72
3.3.6. Análisis FODA de la estrategia.....	74
3.4. Riesgos de la estrategia.....	75
4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN	77
4.1. Plan de valor agregado.....	77
4.2. Plan de diferenciación de clientes.....	83
4.3. Lanzamiento prototipo de la estrategia.....	91
4.4. Impacto ambiental de la estrategia.....	93
5. SEGUIMIENTO.....	95
5.1. Plan de mejora continua.....	95
5.1.1. Evaluación de la estrategia.....	96
5.1.1.1. Tablas de evaluación.....	100

5.1.1.2. Gráficos de evaluación.....	102
5.1.1.3. Impacto de resultados.....	104
5.1.2. Ajustes de la estrategia.....	104
5.1.2.1. Cambios en la estrategia.....	105
5.1.2.2. Implantación de la estrategia ya evaluada.....	105
5.2. Retroalimentación.....	106
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
APÉNDICE.....	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1.	Modelo para la estrategia de diferenciación.....	7
2.	Diferenciación frente a competencia.....	10
3.	Hacia la diferenciación.....	13
4.	Etapas de la diferenciación.....	14
5.	Origami, estimulante activo de la creatividad.....	17
6.	Diferencia de una organización creativa.....	18
7.	Razones de fracaso de una estrategia de mercadeo.....	24
8.	Flujograma del proceso de venta.....	28
9.	Organigrama ejecutivo.....	32
10.	Variables de la investigación.....	37
11.	Valor agregado del líder	41
12.	Razones de selección del proveedor de químicos.....	42
13.	Razones de abandono de proveedor de químicos.....	43
14.	Valor agregado seleccionado por el cliente.....	44
15.	Medio de solicitud de productos químicos.....	45
16.	Disposición del cliente para fidelizarse con un proveedor de químicos.....	46
17.	Jerarquía de valores para el modelo de diferenciación.....	50
18.	Posibles valores diferenciales del modelo.....	51
19.	Elementos bases del modelo de diferenciación.....	57
20.	Hoja de introducción a Página Web.....	64
21.	Vínculo de unión de los elementos diferenciales.....	67
22.	Ventajas diferenciales del modelo.....	70

23.	Agentes involucrados dentro del sistema.....	70
24.	Diagrama jerárquico de los puestos involucrados.....	72
25.	Plan de valor agregado.....	77
26.	Sistema electrónico (<i>Intranet</i>).....	83
27.	Pantalla de ingreso a la base de datos.....	84
28.	Buscador de ficha de cliente.....	85
29.	Menú principal de la ficha del cliente.....	86
30.	Plan de diferenciación de clientes.....	91
31.	Respeto al medio ambiente.....	94
32.	Depuración del modelo diferencial.....	96
33.	Gráfico de evaluación del modelo diferencial.....	103
34.	Construcción de la estrategia a implantar.....	104
35.	Seguimiento del modelo diferencial.....	106
36.	Circuito de retroalimentación del control administrativo.....	107

Tablas

I.	Explosión de ideas.....	53
II.	Análisis FODA de la empresa.....	59
III.	Programa de la estrategia.....	73
IV.	Análisis FODA de la estrategia.....	74
V.	Contrato “hipotético” de fidelidad.....	81
VI.	Hoja de evaluación del modelo diferencial.....	101

GLOSARIO

AAC	(Área de atención al cliente). Módulo físico encargado de la administración de todo lo referente a la relación de la empresa con el cliente.
Asesoría técnica	Recomendación especializada de la organización para con los clientes que lo requieran.
Administración	Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.
Agente de cambio	En el proceso de difusión, persona que intenta acelerar la difusión de una innovación.
Auditoría de mercadeo	Análisis y evaluación exhaustivos de la fusión mercadológica de las empresas, su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructuras organizacionales y recursos.
<i>Benchmarking</i>	Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
Cliente	Individuo u organización que toma una decisión de compra.

Cultura organizacional	Sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina, en mayor grado, cómo actúan los empleados.
Demanda	Está representada por los compradores y es la cantidad de consumidores interesados en los bienes y servicios puestos a su disposición por la oferta.
Difusión	Proceso en virtud del cual una innovación se esparce a través de un sistema social con el tiempo.
Estrategia de mercadeo	Plan general de acción en virtud del cual, una organización trata de cumplir con sus objetivos.
Evaluación	Etapa del proceso gerencial en la cual una organización determina cómo está alcanzando las metas establecidas en su planeación estratégica.
Ficha del cliente	Unidad de la base de datos, el cual contiene toda la información e historial de un cliente específico. Soporte para la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos y asesorías a un cliente.
Fidelización	Respuesta de confianza de compra del cliente para con la organización al recibir un buen servicio y cumplir con sus expectativas.

<i>Intranet</i>	Es una red interna privada que utiliza la infraestructura y los estándares de <i>Internet</i> y la <i>Web</i> . El acceso deberá limitarse a los empleados de la organización mediante el uso de muros de seguridad.
Investigación de mercado	Obtención, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones, para ser utilizada en el proceso de mercadeo estratégico.
Master de ingreso	Primera pantalla ofrecida al usuario por el <i>software</i> de base de datos como seguridad de ingreso a la misma, por medio de códigos de entrada.
Mercadeo	Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactores de necesidades entre mercados metas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
Mercadeo diferencial	Ofrecer productos diferentes, a precios diferentes, a clientes diferentes, todo al mismo tiempo, basado en las preferencias y necesidades del comprador, y en los objetivos comerciales del negocio.
Oferta	Está representada por los vendedores y es la cantidad de bienes y servicios existentes en los mercados y puestos a disposición de los consumidores.

Origami	Es la esencia que se esconde tras los dedos de quienes pliegan papeles para darle nacimiento a innumerables figuras.
Outsourcing	Préstamo de un servicio necesario a otras organizaciones.
Planeación estratégica	Nivel de planeación que consiste en 1) realizar un análisis de la operación, 2) establecer los objetivos de mercadeo, 3) determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado, 5) diseñar una mezcla estratégica de mercadeo.
Posicionamiento	Estrategias y acciones de una compañía cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores, en la mente de algunos grupos de consumidores.
Segmentación	Proceso de dividir el mercado de bienes y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.
Servicio	Actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de la compañía.

Servicio pos-venta	Mantenimiento y reparaciones, así como otros servicios que se dan a los clientes con el fin de cumplir con las estipulaciones de la garantía, o bien para incrementar los ingresos de la compañía.
Valor agregado	El que una marca agrega a un producto o servicio.
Valor diferencial	Valor agregado ofrecido por una marca, el cual es distinto de toda su competencia.

RESUMEN

“Diferenciarse o morir” es el lema utilizado en el mercado actual, ya que no basta solamente con competir. El ser distintos y a la vez únicos significa encontrar elementos que se puedan entregar a los demandantes y que ellos los perciban como beneficios propios, lo cual incida en su preferencia por aquella empresa diferente.

Para la elaboración de un modelo estratégico diferencial el presente trabajo ofrece una metodología exacta basada en mercadeo. La búsqueda de elementos diferenciales, está afirmada en una investigación de mercado con el afán de encontrar lo que a los clientes les gustaría recibir de su proveedor de químicos industriales, y que a la vez provocaría la fidelidad de éstos para con la empresa.

La otra parte consiste en realizar un diagnóstico de la empresa con base en un análisis minucioso de sus procesos de mercadeo para comparar los recursos de la empresa contra los requerimientos del cliente.

La propuesta del presente trabajo de graduación gravita en la implementación de un área de atención al cliente, una base de datos de todos los clientes donde cada uno es colocado según su categoría correspondiente, un sistema informático de *Intranet* para el manejo de información, y la implantación de una página *Web* promocional e interactiva.

Lo que el modelo pretende es otorgar valores diferenciales (asesorías técnicas y créditos en función de fidelidad y volumen de compra) por medio de un historial específico de cada cliente para saber cuánto crédito y qué tipo de asesoría se le puede brindar.

La página *Web* le servirá al cliente para estar informado de promociones de la empresa, y para comunicarse directamente con el área de atención al cliente, la cual administrará la base de datos.

La estrategia fundamental del mercadeo diferencial, es dirigir de una mejor manera los esfuerzos para fidelizar el segmento de alta rentabilidad de la compañía. En concreto, la clave del mercadeo diferencial reside en las bases de datos. La organización conocerá la posición de sus clientes en términos de rentabilidad y fidelidad, y tratar de evolucionar hacia una clientela más fiel y rentable.

OBJETIVOS

General:

- Proponer un modelo estratégico de diferenciación de mercado dentro de una empresa distribuidora de químicos en Guatemala, mediante una investigación de los requerimientos del consumidor de químicos.

Específicos:

1. Justificar la necesidad de diferenciación en la empresa Distribuidora de Químicos de Guatemala, por medio de la elaboración de un diagnóstico de la situación actual frente a una situación con estrategia de diferenciación.
2. Establecer requerimientos reales y necesarios del cliente sobre el producto y servicio que brinda la empresa distribuidora de químicos, con base en una investigación de mercado.
3. Determinar cuál será el valor agregado ideal que diferenciará a la empresa distribuidora de químicos, mediante un análisis de alternativas.
4. Proponer a la empresa distribuidora de químicos un modelo estratégico de diferenciación aplicable y real a sus recursos.
5. Obtener las herramientas necesarias para que la empresa distribuidora de químicos alcance la diferenciación en cualquier momento que lo exija el mercado.

INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante aumento de la globalización y un mercado con tendencia evolutiva, se hace necesario para las empresas buscar la forma de no morir dentro de la cruenta guerra del mercado; este fenómeno ha tenido alto impacto desde hace ya varios años en el mercado mundial, la industria guatemalteca no ha sido la excepción, pues al igual que en los países industrializados, la empresa que no es competitiva no sobrevive. También la expansión de la globalización ha hecho que la mayoría de oferentes en el mercado se limiten simplemente a sobrevivir y adquirir un nicho en el mercado, sin tener una visión clara de una expansión dentro del mismo.

Las grandes empresas de hoy o aquellas que a pesar que son pequeñas, han mantenido un crecimiento rápido y constante, no manejan el término de competitividad directamente; es decir, no buscan ofrecer solamente mejor calidad, mejor precio, mejor servicio, etc., pues ya no es suficiente; el éxito de dichas empresas radica en un sencillo pero poderoso término “diferenciación”, esta estrategia es la que hace que una empresa marque una diferencia en el mercado en el que se desenvuelve; es la forma en la que una empresa puede salir adelante y ser aún más que competitivos.

La diferenciación de la empresa estará basada y orientada en la extenuante búsqueda de la satisfacción del cliente, es decir, aquel servicio tangible e intangible que se le pueda brindar al cliente, el cual lo estimule a preferirnos antes que a la competencia. La diferenciación es una estrategia de mercado diseñada minuciosamente, que distinguirá a la empresa de todas las demás, es ese elemento el cual hace a la empresa única, pues ofrece un valor agregado al cliente que coadyuva principalmente al posicionamiento de marca dentro de la industria en la cual la empresa se desenvuelve.

Esto es lo que se busca a continuación, implementar en una empresa distribuidora de químicos, la diferenciación que los coloque en el mercado, no solamente como un competidor sino como una empresa diferente para la conveniencia del consumidor, y por ende, para el crecimiento y liderazgo de la empresa. Este documento presenta herramientas útiles y básicas para la aplicación de la estrategia de la diferenciación en el mercado, por medio de la aplicación metodológica de una propuesta a empresa Distribuidora de Químicos de Guatemala.

1. ANTECEDENTES GENERALES

El mercadeo es un concepto que se maneja desde tiempos antiguos y es un término muy común dentro del mercado global, es la manera de manejarlo lo que hace que una empresa logre sobrevivir dentro del mismo.

En términos generales el mercadeo es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos; los cuales están orientados a satisfacer y/o a rebasar las expectativas del cliente.

El anterior concepto de mercadeo surge a principios de los años 70's, logrando un alto impacto en el mercado en ese momento ya que el consumidor percibía la calidad y los mecanismos que se utilizaban para satisfacer sus necesidades, logrando con ello la fidelidad del cliente con las marcas que manejaban el concepto de "prioridad al cliente".

El mercado en las últimas cuatro décadas del pasado siglo evolucionó radicalmente, paso de ser un mercado dirigido a la venta y a la conveniencia de los productores a ser un lugar en donde aquel que no manejara el concepto de calidad total tendría grandes desventajas en la guerra de la competencia.

El mercado evoluciona perennemente por diversos factores, la tendencia actual se dirige a la siguiente aseveración: aquellas industrias que desean obtener un nicho en el mercado se ven en la necesidad de distinguirse de toda su competencia mediante la búsqueda de uno o más elementos diferenciales.

1.1. ¿Qué es el mercadeo diferencial?

Este término podría adoptar diversos conceptos en circunstancias específicas, de una forma general se indica que el mercadeo diferencial es aquel que plantea una estrategia específica de diferenciación dentro del mercado por medio de la creatividad e innovación de sus ejecutores, fundamentada en datos reales de los requerimientos del cliente y en los factores mercantiles en un espacio de tiempo específico.

Diversos autores han definido el mercadeo diferencial de las siguientes maneras:

- Acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa con la de sus competidores. Philip Kotler.
- Es crear algo que sea percibido por el mercado cómo único. Michael Porter.
- Estrategia de satisfacer un mercado amplio o reducido, creando para ello un producto o servicio diferenciado e imponiéndole luego un precio más alto que el promedio. Modelo de estrategias de Michael Porter.
- Ofrecer productos diferentes, a precios diferentes, a clientes diferentes todo al mismo tiempo, basado en las preferencias y necesidades del comprador, y en los objetivos comerciales del negocio. Don Hellriegel.
- La propuesta de mercadeo diferencial debe ser una y única, que la competencia no pueda ofrecer, debe ser lo suficientemente potente como para movilizar a las masas, y atraer nuevos clientes hacia el producto. Rosser Reeves.
- La diferenciación de los productos es la singularidad en calidad, precio, diseño, imagen de marca o servicio al cliente que da ventaja al producto de una empresa sobre el de otra. Susan E. Jackson y John W. Slocum Jr.

Los consumidores suelen elegir los productos y los servicios que les proporcionan mayor valor. Por tanto, la clave para conseguir y retener a los clientes está en entender sus necesidades y procesos de compra mejor de lo que los entiende la competencia y en ofrecerles un valor agregado.

1.1.1. Tipos de diferenciación

Una empresa o una oferta para el mercado se pueden diferenciar en cuanto al producto, los servicios, el personal o la imagen.

La diferenciación del producto. Una empresa puede diferenciar su producto según el material. La constante innovación y creación de productos diferentes es una potente arma en el marco de la distinción dentro del mercado.

La diferenciación de los servicios. La empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable. También pueden elegir de entre una cantidad virtualmente ilimitada de servicios y beneficios específicos que les servirán para diferenciarse de la competencia.

La diferenciación del personal. Las empresas pueden conseguir una clara ventaja competitiva contratando y capacitando a su personal para que sea mejor que el de la competencia. La diferenciación del personal requiere que la empresa seleccione con gran cuidado al personal que tendrá contacto con la gente y que lo capacite debidamente.

El personal debe ser cortés, amigable, respetuoso, atender a los clientes de manera consistente y exacta, debe hacer un esfuerzo por entender a los compradores, por comunicarse con ellos con toda claridad y por responder, con rapidez, a sus solicitudes y resolver sus problemas.

La diferenciación de la imagen. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Para crear una imagen sólida y distintiva se requiere creatividad y mucho esfuerzo.

Rosser Reeves, el publicista, afirma que cada empresa debe desarrollar una **proposición única para vender** (PUV) cada marca debe ceñirse a ella, se refiere a encontrar un mecanismo que haga que la empresa sea diferente a toda su competencia, lo que significa entregar al cliente “un valor agregado” al servicio que habitualmente se brinda, pero será un valor distinto y original, se llevará a cabo en base a un estudio previo con el objetivo final de provocar la “fidelidad” del cliente para con la compañía.

La diferenciación dentro del mercado debe ser estimulada por una distinción interna de clientes (dentro de la empresa), lo cual se encuentra profundamente ligado al hecho de que no todos los clientes compran lo mismo, no todos dejan iguales ganancias; entonces no todos son equivalentes, por lo tanto el trato debe estar basado en una “relación específica” de la empresa para con el comprador llevando un análisis lógico de cada uno de ellos.

1.1.2. La estrategia de la diferenciación

La estrategia de la diferenciación no tiene una estructura específica a seguir puesto que debe ser original y propia del momento en que surge; se deben analizar los factores de mercado, técnicos, legales, financieros y otros que puedan influir dentro del modelo. Sin embargo existe una metodología muy efectiva y que enmarcará varios modelos de diferenciación, esta metodología se describe en los siguientes incisos y posteriormente en la figura 1.

- a)** Comprender y hacer comprender a todo el personal que tiene incidencia, la necesidad de diferenciarse, creando un clima de esta necesidad dentro de la empresa.

- b)** Realizar una investigación de mercado teniendo en cuenta los recursos económicos y humanos con los que cuenta la empresa. La ejecución de la investigación abarcará las siguientes etapas:
 - 1. Determinar los objetivos de la investigación, y en base a ello plantear las variables fundamentales a investigar.
 - 2. Determinar las fuentes de investigación, ya sean fuentes primarias, fuentes secundarias ó ambas.
 - 3. Identificar el segmento del mercado del cual se desea obtener la información para un diagnóstico.
 - 4. Realizar una planificación cronológica de ejecución de actividades.
 - 5. Ejecutar la investigación persiguiendo los objetivos por medio de las variables a investigar y de las formas a realizarlo.

- c)** Realizar un diagnóstico en base a la investigación. El diagnóstico será la parte medular de la estrategia ya que en base a él se creará un modelo que llene los requisitos para la distinción dentro del mercado.

- d)** Determinar los elementos diferenciales; por medio del análisis del diagnóstico el cual develará cuales son los posibles valores agregados que se pueden brindar al cliente y que al ponerlos en práctica se logre la fidelidad del mismo.

- e)** Después de encontrar los valores diferenciales debe surgir una explosión de ideas (listado de ideas para estructurar la estrategia) donde se tomarán las ideas realizables y se desecharán aquellas innecesarias.

- f)** En base a los elementos de diferenciales se bosquejarán posibles estrategias, para luego evaluarlas minuciosamente para después seleccionar la ideal.

- g)** A continuación de encontrar la estrategia ideal, diseñar el modelo así como las funciones de cada empleado involucrado. Es en ésta etapa se necesita la creatividad e innovación de los ejecutores.

- h)** Prueba piloto; probar la estrategia durante un tiempo predeterminado con el fin de observar si es funcional o si no lo es, debe ser en un período no mayor de seis meses.

- i)** Después de realizar la prueba piloto se debe de evaluar los resultados por medio del reporte de cada departamento de la empresa.

- j)** Búsqueda de la mejora continua; una estrategia de mercadeo diferencial es funcional para un período de tiempo específico y no así para siempre, se debe evaluar constantemente la estrategia, realizando cambios parciales ó un cambio total de ser necesario a fin de perseguir los objetivos de la diferenciación.

1.1.3. Aplicación de mercadeo diferencial

La aplicación del mercadeo diferencial está basada en la integración de los altos, medios y bajos mandos dentro de la empresa. La efectividad de la estrategia diferencial dependerá principalmente del clima laboral, es decir que debe estar inmersa en el concepto de calidad total para que todos los involucrados trabajen por ella y así se logre lo deseado y planeado.

La integración organizacional supone un alto grado de comunicación entre los empleados para ello el diálogo es un imperante catalizador de ideas propuestas mediante el análisis comparativo de ellas. Los elementos que construyen un modelo diferencial son la creación de ideas producto de la analogía de la situación y el diálogo de las partes involucradas.

La **lluvia de ideas** o Brainstorming, también denominada explosión de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Se utiliza para generar pensamientos originales en un ambiente relajado a través del dialogo.

El **diálogo** es un tipo de conversación especial que da nacimiento a nuevos significados y revela cosas que antes estaban ocultas, es la herramienta que permite explorar el espacio de la posibilidad mediante un proceso dinámico entre dos o más personas para intercambiar información y comunicar pensamientos, deseos y sentimientos.

La **analogía** es la forma de consensuar las ideas y de llegar a un acuerdo grupal de lo que se dialoga. La analogía tiene como fin inmediato establecer la semejanza de los objetos, señala sus diferencias y procura establecer cuales son las ideas más loables para desechar aquellas que no tendrán ninguna incidencia necesaria.

1.2. Diferenciación vrs. competencia

En el tiempo actual muchos mercadólogos utilizan la frase “diferenciarse o morir”, haciendo referencia a la recia necesidad que tienen las empresas de ser distintas dentro del mercado y ya no solamente competir con las demás compañías que satisfacen la misma necesidad.

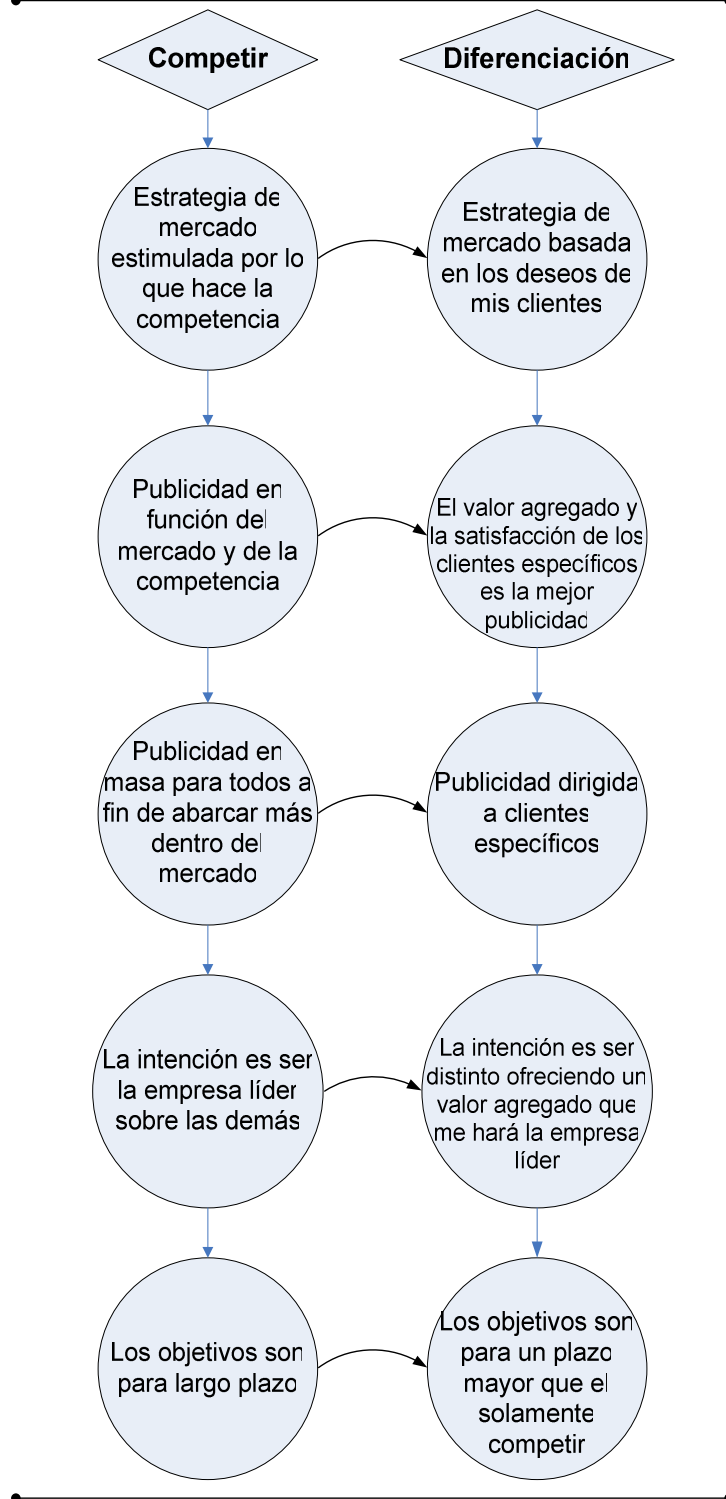
Hace algunos años la oposición era venta vrs. mercadeo, en donde la venta estaba orientada a satisfacer las necesidades y conveniencias de los productores, es decir producir para vender sin importar la opinión del cliente; mientras que la nueva forma comercial “mercadeo” significaba satisfacer las necesidades y deseos del cliente lo cual constituía el fundamento de la existencia de una empresa.

Las estrategias de una empresa encaminadas a simplemente competir tienen un alto grado de probabilidad de fracaso; no así aquellas empresas cuyas estrategias de mercadeo estén dirigidas a satisfacer al cliente de una forma muy particular, éstas deben ser originales y estar fundamentadas en la relación específica con cada uno de sus clientes teniendo por objetivo la “fidelización” de los mismos.

La diferenciación es mucho más que solo competir, ya que competir es enfocar las estrategias de mercadeo a vencer a la competencia, limitando grandemente la velocidad de expansión de una empresa puesto que trabaja en función de lo que hace la competencia y no de su propia creatividad y riesgo.

Mientras que la diferenciación busca uno o varios elementos que estimulen a los demandantes a preferir a la empresa antes que a sus competidores, y así provocar un crecimiento ignorando circunstancialmente lo que hace la competencia para ganar la batalla (Véase figura 2).

Figura 2. Diferenciación vrs. competencia



Fuente: Investigación propia

Son varios los beneficios que una empresa adquiere cuando busca y encuentra los elementos que la hacen diferente ante su competencia ya que el cliente lo percibe y prefiere comprar a alguien que le ofrece un valor agregado que no le brindan los demás.

Valor agregado puede traducirse en servicio, producto distinto, calidad superior, mejores opciones de crédito, mejor precio, bondades de la empresa, atención al cliente personalizado, etc. Es este valor agregado el que hace que la empresa sea diferente, y es la estrategia para trasladarlo al cliente y ejecutarlo a lo que se le denomina “modelo de diferenciación”.

1.3. Evolución hacia el mercadeo diferencial

La evolución hacia el mercadeo diferencial es el desarrollo de la estrategia previamente elaborada; al mencionar evolución se refiere a todas aquellas etapas que conducirán al objetivo primario del mercadeo diferencial el cual es lograr divergir de la competencia y obtener con ello una expansión física y financiera en la empresa. La evolución hacia el mercadeo diferencial se explica en las siguientes cuatro fases enfocadas en la percepción del cliente.

1. Diferenciación del cliente dentro de la empresa

La diferenciación no solamente incluye el diferir de una empresa en particular, sino que también exige que la empresa diferencie de una forma interna aquellos clientes mas leales o aquellos que compran mayor volumen de producto, es en esta etapa la empresa debe realizar una evaluación por medio de estadísticas de los mejores clientes, tanto en volumen como en fidelidad o constancia de compra.

2. Diferenciación de la empresa

Esta etapa se lleva a cabo durante la ejecución del modelo de mercadeo diferencial y se persigue la diferenciación externa; es decir, la distinción de la empresa de toda su competencia. La solución para ganar liderazgo dentro del mercado consiste en desarrollar una oferta, una prestación y una imagen desigual. La oferta puede incluir rasgos innovadores que se distinga de los ofrecimientos de todos los demás oferentes.

