



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO RENTABLE EN LA
COMERCIALIZACIÓN CON UN CLIENTE CUENTA CLAVE DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

AUTORES:

**ING. COM. OMAR MAURICIO PEÑA ESTRELLA
ING. MEC. NELSON BOLIVAR AREVALO LOOR**

DIRECTOR DE TESIS:

MSC. ANTONIO POVEDA

GUAYAQUIL, 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos seguir adelante en nuestras vidas ante las situaciones adversas de la vida.

A los maestros y personal docente de UTEG, por la transferencia de conocimientos y experiencia en los salones de clase.

A nuestro amigo y catedrático Dr. Raúl Larrea J. quien nos demostró su paciencia, orientación y soporte durante la ejecución de la presente investigación.

A los directivos y funcionarios de la Empresa Foco de la presente investigación quienes tuvieron la apertura y desinterés en el intercambio de información y experiencia para la consecución del presente trabajo.

Nelson Bolívar Arévalo Loor

Omar Mauricio Peña Estrella

DEDICATORIA

A Dios por las bendiciones y por brindarme la fortaleza para alcanzar los objetivos planteados.

A mis padres, por inculcar altos valores que han sido los cimientos de mi formación personal y profesional; a mis hermanos, por su apoyo.

A mi amada esposa Julissa por su paciencia y comprensión; a mis hijos Daniel, Sophia y Doménica por su incondicional apoyo y por ser el impulso de mis días.

Nelson Bolívar Arévalo Loor

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la fortaleza para alcanzar los objetivos planteados y las bendiciones derramadas sobre mí.

A mis padres, por sus ejemplos de constancia y perseverancia que marcaron mi vida en este camino de desarrollo profesional y personal.

Especialmente a mi esposa Sandra por su paciencia y comprensión, a mis hijos Israel, Romina y Susanita quienes son el motor principal de seguir adelante dejando en ellos ese ejemplo de superación a través del estudio.

Omar Mauricio Peña Estrella

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Nelson Bolívar Arévalo Loor

Omar Mauricio Peña Estrella

INDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	11
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	11
1.1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	12
1.1.3 SÍNTOMAS	13
1.1.4 POSIBLES CAUSAS	14
1.1.5 PRONÓSTICO.....	14
1.1.6 CONTROL DEL PRONÓSTICO.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.	16
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	16
1.6 MARCO DE REFERENCIA.	17
1.6.1 MARCO TEORICO.....	17
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL: GLOSARIO DE TERMINOS.	36
1.7 HIPOTESIS.....	54
1.7.1 HIPOTESIS GENERAL.....	54
1.7.2 HIPOTESIS PARTICULARES.....	54
1.8 VARIABLES.....	55
1.8.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	55
1.8.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....	55
1.9 DISEÑO METODOLÓGICO.	56
1.9.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	56
1.9.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	57
1.10 POBLACION Y MUESTRA.....	58
1.11 METODOS Y TECNICAS.	58

1.11.1 METODO TEORICO.....	58
1.11.2 METODO EMPIRICO.....	59
CAPÍTULO II	61
ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.	61
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	61
2.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	63
2.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	109
CAPÍTULO III	112
PROPUESTA DE MODELO DE GESTION.....	112
3.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTION.....	112
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS.....	135

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Evolución del Manejo de Clientes	72
Gráfico 2.2 Ventas del 2005 al 2011 de clientes cuentas claves.....	77
Gráfico 2.3 Crecimiento en Ventas de los 10 mejores Clientes claves del 2005 al 2011	78
Gráfico 2.4 Crecimiento de Ventas de los mayores 5 clientes claves de U.N. Distribución (Basado en ventas 2005).....	79
Gráfico 2.5 Principios básicos de la conexión EDI	80
Gráfico 2.6 Tipos de Información.....	84
Gráfico 2.7 Evolución de la Informática	84
Gráfico 2.8 Tiempo Promedio de Despacho al Cliente-Distribución Directa.....	85
Gráfico 2.9 Tiempo Promedio de Despacho	86
Gráfico 2.10 Proceso antiguo de gestión de la demanda	87
Gráfico 2.11 Proceso actual de gestión de la demanda.....	88
Gráfico 2.12 Proceso de Quejas y Reclamos con Operación Manual	90
Gráfico 2.13 Proceso de Quejas y Reclamos Mejorado.....	91
Gráfico 2.14 Crecimiento en Ventas Respecto al 2005.....	97
Gráfico 2.15 Cumplimiento de Entregas.....	99
Gráfico 2.16 Incidencia por caducidad del producto.....	99
Gráfico 2.17 Problema Encontrado	101
Gráfico 2.18 Toneladas destinadas a ventas locales y exportación.....	102
Gráfico 2.19 Toneladas producidas localmente vs. Importadas	103
Gráfico 2.20 Comparativo de segmentos de Fábrica entre polvos, líquidos y otros.....	108
Gráfico 3. 1 Índices Financieros de Empresa Foco	126
Gráfico 3. 2 Nivel de Endeudamiento	127
Gráfico 3. 3 Índice de Liquidez.....	128
Gráfico 3. 4 Rentabilidad Activo Total	129
Gráfico 3. 5 Rotación Activo Total	130
Gráfico 3. 6 Relación Comercial	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tiempo de cada proceso según el tipo de cliente	91
Tabla 2.2 Evolución de la Gestión de Ventas de los asesores Técnicos	95
Tabla 3.1 Justificación Económica del Proyecto.....	123

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial competitivo, las empresas cada vez más se enfrentan a profundas amenazas y a maravillosas oportunidades impulsadas por la globalización de la economía junto con tendencias tecnológicas y sociales que las obligan a mejorar continuamente para alcanzar los niveles de competitividad que les permitan mantener una buena posición y liderazgo en el mercado. En estas circunstancias la gestión de las relaciones con los clientes, y en particular con aquellos que generan importantes volúmenes de ventas y propician rentabilidad, resulta vital para cualquier empresa que quiera mantenerse competitiva.

En las últimas décadas, las transformaciones en el mundo de los negocios parecen dramáticas en alcance y magnitud, las presiones para cambiar parecen afectar a todos los negocios con un impacto acumulativo. El cambio ha sido un patrón particular cuyo origen es la principal motivación de elevar la calidad, productividad con apoyo de la tecnología alcanzando por esta vía la reducción de costos que permite niveles de rentabilidad más altos e incluso ventajas competitivas en el mercado.

Para ser gestores y líderes en el moderno ambiente empresarial, es requisito indispensable para las empresas el mejoramiento continuo de su productividad y competitividad. Cada día el mercado requiere más calidad, innovación, opciones de servicio, y a su vez el consumidor quiere gastar menos dinero, esfuerzo, tiempo y riesgo; por ello SupplyChain Management (SCM) es una de las opciones más importantes, en donde las empresas deben transformarse en un proceso de satisfacción al cliente, y hacer más efectiva la cadena de abastecimiento.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.

Es muy común que dentro del manejo comercial de las empresas, la falta de continuidad en la calidad de comercialización con los clientes se pierda en los diferentes niveles o eslabones de la cadena de abastecimiento, lo que conlleva a la pérdida y migración de estos a la competencia y con mayor incidencia cuando se trata de clientes cuentas claves, así como a las empresas a tener un menor posicionamiento en el mercado.

La dinámica de los factores que inciden en el sector de la construcción en el Ecuador, condicionan las estrategias que las empresas adoptan para fortalecer su posición en el mercado y no perder clientes, sino mas bien crecer , sobre la base de la satisfacción de estos.

En estas circunstancias es imperativo desarrollar el mejoramiento continuo en la gestión de los procesos y la utilización de las mejores prácticas competitivas aplicadas en empresas que hayan tenido éxito no solo en el país sino fuera de él.