3. Gestión de categorías de cliente

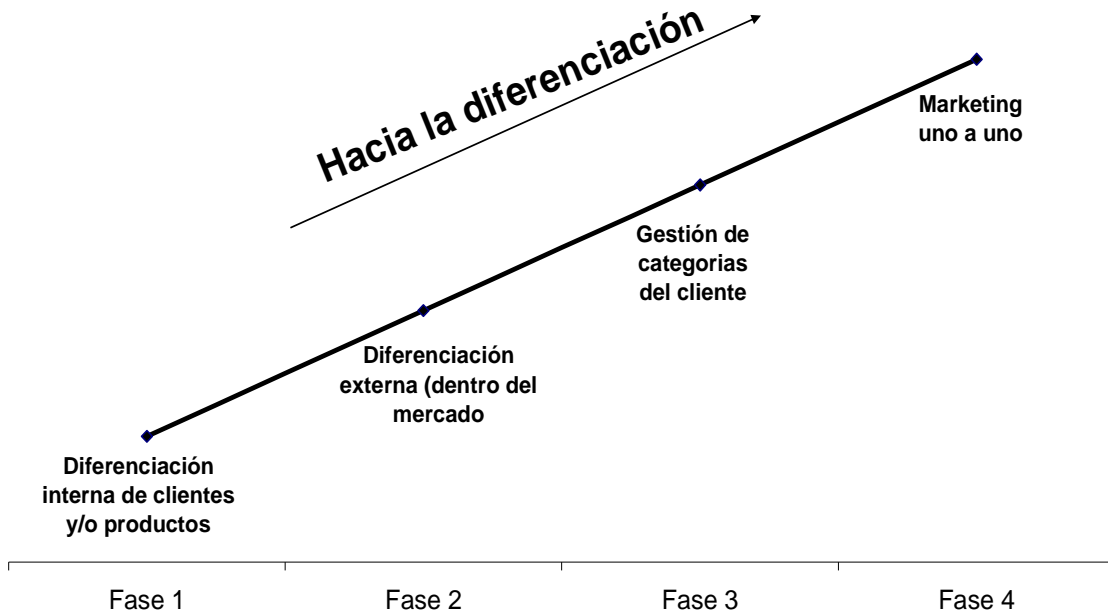
Se debe realizar un análisis en cuanto al aspecto financiero y de beneficios contra costos por cliente, para que de esta forma se pueda categorizar a cada uno en donde corresponda. La cantidad de categorías puede estar en función del tamaño de la empresa, volumen de venta, frecuencia de venta u otro que la empresa considere pertinente.

4. Mercadeo uno a uno

La última etapa es confeccionar la medida de cada cliente, el mix de productos, precios, servicios y privilegios de acuerdo a la categoría donde previamente fue incluido basada en las instrucciones de la estrategia.

El éxito de una estrategia se reflejará en la actitud específica de cada cliente al entregarle lealtad de compra a la empresa, lo cual es producto de un trato personalizado y distinto. La figura 3 muestra el camino hacia la diferenciación, que al final se reduce a una distinción interna de clientes para poder llevar a cabo un elemento diferenciador en el mercado.

Figura 3. Hacia la diferenciación



Fuente: Investigación propia

1.4. Elementos del mercadeo diferencial

La correcta utilización de los elementos del mercadeo diferencial son aquellos componentes de la estrategia que formularán el éxito de la misma. Los elementos de cada modelo son específicos de cada uno en particular y se determinan en función del objetivo primario que es el diferir de la competencia para alcanzar las metas corporativas.

Por ejemplo, los elementos de una estrategia basada en cliente y que suponen un modelo más o menos estándar son: datos detallados de los clientes, sistemas analíticos focalizados en los clientes y la voluntad de la organización de diferenciarse.

1.5. Etapas para la diferenciación

Una estrategia eficaz de diferenciación es el resultado de la capacidad creativa e innovadora de quienes planean y dirigen la misma. La creatividad y la innovación serán los dos componentes básicos, sin ellos es imposible idear una fórmula diferencial, en este sentido se afirma entonces que si las personas que crean la estrategia no son creativas y promotoras de la innovación la organización nunca podrá distinguirse con éxito.

Si bien es cierto, la estrategia debe estar apoyada en datos y estadísticas reales, la creatividad de sus autores y su voluntad de innovación será la que brinde realmente un elemento diferencial dentro del mercado. Una estrategia de diferenciación se resume en la siguiente fórmula conceptual (Véase figura 4).

Modelo de diferenciación = (creatividad) + (Innovación) + (mercadeo)

Figura 4. Etapas de la diferenciación



Fuente: Nuevo producto: Creatividad, innovación y marketing

1.5.1. Creatividad

Hace algún tiempo, Alvin Toffler escribió sobre lo que denominó la “tercera ola”, con la llegada de la sociedad informática. Hoy la humanidad se encuentra ante una “cuarta ola”, que es la era de la creatividad. En la actualidad, por la gran cantidad de cambios acelerados en todos los planos, la creatividad resulta aún más importante.

Para Alejandro Schnarch Kirberg, creatividad es el conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo; en un sentido más amplio se dirá que creatividad “es el resultado de un proceso que conduce a algo nuevo, diferente, que no existía antes; que puede ser un sistema, producto o solución a un problema.

Creatividad significa también la habilidad de combinar ideas en una forma singular, o a enlazar en forma no común las ideas. Una organización que estimula la creatividad es aquella que desarrolla enfoques novedosos a las cosas o soluciones singulares a los problemas.

Toda planeación y toma de decisiones necesita enraizarse en la creatividad, puesto que permite visualizar, generar e instrumentar nuevas ideas. La reflexión creativa aumenta la calidad de las soluciones a diversos problemas, contribuye a estimular la innovación, revitaliza la motivación y el compromiso, ya que representa un desafío para los individuos y sirve como catalizador del desempeño eficaz del equipo.

Para estimular y administrar la creatividad, los gerentes necesitan entender el proceso creativo, saber cómo seleccionar a los que poseen ese don, poder estimular el comportamiento creativo y crear una atmósfera organizacional que los favorezca.

Los métodos para estimular la creatividad más utilizados son la tormenta o lluvia de ideas, proceso nominal de grupo, sinéctica y toma creativa de decisiones; se describen a continuación:

- **Tormenta (lluvia) de ideas.** Es la reunión de los miembros de un grupo donde se plantea el problema y se les insta a producir el mayor número de ideas o soluciones que puedan sin se evaluadas en ese momento.

En la lluvia de ideas se prefiere la cantidad a la calidad, buscándose contribuciones espontáneas, se reciben incluso las sugerencias imprácticas y se les anotas, puesto que estimulará recomendaciones más útiles. Sus principales reglas son:

1. No criticar ninguna idea.
 2. Mientras más extremosas sean las ideas, mejor.
 3. Alentar la cantidad de ideas producidas.
 4. Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.
- **Proceso nominal de grupo.** Esta técnica, es una ampliación y modificación de la lluvia de ideas, ya que elimina la interacción oral que puede inhibir a los individuos. Los miembros del grupo trabajan solos pero en el mismo lugar desarrollando nuevas ideas, para luego compartir sus listas.
 - **Sinéctica (técnica de Gordon).** A diferencia de las anteriores la sinéctica propone producir sólo una idea radicalmente centrada en un área del problema en particular.
 - **Toma de decisiones en grupos creativos.** Esta técnica es apropiada donde no existe un método aceptado de resolver un problema. Funciona igual que la tormenta de ideas con la diferencia de que la evaluación en esta técnica es durante de la creación de todos los listados de ideas.

Una técnica informal pero útil para estimular la creatividad en cualquier individuo es el arte japonés llamado **origami**, que es definido como “el arte educativo en el cual las personas desarrollan su expresión artística e intelectual” o como “la esencia que esconde tras los dedos de quienes pliegan papeles para darle nacimiento a innumerables figuras”. Es conocido como “La Papiroflexia: Una ciencia expresada con los dedos”.

Figura 5. Origami, estimulante activo de la creatividad



Fuente: De Wikipedia, la enciclopedia libre

Para alcanzar la diferenciación dentro del mercado es indispensable contar con un grupo creativo, que tenga las habilidades necesarias para discernir cuál o cuáles podrán ser esos elementos diferenciadores; para ello en la figura 6 se brindan las principales características con las que deben de contar las personas que elaboren y administren un estrategia de mercadeo diferencial en contraposición a la administración tradicional.

Figura 6. Diferencia de una organización creativa

Administración tradicional	Administración creativa
<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo • Poca comunicación • Predominio de la comunicación vertical • Convencionalismo • Autoritarismo • Desperdicio de recursos humanos • Controles externos • Motivaciones externas • Recelo y disimulo • Intereses de los jefes en tareas • Represiones • Tareas rutinarias • Estancamiento • El poder pesa más que los hechos • Inconformidad en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a la creatividad • Abundante comunicación • Intensa comunicación en todo • Espontaneidad • Clima democrático • Aprovechamiento integral humano • Controles intergrupales, autocontroles • Motivaciones internas al trabajo mismo • Confianza y apertura • Interés de los jefes por las necesidades • Libertad de expresión • Búsqueda, innovación • Crecimiento personal • Los hechos pesa más que el poder • Satisfacción

Fuente: Nuevo producto: Creatividad, innovación y mercadeo p.32

1.5.2. Innovación

Renovarse o morir es la expresión que cada vez más se vuelve el clamor de los administradores contemporáneos. La innovación es el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. Así, la organización innovadora se caracteriza por su habilidad de canalizar sus ímpetus creadores a resultados útiles.

Según Don Hellriegel **La innovación** es el proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva. El cambio y la innovación no son iguales, van muy ligados, el primero suele comprender nuevas ideas de alguna índole, y éstas pueden ser la creación de un nuevo producto o proceso, o cómo cambiar por completo la forma de realizar un negocio.

Las organizaciones exitosas entienden que necesitan tanto de la innovación como del cambio para satisfacer a sus participantes más importantes. Stephen Robbins afirma que hay tres juegos de variables que estimulan la innovación. Se relacionan con la estructura, cultura, y práctica de recursos humanos de la organización.

La innovación es una constante del mercadeo diferencial que llevará a la empresa a estar siempre uno o varios pasos sobre su competencia. Es claro que la innovación es igual a riesgo, sin embargo si no se incurre en este peligro no habrá progresión para la empresa dentro del mercado, la piedra angular de la innovación se encuentra en la creatividad eficaz, puesto las buenas ideas reducen en un alto grado el riesgo de fracasar, de esto nace la necesidad de contar con personas creativas en la empresa.

La innovación, que es condición para la supervivencia y crecimiento de las empresas, se produce en dos fases o etapas:

- 1) Creatividad, que corresponde a la generación de la idea.
- 2) Ejecutiva, que transforma la idea de valor o realidad en la economía, a través de satisfacer al consumidor.

Para John Adair Innovar literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o estrategia nueva. Innovar en su concepto más amplio tiene ciertas facetas importantes. En particular, combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.

Modalidades de innovación. Puesto que las ideas nuevas adquieren muchas formas, son posibles muchos tipos de innovación. Tres modalidades fundamentales son la innovación técnica, de procesos y administrativa:

- **Innovación técnica:** se refiere a la creación o cambios de nuevos bienes y servicios.
- **Innovación de los procesos:** Consiste en crear una nueva forma de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.
- **Innovación administrativa:** Ocurre cuando la creación de un diseño organización respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios.

La creatividad debe traducirse en innovaciones, ya que no tiene sentido ser creativo si no se es capaz de innovar mediante una estrategia. La empresa debe saber en tener presente que el mercado cambia constantemente y por ende la estrategia de mercadeo de hoy no es igual a la de mañana, y la de mañana no es igual a la que en un futuro el mercado exigirá para salir adelante.

La innovación, busca mejorar la organización para desempeñar más adecuadamente sus funciones, las personas innovadoras siempre están ansiosas por formular nuevas ideas y constantemente buscan información que les ayude a llevar a lo tangible sus pensamientos.

1.5.3. Desarrollo del producto

El desarrollo del producto es fundamentalmente crear e innovar a través de las técnicas del mercadeo y sencillamente esta etapa incluye todos los elementos del lanzamiento de un producto por medio de una estrategia de mercadeo, la cual se debe ser propia de cada empresa en particular.

Como se ha mencionado la creatividad y la innovación harán el estandarte perfecto de un modelo diferencial, creando con ello un nuevo producto, un mejor servicio, mejor calidad o cualquier valor agregado. La ejecución del modelo es el desarrollo del producto en el caso de la diferenciación.

1.6. Objetivos del mercadeo diferencial

Los objetivos del mercadeo diferencial están enfocados principalmente a beneficiarse por medio de ser distinto en el mercado, para ello se persigue obtener los siguientes beneficios y evitar los riesgos que este puede representar.

1.6.1. Beneficios del mercadeo diferencial

Beneficios en mercado (externos)

- Alcanzar un posicionamiento de marca ideal en la mente del consumidor a través de ser una empresa distinta dentro del mercado.
- Relación mucho más estrecha y personalizada con cada cliente importante.
- Fidelización de los clientes para con la empresa.
- Un equipo creativo e innovador que administra la estrategia de mercadeo hará que ésta obtenga el liderazgo dentro del mercado.
- Una estrategia de mercadeo diferencial fijará precios convenientes tanto al oferente como para el demandante.
- El mercadeo diferencial procura producir lo que el cliente desea ofreciendo un valor agregado, lo cual permite a la empresa ser preferida por la clientela.
- El comprador busca aquellos proveedores que le ofrezcan lo que necesita, cuánto más buscarán aquellos que no solamente le ofrezcan lo que necesita sino también un valor agregado que llene aún más sus expectativas.

- La mejor publicidad será lo que el cliente obtenga de la empresa distinto de lo que recibe de la otras provocando así la fidelidad (exclusividad) de compra del cliente para con la empresa.
- Promueve un estudio de la competencia en cuanto a su desenvolvimiento dentro del mercado. Con ello se logra establecer parámetros no solamente diferenciales sino también de mercadotecnia.
- Busca en todo momento resguardar el medio ambiente mediante la correcta utilización de los recursos naturales renovables y no renovables.

Beneficios internos:

- Crecimiento físico y financiero de la empresa.
- Alcance de los objetivos corporativos de la empresa.
- Mejor manejo y organización de los clientes.
- Integración de toda la empresa para alcanzar los objetivos corporativos de mercadeo, para así estimular la calidad total en sus procesos.
- Conocimiento más profundo de los clientes, los procesos productivos de su empresa, conocimiento de sus requerimientos y solicitudes.
- Mayor orden en el flujo de información de ventas.
- Establecimiento de una base de datos de los clientes y trato especial para aquellos que adquieren mayor volumen y aquellos que son constantes en compras.
- Ahorro en publicidad, puesto que estará dirigida a un segmento objetivo y no simplemente lanzar publicidad para todos.
- Los beneficios se observan a largo y corto plazo, por ende son de mucho más impacto y repercusión para la empresa.
- Estimula la creatividad del personal.

1.6.2. Riesgos del mercadeo diferencial

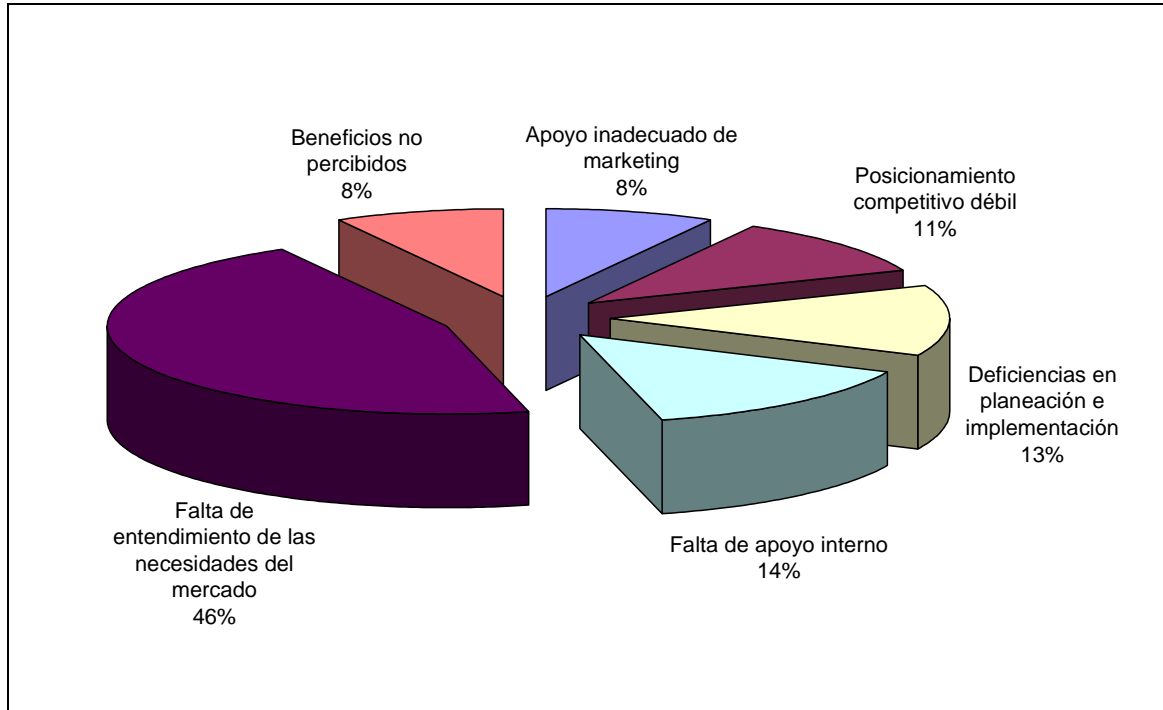
La diferenciación es esencial para el desarrollo de las empresas actuales pero trae consigo un **riesgo** ineludible, ya que se está experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados; sería imposible innovar una estrategia de diferenciación sin correr riesgos. El riesgo primario que se corre definitivamente es el fracaso de la estrategia, lo cual podría incurrir en:

- Mala imagen ante el cliente, por ende pérdida de mercado.
- Gastos innecesarios de la estrategia.
- Fricciones interpersonales dentro del clima organizacional de la empresa.
- Si la estrategia tiene éxito, la competencia procurará copiarla y esto desvirtuaría el concepto de “diferenciación”.

Los mercadólogos afirman que una estrategia de mercadeo que no es funcional no se le puede denominar como una pérdida de tiempo, pérdida de dinero o fracaso ya que cada falla llenará de experiencia al grupo de trabajo para que subsecuentemente se encuentre la estrategia ideal. Sin embargo una estrategia de mercadeo diferencial es mucho más exigente que cualquier otra.

La figura 7 muestra las razones de fracaso de una estrategia de mercadeo orientada a un nuevo producto, según un estudio de Kuczmariski & Asociados en 2003.

Figura 7. Razones de fracaso de una estrategia de mercadeo



Fuente: Nuevo producto: Creatividad, innovación y mercadeo p.32

Otras razones de fracaso son inoportunidad, esfuerzo inadecuado de mercadeo, costos mayores a los previstos y análisis inadecuado de mercado. Todas las razones anteriores deben de tomarse muy en cuenta y hacer un análisis de cada una de ellas puesto son éstas las causantes apremiantes de riesgo en una estrategia de mercadeo.

1.7. Generalidades de la empresa

Distribuidora de Químicos S.A. se dedica a comercializar y distribuir productos químicos como materia prima para la industria guatemalteca desde hace dieciséis años, y a través de los años ha ido abarcando mercado a razón de su buen servicio y respaldo como proveedor.

Distribuidora de Químicos S.A. es una industria la cual distribuye una gran cantidad y diversidad de productos químicos que son importados en su mayoría desde el extranjero, para luego distribuirlos en toda la república de Guatemala, principalmente en la capital de la misma.

Es una de las empresas líderes en Guatemala en la distribución de químicos en todo el país, teniendo una competencia de aproximadamente noventa empresas más, sin embargo el buen servicio, la calidad y el enfoque al cliente la hacen ser preferida por las industrias nacionales.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis mas profundo de la empresa, con orientación a determinar un diagnóstico real, el cual formule las bases para una estrategia de diferenciación dentro del mercado.

Misión de la empresa

- ✓ Afianzar el crecimiento en el mercado de distribución de químicos industriales como materia prima en Guatemala, basado en el desarrollo de nuestros servicios y en la innovación de todos nuestros procesos.

Visión de la empresa

- ✓ Ser la empresa líder en la distribución de químicos industriales como materia prima en Guatemala, siendo la prioridad la satisfacción del cliente por medio de la excelencia operativa y el compromiso organizacional.

Política de calidad

- ✓ Cumplir con la satisfacción del cliente, mediante la integración organizacional y compromiso de todos los empleados, garantizar una cultura organizacional basada en los valores éticos y de seguridad humana.

2. DIAGNÓSTICO

La principal prioridad de la compañía es satisfacer los requerimientos de sus clientes, en función de ello a continuación se realiza un estudio, el cual será dividido en dos partes, la primera parte consistirá en el análisis actual de la empresa en cuanto a mercadeo se refiere; la segunda parte comprenderá la investigación de mercado para determinar los deseos de los clientes para luego traducirlos en una estrategia de diferenciación.

2.1. Situación sin proyecto

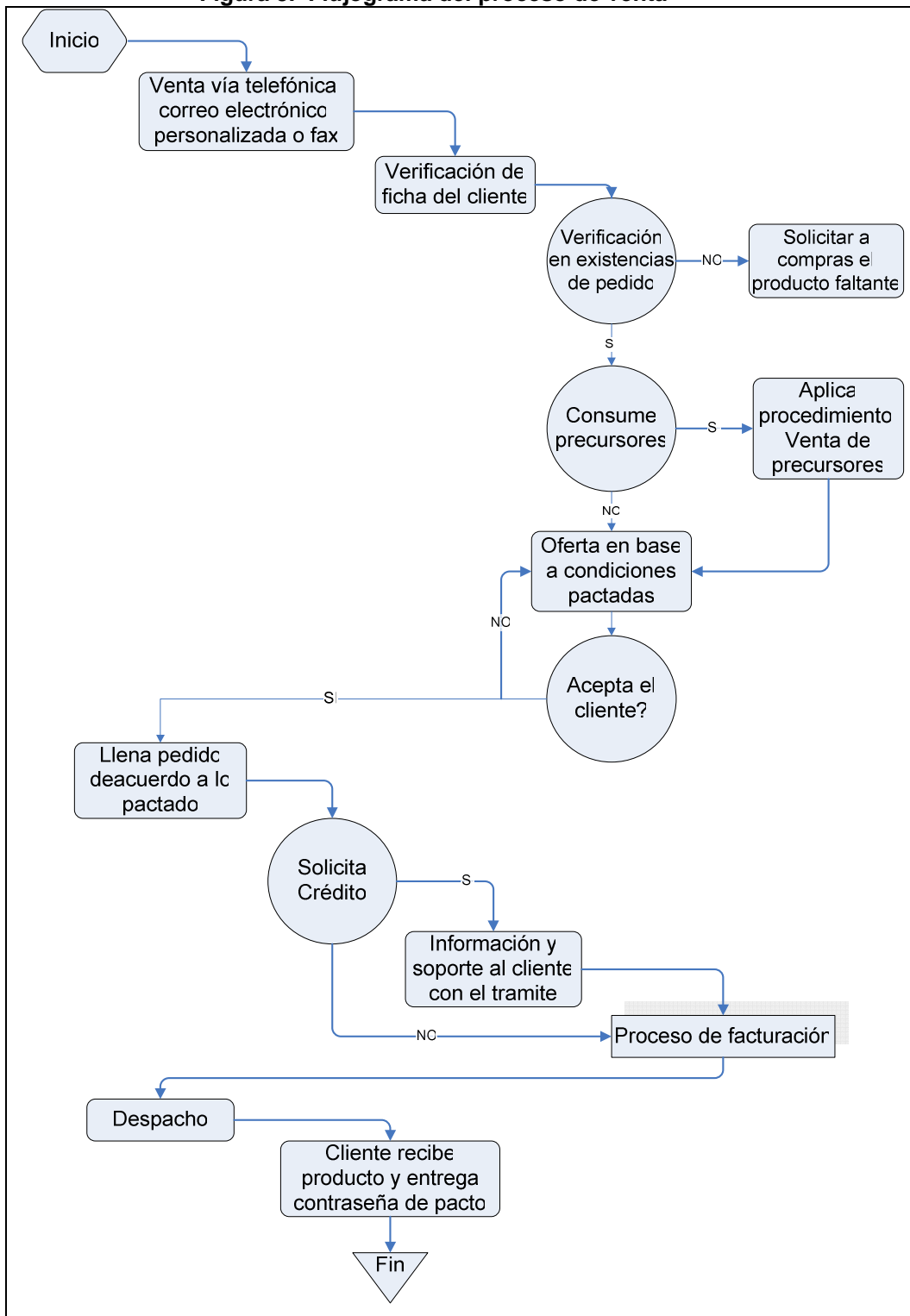
Distribuidora de Químicos S.A. en la actualidad no plantea una estrategia de marketing totalmente estructurada, de hecho no cuentan con un departamento de mercadeo ya que la zona industrial en donde se desenvuelve no lo exige de una manera rigurosa; en este sentido, una estrategia bien estructurada de marketing podría innovar muchos procesos y acciones que lleven a la empresa a obtener mayores resultados.

2.1.1. Metodología de venta actual

2.1.1.1. Flujograma del proceso de venta

El proceso de venta de la empresa es sencillo y con fluidez (Véase figura 8), lo cual es característico de un servicio rápido y eficiente; la compañía maneja una política de despacho del producto de doce horas máximo, bajo dicha política es necesaria una rápida intervención de los actores internos de la organización.

Figura 8. Flujo del proceso de venta



Fuente: Distribuidora de Químicos S.A.

2.1.1.2. Estrategias de venta

La compañía maneja una cartera de aproximadamente dos mil quinientos clientes en todo el país, los compradores se pueden categorizar según su volumen de compra y fidelidad en dos grupos, clientes especiales y clientes generales; a su vez estos grupos se subdividen.

- Clientes especiales
 1. Clientes especiales por contrato
 2. Clientes especiales por mayoreo
 3. Clientes especiales por fidelidad de compra

- Clientes generales
 1. Clientes esporádicos que compran poco.
 2. Competencia.

Clientes especiales por contrato: Son aquellos que realizan un pacto de compra “fidelidad” para con la empresa, éstos compran en gran volumen, por ende son los compradores a los cuales se les debe prestar mayor importancia.

Clientes especiales por mayoreo: Son aquellos que compran grandes volúmenes de producto a la empresa, pero que de alguna forma no se encuentran totalmente fidelizados con la misma.

Clientes especiales por fidelidad de compra: Son aquellos que no compran grandes volúmenes de producto pero que lo adquieren de una forma constante sin necesidad de contrato, a éstos se les debe ofrecer un pacto de fidelidad en función de garantías.

Clientes generales: Son aquellos que compran esporádicamente y lo hacen en pequeñas dimensiones.

La estrategia de mercadeo es administrada por un Comité Directivo conformado por los altos dirigentes de la organización; dicho comité utiliza los siguientes elementos como estrategia de mercadeo.

1. Precios bajos: En la industria de químicos no es común competir por calidad de productos, ya que un químico X de un proveedor A, es el mismo que el de un proveedor B o C; en razón de lo anterior es el precio del producto X y el servicio lo que hará que el cliente seleccione a que proveedor comprarle.

Para mantener precios bajos lo que la empresa emplea es la búsqueda de reducción sus costos de abasto; es decir, reducir los precios de importación por medio de los mejores proveedores (cualquiera que sea el país de origen), reduciendo el costo de transporte y logística; en fin, reduciendo costos de provisión reducirán costos de venta, ganando así más clientes y espacio dentro del mercado.

2. Atención al cliente: Este elemento va muy ligado al precio, ya que es la efectiva unión de estos lo que atraerá la preferencia del comprador para con la empresa. La atención al cliente es fundamental y es una de las principales fortalezas de la compañía.

Los vendedores son la carta de presentación de la empresa ante el cliente, dentro de ella hay vendedores con varios años de trabajo, esto deduce que son personas confiables y que tienen buena relación para con el comprador; todos los procedimientos de la compañía y su esfuerzo por trabajar de la mejor manera no servirá de nada si los vendedores son ineficientes y negligentes al momento de ofrecer y desempeñarse.