La Empresa del Sector de la Construcción en este estudio trabaja para minimizar este tipo de situación indeseada, por lo que busca identificar sus causas y establecer estrategias convenientes a sus objetivos de mercado. Siendo esta empresa un ejemplo de lo que significan las

empresas fabricantes y comercializadoras de productos destinados al sector de la construcción en el Ecuador.

La Empresa del Sector de la Construcción es un caso altamente representativo en lo que se refiere a la obtención de buenos resultados en su mercado, pero que a la vez busca nuevas formas de mejorar su gestión, de modo que se logre mayor satisfacción en los clientes actuales, atraer clientes potenciales, elevar los niveles de venta y fortalecer su posición en el mercado.

El objeto de atención en la investigación es precisamente la gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente cuenta clave de Empresa del Sector de la Construcción para la obtención de conclusiones y recomendaciones que generen un mayor conocimiento sobre nuevas vías para elevar la competitividad de empresas en el Ecuador, que como Empresa del Sector de la Construcción se ocupan de producir y comercializar productos destinados al sector de la construcción.

1.1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA.

La Empresa del Sector de la Construcción no debe limitar el desarrollo competitivo de la Empresa, por lo que es necesario encontrar alternativas de mayor efectividad en la cadena de suministros y particularmente en la gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente cuenta clave, aprovechando las mejores prácticas que puedan ser asimiladas bajo concepciones modernas como la propuesta por Douglas M.Lambert en sus ocho procesos del SCM, adecuada a las condiciones concretas de Empresa del Sector de la Construcción y su mercado.

Los ocho procesos mencionados por Lambert sobre el manejo gerencial de la cadena de suministros se encuentran relacionados y sincronizados con las diferentes áreas funcionales conocidas como businessfunction y

unidades de negocios o también llamadas businessunits de la empresa, donde nuestra investigación se ve identificada con un modelo de gestión para los clientes cuentas claves y para la Empresa del Sector de la Construcción a elevar sus negocios de forma rentable y a su vez les permitirá obtener mayor penetración de mercado,manejos de productos, compromisos que coadyuvarán a la fidelidad y consolidación con los clientes en general.

1.1.3 SÍNTOMAS

- La demanda existente en el Ecuador en los últimos años en el sector de la construcción ha generado que empresas orientadas a la producción y comercialización de productos tengan la necesidad de mejorar sus procesos en general en el manejo de la cadena de suministros, ya que las condiciones del mercado de la construcción exigen altos niveles de competitividad.
- La especialización en productos de alta tecnología que existen en empresas productoras y comercializadoras, como la empresa del sector de la construcción foco del presente estudio les ha permitido mantener un mercado cautivo, subsistiendo sin mayores problemas de competencia, sin embargo no deja de ser obligada la búsqueda constante de la optimización en sus gestiones comerciales.
- De ahí que las empresas del sector de la construcción buscan mejorar su gestión en el manejo gerencial de la cadena de suministros, aunque muchas de ellas en la actualidad registren buenos resultados en posicionamiento de mercado y en ventas, como es el caso de la Empresa del Sector de la Construcción

1.1.4 POSIBLES CAUSAS

- Insuficiente información y comunicación con los clientes cuentas claves.
- Escaso compromiso y retroalimentación de información sobre percepción del mercado por parte de la fuerza de ventas como enlaces directos en la cadena de comercialización.
- Poco control en la gestión interna sobre la base del conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes claves como aliados estratégicos de la empresa.

1.1.5 PRONÓSTICO

El dinamismo del mercado no permite que las empresas duerman, siempre deberán ser flexibles y encontrarse a la vanguardia para lograr su permanencia en el mismo, ante escenarios tan competitivos como los que se encuentran en el día a día.