3. Servicios diferenciales: Se basa en la búsqueda constante de elementos diferenciadores por medio de encuestas periódicas de satisfacción al cliente, y también en el análisis del mercado por el Comité Directivo. Hasta hoy los valores que diferencian a la empresa de su competencia es lo siguiente:

- Es la única organización proveedora de químicos que despacha producto en días especiales.
- Maneja una política de entrega rápida del producto.
- No escatima esfuerzos para entregar el producto, aún si el pedido es poco.
- Se encuentra certificada por las normas ISO 9000, lo cual le otorga todos los beneficios que esto conlleva; esto infiere en que la compañía mantiene altos estándares de calidad en su servicio como en el producto, y confirma la preocupación por la seguridad industrial.

4. Respaldo corporativo: La compañía hace saber a sus clientes que tienen respaldo de otras empresas, ubicadas en distintas partes del mundo. Dicha fortaleza le da más credibilidad a la empresa ante el consumidor.

2.1.1.3. Evolución en la forma de vender

La empresa lleva más de tres décadas en el medio y definitivamente su éxito depende de su forma de vender, es claro que la industria no es la misma hoy que hace treinta años, por ende las técnicas de venta no son iguales.

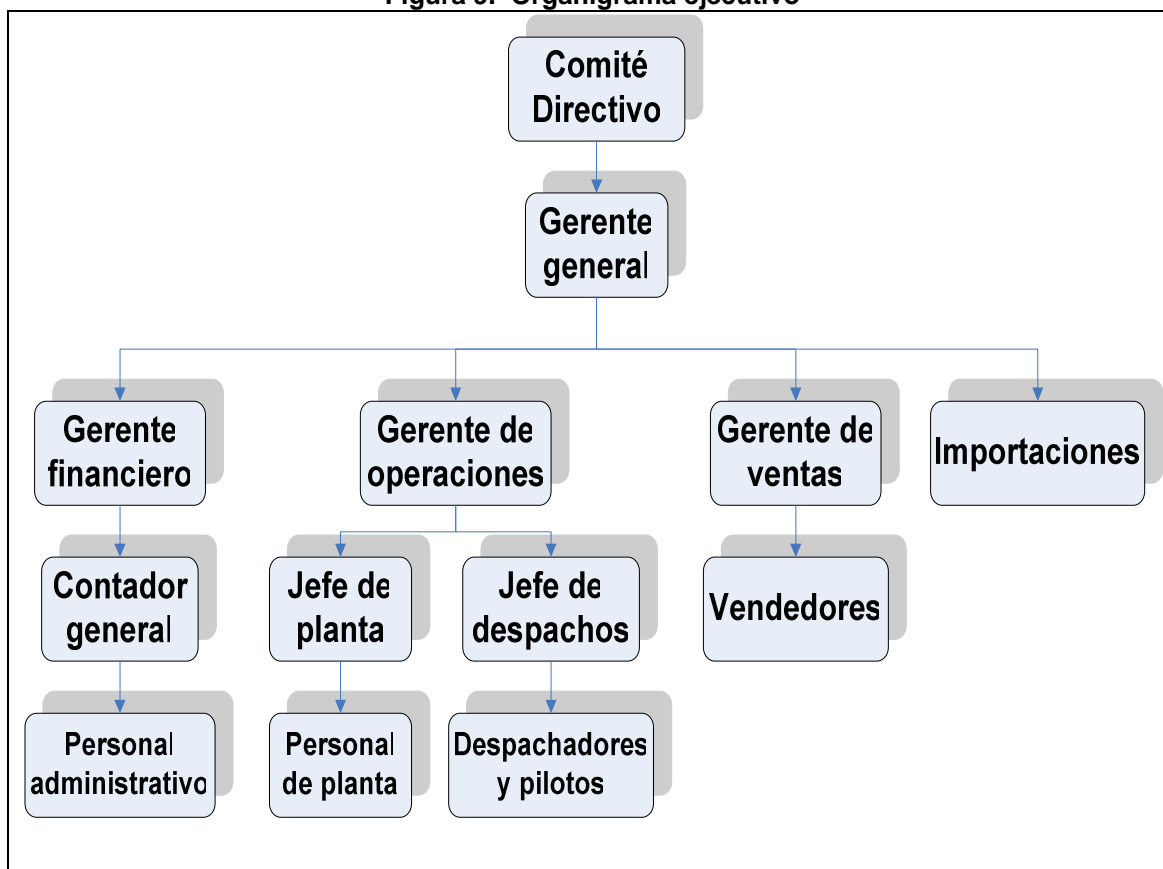
La forma de venta evolucionó en la compañía en dos etapas: la primera fue en los primeros años donde se vendía convencionalmente con la visita del vendedor y no se tomaba en cuenta factores como calidad total y tecnología; la segunda fue y sigue siendo la utilización de recursos de mercadeo para una proceso de venta corto y conveniente para las el oferente y demandante.

La evolución no fue sino hasta hace algunos años con la implementación de estándares de calidad y la utilización de herramientas tecnológicas. Esta segunda etapa en la forma de venta es mucho más rápida y eficiente al mismo tiempo el compromiso de los dirigentes de estar siempre a la vanguardia utilizando herramientas tecnológicas para cumplir todos sus procesos.

2.1.2. Funciones de mercadeo

2.1.2.1. Organigrama

Figura 9. Organigrama ejecutivo



Fuente: Distribuidora de Químicos S.A.

El orden jerárquico dentro de la empresa va desde el Comité directivo hasta los operadores en planta; el anterior esquema demuestra las áreas principales de la compañía, donde se puede observar que no cuenta con todos los departamentos con los que una empresa de su magnitud usualmente se desempeña.

2.1.2.2. Responsabilidades de puestos

Las responsabilidades de los puestos en cuanto a mercadeo se refieren a las siguientes.

Gerente general:

- Puesto que no existe un responsable directo de mercadeo en la empresa, el gerente general pasa a serlo en conjunto con los gerentes medios.
- Administra todas las áreas de la compañía.
- Toma decisiones de alto grado de importancia.
- Es responsable de contactar proveedores.
- Procura en todo momento reducir los costos de transporte y logística del producto químico procedente del extranjero.
- Pronostica el volumen de compra en función de datos históricos de demanda y estacionalidad de la mayoría de los productos.
- Realiza negociaciones con los proveedores y con los clientes especiales.
- Es responsable de rendir cuentas en cuanto al desempeño total de la empresa traducido en cifras de venta, por ende de ganancia.

Gerente de ventas:

- Es la persona encargada de crear una buena imagen de la empresa ante el cliente puesto que la efectividad de los vendedores es su responsabilidad.

- Tiene el compromiso de cumplir las metas de ventas previamente establecidas por el comité.
- Toma decisiones importantes en cuanto al servicio con clientes específicos.
- Pronostica el volumen de compra en función de datos históricos de demanda y estacionalidad de algunos pocos productos.
- Realiza ofertas de ventas a los compradores.
- Al igual que el gerente general realiza negociaciones con los consumidores sobre formulas de venta y pactos de venta.

Gerente de operaciones:

- Tiene principalmente la responsabilidad de entregar rápidamente el producto, dirigiendo los despachos y las facturaciones.
- Dirige el departamento de supervisión de la calidad, por tanto es el responsable de que el producto sea entregado en óptimas condiciones.
- Realiza negociaciones con los clientes cuando es necesario.

Gerente financiero:

- Su informe es básico para la toma de decisiones de marketing.
- Avala créditos a los compradores.
- Tiene a su cargo la responsabilidad de llevar un record específico de cada cliente, lo cual es importante para una estrategia de marketing diferencial.
-

Comité Directivo

Se encuentra conformado por el gerente general, gerente de ventas, gerentes de operaciones, gerente financiero y representante del área de importaciones; su principal función es la toma de decisiones para buscar la mejora continua dentro de todos los procesos de la empresa.

2.1.3. Mezcla de marketing

2.1.3.1. Producto

Los productos que Distribuidora de Químicos S.A. distribuye son químicos en calidad de materia prima sin mezcla, son importados desde el extranjero certificados con altos estándares de calidad, la empresa vende alrededor de quinientos tipos de químicos que son utilizados en la industria.

La empresa no incurre en costos directos de producción ya que solamente distribuye y no produce, por este motivo centra todos sus esfuerzos en la adquisición y posterior venta de sus productos. Es importante mencionar que los productos químicos industriales en calidad de materia prima tienen un ciclo de vida prácticamente imperecedero ya que son indispensables para las diferentes industrias.

Generalmente la diferenciación se enfoca a la innovación o creación de nuevos productos, esta idea no se puede aplicar al producto que la empresa vende puesto que es materia prima estandarizada dentro de la industria; es decir, el mismo producto que vende la competencia es orgánicamente igual al que la organización distribuye.

2.1.3.2. Precio

Los precios de los diferentes productos son asignados según lo siguiente: volumen de compra por parte del cliente, precio del químico, informe mundial, según el costo de los químicos en el extranjero y decisiones del Comité Gerencial. (Véase sección 2.1.1.2. punto 1).

2.1.3.3. Plaza

La empresa distribuye sus productos directa e indirectamente, proveen a través de intermediarios (mayoristas y minoristas) hasta llegar al consumidor final. El 80% de sus ventas es directamente al consumidor por medio de camiones de entrega. Algunos clientes optan recoger su producto en planta.

La compañía es una empresa líder dentro del mercado guatemalteco en la distribución de químicos industriales (materias primas), y se ha consolidado dentro del mismo por su buen servicio, diversidad de productos y por el respaldo corporativo, esto crea una plataforma sólida para la implementación de una estrategia de diferenciación.

2.1.3.4. Promoción

El concepto de calidad total manejada por la empresa es el estandarte para un buen servicio, que sin duda alguna representa la mejor promoción para la empresa. La compañía no utiliza publicidad común (radio, televisión, vallas, etc. puesto que su publicidad es la percepción que el mercado tiene de ella.

La empresa no utiliza las formas convencionales de promoción (medios de comunicación, vayas publicitarias, contaminación visual, etc.) ya que se patrocina por si sola; es decir, por medio de su buen servicio, calidad y por sobre todo por sus precios.

En razón de que la compañía y su competencia no formulan esfuerzos por distinguirse en base a la publicidad dentro del mercado, un modelo de diferenciación basado en una conveniente forma de promoción conllevaría al éxito esperado.

2.2. Investigación de mercado

La investigación de mercado es la etapa complementaria para determinar un diagnóstico real, la primera parte (análisis de la empresa) servirá de fundamento para colocar de un lado de la balanza los recursos de la empresa, y del otro lado los datos tabulados (requerimientos del mercado) para luego establecer el modelo de marketing diferencial apoyado en esta comparación.

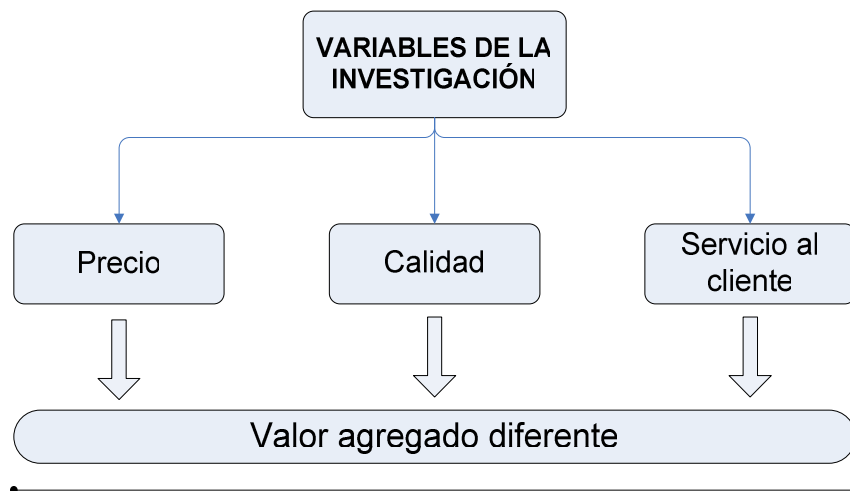
Objetivo de la investigación

- Identificar aquellos requerimientos del cliente que servirán de fundamento para la formulación de un “modelo de diferenciación” dentro del mercado de distribución de químicos para la compañía.

Variables a investigar

Todo el concepto de la investigación girará alrededor de tres variables, precio, calidad y servicio (Véase figura 10).

Figura 10. Variables de la investigación



Fuente: Investigación particular

La investigación sobre precio incluye el costo del producto para el cliente y todo aquello concerniente a su forma y tiempo de pago (crédito); la calidad encierra las cualidades del producto y el servicio incluye todo aquello conexas a la percepción del comprador en reacción a las actividades que realiza la empresa para satisfacer sus deseos.

2.2.1. Segmentación del mercado

La empresa tiene aproximadamente mil quinientos clientes activos, estos entre especiales y generales; la investigación considera primeramente a los clientes especiales ya que son sus requerimientos y exigencias necesidades que la empresa no puede ignorar, también se toman en cuenta un sector de los clientes generales.

Para obtener una muestra de investigación se utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$M = \frac{((\sigma)^2 * p * q * N)}{((E)^2 * (N - 1) + ((\sigma)^2 * p * q))}.$$

Donde: M es la muestra
 σ es la desviación estándar
p es la probabilidad de suceso
q es la resta de cien por ciento menos p
N es población total finita
E es el margen de error de la fórmula

Entonces si contamos con una población de 1500 compradores, con una desviación estándar de 1, con una probabilidad de suceso del 50% y con un error máximo del 6%, la muestra a considerar se deduce de la siguiente forma:

$$M = \frac{((1)^2 * 0.5 * 0.5 * 1500)}{((0.06)^2 * (1500 - 1) + ((1)^2 * 0.5 * 0.5))} = 66.37$$

La cantidad de clientes a investigar será de 67, de los cuales se tomarán al azar seleccionando un 40% de especiales (27 clientes), y un 60% de generales (40 clientes).

2.2.1.1. Análisis de la oferta

En Guatemala existen alrededor de cincuenta empresas distribuidoras de químicos, de las cuales solamente un pequeño grupo es competencia directa de la empresa. La cantidad ofrecida en el país cubre las necesidades de la industria local; sin embargo existen productos químicos que son importados del extranjero ya que son productos no genéricos.

Los precios se ofrecen en el mercado guatemalteco en función de los costos de importación siendo sensibles a las fluctuaciones económicas de la empresa a causa de diversos factores, tales como el aumento del precio del petróleo, riesgos naturales, accidentes, políticas nacionales sobre impuestos, costos de transporte.

2.2.1.2. Análisis de la demanda

Los principales sectores que obtienen sus productos químicos de esta compañía son la industria hulera, farmacéutica, agrícola, alimenticia, cosmética entre otras. La ley de la demanda afirma que a precios elevados se consume una cantidad menor que a precios reducidos, si permanecen igual los demás factores; por tanto, se deduce que el cliente selecciona su proveedor de químicos en función del precio.

2.2.2. Investigación de los requerimientos del cliente

Se entiende por requerimientos del cliente a todas aquellas necesidades que están implícitas en la adquisición de un bien o servicio del demandante. Es la búsqueda y posterior hallazgo de los valores diferenciales lo que brindará las bases reales para establecer una estrategia de mercadeo.

2.2.2.1. Fuentes primarias

El acudir a las fuentes primarias es fundamental en virtud de que en ellas se encuentran las vivencias de los involucrados en los procesos, productos y actividades que se investigan; se descubre las fortalezas y oportunidades. Se logra captar las interioridades, características y problemática de los clientes sobre las variables precio, servicio y calidad.

El acceso a las fuentes primarias se hará mediante:

- Entrevista personal
- Encuesta escrita vía correo electrónico
- Encuesta vía telefónica y fax

La investigación mediante las cuatro formas anteriores están dirigidas a un objetivo y es determinar cual será ese elemento diferenciador que no solamente haga distinta a la empresa ante sus clientes sino que también haga que las industrias consumidoras de químicos industriales se fidelizen.

2.2.2.2. Fuentes secundarias

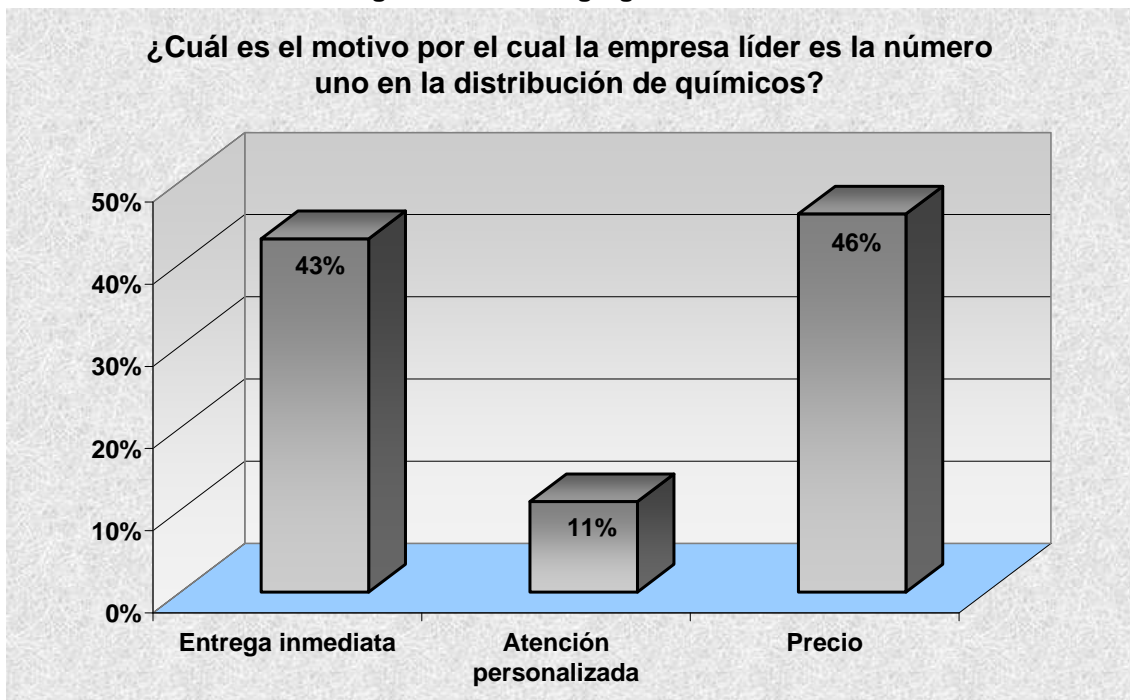
Las fuentes secundarias a utilizar se reducen al historial de los datos porcentuales de venta de la empresa en función de la aplicación de sus factores diferenciales (Véase punto 2.1.1.2.).

2.2.2.3. Tabulación de datos

Mediante la encuesta realizada a clientes activos de la empresa (Véase apéndice 1) se logró obtener la siguiente información.

- En promedio los clientes conocen un aproximado de 12 empresas distribuidoras de químicos.
- Según los clientes el distintivo de la empresa líder es la entrega inmediata, atención personalizada y precio. La figura 11 muestra que el precio y la entrega inmediata son los factores por los cuales una empresa de distribución de químicos (materias primas) se puede convertir en la líder en ese ramo.

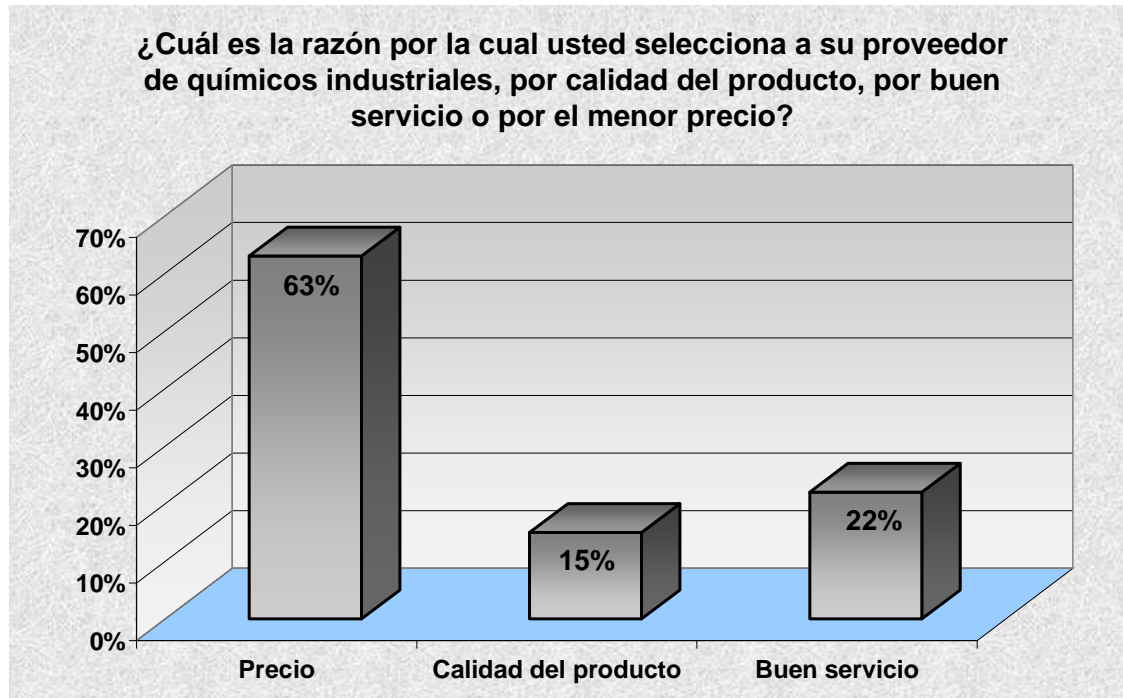
Figura 11. Valor agregado del líder



Fuente: investigación de mercado

- La figura 12 ilustra que el cliente tiende a seleccionar su proveedor de químicos industriales como materia prima principalmente por precio, después por el buen servicio y por último por la calidad.

Figura 12. Razones de selección del proveedor de químicos

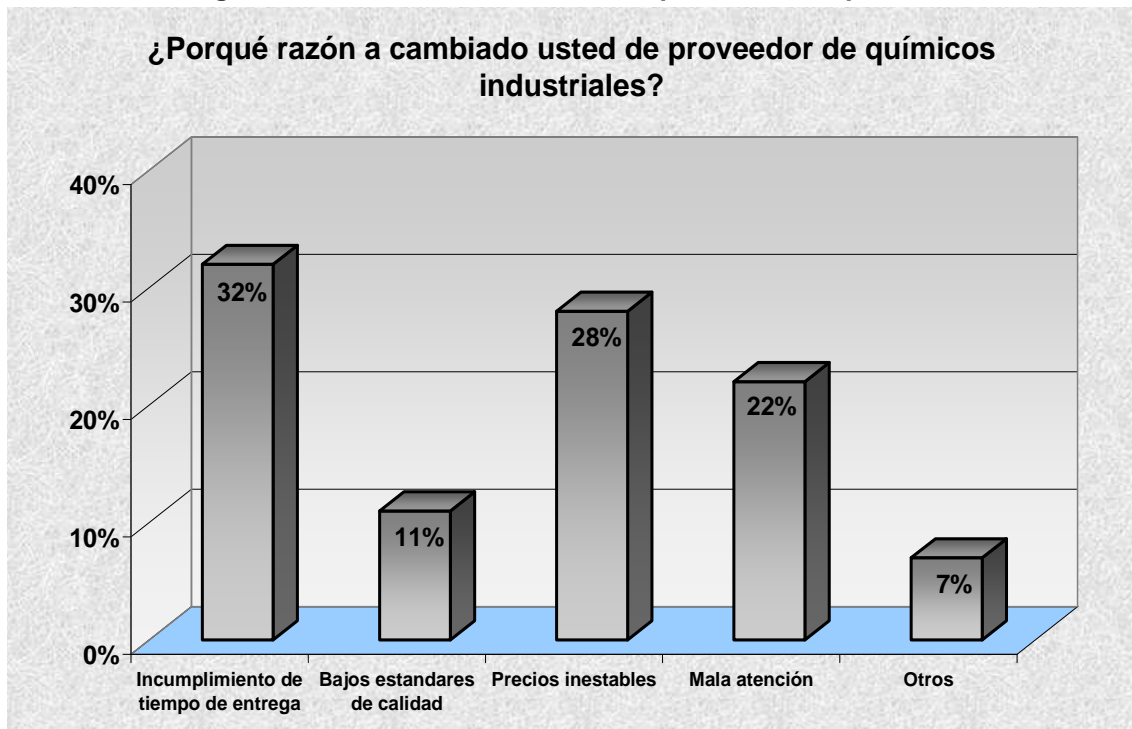


Fuente: investigación de mercado

- Las razones más notables por las cuales el cliente ha cambiado de proveedor de químicos son por no cumplir con el tiempo de entrega, por no mantener estándares de calidad, por no mantener estables sus precios, por mala atención al cliente y por falta de ética del proveedor.

La figura 13 muestra que el incumplimiento en el compromiso de entrega es el factor más latente por el cual los clientes desisten de comprar a un proveedor de químicos industriales

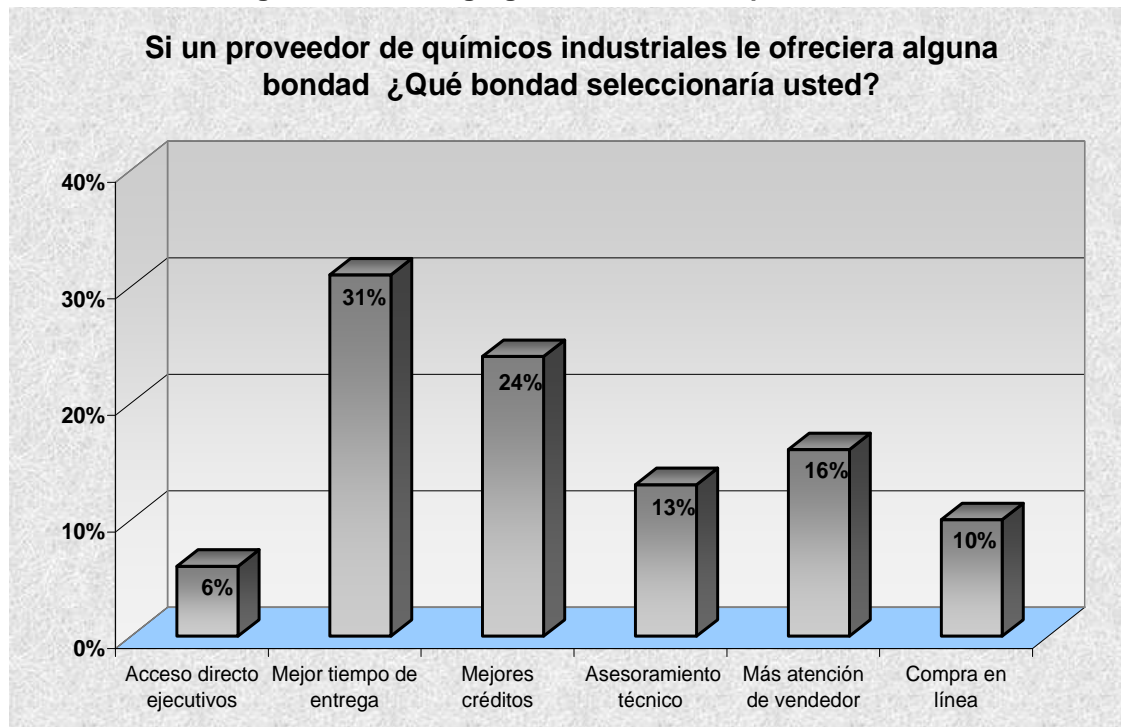
Figura 13. Razones de abandono de proveedor de químicos



Fuente: investigación de mercado

- La figura 14 devela el elemento diferencial que al cliente le gustaría percibir de su proveedor de químicos industriales. Las opciones que se le dieron al cliente fueron:
 - a) Acceso directo a cualquier ejecutivo de la empresa para solucionar cualquier eventualidad en la compraventa.
 - b) Mejor tiempo de entrega del producto.
 - c) Créditos y mejor precio en función de su volumen de compra.
 - d) Que el proveedor le brinde asesorías técnicas.
 - e) Mejor atención y visita frecuente por parte del vendedor.

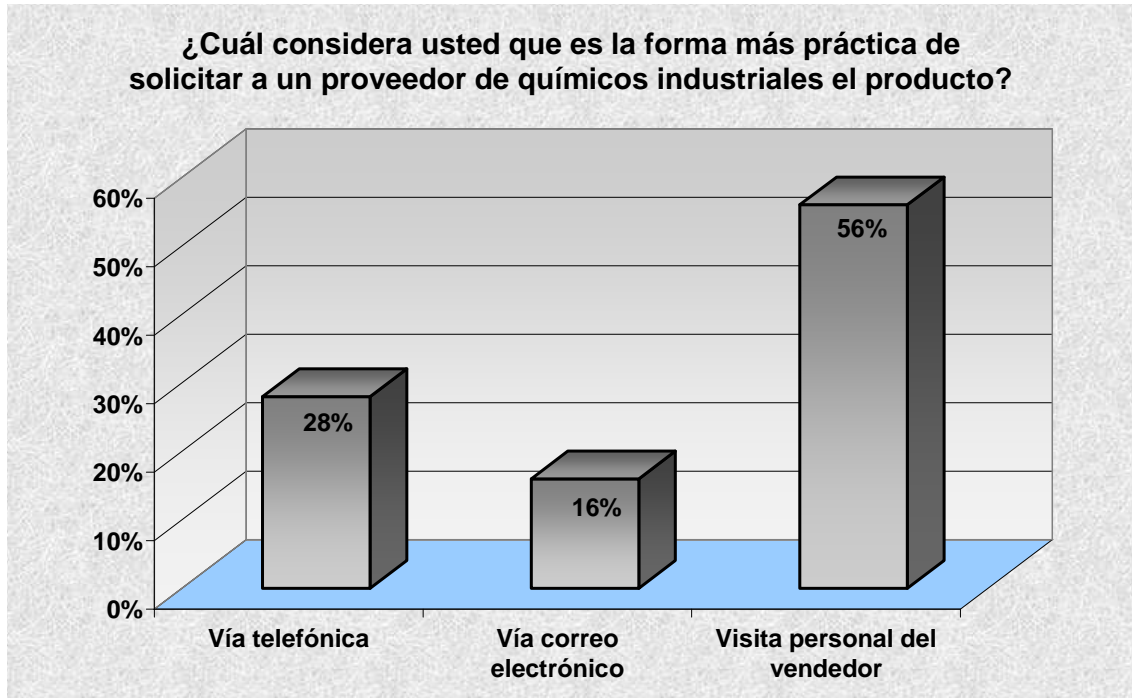
Figura 14. Valor agregado seleccionado por el cliente



Fuente: investigación de mercado

- En cuanto a la seguridad industrial concerniente a la manipulación de químicos, el cliente expresó en su mayoría que si ocurren accidentes y que no cuentan con un manual de información sobre los productos químicos que manejan.
- La forma más práctica según el comprador de solicitar a un proveedor de químicos el producto es por visita personal del vendedor, luego vía telefónica y por último vía correo electrónico. La figura 15 ilustra dicha aseveración.

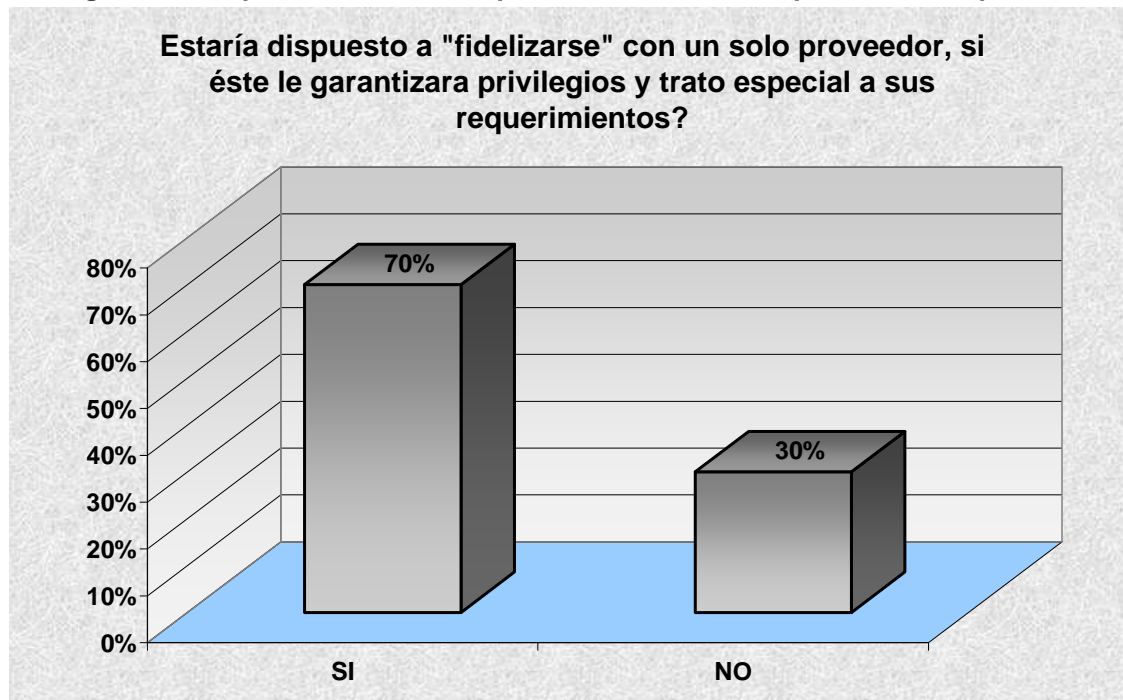
Figura 15. Medio de solicitud de productos químicos



Fuente: investigación de mercado

- En torno al deseo de fidelizarse con un proveedor, el cliente dijo en su mayoría que si estaría dispuesto, siempre y cuando exista un compromiso, de tal modo que se sienta seguro y satisfecho en todo momento. La figura 16 muestra una diferencia de un 40%, sin embargo no es un valor totalmente real ya que esto se comprobará en la práctica y no solamente en un simple deseo del comprador.

Figura 16. Disposición del cliente para fidelizarse con un proveedor de químicos



Fuente: investigación de mercado

2.2.2.4. Identificación de requerimientos del cliente

El sumario de requerimientos del cliente que a continuación se presenta, es el reflejo de los resultados de las encuestas y de los cuales se obtendrá el fundamento principal para la elaboración del modelo de mercadeo diferencial. Los puntos a continuación expuestos se expresan en primera persona para darle el sentido de "requerimiento del cliente".

En cuanto a servicio:

- ✓ Entrega del producto rápidamente.
- ✓ El proveedor siempre debe de tener en existencia el producto que yo necesite y cuando yo lo necesite.

- ✓ Para que yo pueda realizar un pacto de fidelización con algún proveedor esperarí­a primero que éste se comprometiera conmigo y con mis intereses.
- ✓ Esperarí­a siempre una visita y atención frecuente por parte del vendedor.
- ✓ Me gustarí­a que mi proveedor tuviera cuidado en verificar que todos los ofrecimientos de su vendedor sean reales y cabales para que yo me apoye en ellos.
- ✓ Siempre esperarí­a un buen servicio interpersonal tanto con el vendedor como con aquellas personas de la empresa con las que necesite comunicarme.
- ✓ Por el proceso del producto y almacenamiento creo que serí­a más práctico que mi proveedor de quí­micos me sirviera el producto en los llamados flexitanques.

En cuanto a precio:

- ✓ Me gustarí­a que mi proveedor me ofreciera precios que no fueran muy fluctuantes sino que se mantuvieran más o menos estables para que yo pueda incluir este costo en mi presupuesto de compra.
- ✓ Mi proveedor debe ofrecerme precios bajos y/o competitivos en el mercado para que yo siempre le compre.
- ✓ Serí­a bueno que el proveedor de quí­micos me ofreciera un listado de precios siempre actualizado y que si pudiese me informara si en días futuros habrán fluctuaciones en él.
- ✓ Cualquier proveedor debe ser flexible en los tratos de pago, porque alguna vez no he logrado obtener el dinero suficiente para pagarle en el día que acordamos por razones fuera de mi alcance; me gustarí­a que el proveedor me considerara puesto que yo soy un cliente cumplido y fiel.
- ✓ Premios y créditos en función de la fidelidad del comprador.

En cuanto a calidad:

- ✓ Necesito que mi proveedor siempre maneje políticas de calidad en todos sus servicios, especialmente al embasar el producto químico, a veces los toneles no son muy bien reutilizados ó a veces aún tienen desperdicios de pintura en el fondo del mismo.
- ✓ La calidad de los productos es algo que la empresa que represento exige ya que estamos certificados y todo debe ser de calidad, las materias primas no son la excepción sino el principio del proceso para el producto final que ofrecemos en el mercado.
- ✓ Los productos químicos deben ser siempre invariables en su estructura molecular; es decir que el químico que me dan hoy debe ser exactamente igual todas las veces siguientes que lo requiera.

Elementos diferenciales:

Asesoría departe de la empresa para con el cliente en:

- ✓ Manejo y manipulación de sus químicos, así como información para mi personal sobre los peligros que éstos representan.
- ✓ Información general sobre el uso de sus químicos, sus reacciones con otros y la diversidad de usos, es decir asesoría técnica (aunque tenga que pagar un valor extra por el servicio).
- ✓ Asesoría en expansión, es decir que el proveedor apoye mis proyectos en planta para saber que tipo de equipo se pueden utilizar con cierto tipo de químicos.
- ✓ Una página Web que sea versátil y totalmente confiable para realizar compras, la cual de acceso a la dirección de cualquier ejecutivo y vendedor para resolver cualquier circunstancia. Además, que brinde información general sobre precios actuales promociones, formas de pago y cualquier presentación e información que estimule a comprar.

- ✓ La empresa debe de contar con un departamento o sección de servicio al cliente donde se pueda atender los pedidos de una forma rápida y constante; también donde se pueda hacer sugerencias, reclamos y demás que es propio de dicha sección.

2.3. Etapas ante-estrategia

El análisis del balance entre los recursos de la empresa y los requerimientos del cliente es lo que propondrá un modelo de diferenciación real y con grandes probabilidades de éxito, esto se describe absorbiendo lo más importante de los requerimientos del comprador y adecuándolo a los recursos de la empresa.

2.3.1. Construcción de jerarquía de valores

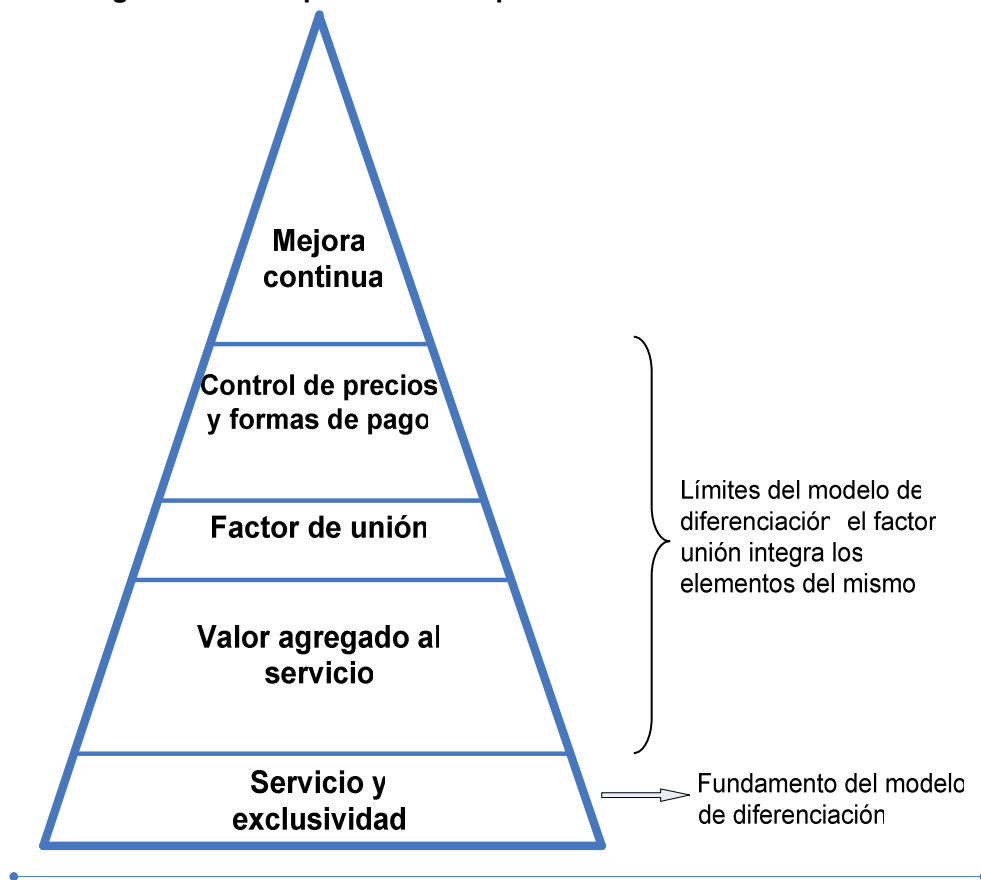
Para la compañía es claro que su elemento diferenciador se encuentra en el servicio aunado con los precios por las siguientes razones:

1. Los productos que venden son prácticamente los mismos que los que provee la competencia, esto quiere decir que no es el nivel de calidad del producto químico lo que pueda diferenciar a la empresa.
2. Dicho lo anterior, los clientes de la organización perciben en un grado mayor el servicio y el precio que la calidad del producto, la cual se sobreentiende de una empresa que anuncia su certificación con las normas ISO 9000.
3. La mezcla de mercadeo revela que la promoción de la empresa es deficiente, por tal razón el modelo irá dirigido a la maximización de sus recursos de servicio y precio para publicitar y ganar más espacio dentro del mercado.

Los elementos diferenciadores se encontrarán en el **servicio** que pueda brindar la empresa y/o **el precio de los productos con sus formas de pago**. Lo anterior es sencillo comprenderlo ya que es una empresa de distribución y no de producción.

El problema es ¿Qué tipo de servicio?, ¿Qué precio?, ¿Cuáles formas de pago?, ¿Para con cuáles productos?... y muchas preguntas más que surgen para encontrar la diferenciación en el mercado, los factores servicio y precio engloban un gran porcentaje de los procesos de la empresa. La estructura para elaborar el modelo diferencial se ilustra en la figura 17.

Figura 17. Jerarquía de valores para el modelo de diferenciación



Fuente: investigación de mercado

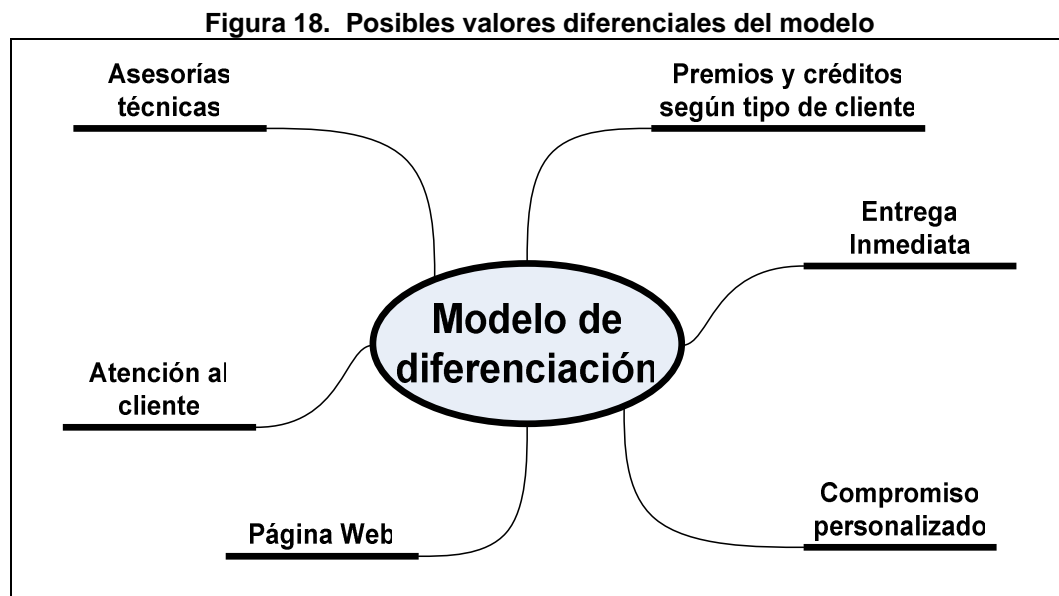
2.3.2. Elección de conjunto de valores diferenciales

De acuerdo a la tabulación de los requerimientos de clientes y a la selección de los valores límites del modelo, se toma para la elaboración del mismo los siguientes valores diferenciales.

1. Entrega del producto de forma rápida (just in time).
2. Área de servicio al cliente (servicio personalizado).
3. Premios y créditos en función de la fidelidad del cliente.
4. Asesorías mediatas de parte de la empresa para con el comprador.
5. Una página Web versátil y confiable para realizar peticiones de compra.

2.4. Explosión de ideas

La figura 18 ilustra los valores diferenciales seleccionados, y de los cuales se desprenden todas las ideas, de las que se absorberán solamente las convenientes que se encuentran expresas en la tabla I.



Fuente: Investigación de mercado

Entrega inmediata

Representa la entrega del producto en un tiempo predeterminado, en el lugar exacto y en el momento útil para el cliente. En la tabla I se presenta una serie de ideas de las cuales se tomarán las realizables para la definición final del modelo.

Atención al cliente

La empresa debe de potenciar una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal de actitud positiva, con sentido de responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

Página Web

Una página Web representa una herramienta poderosa para satisfacer las necesidades de promoción para cualquier empresa, proveyéndola de facilidad de información promocional y reducción de procesos que signifiquen dinero y tiempo.

Asesorías técnicas

La asesoría técnica y mediata es aquella que impulsa un valor agregado para el cliente, haciéndole saber el interés de la empresa en sus procesos y en la progresión hacia sus objetivos. Se utiliza la palabra mediata para hacer énfasis en que la empresa no es una organización asesora sino que puede brindar ciertos lineamientos en cuanto al producto que vende.

Tabla I. Explosión de ideas

Ideas para una entrega inmediata	Ideas para una excelente atención al cliente
<p>Minimización del tiempo de repartición por camión, por medio del establecimiento de rutas idóneas. Para ejecutarse puede utilizarse técnicas de investigación de operaciones tales como modelos de transporte, diagrama PERT, diagrama CPM y otros; para los cuales debe realizarse un estudio minucioso de tiempos y rutas para su optimización.</p> <p>Pronosticar la futura demanda del cliente, para que siempre exista un stock mínimo de producto y así disminuir la posibilidad de responder al comprador con “no tenemos en existencia”, “nos entra hasta la siguiente semana”, o simplemente no fallar cuando el vendedor ofrece sin percatarse de la inexistencia del producto en bodega.</p> <p>Optimizar los tratos personales con el cliente, de modo que pueda realizar sus pedidos con anticipación, estableciendo pactos de fidelidad, de manera que se puedan pronosticar adecuadamente las futuras demandas del mismo, y así abastecer las bodegas para cumplir con la entrega.</p> <p>Sustancialmente la solución diferencial para la entrega rápida del producto es un servicio al cliente inmediato; agilizando todo el proceso.</p> <p>Quizá alguna vez puede ocurrir, o ha ocurrido que la capacidad instalada de la planta no se da abasto para almacenar más producto, por ello la posibilidad de instalar otra bodega en planta es importante.</p> <p>Cuando la factura llega a planta para ser despachada, es estancada allí hasta que se pueda acomodar el producto en la ruta de algún camión; esto se hace para no perder combustible y tiempo, lo cual es muy lógico, la solución podría ser instalar una bodega en un punto estratégico de la capital, donde en base a un estudio de demanda se almacenen ciertos productos requeridos por clientes aledaños. Esto para entregar mucho más rápido, ahorrar combustible, y complementar cualquier eventualidad.</p> <p>Si es necesario subcontratar a alguna otra empresa que alquile uno más camiones cuando sea requerido.</p> <p>Algunos clientes en su proceso de producción es más factible almacenar sus químicos en cisternas y no en toneles o recipientes, entonces sería conveniente analizar si viable utilizar los llamados flexitanques.</p>	<p>Implementar un área de atención al cliente o contar con el recurso humano actual de la empresa para que realice la labor de dicho departamento; éste será una potente y útil herramienta estratégica de mercadeo ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al comprador.</p> <p>Crear una base de datos o ficha por cliente y concordar a cada uno según su tipo, describirá todo lo concerniente al mismo, nombre, forma de venta, fechas de venta, fechas de entrega, quejas, requerimientos, créditos, formas de pago, etc. La revisión constante de las fichas facilitará el control de los clientes y dará información sobre el trato que se le puede brindar a cada uno ya que su historial estará especificado allí.</p> <p>La búsqueda de nuevos mercados y posibles clientes es fundamental, para ello se requiere de técnicas de mercadeo, siendo un área de atención al cliente una herramienta bastante útil para este fin.</p> <p>Los vendedores desempeñan un papel fundamental en el servicio al cliente, por ello una estrategia de capacitación de personal definitivamente sería indispensable para mejorar el sistema de servicio. (Esta idea no es negociable sino que se recomienda adoptarla).</p> <p>Establecer un compromiso personalizado que es la parte medular de la atención al cliente. La calidad del servicio de la empresa hará fuertes compromisos con sus clientes, esto se logrará mediante la inducción y capacitación de aquellos empleados que tienen contacto directo con los clientes de la empresa.</p> <p>Para establecer un pacto de fidelidad con el comprador se puede realizar de dos formas, la primera mediante un contrato escrito y la segunda por percepción de la relación empresa-cliente.</p> <p>El servicio al cliente debe tener como esencial función revisar el historial de cada uno en particular y analizar a aquellos que han dejado de comprarle a la empresa, para luego tratar de averiguar el porque de su desistir, determinar si es una causa interna y/o externa y tomar medidas sobre ello; es más costoso la pérdida de clientes que el extender la cartera de los mismos.</p>

Continuación

Ideas para una Página Web	Ideas para Asesorías técnicas	Ideas para otorgar créditos
<p>Subcontratar una empresa la cual cree la página bajo las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> Debe ser una página de promoción, por lo tanto debe ser llamativa y vistosa, con imagen tecnológica; sin embargo no debe perder el sentido de profesionalismo y de la página existente del grupo. La página por sí sola debe denotar que Distribuidora de Químicos S.A. es distinta a su competencia mediante mensajes. Debe llevar un logotipo y eslogan que defina en un máximo de ocho palabras lo que la empresa engloba. Debe contar con una introducción al menú. Debe contar con link de Asesorías, Área de atención al cliente, Productos, Precios, Oferta (según calendario), Contáctenos, Valor agregado, Desempeño en el mercado, sugerencias, quejas, novedades y otros. La página debe ser elaborada sobre las bases de la atención al cliente y el valor agregado de la empresa. La página debe ser muy versátil y fácil de utilizar. Debe informar sobre todos los productos existentes y debe dejar lugar para sugerencias. Debe interconectarse con la base de datos de cliente para que la persona que atiende los correos pueda tomar decisiones inmediatas y así mejorar el tiempo de entrega. Debe contener acceso al correo laboral de los ejecutivos. <p>La página debe de ofrecer pago por correo, por medio de tarjetas de crédito de cualquier empresa. Esto facilitará a muchos compradores, también será un valor agregado.</p> <p>El acceso a precios debe de estudiarse para determinar si se puede presentar en la página o que con un código de cliente especial, el consumidor pueda preguntar los precios actuales de cualquier producto.</p> <p>Constantemente una división de alcance debe de enviar correos a posibles compradores invitándolos a visitar la página y a invertir con Distribuidora de Químicos S.A. haciéndoles saber la conveniencia que tienen al adquirir su producto con dicha compañía.</p>	<p>Crear un manual de información al cliente sobre los productos que la empresa distribuye, donde irán todos los datos importantes de cada químico así como la manera de manipularlos para evitar accidentes, también irá la información de su peligrosidad y que hacer en caso de daño personal. Este manual además servirá como soporte para cualquier eventualidad del personal de la compañía, también ayudará a cumplir con los parámetros de las normas ISO 9000.</p> <p>Brindar capacitación al personal que manipula los químicos de las empresas de clientes especiales, analizándose si debe de cobrarse o no dicho servicio. La fidelización del cliente incluye de una forma retórica el compromiso del proveedor en servir y apoyar al comprador con el fin de mejorar sus procesos, para ello se hace necesario que el proveedor intente en el tipo de utilización que su clientela le da a sus productos.</p>	<p>Brindar créditos según el volumen de compras.</p> <p>Brindar créditos según la fidelidad del cliente en cuanto a tiempo y constancia de compra.</p> <p>Establecer los créditos por medio de un análisis de la compra del consumidor, bajo un porcentaje de fidelidad.</p> <p>.</p>

2.5. Evaluación de alternativas

Para determinar la mejor estrategia es necesario tomar solamente aquellas ideas factibles para concretar el modelo de diferenciación, reduciendo y depurando nuevamente las opciones hasta llegar a un modelo real y funcional. Por tal motivo se considerará de las ideas anteriores dos direcciones:

1. Ideas dirigidas al servicio personal del cliente. La empresa tiene un servicio muy competitivo en el medio, pero a pesar de ser la principal fortaleza se puede mejorar y así alcanzar un verdadero valor diferencial.
2. Ideas dirigidas a la promoción de la empresa. La promoción es el campo en que menos incurre la compañía ya que la mejor forma de promocionarse es el servicio y el poder de mercado que posea, esta característica es un común denominador para la empresa y su competencia, por lo que una promoción bien orientada será una ideal estrategia diferencial aunado con un valor agregado en servicio al cliente.

2.5.1. Descripción e impacto de alternativas

A continuación se presentan las ideas extraídas de la tabla I para la elaboración del modelo de diferenciación propuesto.

1. Minimización del tiempo de despacho por camión y proceso de venta.
2. Implementar un departamento de atención al cliente o simplemente contar con el recurso humano actual de la empresa.
3. Crear una base de datos o ficha por cliente.
4. Establecer pactos de fidelidad con el cliente por medio de contrato escrito o simplemente por percepción de la relación empresa-cliente.
5. Establecer una página Web dirigida al servicio y promoción al comprador.

6. Crear un manual de información al cliente sobre los productos en venta.
7. Brindar capacitación al personal del comprador que lo requiera en cuanto a los productos que la compañía distribuye.
8. Brindar asesoría técnica cuando el consumidor lo requiera.
9. La empresa obsequie bonificaciones expresadas en productos y créditos a sus mejores compradores (clientes especiales).

2.6. Elección de alternativa

2.6.1. Análisis de comparación de alternativas

La optimización del servicio será la plataforma del valor diferencial que ofrecerá el modelo, se manifiesta de la siguiente forma.

1. Optimización de servicio por medio de:
 - a. Atención personalizada al cliente.
 - b. Información total sobre el cliente.
 - c. Comunicación promocional y de servicio.
 - d. Minimización de tiempo de entrega.