De no otorgársele la adecuada importancia a las relaciones de las empresas productoras y comercializadoras de productos de la construcción con los canales de distribución claves, se corre el riesgo de insatisfacciones y migraciones de los clientes, con las consecuentes repercusiones negativas en los niveles de venta y fidelidad de marca.

1.1.6 CONTROL DEL PRONÓSTICO

Las tendencias modernas en la administración empresarial indican lo provechoso que es trabajar por el mejoramiento de las organizaciones, la gestión por procesos, la orientación hacia el cliente así como la agregación de valor a través de toda la cadena de suministros, por lo que la situación problemática presentada puede encontrar su alternativa de

solución en la gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con clientes cuenta clave en las empresas productoras y comercializadoras de productos del sector de la construcción en el Ecuador.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera gestionar rentablemente la relación comercial con los clientes cuentas claves en la Empresa foco del Sector de la Construcción?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1. ¿Cómo gestionar las bases para alcanzar un desarrollo informático que facilite el control general del manejo de los clientes cuentas claves?
2. ¿De qué manera mejorar el cumplimiento de los compromisos mutuos entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave en el desarrollo rentable del negocio para incrementar el compromiso y fidelidad entre las partes?
3. ¿De qué manera puede mejorarse la sincronización en los procesos de la cadena de abastecimiento y elevar la satisfacción de los clientes cuentas claves de la empresa?
4. ¿Cómo gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del mercado?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar una propuesta para gestionar el desarrollo rentable de la comercialización con los clientes cuentas claves en Empresa del Sector de la Construcción

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar las principales características que debe tener un sistema informático que soporte la gestión del desarrollo rentable de los clientes cuentas claves.
2. Elaborar una alternativa de gestión que permita mejorar el cumplimiento de los compromisos mutuos entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave en el desarrollo rentable del negocio.
3. Establecer las actividades que precisen las coordinaciones de la empresa foco con el cliente cuenta clave.
4. Elaborar una solución alternativa de ampliación y aprovechamiento de la capacidad instalada de la fábrica que permita gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Con la globalización hoy en día las empresas están introduciendo nuevas estrategias, innovaciones y métodos que les permitan sobrevivir en un mundo empresarial agresivo y cambiante.

En los cambios continuos de mejoramiento de la empresas productoras y comercializadoras de productos para el sector de la construcción consideramos como una oportunidad de mejora, el análisis y la aplicación de modelos que optimicen el proceso de gestión en su comercialización para ejecutar mejores estrategias de negocios, aumentar la participación de mercado, incrementar el portafolio de productos en los canales de ventas, así como también exista la sinergia adecuada entre las interfaces de los procesos del SupplyChain Management.

Todos los conceptos y análisis de las posibilidades de aplicaciones de los aportes modernos al mejoramiento de los procesos de gestión identificados por muchos autores (como: Lambert, Porter, entre otros) nos ayudarán a obtener un correcto funcionamiento en la Cadena de Suministros.

La idea central se basa en aquella estrategia de comercialización que permita gestionar el aumento de participación rentable, adecuada a las expectativas en empresas productoras y comercializadoras de productos en el sector de la construcción en el Ecuador.

1.6 MARCO DE REFERENCIA.

1.6.1 MARCO TEORICO.

Los investigadores del presente trabajo de Tesis han considerado que en los diferentes estudios realizados por autores como Lambert (2000), Porter(1980) sobre el manejo gerencial de la cadena de suministro convergen y detallan en sus conceptos la satisfacción del cliente a través del manejo adecuado de los diferentes procesos en la cadena de suministro.

El Council of Logistics Management (Sánchez, Chiappe, 1998) reafirma esta proposición al definir la logística como “la parte integrante de la SupplyChain Management que planifica, implementa y controla el eficiente flujo y almacenamiento de materias primas, productos semiterminados, productos terminados y la información relativa desde el punto de origen al de consumo con el propósito de ajustarse a las necesidades de los clientes”. En consecuencia, por SupplyChain Management se entiende “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global” (Mentzer et al., 2001).