2. Valores agregados:
 - a. Asesorías técnicas.
 - b. Créditos según categoría y tipo de cliente.

Después de la elección de las alternativas se propone a Distribuidora de Químicos S.A. el siguiente modelo de diferenciación:

“Crear un área de asesoría y atención al cliente en donde se maneje un control personalizado de compradores por medio de una base de datos para ofrecer privilegios según el volumen de compra y fidelidad del consumidor”

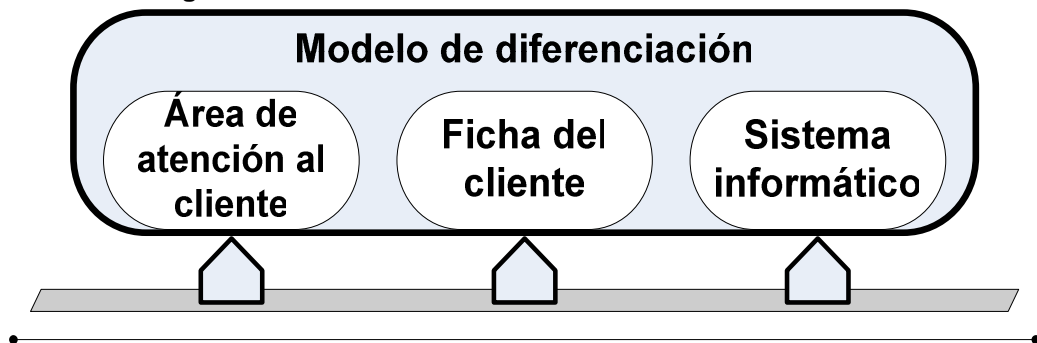
3. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATÉGICO DE MERCADEO, BASADO EN LA DIFERENCIACIÓN

3.1. Alternativa propuesta

El modelo diferencial propone la creación y posterior implementación de los siguientes elementos:

1. Un área específica de atención al cliente actual y potencial con personal capacitado para este fin, y para otorgar asesorías técnicas relacionadas con el producto que la empresa distribuye.
2. Una base de datos conformada por todas las fichas del cliente de la empresa. Subdividida en categorías según la fidelidad y volumen de compra del cliente para la toma de decisiones sobre créditos y demás.
3. Un sistema informático de Intranet conectado con dicha base de datos.
4. Una página Web de tipo promocional y coadyuvante para la rápida atención al comprador en cualquiera de sus necesidades.

Figura 19. Elementos bases del modelo de diferenciación



Fuente: Investigación propia

3.2. Planificación de la estrategia

Objetivo General:

- Implementar un área de atención al cliente basada en un servicio personalizado, por medio del la cual se manejen asesorías técnicas y la ficha de cada cliente con el fin de diferenciarlo para tomar decisiones de compraventa y de relación futura con el mismo.

Objetivos específicos:

1. Diferenciar a la empresa de su competencia mediante la entrega de asesorías técnicas y créditos en función de fidelidad y volumen de compra.
2. Mantener una relación estrecha empresa-cliente que estimule la fidelización del comprador para con la compañía, mediante un servicio personalizado.
3. Implementar una base de datos conectada en un sistema intranet que incluya a todos los clientes según su categoría y que otorgue facilidad de comunicación interna.
4. Crear una página Web que promocióne las cualidades de la empresa y su diferencia dentro del mercado.

3.2.1. Visión y misión de la estrategia

Visión:

Obtener una ventaja superior por medio de ofrecer al cliente asesorías técnicas que satisfagan las necesidades del mismo en cuanto a la utilización y manipulación de los productos químicos.

Misión:

Diferenciar a la compañía dentro del mercado en que se desenvuelve mediante la distinción interna del comprador para alcanzar los objetivos corporativos.

3.2.2. Análisis FODA**Tabla II. Análisis FODA de la empresa**

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metas corporativas están orientadas a la obtención de las mejores ganancias en base a la calidad integracional de toda la corporación en torno al servicio y percepción del cliente. • El proceso de venta de la empresa es sencillo y con fluidez efectiva. • La empresa se encuentra certificada por las normas ISO 9000. • La compañía cuenta con capacidad económica de inversión. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un departamento específico de mercadeo. • La compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos. • El proceso de venta es convencional y no adaptado a las exigencias actuales. • La relación del cliente para con la empresa es únicamente vía vendedor. • El historial por cliente con el que la empresa cuenta es no es suficiente para medir los clientes potenciales. • Existe poca capacitación de ventas para con los vendedores.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los precios que la empresa ofrece en el mercado son muy competitivos. • Maneja una política de entrega rápida del producto. • La empresa puede ampliarse y crecer si toma como objetivo introducirse más en el mercado por medio de practicar el mercadeo efectivo. • La calidad de servicio percibida por el cliente puede mejorar en un 50% si se adopta en la cultura organizacional el servicio personalizado mediante herramientas tecnológicas. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de toda la clientela de la empresa, solamente es un 4% aproximadamente el que explota la capacidad de venta de la misma. • La empresa tiene competencia directa comprendida por seis compañías más, con las cuales discuten el liderazgo. • Las razones más notables por las cuales el cliente ha cambiado de proveedor de químicos son por no cumplir con el tiempo de entrega, por no mantener estándares de calidad, por no mantener estables sus precios, por mala atención al cliente y por falta de ética del proveedor.

3.3. Diseño de la estrategia

3.3.1. Descripción de la estrategia

El modelo estratégico propuesto consiste en implementar un área dedicada a mostrar una imagen perceptible de compromiso y fidelidad como empresa proveedora. El objetivo del servicio personalizado es alcanzar la fidelidad del cliente para con la compañía, por tanto se pretende utilizar un área específica con personal capacitado, éste debe constar de al menos dos o tres personas que se encarguen de fungir como representantes de la organización.

El servicio personalizado incluye la asesoría al cliente en sus necesidades, como elemento diferencial. La asesoría estará basada en la construcción de dos manuales de apoyo para asesorar sobre seguridad industrial de los químicos que distribuye la empresa, y el otro contendrá todo referente a los productos químicos y todas las especificaciones de los mismos.

El modelo persigue alcanzar la fidelización de los clientes, principalmente de los especiales, esto se logrará diferenciando a cada uno por categoría en una “ficha del cliente” la cual contendrá el historial de compra del mismo. La ficha del cliente servirá para la toma de decisiones en cuanto a créditos y trato al consumidor, develará el tipo de cliente y si se puede o no confiar en él.

La acumulación de las fichas del cliente instituirá una base de datos la cual deberá ir conectada directamente a un sistema de conexión en red con los diferentes departamentos por medio de un sistema de Intranet (sistema informático de comunicación interna).

En la parte de la promoción, el modelo propone una página Web que procure brindar al comprador un servicio rápido y versátil, pero que a la vez promocióne todos los servicios y las ventajas de la empresa ante el usuario.

3.3.2. Elementos de la estrategia

La directriz del modelo esta guiada por tres elementos que son la ficha del cliente, un sistema informático y la implementación de un área exclusiva de atención al cliente. A partir de implementar estos tres elementos se pueden impulsar los valores diferenciales (asesorías técnicas y ventajas en función de compra y fidelidad), lo cual constituirá los detalles para adecuarlo a la empresa y hacer que se convierta en un evento real.

1. Área de Atención al Cliente (AAC)

Un área de atención al cliente es el primer elemento a crear, con éste se pretende lograr lazos de fidelidad con el comprador mediante el “compromiso personalizado”, lo cual no poseen las demás empresas distribuidoras de químicos. El área de atención al cliente tendrá las siguientes funciones:

- Coordinar el manejo de las fichas del cliente.
- Tener una atención rápida y totalmente constante al comprador vía telefónica, electrónica y personal.
- Brindar asesoría mediata a las necesidades del cliente apoyándose en la supervisión del Comité Directivo y en los manuales de asesorías técnicas.
- Procurar que los pedidos sean entregados justo a tiempo.
- Continua observación de los compradores, principalmente de los clientes especiales para no perder ninguno de ellos sino que lograr su fidelidad.
- Búsqueda de nuevos clientes en el mercado a través de sistemas de mercadotecnia.

El diagnóstico demostró que los clientes necesitan **asesorías**, por tanto el modelo propone brindar asesoramiento en la manipulación o capacitación para la utilización de químicos a los clientes según su fidelidad y volumen de compra. El otro tipo de asesoría a ofrecer será sobre expansión, es decir, si un cliente desea comprar nuevo equipo, maximizar el que ya tiene, utilizar un nuevo material o darle algún uso no convencional a un químico, la empresa podrá beneficiarlo asesorándolo en su necesidad. Para ello es necesario crear:

- **Manual de seguridad industrial**, el modelo propone crear un manual donde se especifique la forma de manipular los químicos, los peligros que representa cada uno, sus niveles de toxicidad y todos los detalles que puedan ser útiles en el manejo de los mismos. La información deberá ser presentada para cada químico de la manera expresa en el apéndice 2.
- **Manual de asesoría**, con la creación de un manual donde se describa el comportamiento de cada químico se podrá asesorar eficientemente, también conocer a detalle las funciones, posibles mezclas, derivados, composición química, generalidades, datos fisicoquímicos, aplicaciones, toxicidad, reactividad y referencias externas de cada químico en particular; esto permitirá brindar un buen consejo al cliente que lo necesite. La información deberá ser presentada para cada químico de la manera expresa en el apéndice 3.

Con la creación de los manuales se podrá brindar una capacitación a las personas que son parte de la empresa compradora en cuanto al manejo de químicos se refiere, para ello será necesario tener a disposición de la compañía personas, o bien, subcontratar (outsourcing) otra empresa que entregue dicha capacitación.

2. Ficha del cliente

Una base de datos es la suma de todas las fichas del cliente; el objetivo de crear este elemento es que la empresa pueda diferenciar a sus clientes por medio de una estadística detallada y fiel, ayudará a los directivos a tomar decisiones de venta sobre cualquier consumidor en particular.

Lo que se busca con el establecimiento de fichas del cliente es tener una herramienta de diferenciación interna para brindar un trato personal a los clientes, y para la toma de decisiones con respecto a asesorías técnicas, precios, créditos, bonos y bondades que la empresa establezca para entregar según la fidelidad y volumen de compra del cliente.

3. Página Web

La construcción de la página Web que se describe en el apéndice 9, modernizará la forma de venta de la empresa, recurriendo a la red de Internet. Esta página afectará dos sectores de la forma de mercadeo de la compañía, la promoción y la atención tanto al cliente actual como al cliente potencial.

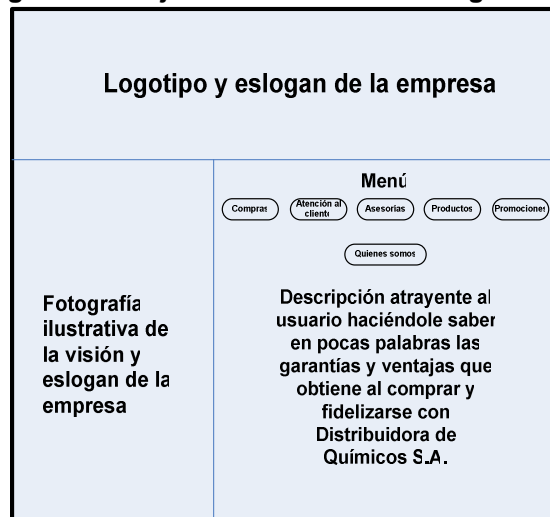
a) En el área de promoción: La página Web informará al usuario la razón del porqué le conviene comprar a la empresa, haciéndole saber las oportunidades que ofrece en cuanto servicio, precio, y valor agregado entre otros; para ello es necesario que la página tenga un menú de entrada llamativo y fácil de utilizar, presentando en todo momento un logotipo con su respectivo eslogan.

b) En el área de atención al cliente: El modelo supone cimentar los elementos sobre la optimización de los procesos de servicio principalmente en el contacto con el comprador, por ello una página Web debe ir orientada a la atención del mismo de una forma eficiente y real a través de sus diferentes opciones.

La estructura de la página Web se detalla a continuación, las características específicas de cada módulo se describen en el apéndice 10.

✓ **Introducción a la página,** la introducción es la carta de presentación de la página por ello deberá crearse bajo el concepto de atracción y motivación de visita dirigido al usuario. El formato de la hoja introductoria es ilustrada en la figura 20, la creación de la misma es discreción del autor.

Figura 20. Hoja de introducción de Página Web



Fuente: Investigación propia

✓ **Menú,** el menú de opciones o links ofrece al usuario la facilidad de seleccionar según su necesidad, y son éstos la puerta a la promoción y servicio al cliente que ofrece la página. A continuación se describen cada uno de los links y la utilidad que representan.

Compras

La selección de este link es básicamente para que el usuario realizase compras rápidamente y vía correo electrónico, donde el área de atención al cliente se encarga de darle tramite de inmediato verificando la ficha para determinar su estado crediticio e histórico y solicitarlo a planta para verificar en el sistema si hay en existencia dicho producto para contestar el mail confirmando el envío.

Atención al cliente

Mediante este link el cliente puede contactar a la empresa y expresar sus necesidades. Esta opción deberá tener las siguientes opciones:

- Link de quejas y reclamos
- Link de solicitudes del cliente
- Link para trabajar por contrato de fidelidad
- Link de asesorías técnicas
- Link para contacto con ejecutivos de la empresa

Asesorías

En esta área se informa al comprador las asesorías y los beneficios que el proveedor ofrece con ello, explica a detalle lo que un cliente puede solicitar y si existe algún costo por ello. Si se decide imponer un determinado precio a la asesoría debe ser un costo significativo en relación a lo que el cliente pagaría a otra empresa que se dedique a ello, esto porque si el consumidor esta comprando merece la asesoría a un bajo costo (el precio tendrá que ser en función de la categoría del cliente).

Productos

Al seleccionar este link el usuario podrá acceder a un listado específico de todos los productos que la empresa vende, ordenados según su ramo industrial (sector alimenticio, cosmético, farmacéutico, de limpieza, agrícola, de cuero, alimenticio animal, para equipos electrónicos y eléctricos, pinturas, para resinas, plásticos, textiles, metálicos, para tratamientos de agua etc.).

Promociones

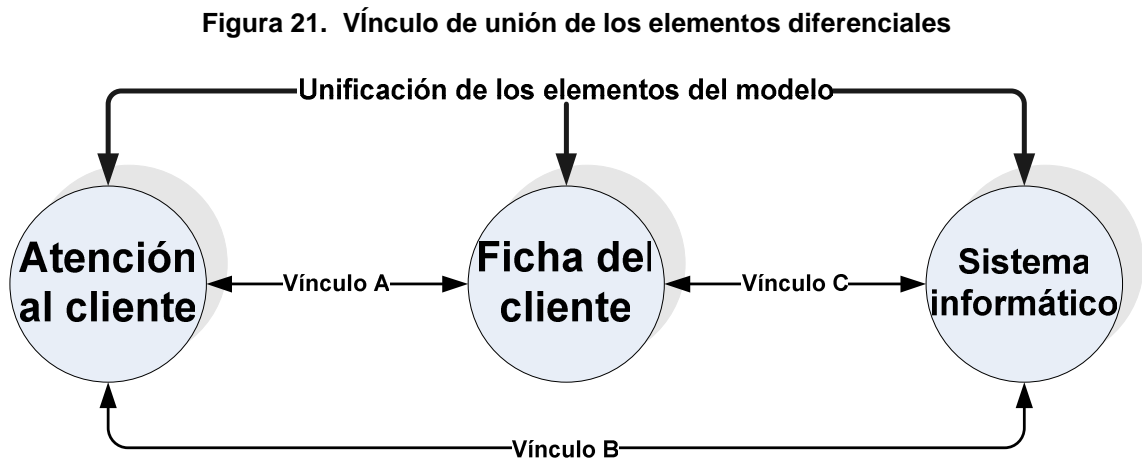
El modelo propuesto ofrece créditos y opciones a mejores precios para lograr fidelizar al cliente como elemento diferencial, la empresa debe de ofrecer promociones. Por ejemplo, si un producto X se vende mayormente en el mes de enero entonces una estrategia podría ser adelantarse y publicitar que la empresa hará rebajas sobre ese producto a aquellos clientes que compren cierto volumen específico. Entonces, lo que pretende este link es ser una herramienta estratégica para atraer y fidelizar al comprador.

Lo que hacemos

La presentación de esta opción es lograr describir la empresa y su compromiso de servicio de una forma clara y atractiva. Es aquí donde se describe todos sus servicios tomando como referencia la página central del sector al que la empresa pertenece.

3.3.3. Metodología de la estrategia

Para que los elementos diferenciales trabajen como un solo sistema que formule un modelo de diferenciación, es necesario resolver preguntas como: ¿Cómo hacer que una base de datos, un área de atención al cliente y un página Web trabajen en un solo sistema de diferenciación? y ¿Cuáles deben ser los vínculos de interacción?; La figura 21 ilustra estas preguntas.



Fuente: Investigación propia

Vínculo A: (Relación del área de atención al cliente con la ficha del cliente)

Para entregar una diferenciación en el mercado, primero es necesario crear una diferencia interna, es la ficha del cliente con la que se logra dicho objetivo; sin embargo para llevar un control específico por cada comprador se debe contar con un área de atención al cliente que se encargue de introducir todos los datos de cada consumidor en su ficha respectiva.

La metodología del vínculo A se explica en los siguientes pasos:

1. El comprador se comunica con el área de atención al cliente por cualquier necesidad (asesoría técnica, reclamos, compras, peticiones de créditos, averiguaciones, etc.) vía electrónica, telefónica, fax ó personal.
2. El departamento se encarga de introducir en la ficha del cliente la información de la compra o necesidad que tuvo el comprador.
3. La información ingresada en la ficha del cliente sirve como historial de base de datos para la toma de decisiones de los dirigentes para otorgar o no asesorías, créditos y cualquier evento que sea necesario cubrir.

Vínculo B: (Relación del área de atención al cliente con la página Web)

El modelo propone una página Web como elemento diferencial, como promotor de publicidad y servicio al consumidor es una herramienta de comunicación de el área de atención al cliente con los compradores. La metodología del vínculo B se explica en los siguientes pasos.

1. El cliente se introduce a la página Web de la empresa en la cual puede realizar cualquier transacción.
2. El personal del área de atención al cliente automáticamente contesta el correo o transacción del comprador, si es una compra verifica rápidamente su ficha y autoriza su venta, también a sus reclamos o peticiones se le deben dar respuesta inmediata.
3. La transacción efectuada en los pasos anteriores debe ser ingresada a la ficha del cliente prontamente.

Vínculo C: (Relación de la ficha del cliente con la página Web)

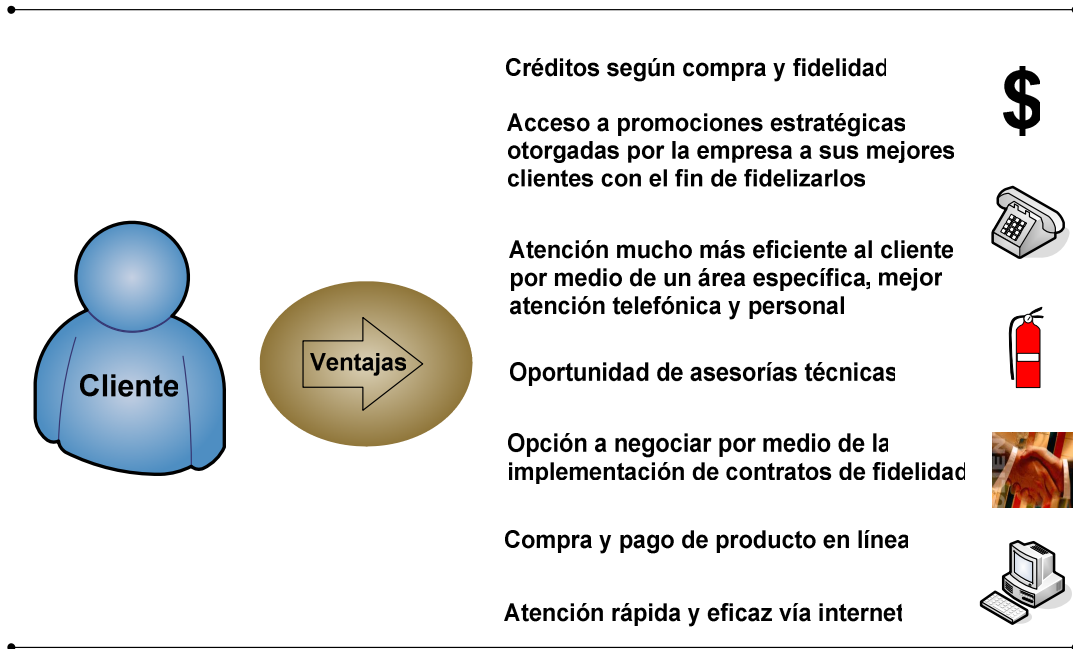
El vínculo exacto de la ficha del cliente con la página Web es el área de atención al cliente, ya que estas son las herramientas del mismo para diferenciar a los compradores y así proveerles ventajas diferenciales.

Unificación de los elementos del modelo

El sistema del modelo de diferenciación cuenta con un área de atención al cliente el cual utiliza un sistema Intranet para la comunicación y agilización de datos y una base de datos para entregar un mejor servicio y a la vez entregar “valores agregados” (Figura 22). Para comprender de un modo general cual es la metodología del modelo se explica en el siguiente procedimiento.

1. El comprador se comunica con el área de atención al cliente.
2. El personal del área se ayuda de la información de la ficha del cliente para tomar decisiones de venta y otros acerca del mismo.
3. El personal del área ingresa la transacción de los pasos anteriores a la base de datos (ficha del cliente) para su posterior retroalimentación.

Figura 22. Ventajas diferenciales del modelo

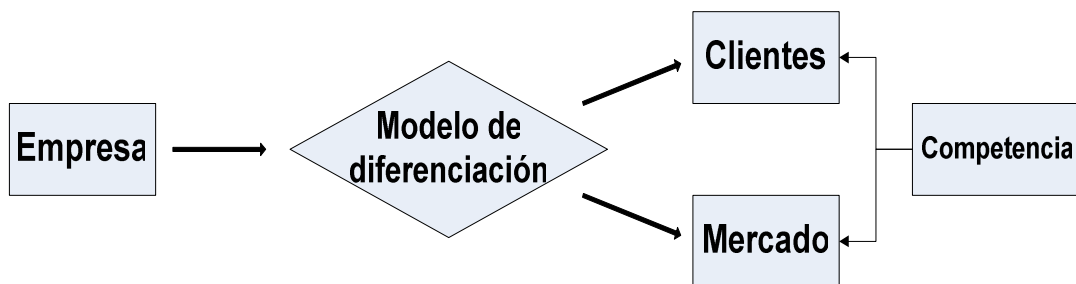


Fuente: Investigación propia

3.3.4. Agentes involucrados

Los participantes dentro del modelo propuesto son: la empresa que ejecuta la estrategia, el modelo de diferenciación, los clientes, el mercado y la competencia dentro del mismo. La figura 23 representa una idea clara de cómo influye cada agente dentro del sistema del modelo.

Figura 23. Agentes involucrados dentro del sistema



Fuente: Investigación propia

3.3.4.1. Funciones de puestos involucrados

Área de atención al cliente

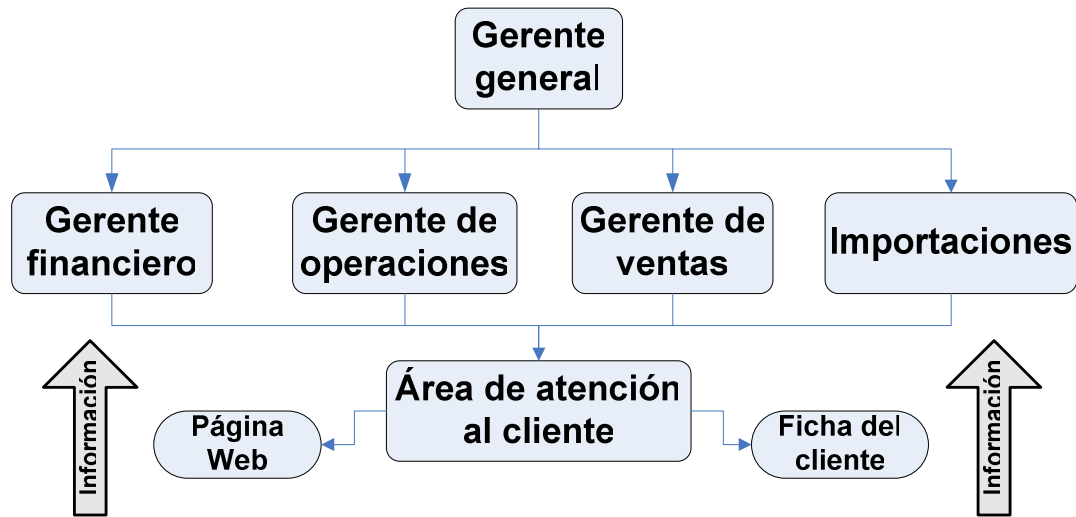
Las principales áreas de actividad en las que actuará un área de atención al cliente, son las siguientes.

- Dar consecución y trabajo específico con cada comprador.
- Fidelizar a los clientes por medio de un trato personalizado, y en la medida de lo posible lograr obtener contratos de compromiso de compraventa.
- Minimizar el tiempo de servicio.
- Acelerar los cobros.
- Descubrir las áreas de mejora.
- Marcar las tendencias del mercado.
- Investigar posibles mercados e instarles a compra.
- Mejorar el control de la red de ventas.
- Detectar rápidamente la entrada de la competencia.
- Controlar precios de venta reales.
- Actuar como fuente de información para con el Comité Directivo y para el consumidor a través del manejo adecuado de las fichas del cliente.
- Manejar y manipular de acuerdo a sus necesidades la página Web.

Gerencia:

Es el departamento encargado de revisar continuamente el desempeño del área de atención al cliente y que todo ocurra objetivamente. La responsabilidad de Gerencia y el Comité Directivo se reduce a tomar decisiones y personalizar la relación para con el cliente; es decir, el modelo en su sentido interno ayudará en gran manera a tomar decisiones corporativas.

Figura 24. Diagrama jerárquico de los puestos involucrados



Fuente: Investigación propia

Considerando como referencia la figura 24, se observa que la interacción del área de atención al cliente con la gerencia es proporcionarle información para la toma de decisiones; también su función es el servicio personalizado al comprador por medio de las ventajas diferenciales que este sector de la empresa ofrece.

3.3.5. Programa de la estrategia

Véase tabla III.

Tabla III. Programa de la estrategia

Id	Nombre de tarea	Duración	año											
			enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	ago	sept	oct	nov	diciembre
1	TIEMPO DEL PROYECTO	142 días												
2	IMPLEMENTACION DEL AAC	100 días												
3	Creación del área física	15 días												
4	Adquisición de Mobiliario y Equipo	7 días												
5	Dotación de personal	25 días												
6	Planeación del RRRH	5 días												
7	Selección del personal	5 días												
8	Inducción del personal	5 días												
9	Capacitación del personal	5 días												
10	Evaluación del personal	5 días												
11	Entrenamiento a puestos involucrados	2 días												
12	Creación de manuales de asesoría	60 días												
13	Clasificación de clientes	25 días												
14	CREACION DE SISTEMA INFORMATICO	36 días												
15	Creación de base de datos	12 días												
16	Creación de sistema Intranet	7 días												
17	Conexión de sistemas	2 días												
18	Ingreso de información c/ficha	15 días												
19	OTRAS ACTIVIDADES	42 días												
20	Evaluación	15 días												
21	Ajustes del modelo	7 días												
22	Difusión interna del modelo	20 días												

3.3.6. Análisis FODA de la estrategia

Tabla IV. Análisis FODA de la estrategia

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación interna de los clientes. • Categorización de compradores. • Otorgamiento de créditos acertadamente, mediante el análisis de la ficha del cliente. • Ofrece un mejor manejo y control por cliente. • Integración de toda la empresa para alcanzar los objetivos corporativos de mercadeo, para así estimular la calidad total en los procesos. • Mayor orden en el flujo de información de ventas. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos altos iniciales al implementar un área de atención al cliente, en personal, trámites, lugar físico etc. • Alta inversión inicial al crear el sistema informático propuesto. • Costo por asesoría dada, este costo puede representar bastante dinero pero es una gran estrategia diferencial. • La interacción de correo electrónico con los clientes no es muy usual en el mercado guatemalteco, mucho menos el pago en línea.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación dentro del mercado, al ofrecer “valor agregado” que ningún competidor entrega. • Fidelización del cliente para con la empresa. • Oportunidades de distinción en el mercado. • El modelo ofrece un servicio personalizado y mucho más eficiente al cliente. • Una estrategia de mercadeo diferencial fijará precios convenientes tanto al oferente como para el demandante. • A través de la página Web ofrecer al cliente un mejor servicio y a la vez publicitar todos los beneficios que ofrece la compañía a sus clientes. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riesgo primario que se corre es el fracaso de la estrategia. • Pérdida de clientes al observar éstos que la empresa no les brinda las ventajas que si le entrega a otros. • Si la estrategia tiene éxito, la competencia procurará copiarla y esto desvirtuaría el modelo. • El otorgar créditos siempre es una amenaza ya que aunque el cliente tenga buen historial de pago, nada asegura su completa responsabilidad. • Resistencia al cambio por parte la compañía al cambiar el clima organizacional.

3.4. Riesgos de la estrategia

El modelo propuesto aparentemente no causa ningún peligro; cuál es el riesgo de ofrecerle al comprador asesorías, la facilidad de comunicación con una página Web ó servirle más eficientemente, si todas éstas son ventajas para él; sin embargo existe un riesgo muy latente, y es perder clientes que se sientan discriminados al notar que no se le brindan los mismos beneficios que si se otorgan a otros.

El modelo ofrece un mejor servicio al cliente otorgando ventajas que nadie más de la competencia ofrece, sin embargo debe notarse que el objetivo de la estrategia es fidelizar a los clientes y no perderlos por no tratarlos igual a todos. Para solventar este problema se debe crear un plan de “confidencialidad interna”, donde los dirigentes y todos los empleados que tienen contacto con la información, estén concientes del restringimiento de la misma.

Otros riesgos que se corren es que la competencia quiera copiar la estrategia al ver que es funcional para Distribuidora de Químicos S.A., ó al ver que están perdiendo mercado. La competencia tiende a copiar la estrategia del líder (Benchmarking), y esto haría que simplemente la empresa ya no se diferenciará ya que no sería la única en ofrecer asesoría o contar con una funcional página Web.

Algo que es básico es el apoyo general de todos los empleados de la empresa o al menos de los involucrados para ejecutar el modelo efectivamente; siempre existen personas renuentes al cambio, considerarán que si la compañía es líder para qué esforzarse en lograr más liderazgo, pero es claro que si la empresa líder no evoluciona y busca siempre la cima dentro del mercado, tarde o temprano no lo será más.

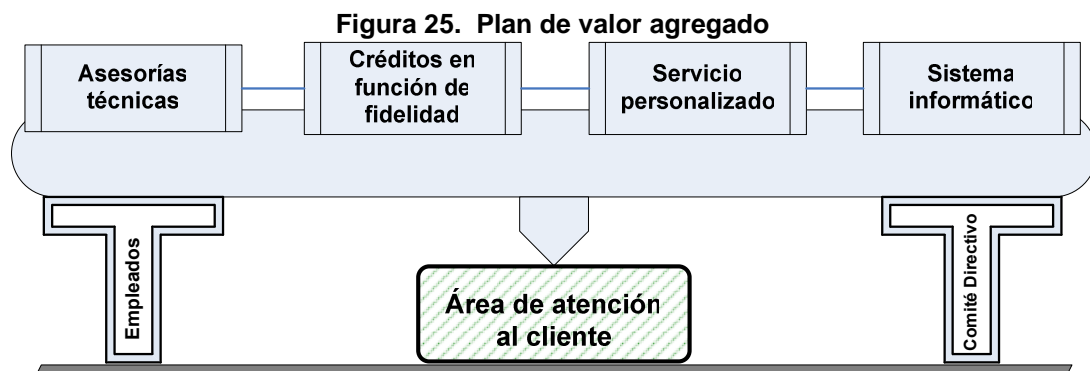
4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN

4.1. Plan de valor agregado

Los valores agregados que el modelo propone implementar son los siguientes:

- Asesorías técnicas.
- Créditos en función de compra.
- Servicio distinto de la competencia.
- Un sistema informático integrado por una base de datos de clientes y una página Web promocional e interactiva.

Para la implementación de los valores diferenciales es necesario que el área de atención al cliente se encargue de administrar todo lo referente a éstos (Véase apéndices 4 y 5). El modelo esta orientado al servicio al cliente y a las ventajas (asesorías y créditos) que éste puede obtener al fidelizarse con la empresa.



Fuente: investigación propia

Administración de los valores diferenciales

La figura 25 ilustra la función del área de atención al cliente, tendrá la responsabilidad de administrar y difundir los elementos del modelo. Para ello es necesario que el Comité Directivo en conjunto con todos los empleados de la empresa formulen con su participación activa un balance y apoyo al área propuesta.

- **Asesorías técnicas**

El AAC¹ deberá manejar a detalle toda la información de las asesorías e ingresarla a la ficha del cliente a quien se le brinda el servicio; tendrá la función de mediador, informando al comprador y a la persona que ofrecerá la asesoría; administrará también el desempeño del asesor.

Al final del proceso de asesoría el AAC presentará una hoja donde se encuentre especificado todo el historial de la misma, debiendo guardarla en forma electrónica y documental. En dicho documento se tomará en cuenta las fechas de operación y terminación, nombre de asesor(es), número y datos de la ficha del cliente y cada operación llevada a cabo.

La hoja de asesoría servirá de archivo para cualquier circunstancia que la requiera. Al final deberá ir firmada por el cliente y por el asesor como constancia de la finalización. El Apéndice 6 es un formato de lo que deberá contener una hoja documental de asesorías.

¹ AAC: Área de Atención al cliente

- **Créditos en función de compra**

Este valor diferencial es probablemente el más deseado por los compradores. El AAC y los vendedores serán los intermediarios entre el comprador y el Comité Directivo en cuanto a negociaciones de precios y crédito se refiere; los directivos tomarán las disposiciones de crédito según la información de la ficha del cliente.

El modelo propone que la empresa trabaje bajo los lineamientos de “porcentajes de fidelidad”, los cuales son porcentajes de descuento y de crédito en razón del nivel de compra y el tipo de cliente que sea el comprador. Las variables a considerar en cuanto a fidelización se refiere para tomar una decisión sobre crédito son:

- Volumen de compra por producto
- Precio unitario del producto en ese momento
- Tipo de cliente
- Ponderación de fidelidad

Como es bien sabido el precio total a pagar por un cliente es el volumen de compra multiplicado por el precio unitario del producto, justamente sobre este valor se debe trabajar para obtener el porcentaje de fidelidad, como lo demuestran las fórmulas, las cuales son aplicables a un mismo tipo de producto.

Precio total = Cantidad de producto * Precio unitario del producto

Precio total según fidelidad = (Precio total) - (Precio total * porcentaje de fidelidad)

La obtención del porcentaje de fidelidad conlleva varios factores para su determinación, el tipo de cliente y la ponderación de fidelidad son los más importantes. Los tipos de compradores a considerar para porcentajes de fidelización son solamente aquellos compradores especiales (por volumen de compra, por constancia de compra y por fórmulas de compra).

Para determinar la ponderación de fidelidad se debe de tomar en cuenta el tiempo que lleva el consumidor comprando a la empresa, cuán puntual ha sido en sus pagos, la ética y cumplimiento del comprador, si tiene o no contrato de fidelidad y otros que el Comité Directivo crea oportunos.

Un contrato de fidelidad representa un pacto entre oferente y demandante en donde cada parte se compromete a cumplir ciertos lineamientos establecidos según las conveniencias de ambos. El contrato de fidelidad que este modelo propone se basa objetivamente en establecer lazos de exclusividad con el cliente. En donde la empresa se comprometa a cumplir demandas que el consumidor pide a cambio de la compra exclusiva a la misma.

El contrato de fidelidad debe estar registrado y firmado legalmente por un abogado activo para su validez. Probablemente un contrato de esta naturaleza suena a una incongruencia ya que se puede pensar que el cliente va a repudiar que le ofrezcan un pacto donde tiene que comprometerse; sin embargo, las buenas ventajas y porcentajes de fidelidad no las podrá ignorar fácilmente.

La tabla V ofrece un ejemplo de un contrato de fidelidad en donde se expresa requerimientos hipotéticos del cliente y la consecuente exigencia de la empresa. Se asume que es un comprador especial que no trabaja bajo fórmulas de compraventa pero si ha sido fiel durante años a la empresa, ha demostrado ser ético y confiable, por tanto se decidió realizar un pacto de fidelidad con él.

Tabla V. Contrato “hipotético” de fidelidad

CONTRATO DE FIDELIDAD		
Distribuidora de Químicos S.A. Cliente: Solovisa S.A. Documento legal No. 0459, folio 3695		
Fecha de inicio de contrato: Guatemala 25 de agosto de 2006 Fecha de terminación de contrato: Guatemala 24 de agosto de 2008		
Condiciones del comprador:		
<ol style="list-style-type: none">1. Compromiso de atender y satisfacer las necesidades de Solovisa S.A. en cuanto al producto químico que se le vende se refiere.2. Tendrá tres meses de tiempo para pagar desde el día que entregado el producto, siempre y cuando la compra no sea menor a Q 10,000.00.3. El precio se trabajará con un porcentaje de fidelidad del 2% en el primer año en compras mayores a Q 15,000.00. Para los siguientes años se reducirá según fluctúen los precios en el mercado, manteniendo un rango de 1.5% y 1.9% de porcentaje de fidelidad.4. Solovisa S.A. será informado de cualquier tipo de promoción que la empresa lance al mercado.5. El vendedor asignado visitará cada quince días y estará pendiente de las necesidades de producto de Solovisa S.A.6. Distribuidora de Químicos S.A. ofrecerá asesorías técnicas a Solovisa S.A. cuando lo crea pertinente. Cobrará un margen mínimo en las asesorías otorgadas.7. En caso de enviar producto defectuoso por cualquier razón se deberá cambiar el mismo un plazo máximo de tres días.8. Atención en un período máximo de dos días sobre reclamos de errores logísticos.9. En caso de inexistencia del producto requerido por Solovisa S.A., Distribuidora de Químicos S.A. abastecerá comprando en el mercado en casos extremos.10. Manejar la rotación de toneles bajo un depósito de Q 125.00 por tonel prestado y Q 25.00 por garrafa. Por préstamo de otros recipientes la empresa establecerá un depósito del 125% del precio de costo del mismo.		
Condiciones de la empresa:		
<ol style="list-style-type: none">1. Solovisa S.A. deberá comprar exclusivamente a Distribuidora de Químicos S.A., siempre y cuando ésta le entregue el producto a tiempo, de lo contrario podrá adquirirlo de otros.2. Solovisa S.A. deberá comprar una cantidad no menor de Q 10,000.00 al mes, esto mientras la empresa este en funcionamiento normal. Este contrato expira si la empresa se declara en huelga, paro o quiebra.3. Solovisa S.A. pedirá solamente asesorías que sean lógicas y necesarias para sus procesos y que estén relacionadas con el producto que el proveedor le brinda.		
_____ Gerente general (proveedor)	_____ Representante legal (cliente)	_____ Abogado y notario

Servicio posventa

El servicio de postventa es un factor determinante para AAC, el modelo ofrece dicho servicio traducido en asesorías técnicas, las cuales se brindarán a los clientes después que adquiera el producto. El seguimiento por parte de los vendedores es importante ya que éstos son en un inicio los agentes transmisores de las ventajas diferenciales.

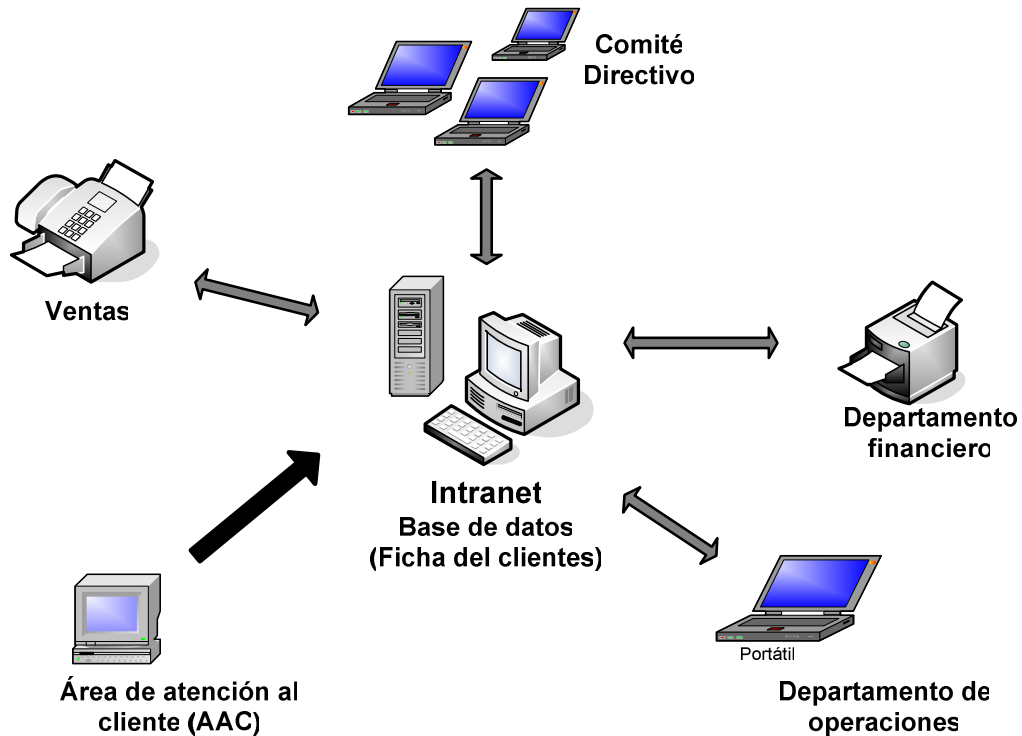
Para entregar un efectivo servicio de postventa el AAC deberá basarse en la información de ficha del cliente, donde se le dará seguimiento a cada uno según su categoría. Dar seguimiento a los mejores consumidores es la característica principal del área. Los reclamos y comentarios son determinantes para el servicio, los Apéndices 7 y 8 se describe el modo de efectuarse.

Sistema informático

Una intranet servirá principalmente para mantener un contacto interno entre empleados donde se podrá acceder bajo un código a la ficha del cliente para la utilización de la misma (Véase figura 26).

Por otro lado, el objetivo de una página Web es promocionar a la empresa para adquirir una mejor posición en el mercado; se utilizará una amplia gama de aplicaciones, desde ventas, marketing, publicaciones en línea y servicio al cliente, hasta desarrollo de productos, servicios de directorio e información de la ficha del cliente, comunicaciones entre empleados, proyectos de trabajo en grupo y comercio electrónico.

Figura 26. Sistema electrónico (Intranet)



Fuente: investigación propia

4.2. Plan de diferenciación de clientes

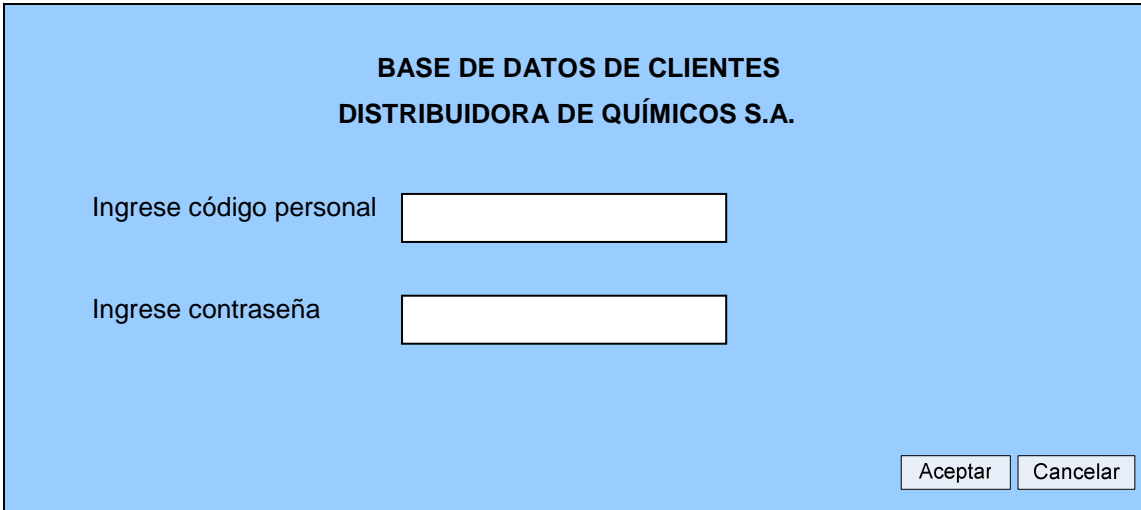
El objetivo principal de una "ficha del cliente" es otorgar precios diferentes según el tipo de comprador, para obtener mejores rendimientos en las inversiones de marketing. El programa de fidelización será el origen de la estrategia necesaria para alcanzar el mercadeo diferencial. Para la implementación de la ficha del cliente es necesario cumplir con cinco pasos.

Paso uno: Implantación de la base de datos

El establecimiento de la base de datos conformada por todas las fichas de clientes se creará a partir de un programa electrónico en conexión a una Intranet. Cada ficha deberá contener a detalle toda la información acerca de cada comprador; la información debe ser cien por ciento real, para ello el AAC llenará cada una y tendrá la responsabilidad en su seguimiento. Para la creación de la base de datos se seguirán los siguientes pasos ilustrados.

1. Categorizar cada cliente activo. Sobre un Master de ingreso de datos se debe listar a todos los compradores e ingresar cada uno en la categoría correspondiente, para luego desplegarlo en la ficha.
2. Seguridad de acceso a la base de datos. Los dirigentes deben estar bien persuadidos que la información y los privilegios otorgados a cada cliente son **totalmente confidenciales**, y que la información a manejar es puramente interna más no externa, por tanto solamente personal autorizado, tendrá acceso a la base de datos (Véase figura 27).

Figura 27. Pantalla de ingreso a la base de datos



BASE DE DATOS DE CLIENTES
DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS S.A.

Ingrese código personal

Ingrese contraseña

Fuente: Investigación propia

3. Ingreso de nombre o número de ficha del cliente para localizar rápidamente al cliente que se desea consultar. La figura 28 muestra el bosquejo para el buscador de ficha por cliente.

Figura 28. Buscador de ficha del cliente

The image shows a software interface for searching client records. The background is light blue. At the top, the text reads "BASE DE DATOS DE CLIENTES" and "DISTRIBUIDORA DE QUÍMICOS S.A." in bold black font. Below this is the title "Buscador de cliente" in bold black font. A prompt "Ingrese nombre ó ficha del cliente:" is followed by two input fields. The first field is labeled "Nombre del cliente" and the second is labeled "Número de ficha". Both fields are empty. At the bottom right, there are two buttons: "Aceptar" and "Cancelar".

Fuente: Investigación propia

4. Menú de la ficha, aquí el usuario selecciona lo que desea verificar para la toma de decisiones. La figura 29 ilustra un caso hipotético de un cliente.

Figura 29. Menú principal de la ficha del cliente

<p>Nombre del cliente: Cosmética La Perfecta Representante legal: Arnulfo Pineda Dirección: 4ta. Calle 3-32 Zona 12 de Mixco Teléfono: PBX 249658716-98 Fax: 249653642 Correo Electrónico: centralgua@laperfecta.com</p> <p>Categoría del cliente: Especial por mayoreo</p>	<p>No. de Ficha 0350</p> <p>Indique lo que desea verificar:</p> <p>Historial de compra Créditos otorgados Negociaciones específicas</p> <p>Asesoría otorgadas Envíos de producto Ver todo</p> <p>← Regresar</p>
--	--

Fuente: Investigación propia

5. Módulo seleccionado. La forma de presentar cada uno de los módulos queda a discreción del programador de la base de datos; las características que cada módulo debe de contener se describe en la siguiente tabla Véase apéndice 9.

Paso dos: Expansión de la diferenciación interna

Durante el desarrollo del trabajo se ha externado que la diferenciación dentro del mercado surge sí y sólo sí existe una distinción interna, siendo esta última dividida en dos áreas.

La primera parte consiste en alcanzar una cultura organizacional donde se logre entender la necesidad de ser distintos de la competencia y donde se asimile los requerimientos de esta propuesta, la segunda parte de la diferenciación interna circunscribe la administración de la base de datos dentro de la empresa.

1. Efecto en la cultura organizacional

Los cambios organizacionales pocas veces ocurren sin caos, la mejor manera para evitar los problemas con los empleados es realizando una planificación encaminada a integrar el sistema operacional del proyecto al desempeño laboral de los empleados involucrados, Don Hellriegel efectuó un modelo para la planeación del cambio organizacional (Véase apéndice 10).

La empresa maneja una cultura de servicio al comprador, lo cual superpone al modelo propuesto sobre una base sólida donde acaecer y desarrollarse. Los empleados están ya familiarizados con la atención y prioridad al cliente, por lo cual la resistencia al cambio podrá ser mínima mas no subestimable.

2. Administración de la base de datos.

Luego de implementar el AAC, de integrar a la cultura organizacional el proyecto de diferenciación y de llenar la base de datos con la información pertinente se procederá a diferenciar a los clientes según su tipo, esto se hará según el historial del consumidor y según el criterio de los vendedores.

La base de datos será dividida en dos grandes grupos, para clientes generales y especiales; el objetivo final será engrandecer el grupo de éstos últimos. El AAC ingresará y administrará toda la información de cada ficha, el Comité Directivo estará encargado de interpretar los datos que allí se presenten con el fin de obtener resultados para luego traducirlos en acciones favorables.

La presentación de datos estará dispuesta en cualquier momento que el comité o algún dirigente lo requiera. El objetivo de la base de datos es:

- Comprender que clientes son rentables, cuáles no y quienes podrían llegar a serlo.
- Asignar recursos a los mejores compradores.
- Predecir el “valor” de cada uno de los clientes.
- Identificar el grupo de consumidores Top que genera el mayor porcentaje de las ventas.
- Identificación de clientes leales, reconocimiento de patrones y conductas de los mismos.
- Predecir qué compradores (y sus conductas) dejarán de comprar o disminuirán su volumen de compras.
- Poner en práctica una campaña de Recuperación de clientes valiosos.

Paso tres: Difusión del programa de diferenciación

El éxito del modelo de diferenciación depende en gran parte de la forma de transmitir los elementos diferenciales al exterior. Son los vendedores (gerentes, departamento de ventas y call centers) apoyados por un AAC y un sistema informático los encargados de hacer saber al cliente las ventajas que ofrece la empresa en cuanto a valor agregado se refiere.

La transmisión del programa se hará principalmente a los clientes especiales enfocándose los vendedores en la satisfacción de dichos compradores. Los medios de difusión del programa serán realizados por los siguientes medios:

- a) Visita Personal.** Las encuestas en el capítulo dos demostraron que el cliente prefiere la visita del vendedor que una simple llamada o correo electrónico, por lo cual es trascendental para los objetivos del modelo que los vendedores informen a sus clientes especiales acerca de las disposiciones que los dirigentes crean apropiadas.
- b) Carta escrita.** La carta escrita irá dirigida al comprador donde se explique las ventajas y beneficios que éste recibirá de parte de la empresa por demostrar su fidelidad y su importancia en la empresa. La carta deberá estar firmada por el gerente general o de ventas y elaborada por el vendedor particular del cliente a quién se dirige. Podrá también ser enviada vía fax.
- c) Llamadas telefónicas.** Durante la ejecución del paso dos, se debe establecer también aquellos clientes que acostumbran en su mayoría a realizar sus pedidos vía telefónica, para que en base a ello se les brinde la información a través este medio.

- d) Correos electrónicos.** De la misma forma que las llamadas telefónicas se concluirá cuáles son los clientes que realizan sus pedidos a en línea; se les enviará una carta con las mismas características del inciso b. Preferiblemente se creará una presentación electrónica para el cliente donde se explique todo con detalle.
- e) Publicidad en página Web.** El modelo como elemento diferenciador propone una página Web promocional y transaccional precisamente para difundir en el mercado la diferenciación de la empresa, es por ello que en su elaboración deben anunciarse en la hoja introductoria todas las ventajas ofrecidas al cliente de acuerdo a las especificaciones del capítulo tres.

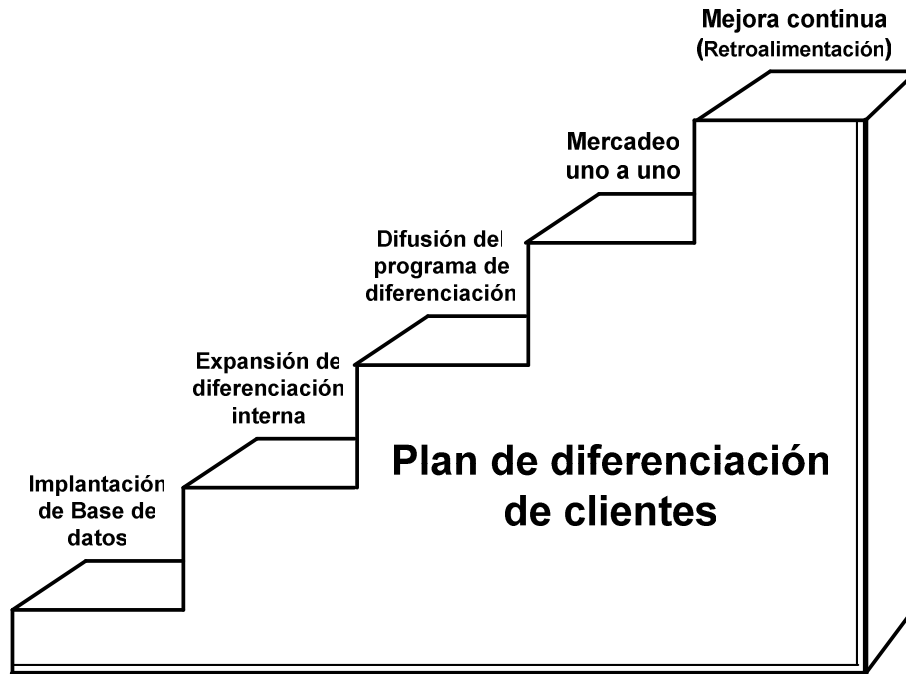
Paso cuatro: Mercadeo uno a uno

Es menester del modelo el confeccionar a la medida de cada cliente el mix de productos, precios, servicios y privilegios a los cuales tendrá acceso según su historial para que su relación empresa-cliente sea condicionada a su fidelidad y a su volumen de compra.

Paso cinco: Mejora continua

Sin un plan de seguimiento cualquier programa de diferenciación de clientes no tendrá sentido, la forma que se utilice hoy para premiar al comprador fiel puede que no sea la más adecuada el día de mañana. En el capítulo cinco se explica la incidencia de la mejora continua dentro del modelo. La figura 30 ilustra cada paso del programa de diferenciación de clientes.