La logística implica la gestión de los productos físicos y los servicios, el flujo financiero y la información derivados desde el punto de origen al de consumo, mientras que el SupplyChain Management conlleva además la gestión con los procesos claves de negocios desde el proveedor hasta llegar al cliente final.

Los autores del presente trabajo precisan que dentro de la investigación se pueden identificar una serie de beneficios teóricos y prácticos al implantar la estrategia de SupplyChain Management en Empresa del Sector de la Construcción que proviene de una mejora en la eficiencia de procesos dentro de la empresa. Para tener un mejor entendimiento de la investigación es necesario justificar por qué la empresa se apega al concepto del SupplyChain Management.

La integración de los procesos claves del negocio entre los diferentes equipos multifuncionales en Empresa del Sector de la Construcción con objeto de añadir valor al cliente, une estrechamente elementos consecutivos de la cadena de valor desde los proveedores primarios pasando por los productores y llegando al cliente final haciendo los procesos más eficientes y los servicios diferenciados. Sin embargo no

tiene por qué existir una propiedad financiera entre los distintos socios de la cadena ni se deben producir las ineficiencias de gestión y/o desde economías de escala que se producirían en una única empresa integrando todos los procesos de la cadena.

La investigación realizada por el Ing. Juan Carlos López (Gerente de Operaciones) sobre la implementación del SCM en la empresa foco de estudio del sector confirma la conveniencia de la implementación de los conceptos del manejo gerencial de la cadena de suministros, especialmente descritos por Douglas Lambert, por lo que su análisis y conclusiones servirán como base de la investigación de los autores de esta nueva fase del SCM desarrollada por los investigadores de la misma. En la empresa foco del sector de la construcción se implementó el SCM en el año 2004.

Al analizar la información obtenida, encontramos que en la compañía se crearon vías de mejoramiento continuo, que ayudaron a optimizar el flujo de materiales, información y servicios dentro de la misma mediante la creación del proceso estratégico de SupplyChain Management, el cual nace con las necesidades de los clientes identificadas y atendidas por la gestión de la venta, terminando con la entrega del producto final al cliente, en el cual se involucran todas las áreas de la compañía. Previamente, ya la empresa había obtenido la certificación ISO 9001 versión 2000 en el año 2003, de modo que el cumplimiento de lo indicado por el manual de procedimientos de la compañía creaba las condiciones propicias y se establecieron vías de mejoramiento continuo durante la dinámica de optimización de los procesos internos relacionados a lo largo de la cadena de suministro.

Para estos cambios se puede indicar como relevante que se puso en orden la empresa casa adentro y su inicio fue orientarse hacia clientes y procesos, analizar el comportamiento de los mismos con el cual el SCM se da a conocer en la Empresa del Sector de la Construcción en sus

primeros pasos, destacando la separación de funciones dentro de la empresa que permita manejar el flujo tanto de productos, de dinero como de información de modo sincronizado.

Se crean condiciones organizacionales internas, básicas, para orientar el trabajo de las áreas hacia el cliente.

La transformación no viene sola, por lo que la compañía se propuso a mejorar sus sistemas tecnológicos en general, es por eso que implementó un ERP (Enterprise ResourcePlanning – Planificación de Recursos Empresariales), que integró todos los departamentos y funciones en un solo sistema (Axapta). Obviamente la implementación de este software permite la implementación de sus procesos al estar certificados y auditados una o dos veces por año, garantizando los parámetros adecuados en cada uno de los módulos (Producción, Inventarios, Clientes, etc.). Según nos indicó el IT Manager de la compañía, si no hubiese existido un orden y estandarización en los procesos se hubiesen encontrado muchos inconvenientes de fondo en la implementación, por lo que se emplearon directrices y parámetros para la implementación de un nuevo ERP de acuerdo a nuestro objetivo.