Figura 30. Plan de diferenciación de clientes



Fuente: investigación propia

4.3. Lanzamiento prototipo de la estrategia

La implementación del modelo diferencial es un proceso a largo plazo, los resultados se verán en función del crecimiento y la adopción de la estrategia en el seno de la empresa. La inversión inicial, la resistencia al cambio, la adecuación del AAC al sistema operacional y problemas no previstos serán los principales inhibidores del funcionamiento correcto del modelo.

Prueba piloto

Para evitar cualquier eventualidad es necesario alzar una prueba de la estrategia, obviamente un AAC y un sistema de Intranet no se pueden implementar solamente para probar si el modelo es funcional o no, sería un gasto innecesario al no alcanzar los objetivos preestablecidos.

Se propone a la empresa realizar una prueba piloto durante seis meses, para que luego se pueda establecer la viabilidad del mismo. La prueba piloto se llevará a cabo por medio de los siguientes puntos:

- Crear un área de atención al cliente interno, conformada por personas de los distintos departamentos existentes que se encarguen de desarrollar las especificaciones que ordena el modelo y no un área específica.
- La difusión de la estrategia no será a gran escala sino que se empezará a tratar solamente con clientes especiales para no cometer errores y para analizar el plan de confidencialidad de la información para evitar la pérdida de clientes.
- La viabilidad de una página interactiva no es negociable puesto que ya es una necesidad para cualquier organización, y deberá difundirse con empeño no solamente para el bien de la estrategia sino para la promoción de la compañía.
- El estudio constante y la importancia que se le otorgue a los resultados del plan piloto dirán con exactitud si es factible o no lanzar el modelo en su totalidad.
- La medición de la efectividad del modelo estará en función de la evaluación del Comité Directivo en períodos de tiempo cortos, dicha evaluación deberá estar bajo las variables más importantes que el comité encuentre útiles y objetivas para el seguimiento de la prueba.

4.4. Impacto ambiental de la estrategia

La Constitución Política de la República de Guatemala (1986) en el Capítulo II sobre Derechos Sociales establece que: i) el goce de la salud es un derecho fundamental del ser humano y una obligación del Estado, las municipalidades y los habitantes del territorio; ii) se debe propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga de la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.

El enfoque sobre creaciones industriales y/o estratégicas debe satisfacer dos requisitos fundamentales.

- Lograr un compromiso profundo y generalizado con una nueva ética, la ética para vivir de manera sostenible y materializar sus principios en la práctica.
- La conservación que mantienen las acciones dentro de la capacidad de la tierra y el desarrollo que permite a todo el mundo disfrutar de una vida saludable, prolongada y satisfactoria.

El impacto ambiental de la estrategia propuesta se debe analizar desde cuatro puntos de vista, que fueron establecidos en la conferencia de Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el Desarrollo, UNCED, realizada en Río de Janeiro en 1992, la cual define claramente los planes de acción alrededor del desarrollo sostenible. Estas cuatro vertientes de actuación son:

- 1. Cambio del paradigma económico.** Relaciona el modelo económico de producción y comercialización con el deterioro progresivo del ambiente y del bienestar humano.
- 2. Preservación de integridad ecológica, cultural y de calidad de vida.** El modelo no debe violentar los sistemas ecológicos y la calidad e vida de culturas asentadas.

3. **Consecución de la equidad social.** Significa brindar oportunidades de desarrollo a todos los grupos sociales del modelo económico entregando iguales recursos naturales renovables y no renovables.
4. **Amplia participación de todos los sectores de la sociedad.** Implica participar a los grupos sociales, principalmente locales, en la toma de decisiones del modelo para que no afecten el desarrollo sostenible.

Visto desde los parámetros que brindan estos cuatro puntos, el modelo de diferenciación propuesto no tiene un gran impacto en el ambiente natural, su acción principal se encuentra en la estructura organizacional de la empresa y no en acciones de producción industrial, influencia ambiental o manipulación de contaminantes. Al contrario el modelo procura brindar asesorías a las empresas que utilizan químicos contaminantes para proteger tanto al trabajador como al medio ambiente.

Figura 31. Respeto al medio ambiente



Fuente: Nicof Ilustraciones

5. SEGUIMIENTO

El modelo de diferenciación ha de ofrecer tres claros resultados favorables que indicarán la eficacia del mismo, éstos son:

1. Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia.
2. Incremento del volumen de compra por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la organización, sino que se debe tener en cuenta el volumen de servicios solicitados. Es necesario que el volumen de compra crezca, al menos al ritmo de crecimiento del negocio del cliente.
3. Atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sienten muy satisfechos con el trato que ofrece la organización, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los cimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.

La mejora continua debe ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos, se refiere tanto a una mejora incremental (pequeña y gradual) como a una de descubrimiento (grande y rápida).

5.1. Plan de mejora continua

Los factores que determinan el modelo diferencial son la oferta y la demanda, los cuales hacen que la estrategia se encuentre expuesta en todo momento a la incertidumbre por sus constantes cambios.

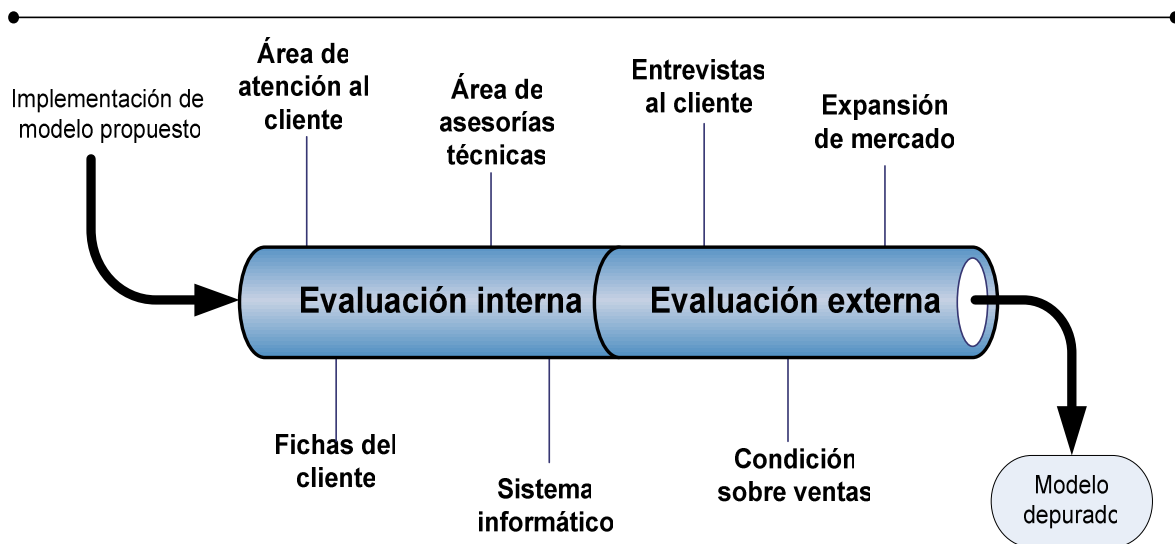
Las asesorías y créditos como elementos diferenciales, tienen grandes posibilidades de ser los factores idóneos en la época actual, sin embargo en un futuro ya no lo serán más, de allí nace la necesidad de evaluar constantemente el modelo para adecuarlo a las necesidades contractuales de los clientes.

5.1.1. Evaluación de la estrategia

El modelo establece un plan de mejora continua basado principalmente en prácticas de evaluación, las cuales medirán en todo momento su desempeño y las grandes posibilidades hacia otros valores diferenciadores, buscando como fin el ser una empresa distinta y líder en la distribución de químicos siempre.

La evaluación deberá ser vista desde dos puntos, el primero es en el desarrollo del modelo dentro del núcleo de la empresa; el segundo es examinar el resultado en el mercado. El Comité Directivo monitoreará el desarrollo de la estrategia, toda la información que reciba la examinará y la traducirá en ajustes y decisiones importantes para la empresa (Véase figura 32).

Figura 32. Depuración del modelo diferencial



Fuente: Investigación propia

Evaluación interna

- **Área de atención al cliente.**

La supervisión y evaluación del área de atención al cliente es el factor clave para el mejor funcionamiento del modelo. El buen servicio y la percepción del cliente dependen del desenvolvimiento de esta área, por tanto, el Comité Directivo controlará minuciosamente la labor del mismo. La evaluación del AAC estará en función del resultado de los objetivos del modelo contra lo realizado.

La actitud determina la forma en que los empleados harán el trabajo y el resultado que transmitirán a los clientes (externos e internos), incluidos aspectos intangibles como la amabilidad, la empatía, etc.

El clima organizacional que se manifieste mantendrá motivado al personal y sabidos en su función de prioridad y buen servicio al cliente. La importancia de difundir en toda la empresa esta política es imperante para que el empleado sienta la responsabilidad de atender lo mejor posible al comprador. Para ello se deben dar capacitaciones constantes al personal, principalmente a aquellos que tienen contacto directo con el cliente.

- **Asesorías técnicas.**

Al final de cada bimestre se hará un análisis de todas las hojas de asesorías efectuadas en ese período, y se verá a detalle cuán grande fue su beneficio ante el cliente, también se determinará cuál o cuáles son los tipos de asesorías más solicitadas por el comprador para luego reforzar en ellas y brindar un mejor servicio al consumidor que lo requiera.

Los manuales de seguridad industrial y de asesoría deben revisarse cada año para actualizar la información allí indicada, e introducir los nuevos tipos de químicos que ingresaron en ese año al listado de productos. Si el asesor es subcontratado se debe de llevar también un historial profesional del mismo.

- **Sistema informático**

La organización cuenta con una sección de sistemas informáticos dentro de ella, la cual deberá encargarse de dar mantenimiento físico al sistema de intranet, página Web y base de datos para que no ocurra ninguna falla que dificulte el uso de los mismos.

Evaluación externa

- **Entrevistas al cliente**

Las entrevistas al cliente representarán un medidor efectivo del modelo y para la toma de decisiones importantes de mercadeo (Véase apéndice 11). Las entrevistas se harán a todos los tipos de clientes por medio telefónico, al menos tres veces anuales para obtener información útil.

La entrevista deberá hacerse bajo las variables de servicio al cliente, asesorías, créditos y diferenciación en el mercado. Para la realización y tabulación de resultados de la entrevista, será ejecutado por el AAC en ayuda de los vendedores y de aquellas personas que tienen contacto con el cliente.

En todo momento el AAC será responsable de actuar como agente de mercadeo para obtener información importante para la toma de decisiones en cuanto a como afectar el mercado.

- **Condiciones sobre ventas**

Los vendedores juegan un papel determinante en la atención al cliente, su desempeño es el que crea una gran parte de la imagen de la empresa. Evaluar desde el punto de vista de ventas es el indicador más importante, por ello se deberá realizar lo siguiente:

- Realizar una comparación en la tasa porcentual de ventas por semestre. La primera comparación será de las ventas netas del segundo semestre después de la implementación del modelo contra la cantidad promedio de ventas de los tres semestres anteriores.
- Evaluaciones a los vendedores. Por medio de capacitaciones y entrevistas determinar cuál ha sido su desempeño en la implementación de asesorías y servicio personalizado. La capacitación periódica del vendedor en función de la estrategia de mercadeo será un estandarte para alcanzar los objetivos de la misma.
- Fijar metas mínimas de venta. No sirve de nada el ser diferentes, tener muchos clientes, realizar varios contratos de fidelidad, ser uno de los líderes en la distribución de químicos y ser conocidos si el ingreso monetario de la empresa no crece, por tal motivo el balance financiero de cada cierto tiempo es el indicador a tomar en cuenta y de éste tomar decisiones que sean favorables para la empresa.

- **Expansión de mercado**

El aumento de ventas es producto del poder en el mercado que se logre abarcar. Para medir cuánto espacio se ha expandido la empresa es necesario crear un programa de investigación y estadística que entregue los datos considerables.

5.1.1.1. Tablas de evaluación

Las tablas de evaluación servirán para que el Comité Directivo pueda examinar y determinar efectivamente cuál ha sido el desenvolvimiento del modelo en el ámbito externo e interno. Esta forma de evaluación del sistema es muy aplicada ya que cuenta con el criterio de los dirigentes para poder efectuarse.

La eficiencia del modelo devela a ciencia cierta si en realidad el modelo cumple o no con los requerimientos por los cuales fue creado. En caso de fallas se debe de pasar a ajustar el modelo, y si es necesario a cambiar y crear uno nuevo. La tabla VI muestra el funcionamiento de estas tablas de evaluación.

Para la tabulación de datos existirá una persona encargada de manejar la información y presentarla de una manera gráfica en la siguiente reunión al Comité Directivo, para que con esto se establezca la verdadera eficiencia del modelo diferencial y pueda ejecutarse cambios reales y convenientes para la empresa con respecto al tema. La tabulación se hará de la siguiente manera.

Se sumará el número de todas las casillas sombreadas de cada hoja de evaluación, luego se multiplicará por cien, para que este número sea dividido entre la multiplicación de cincuenta por el número de evaluadores.

Supóngase, cuatro personas del comité llenaron una hoja de evaluación, entonces para medir la eficiencia porcentual del modelo se hará mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{EFICIENCIA DEL MODELO} = \frac{\text{Sumatoria de las cuatro casillas amarillas} \times 100\%}{(50 * 4 \text{ evaluadores})}$$

Tabla VI. Hoja de evaluación del modelo diferencial

HOJA DE EVALUACION DEL MODELO DIFERENCIAL							
INTRUCCIONES:							
1. Marque con una X la ponderación que considera para cada factor siendo, 5 la mejor calificación al factor							
2. En la columna NUMERO SELECCIONADO coloque el número que seleccionó							
3. Ejecute la sumatoria de dicha columna en el espacio en sombreado.							
4. En la fila de CANTIDAD DE NUMEROS SELECCIONADOS coloque cuantas veces eligió el número en c/columna							
	FACTOR DE EVALUACIÓN	Ponderación					NÚMERO SELECCIONADO
		1	2	3	4	5	
a)	Satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	
b)	Porcentaje en comparación de ventas	1	2	3	4	5	
c)	Aumento de fidelidad en clientes	1	2	3	4	5	
d)	Aumento de clientes especiales	1	2	3	4	5	
f)	Expansión de mercado	1	2	3	4	5	
g)	Inversión de recursos para el modelo	1	2	3	4	5	
h)	Efectividad de asesorías	1	2	3	4	5	
i)	Opinión del cliente	1	2	3	4	5	
k)	Desempeño del área de atención al cliente	1	2	3	4	5	
CANTIDAD DE NÚMEROS SELECCIONADOS							?

5.1.1.2. Gráficos de evaluación

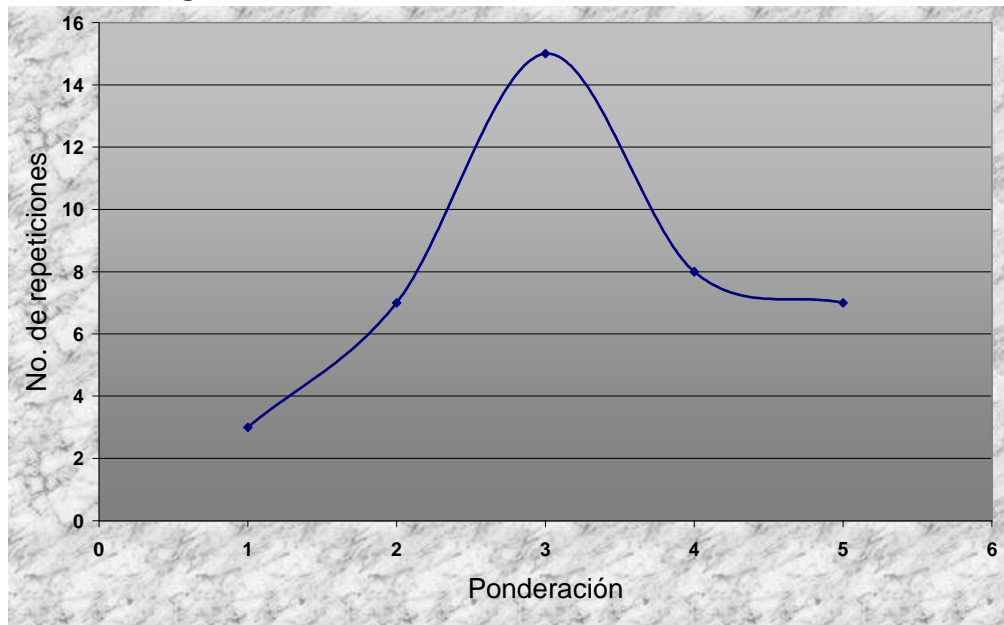
Con las mismas hojas de evaluación (ver tabla VI) también se evaluará colocando en la fila de CANTIDAD DE NÚMEROS SELECCIONADOS las veces que se repite cada número de ponderación. Por ejemplo si el cuatro el evaluador lo seleccionó 5 veces de los factores de evaluación; entonces el número a colocar en dicha fila será de 5. De la misma forma para cada columna de ponderación y para cada hoja de evaluación.

Con esto se hará una gráfica de número vrs. repeticiones para establecer si el modelo es malo (1 ó 2), si el modelo es regular (3), o si el modelo es excelente (4 ó 5). Por ejemplo, supóngase que después de una evaluación de cuatro miembros del comité se tabularon los siguientes datos:

PONDERACION	No. DE REPETICIONES
1	3
2	7
3	15
4	8
5	7

Con los datos anteriores se hace una gráfica respectiva. La figura 33 muestra el resultado, donde hipotéticamente el número tres es el que más repeticiones tuvo. Por lo tanto, se concluye que el modelo diferencial ha sido regular, por lo que se deben hacer los ajustes necesarios en base a todas las formas de evaluación aquí propuestas.

Figura 33. Gráfico de evaluación del modelo diferencial



Fuente: Investigación propia

Con las tablas de evaluación se puede saber de una forma más específica el resultado del modelo, sin embargo una sola evaluación no dirá cuál es la funcionalidad total de la estrategia sino que serán todas las formas de evaluación propuestas las que determinen el éxito o fracaso del modelo.

El modelo propone que cada uno de los factores a ser evaluados (Véase figura 32) sean presentados de una forma gráfica al Comité Directivo para que éste lo pueda divisar claramente y en base a ello tome decisiones. Cada gráfica debe ser el resultado de la información adquirida en la ficha del cliente.

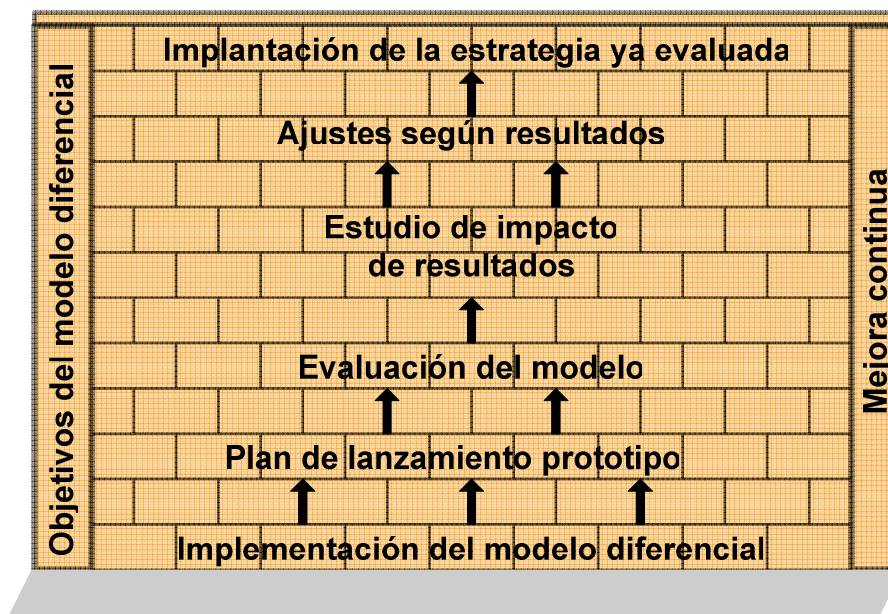
5.1.1.3. Impacto de resultados

El modelo propuesto, entonces, sugiere ser evaluado en todo momento para obtener una auditoría fidedigna de los sucesos. Para determinar el impacto de resultados se deberá comparar lo que se ha alcanzado contra los objetivos establecidos del modelo, si ellos no cumplen entonces se pasará a realizar los cambios respectivos al modelo diferencial.

5.1.2. Ajustes de la estrategia

Esta etapa se reduce al cambio total o parcial del modelo propuesto. La planeación inicial y el modelo de mercadeo después de ser implementados estarán sujetos a cambios permanentes producto del “ciclo abierto” en el que encontrarán circunscritos y determinados por la oferta y la demanda.

Figura 34. Construcción de la estrategia a implantar



Fuente: Investigación propia

5.1.2.1. Cambios en la estrategia

Antes de realizar algún ajuste a la estrategia no se deben de perder en ningún momento de vista los objetivos del modelo. La figura 34 ilustra cómo construir el mejor modelo diferencial después de evaluar el desarrollo de una estrategia que solamente ha sido planeada.

El mejor modelo de mercadeo diferencial no puede construirse solamente en un marco teórico, sino que debe llevarse a la práctica y determinarse cuál es el más adecuado y el que encamina a la empresa a los objetivos del mercadeo diferencial.

5.1.2.2. Implantación de la estrategia ya evaluada

Luego de realizar los cambios necesarios a la estrategia, se perpetuará el modelo ideal y se pondrá en acción todos los elementos diferenciales que se determinen. La prueba piloto, la evaluación, el impacto de resultados y los cambios necesarios harán del modelo final una estrategia fehaciente para que la empresa obtenga grandes posibilidades de ser distinta dentro del mercado.

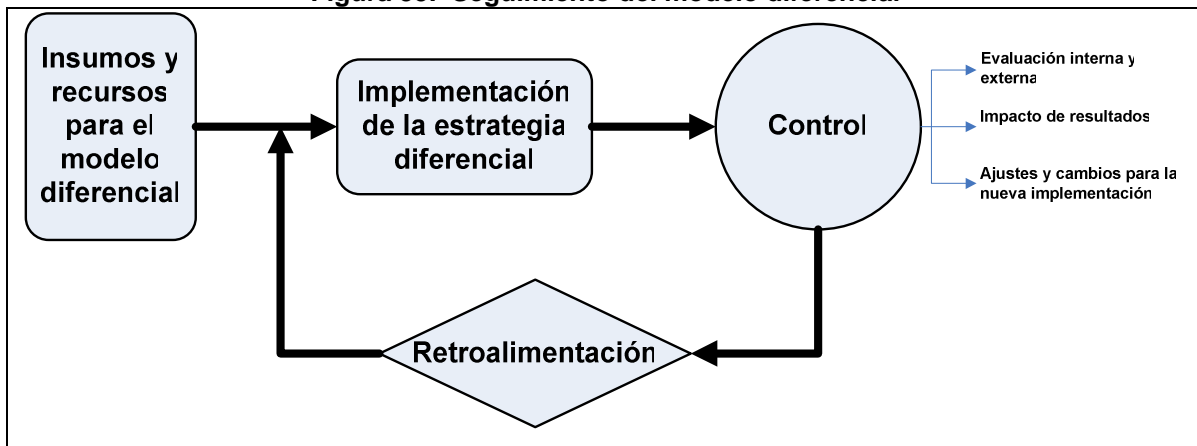
Las columnas que ilustra la figura 34 son el estandarte del modelo diferencial, si se pierden de vista estos pilares la estrategia de mercadeo no tendrá los resultados deseados y buscados.

5.2. Retroalimentación

El modelo diferencial se controlará a si mismo por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios. En otras palabras, el modelo emplea parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con los objetivos del modelo y emprender acciones correctivas.

El modelo en su estructura básica, sostiene que la información específica por cliente es la fuente primaria hacia la diferenciación; para darle un control y evaluación a la información que se maneje es necesario implementar un sistema de retroalimentación y control administrativo. La figura 35 es el sistema adecuado para el seguimiento del modelo diferencial.

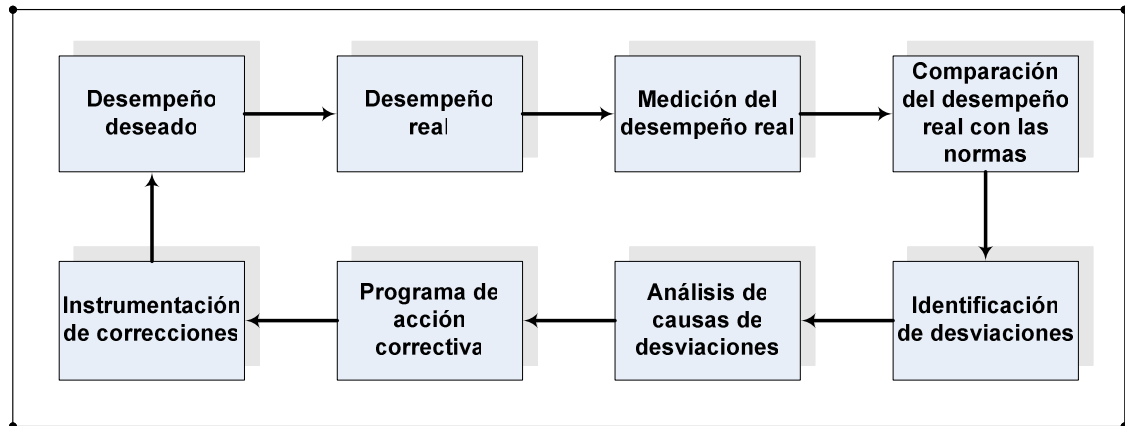
Figura 35. Seguimiento del modelo diferencial



Fuente: Investigación propia

La figura 35 ilustra de una manera general cómo darle continuidad a la estrategia de distinción dentro del mercado. Ubicando a la retroalimentación como factor elemental hacia la mejora continua. La retroalimentación se hará dentro del parámetro sugerido de la figura 36.

Figura 36. Circuito de retroalimentación del control administrativo



Fuente: Administración, Harold Koontz, Heinz Wihrich, 12ª. Edición. Pág. 647

El circuito de retroalimentación de Harold Koontz, advierte un desempeño deseado y un desempeño real de la planificación, para que en base a ello se realice un programa de acción correctiva que realice el ajuste de lo real para llevarlo a lo ideal. Las desviaciones son aquellos sucesos que no encaminan a los objetivos predeterminados del modelo, y son la causa de las correcciones.

La retroalimentación no debe ser vista solamente como un flujo de información para tomar acciones correctivas, sino también como desempeño del personal, principalmente de aquellos que son dirigentes. En este caso es el Comité directivo es el que debe cuidar su labor dentro del modelo diferencial. Para retroalimentarse deberán realizarse preguntas en grupo tales como:

- ¿Está obteniendo la empresa beneficios positivos del funcionamiento del AAC?
- ¿El Comité Directivo está utilizando los datos, transformándolos en información, estrategias y resultados favorables, o simplemente está construyendo una enorme montaña de datos?

- ¿Puede el Comité Directivo combinar sus fuentes de datos y construir indicadores de comportamiento a partir de los datos recolectados y almacenados por el AAC?
- ¿Puede luego, obtener una visión integral del cliente, realizando segmentaciones e identificando a cada uno de ellos?
- ¿Puede construir modelos, realizar predicciones, diseñar y producir acciones mediatas para mantener una imagen de diferencia ante el cliente?
- ¿Puede automatizar los procesos de análisis para actualizar sus estrategias comerciales a la misma velocidad con que ingresan nuevos datos?
- ¿Puede realizar lo mencionado anteriormente de manera sencilla, visual, intuitiva y rápida?

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico reveló que para Distribuidora de Químicos, S.A., el encontrar elementos que la hagan distinta de su competencia, ha sido el afán en los últimos años; la necesidad de diferenciación dentro del mercado ya existe en el seno de sus labores, este trabajo se suma a abrir los horizontes de los dirigentes en ese sentido. La pérdida de mercado y el aumento de la competencia dentro del mercado, hace urgente formular una estrategia diferencial para mantener el liderazgo que hasta hoy ha mantenido la empresa. El modelo propuesto ofrece hacerlo de una manera interna para lograr la distinción externa.
2. El diagnóstico devela que la necesidad más latente en los compradores de químicos industriales, es la entrega rápida e inmediata del producto. Otros requerimientos importantes son mejores créditos y formas de pago, precio y una buena relación con el proveedor.
3. La investigación de mercado permitió encontrar elementos diferenciales los cuales necesita el consumidor de químicos industriales. El análisis de alternativas reveló que una atención personalizada, asesorías técnicas y las ventajas de precio y crédito, según el tipo de cliente, son los elementos diferenciales propuestos que harán distinta a la empresa.
4. “Crear un área de asesoría y atención al cliente, en donde se maneje un control personalizado de los compradores por medio de una base de datos, para ofrecer privilegios según el tipo de cliente”, es una propuesta viable acorde a las posibilidades económicas y físicas de la empresa.

5. El capítulo cinco (seguimiento) brinda las herramientas necesarias para realizar evaluaciones al modelo estratégico en todo momento, con lo cual la empresa podrá estar preparada para cualquier eventualidad que pueda suscitarse por los factores cambiantes del mercado. También el trabajo explica en sus primeros capítulos cómo encontrar la distinción dentro del mercado, considerando una simple y funcional metodología.

6. Los valores diferenciales no son los que hacen a una empresa distinta solamente, sino también la forma de trasladarlos al comprador. El trabajo presentó elementos diferenciales apoyados sobre un servicio personalizado, para que pueda existir una incidencia real dentro del mercado.

RECOMENDACIONES

1. Para que la empresa logre instituir una cultura de prioridad al cliente, debe establecer políticas empresariales enfocadas a la inducción, capacitación y entrenamiento de todo el personal, principalmente en aquellos que tienen contacto directo con el cliente. Para ello será necesario impartir cursos de inducción y capacitación por medio del entrenamiento, el cual consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de atender al cliente; 2) ayudar al personal a desempeñarse, primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de evaluación. Es posible que sea necesario repetir estos pasos varias veces, cuando el trabajador haya asimilado el material, este puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona y siendo capacitado y evaluado constantemente.
2. Para un mayor éxito en la compañía, la búsqueda de valores diferenciales debe ser constante; el mercado es cambiante y exige cada día nuevas necesidades. Es importante enfocarse en la satisfacción del cliente por medio de la búsqueda de estrategias hacia la distinción, tales como *E-commerce* que consiste en compraventa electrónica de productos químicos la cual puede sumarse idealmente a la plataforma que ofrece el modelo aquí presentado. También un sistema de Mercadeo que encuentre los clientes potenciales, tal como un estudio de mercado con base en datos de consumidores de químicos proporcionados por entidades gubernamentales. Lo esencial es siempre buscar la forma correcta de ser distintos a fin de lograr un posicionamiento de marca superior y siempre en crecimiento.

3. La creación de un departamento de mercadeo aumentará la incursión de la compañía dentro del mercado además de guiar las decisiones ejecutivas y promover a toda la empresa objetivos claros de alcance. La implementación de un departamento de mercadeo abrirá los horizontes de los gerentes al proporcionar al empresario y demás usuarios, un método rápido, sencillo, actualizado y preciso para recopilar transacciones diarias de su empresa, que permita observar diariamente el comportamiento de los recursos económicos disponibles y a la vez controlar las finanzas.
4. Un elemento que se debe estudiar para maximizar tiempo y ahorrar mucho dinero a la empresa, es el análisis de distribución de rutas por medio de técnicas de ingeniería, tales como los modelos de transporte (Método de multiplicadores, de voguel, de banquillo), diagramas PERT y diagrama de Gantt, conjuntamente con esto se puede saber cuál sería la localización ideal de planta que reduciría distancias entre rutas, mejorando así el tiempo de entrega y ahorro de combustible.
5. La creación de un departamento de Recursos Humanos puede beneficiar al modelo de diferenciación propuesto y al desempeño total de la compañía, dicho departamento podría traer beneficios tales como soporte en todos los procesos, descripción detallada de funciones de cada trabajador, evaluación de desempeño sobre objetivos, reclutamiento de las mejores personas, control estricto de prestaciones y situaciones legales, supervisión y carrera laboral de cada trabajador, aumenta las competencias laborales del trabajador. Lo anterior sería un importante soporte estratégico para el lanzamiento del modelo de diferenciación propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Evans James, Lindsay William. **Administración y control de la calidad.** Estados Unidos; Ubternational Thomson Editores, cuarta edición.
2. Goodstein Leonard, William Nolan. **Planeación estratégica aplicada.** Estados Unidos; editorial McGraw Hill.
3. Hellriegel Don y otros. **Administración, un enfoque basado en competencias.** Colombia; editorial Thomson, novena edición, 2002.
4. Kirberg Schnarch Alejandro. **Nuevo producto: creatividad, innovación y marketing.** Colombia; Prencite Hall, 2003.
5. Koontz Harold, Heinz Wehrich. **Administración.** México; McGraw-hill, 12 edición, 2004.
6. Kotler, Armstrong Philip Gary. **Fundamentos de marketing.** Estados Unidos; Prentice Hall, 6ª edición. 2003.
7. Render Jay, Heizer Barry. **Administración de operaciones.** editorial Pearson Educación, quinta edición.
8. Rivas Castellanos Olga. **Apuntes de Legislación ambiental e instrumentos técnicos ambientales.** Guatemala; 2005.
9. Roobbins Stephen, Coulter Mary. **Administración.** editorial Prentice Hall. Quinta edición, 1996.
10. Stanton Etzel Walter. **Fundamentos del marketing. (soluciones empresariales).** Estados Unidos; editorial Graw Hill. 13 edición.
11. Stoner James, Wankel Charles. **Administración.** México; Prentice-Hall, 3ra. edición, 1999.
12. Wikipedia, la enciclopedia libre <http://es.wikipedia.org/wiki/> (variable)". Fecha de consulta agosto de 2006.

Apéndice

Apéndice 1. Entrevista para trabajo de campo

Encuesta para requerimientos del cliente

1. De acuerdo con su experiencia en el mercado de químicos industriales (materias primas), ¿Cuál empresa o proveedor considera usted que es el proveedor líder en este ámbito del mercado? ¿Por qué?

2. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Cree usted que dicho proveedor ofrece algo distinto a todos los demás proveedores para ser el líder? ¿Cuál es ese distintivo?

3. ¿Cuál es la razón principal por la cual usted selecciona a un proveedor de químicos industriales (materia prima)?
 - Buen servicio
 - Mejores precios
 - La mejor calidad de productos químicos

4. ¿Alguna vez la empresa que usted representa ha cambiado de proveedor de químicos? ¿Por qué razón?

5. ¿Cuál es su principal queja o problema en cuanto a sus proveedores de químicos industriales (materia prima)?

6. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Qué sugiere para solventar dicho problema?

7. ¿Cuál considera usted que es la forma más práctica de solicitar a un proveedor de químicos industriales el producto?

a) Vía telefónica

b) Vía correo electrónico

c) Visita personal del vendedor

8. ¿Estaría usted dispuesto a realizar compromiso de compra a un solo proveedor de químicos, si éste le garantizara privilegios y trato especial a sus requerimientos?

SÍ

NO

9. Si un proveedor de químicos industriales le ofreciera alguna bondad ¿Cuál escogería usted, si pudiera elegir dos? (Tache la(s) letra(s))

a) Créditos y mejores precios en función de su volumen de compra.

b) Acceso más directo a cualquier ejecutivo de la empresa para solucionar cualquier eventualidad en la compra-venta.

c) Mejor tiempo de entrega.

d) Que la empresa tuviese una página *Web*, en donde usted pueda hacer sus pedidos cómodamente y sea atendido inmediatamente.

e) Créditos en función de su volumen de compra.

f) Que el proveedor le brinde asesorías técnicas tales como capacitación para la manipulación de químicos, especificaciones del producto e información acerca de él.

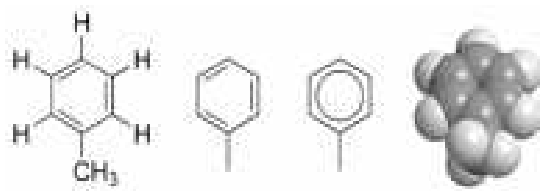
g) Atención y visita más periódica por parte del vendedor.

Otro (s):

Apéndice 2. Ejemplo para manual de seguridad industrial para asesorías

TOLUENO
<p>Toxicidades</p> <p>Líquido con punto de inflamación de 6°C, y aunque no es altamente inflamable, por acción breve de una fuente de inflamación puede inflamarse fácilmente y luego puede continuar quemando; para lo cual se debe mantener lejos de llamas abiertas, chispas y fuentes de calor. La inhalación, la ingestión o la absorción cutánea pueden provocar daños para la salud agudos o crónicos. Peligro de sensibilización por inhalación.</p> <p>Clase de tóxico (CH)4.</p> <p>En relación a su toxicidad aguda, el tolueno tiene un comportamiento similar al del benceno, si bien es más irritante que éste. Las manifestaciones clínicas de esta intoxicación son también similares a las del benceno, si bien su carcinogenicidad es muy inferior, y por tanto el síndrome hematológico maligno, menos frecuente. Por el contrario, su nefro, hemo y hepatotoxicidad son superiores a las del benceno, caracterizándose su intoxicación aguda por la alteración de estos órganos, además del síndrome narcótico. Tiene acciones nocivas sobre la reproducción.</p>
<p>Efectos sobre el ser humano</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tras inhalación: Irritaciones en las vías respiratorias.▪ Tras contacto con la piel: irritaciones. En caso de efecto prolongado del producto químico: dermatitis. Efecto desengrasante sobre la piel con posible infección secundaria. Riesgo de absorción por la piel. No dermosensibilizante.▪ Tras contacto con los ojos: irritaciones, irritación de las mucosas.▪ Tras ingestión: náuseas y vómito. Existe riesgo de aspiración al vomitar, absorción. Efectos sistémicos: Tras absorción de grandes cantidades: efectos sobre el sistema nervioso central, borrachera, espasmos, pérdida de conocimiento, paro respiratorio, paro cardiovascular.
<p>Primeros auxilios</p> <p><i>Tras inhalación:</i> aire fresco. Mantener libres las vías respiratorias.</p> <p><i>Tras contacto con la piel:</i> aclarar con abundante agua. Eliminar ropa contaminada.</p> <p><i>Tras contacto con los ojos:</i> Aclarar con abundante agua manteniendo abiertos los párpados (al menos durante 10 minutos). Llamar al oftalmólogo.</p> <p><i>Tras ingestión:</i> Carbón activo. Sulfato sódico (1 cuch. sop./ ¼ l de agua). Llamar al médico. No administrar aceite de ricino. No administrar leche. No tomar alcohol.</p> <p>Antídoto: Dé media taza de aceite de oliva o de comer. Después varias tazas de café o té concentrado. Evite el vómito.</p>
<p>Manejo y forma de desecho</p> <p>No inhalar los vapores/aerosoles. Proceder a ventilación en lugares cerrados. Evitar la carga electrostática.</p> <p>Se recomienda evitar su fuerte calentamiento. Así como evitar el contacto con halógenos de halógeno, ácido nítrico, óxidos de nitrógeno, nitrocompuestos orgánicos, oxidante, hexafluoruro de uranio, azufre/ calor.</p> <p>Se debe desechar en el recipiente de solventes orgánicos y sustancias orgánicas que no contienen halógenos.</p>

Apéndice 3. Ejemplo para manual de información de químicos para asesorías

Tolueno																											
<p>El tolueno (metilbenceno; C₆H₅CH₃) es la materia prima a partir de la cual se obtienen derivados del benceno, el ácido benzoico, el fenol, la caprolactama, la sacarina, medicamentos, colorantes, perfumes, TNT y detergentes. Su nombre deriva del bálsamo del árbol <i>Myroxylon balsamum</i> (Bálsamo Tolu o bálsamo de Perú) del cual Henri Etienne Sainte-Claire Deville lo obtuvo por primera vez en 1844 mediante destilación seca.</p>																											
<p>Generalidades:</p> <p>El tolueno es un líquido incoloro con un olor parecido a los solventes de pintura. Es miscible con la mayoría de disolventes orgánicos apolares pero casi inmisible con el agua (0,52 g/l). Su punto de inflamación es de 4 °C (temperatura a partir de la cual hay bastante vapor como para poder inflamar el líquido) y el punto de ignición es de 535 °C. En <i>mezclas con el aire los vapores son explosivos en el rango de 1,2 - 7 %</i>. Su viscosidad dinámica es de 0,6 mPas. Por eso es menos viscoso que el agua.</p>																											
<p>Datos fisicoquímicos</p> <table><tr><td>Estado físico:</td><td>líquido</td></tr><tr><td>Color:</td><td>incoloro</td></tr><tr><td>Olor:</td><td>característico</td></tr><tr><td>Viscosidad dinámica (20°C)</td><td>0.6 mPa*s</td></tr><tr><td>Viscosidad cinemática (20°C)</td><td>0.7 mm²/s</td></tr><tr><td>Presión de vapor (20°C)</td><td>29 mbar</td></tr><tr><td>Densidad específica (20°C)</td><td>0.87 g/cc</td></tr><tr><td>Punto de inflamación</td><td>6°C</td></tr><tr><td>Solubilidad en agua (20°C)</td><td>0.5 g/l</td></tr><tr><td>Masa molar</td><td>92.14 g/mol</td></tr><tr><td>Punto de fusión</td><td>-95°C</td></tr><tr><td>Punto de ebullición</td><td>110.6°C</td></tr><tr><td>Temperatura de ignición</td><td>535°C</td></tr></table>	Estado físico:	líquido	Color:	incoloro	Olor:	característico	Viscosidad dinámica (20°C)	0.6 mPa*s	Viscosidad cinemática (20°C)	0.7 mm ² /s	Presión de vapor (20°C)	29 mbar	Densidad específica (20°C)	0.87 g/cc	Punto de inflamación	6°C	Solubilidad en agua (20°C)	0.5 g/l	Masa molar	92.14 g/mol	Punto de fusión	-95°C	Punto de ebullición	110.6°C	Temperatura de ignición	535°C	 <p style="text-align: center;">Estructura química del Tolueno</p>
Estado físico:	líquido																										
Color:	incoloro																										
Olor:	característico																										
Viscosidad dinámica (20°C)	0.6 mPa*s																										
Viscosidad cinemática (20°C)	0.7 mm ² /s																										
Presión de vapor (20°C)	29 mbar																										
Densidad específica (20°C)	0.87 g/cc																										
Punto de inflamación	6°C																										
Solubilidad en agua (20°C)	0.5 g/l																										
Masa molar	92.14 g/mol																										
Punto de fusión	-95°C																										
Punto de ebullición	110.6°C																										
Temperatura de ignición	535°C																										
<p>Síntesis</p> <p>Existe en forma natural en el petróleo crudo y en el árbol tolú. También se produce durante la manufactura de gasolina y de otros combustibles a partir de petróleo crudo y en la manufactura de coque a partir de carbón. También existe en el humo de los cigarillos. Químicamente se genera en la ciclodehidrogenación del <i>n</i>-heptano en presencia de catalizadores y pasando por el metilheptano. Además se obtiene como subproducto en la generación de etileno y de propeno. La producción anual mundial del tolueno es de 5 a 10 millones de toneladas.</p>																											
<p>Aplicaciones</p> <p>El tolueno se adiciona a los combustibles (como antidetonante) y como solvente para pinturas, revestimientos, caucho, resinas, diluyente en lacas nitrocelulósicas y en adhesivos. El tolueno es producto de partida en la síntesis del TNT (2,4,6-trinitrotolueno), un conocido explosivo.</p>																											

Reactividad

En condiciones normales es estable. Con oxidantes fuertes, p. ej. una disolución ácida de permanganato potásico, el grupo metilo es oxidado pasando por el alcohol bencílico y el benzaldehído para dar finalmente ácido benzoico. La misma reacción se puede llevar a cabo de forma catalítica con oxígeno como oxidante o mediante óxidos de nitrógeno en fase de vapor.

Además el grupo metilo puede ser atacado por reactivos radicalarios como el bromo. Esta sustitución en el grupo alquílico es favorecido por irradiación y las elevadas temperaturas. Generalmente se realiza en el laboratorio calentando a reflujo al lado de una bombilla fuerte y añadiendo lentamente bromo elemental. En esta reacción se libera además ácido bromhídrico. Según la cantidad de bromo empleado se puede obtener el bromuro de bencilo, el dibromometilbenceno o el tribromometilbenceno.

El anillo fenílico es atacado preferentemente por electrófilos, preferente en posición 2 y 4 al grupo metilo. Así se obtiene con una mezcla de ácido nítrico y ácido sulfúrico según las condiciones el 4-nitrotolueno, el 2,4-dinitrotolueno ó el 2,4,6-trinitrotolueno. Con el bromo se consigue una sustitución del anillo fenílico al frío y en presencia de un catalizador (generalmente un ácido de Lewis como el tribromuro de hierro FeBr_3)

Referencias externas

- ATSDR en Español - ToxFAQs™: tolueno: Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU. (dominio público)
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España: Ficha internacional de seguridad química del tolueno.

Apéndice 4. Puntos de implementación del AAC

- El teléfono y el e-mail serán los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con el AAC.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los compradores en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas de sus consumidores e intentan resolverlas.
- La satisfacción del cliente no está en manos de una sola área sino de toda la empresa.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y las que comentará en su entorno.
- Lo que en verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al comprador.
- La empresa debe estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes.
- Los reclamos son una fuente de fidelización, por tanto se deben aprovechar.
- El desafío radica en hacer del servicio al cliente parte de la estrategia de ventas y mercadotecnia de la empresa, sin reducir las ganancias.

Apéndice 5. Rentabilidad del AAC

- **Costos directos.** Son los Costos que se producen diariamente y desafortunadamente los únicos a los que se les suele prestar atención:
 - ✓ Costo del tratamiento de reclamos.
 - ✓ Costo de las acciones legales que se tengan que llevar a cabo, si las hubiese.
 - ✓ Costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores cometidos.
- **Costos ocultos o indirectos.** Se producen a mediano y a largo plazo, y son probablemente, más elevados que los anteriores con la pérdida de imagen y competitividad que ello conlleva.
 - ✓ Costo de la pérdida de compradores directamente afectados por los errores y mala atención.
 - ✓ Costo de la pérdida de clientes informados de fallos cometidos con otros consumidores.
 - ✓ Costo de captación de nuevos compradores, que sustituyan a los anteriores en la cartera de la empresa.
 - ✓ Y por último, el mayor costo de todos es la pérdida de oportunidad de expansión de la empresa.

Apéndice 7. Manejo de los reclamos

- A quién deben dirigirse los reclamos según sea su nivel de importancia y contenido. Un buen procedimiento deberá operar con la máxima discreción y a su vez con la mayor cantidad de información.
- Qué datos deben solicitarse al cliente para dar curso a la reclamación. La cantidad de información que se solicite variará en función de la importancia del reclamo.
- Se deben clasificar los reclamos en tres niveles, estableciéndose un nivel estándar de respuesta a los dos más bajos, dejando el último para aquellas solicitudes especiales que requieran una acción específica.
- El AAC debe estar preparado para saber recoger un reclamo grave, y darle curso entregándolo con la mayor discreción, a la persona que puede actuar.
- En una reclamación media y baja es necesario emprender rápidamente las acciones oportunas y dar contestación al reclamante. Las medidas se tomarán en función de la política de la empresa.
- Existen reclamos generales que no conllevan acciones inmediatas, pero que es interesante ser contestadas agradeciendo la aportación constructiva que ha realizado para mejorar el servicio.
- Reclamos falsos o imaginarios. Se producen por malos entendidos y normalmente la empresa no tiene la culpa de nada. Conviene comunicarse con el cliente, explicarle el error y darle de nuevo la información.
- El disponer de formularios de reclamación puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión. En la tabla VI se detalla un modelo tipo de formulario básico.

Apéndice 8. Modelo tipo formulario para reclamos

Fecha de Recepción:	No. de reclamo		
	Recibida por:		
Recepción: Personal	Fax	Teléfono	Carta
		e-mail	
Datos del reclamante			
Nombre:	Teléfono:		
Empresa:	E-mail:		
Dirección:			
Producto u objeto de la reclamación:			
Valor:			
Categoría de la reclamación:			
Exposición de la reclamación:			
Acción inmediata a efectuar:			
Fecha de resolución de la reclamación:			

Apéndice 9. Características de los módulos para selección en la página Web

Historial de compra
Características:
Presentación en una hoja capaz de realizar operaciones matemáticas.
Debe contener todas las compras realizadas por el cliente y la información sobre el pago de las mismas.
Fechas de compras, facturación.
Fecha de compra según factura específica.
Fechas de pago según factura específica.
Tipos de productos adquiridos.
Cantidad de productos.
Precio unitario por producto.
Venta neta en una factura específica = $\sum(\text{Cantidad de producto} * \text{precio unitario})$.
Abonos del cliente con sus respectivas fechas.
Saldo al día de hoy = Venta neta específica - $\sum(\text{abonos del cliente})$.
Venta neta hasta el día de hoy = $\sum(\text{venta neta en una fecha específica})$.
Otras características que la empresa crea pertinente.

Créditos otorgados
Características:
Presentación en una hoja capaz de realizar operaciones matemáticas
Debe contener toda la información sobre los créditos realizados.
Fecha de autorización de créditos.
Tiempo de demora.
Fechas de pago de crédito.
Se debe establecer porcentajes de fidelidad.
Los créditos mayores deben estar descritos aquí, así como también la formulas y/o contratos de compra (generalmente con los clientes especiales).
Debe tener una opción de vínculo con cada uno de los demás módulos.
Debe mostrar la información sobre el número de recipientes (toneles) prestados al cliente.
Debe mostrar el saldo total que debita el cliente.
Otras características que la empresa crea pertinente.

Negociaciones específicas
Características:
Este módulo deberá tener un acceso restringido solamente para los dirigentes de la empresa, y se podrá ingresar de acuerdo a la contraseña inicial dando opción de entrada a las personas que la empresa crea conveniente.
Brindará toda la información necesaria a cerca de compradores y su trato diferencial conforme a las decisiones tomadas por los dirigentes.

Es en esta parte donde se podrá obtener información del porqué el cliente se encuentra en una u otra categoría, la base de datos en este módulo brindará toda la información sobre el cliente.
Se deberá incluir cualquier tipo de quejas y/o cualidades del cliente en éste módulo.
Brindará información específica de la relación con el comprador y su comportamiento.
Deberá llenar los requisitos que exige el consumidor para formular un contrato de fidelización.
Cada persona que tenga acceso a este módulo deberá ingresar sus quejas o atributos para con el cliente, de modo que el Comité Directivo las estudie después y tome decisiones.
Otras características que la empresa crea pertinente.

Asesorías otorgadas
Características:
Incluirá toda la información sobre el valor agregado otorgado al cliente, principalmente todo aquello concerniente a la asesoría técnica que la empresa brinda en calidad de ayudador.
Si existen asesorías otorgadas al cliente , este módulo describe a detalle todo lo referente a las mismas; es decir, tipo de asesoría, tiempo invertido, costos de operación, persona responsable, forma de asesorar (teléfono, correo electrónico, personal ó fax), proceso etc.
Otras características que la empresa crea pertinente.

Envíos de producto
Características:
Deberá contener toda la información acerca de la entrega de productos, principalmente el tiempo de entrega. Todos estos datos serán ingresados a la base Master de datos por el jefe de despachos u otra persona que tenga la facultad de hacerlo.
Indicará si existieron retratos en la entrega, si hubieron devoluciones, los horarios etc.
Indicará también lo que el cliente requiere en cuanto tiempo de entrega de su producto. Lo anterior solamente si el cliente es un cliente especial.
También incluirá información acerca de los recipientes (toneles) prestados, así como su fecha de préstamo y devolución su saldo con respecto a los mismos. A la vez deberá ingresarse una fórmula algebraica que calcule cuanto es lo que debe el cliente en concepto de recipientes prestados.
Enlista requerimientos especiales de los clientes, datos los cuales deberán ser recabados por personas asignadas previamente.
Otras características que la empresa crea pertinente.

Ver todo
Al seleccionar Ver todo deberán mostrarse la información de los demás módulos, exceptuando el módulo de Negociaciones específicas ya que estará dispuesta solamente al personal dirigente de la empresa.

Apéndice 10. Modelo para la planeación del cambio organizacional

Fuente: Don Hellriegel. Administración, un enfoque basado en competencias. (Colombia; editorial Thomson, novena edición, 2002).

1. *Evaluación del entorno.* Los cuatro factores del entorno responsables en mayor medida de estimular el cambio organizacional son los clientes, la tecnología, los competidos y la fuerza laboral.
2. *Determinación de la brecha en el desempeño.* La brecha en el desempeño es la diferencia entre lo que la organización desea hacer y lo que en realidad realiza. Al determinarla, los dirigentes ofrecerán respuestas claras a los defectos existentes.
3. *Diagnostico de los problemas organizacionales.* Consiste en identificar la naturaleza y magnitud de los problemas antes de adoptar acciones. Los dirigentes entienden las razones que hay tras las brechas en el desempeño.
4. *Articulación y comunicación de la visión del modelo.*
5. *Desarrollo de un plan estratégico en el cambio.*
6. *Planificación para la anticipación y reducción a la resistencia.* La resistencia al cambio se debe estudiar aún desde el punto de vista psicológico para evitar los problemas más comunes como el temor, los intereses creados, los malentendidos, el cinismo entre otros.
7. *Elaboración de planes de seguimiento y comienzo de la instrumentación de cambio.* Conforme se da el proceso de cambio, los dirigentes necesitan dar seguimiento a las reacciones de los empleados, lo mismo que a los resultados. Se debe seguir la pista a los indicadores de satisfacción de empleados y clientes, al desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados.

Apéndice 11. Encuesta ejemplo de satisfacción al cliente

Encuesta	
10.	En una rango de ponderación de 1 a 10. ¿Qué calificación le otorgaría usted al servicio de Distribuidora de Químicos, S.A.?
11.	¿Ha ocurrido algún problema no solventado en su relación con Distribuidora de Químicos, S.A.? ¿Cuál?
12.	De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Qué sugiere para solventar dicho problema?
13.	¿Cuál es la razón principal por la cual usted selecciona a Distribuidora de Químicos Industriales, para comprarle? Buen servicio <input type="checkbox"/> Mejores precios <input type="checkbox"/> La mejor calidad en <input type="checkbox"/> productos químicos
14.	Si usted ha recibido algún tipo de asesoría de parte de la empresa. ¿Cómo ha sido dicho servicio, y cuánto le ha ayudado?
15.	La promoción en línea de nuestros productos ¿Le ha brindado ayuda en la búsqueda de sus necesidades de materia prima (químicos industriales)?
16.	¿Existe alguna empresa que le brinde más ventajas que Distribuidora de Químicos, S.A.? ¿Por qué?
17.	¿Estaría usted dispuesto a realizar compromiso de compra a con la empresa si ésta le garantizara privilegios y trato especial a sus requerimientos? Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
18.	¿Qué tipo de asesoría le gustaría recibir en un futuro de parte de Distribuidora de Químicos, S.A.?
19.	¿Estaría interesado en hacer un contrato de fidelidad con la empresa?
20.	¿Cuál cree usted que podría ser la acción necesaria para maximizar el buen servicio de Distribuidora de Químicos, S.A.?
21.	¿Con cuántas personas del personal de la empresa ha tenido usted relación en una compra-venta, y cuales han sido sus impresiones de todos ellos?