Otra de las directrices fundamentales fue el benchmarking con el que se trabajó, ya que al ser una multinacional con presencia en más de 80 países en el mundo, la transferencia del KnowHow de cada una de las Empresa del Sector de la Construcción experiencias logradas en las diferentes filiales ayudan mucho al proceso de mejoramiento continuo.

Empresa del Sector de la Construcción se ha centrado en 8 procesos de negocios para integrar y administrar las actividades a lo largo del SCM:

1. Customer Relationship Management
2. Customer Service Management
3. Demand Management

4. Order Fullfillment
5. Manufacturing Flow Management
6. Supplier Relationship Management
7. Product Development and Commercialization
8. Returns Management

Se puede comentar que en las dos últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, principalmente en los Estados Unidos, Japón y algunos países de la Comunidad Económica Europea. Poco a poco se está abriendo camino una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no sólo nacional, sino internacional (mundial). Aspectos como la apertura comercial dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción. La fragmentación de la producción, producción flexible, relocalización de plantas, internet, relaciones estratégicas de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua, etc., son tan solo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión logística.

Por todo lo anterior, la concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización.

Bajo el nuevo panorama económico mundial, la gestión empresarial está cada vez más interconectada y son muchos los factores que han influido en este fenómeno. Por ejemplo, destacan la evolución de la organización de la producción, el desarrollo tecnológico (que abarca las

telecomunicaciones y el transporte) así como la nueva forma de hacer negocios en un ambiente casi totalmente abierto.

Los empresarios ya se percataron que una empresa, vista como sistema autónomo que opera en su realidad ya no es lo más práctico, ahora se han dado cuenta que las empresas se influyen mutuamente y han descubierto que la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus socios comerciales les permite formar un sistema mucho más grande, en donde sus proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino de su sistema, conocido como cadena de suministro.

Sin embargo, hay quienes opinan que operar adecuadamente los vínculos que se generan a partir de los múltiples negocios no es una tarea fácil, en especial, si se considera que de ello depende mantener un alto nivel de rendimiento y competitividad. Desde esta perspectiva, es fundamental saber cómo manejar la integración que se da entre los diferentes actores que intervienen en los procesos. La cadena de suministro se refiere, precisamente, a la manera de administrar la compañía y la relación con los otros miembros de la cadena.

Se reconoce que implantar o establecer sistemas de esta naturaleza es todo un desafío. Incluso, algunos autores señalan que no es sencillo formar parte y manejar toda la red comercial desde el primer proveedor, hasta llegar al consumidor final.

Quizás una de las definiciones más actuales de la cadena de suministro es la dada por Lambert et al. (1998) “La cadena de suministro es la integración de los procesos clave de negocio desde el usuario final hasta el proveedor original para proporcionar productos, servicios e información que añadan valor a los clientes así como al entorno”.

Gestión Comercial con Clientes Claves.

Ante el ambiente altamente competitivo de los mercados resulta imperioso obtener resultados extraordinarios en la gestión comercial para lo cual es necesario evaluar la actual metodología de comercio empleada por la organización, es por esto que algunos autores han desarrollado estudios en post de este ámbito como jordana, (2007). Basado en esta premisa se detecta que existen algunas oportunidades de mejora en la búsqueda de incrementar ventas, optimizar los recursos, mejorar relaciones comerciales, simplificación de procesos.

A continuación se detallan las bases de la reestructuración de la gestión comercial con los clientes claves.

1. Asesores comerciales especializados por tipos de clientes, con un número apropiado de clientes a su cargo. Así como deben poseer un buen conocimiento del negocio de sus clientes, objetivos y metas.

Lo que permite tener un mejor conocimiento del negocio de nuestros clientes con el fin de otorgar un mejor asesoramiento y presentación de ofertas que apoyen al desarrollo de los mismos; así como permite identificar la necesidad explícita del cliente, o también mejorar el proceso de producción para beneficio sostenible de ambas partes. Esto sumado al desarrollo de un alto grado de confianza entre los asesores y clientes claves.

2. La organización debe realizar investigaciones sobre la satisfacción de los clientes y la experiencia satisfactoria de la relación comercial; la misma que debe ser un pilar estratégico de la gestión comercial.

La decisión de establecer en la estrategia del negocio una relación satisfactoria con nuestros clientes resultará fundamental en la búsqueda de fidelidad en la compra, así como el sentimiento de orgullo de hacer negocios con organizaciones de éxito, con un amplio concepto del ganar-ganar.

3. Desarrollar un plan de cuentas clave planificado, consistente y con una visión a medio plazo.

Este punto sostendrá en el tiempo la rentabilidad del negocio, y como parte de este plan se incluye consideraciones como organizar equipos de venta que complementan sus capacidades en función de los clientes, objetivos, conocimiento de los productos e inclusive procesos de aplicación.

4. La organización debe impulsar la formación de equipos de trabajo conjunto con los clientes para el desarrollo de nuevos productos y servicios de manera programada y frecuente.

Esta decisión permitirá obtener soluciones efectivas antes las diferentes necesidades de aplicaciones, basada en experiencias particulares de los clientes y posteriormente ampliarla a soluciones globales.

5. Los asesores comerciales tienen fijados unos objetivos comerciales que asumen y entienden su contribución a los objetivos de la empresa.

Estos objetivos deben ser retadores pero compartidos con más miembros por lo que entienden cómo aportan cada uno de ellos en la consecución de lo planteado.

6. Los asesores comerciales conocen los objetivos de la compañía, su grado de cumplimiento y las estrategias que se están implantando para conseguirlos.

De esta manera los asesores comerciales entienden qué hacen y por qué; así como tienen la información necesaria para priorizar y decidir sobre sus acciones; delinea las directrices corporativas ante el mercado.

7. La organización debe medir e implementar un programa para desarrollar en los colaboradores un alto sentido de pertenencia y orgullo por trabajar para la compañía.

Un alto nivel de compromiso y orgullo de pertenecer a la organización, debe ser un pilar del plan estratégico de la compañía con el fin de apuntalar el desarrollo sostenible del mercado.

8. La organización implementará una revisión programada y periódica de su base de clientes para decidir cuáles son clave, cuáles deben traspasarse a otros canales.

La simplificación de clientes permite optimizar los recursos de la compañía ya que se tendrán réditos de manera inmediata al focalizar la atención en los clientes claves, aquellos que no sean considerados se direccionan con distribuidores que desarrollarán las relaciones comerciales bajo las mismas directrices de la organización.

Marketing Emocional: Compromiso y fidelidad mutuos entre el asesor comercial y el cliente cuenta clave.

Existen varios estudios de cómo influenciar positivamente en la rentabilidad de las organizaciones, algunos incluyen investigaciones acerca del impacto de las eficiencias de producción, reducción de

desperdicios, optimizar la logística, energía, agua, etc.; pero en el actual ambiente globalizado de las relaciones comerciales encontramos que las empresas líderes de mercado cada vez más introducen o mantienen programas de fidelización de los clientes. La fidelización se evidencia cuando un cliente compra un producto en concreto de una marca específica de manera continua y periódica, en otras palabras que cada venta se convierta en el inicio de la próxima.

El marketing emocional se encarga de desarrollar las actitudes de la empresa por detectar e impulsar un vínculo afectivo duradero con sus clientes para que sientan la marca como suya; el cliente reconoce que en el proceso de compra existió la filosofía ganar-ganar entre él y la organización.

Para impulsar el proceso de compromiso y fidelidad entre los asesores comerciales y con los clientes claves podríamos citar los siguientes aspectos, (Robinette, 2001):

- a. El beneficio mutuo para las dos partes involucradas. Este punto enmarca una satisfacción mutua, una experiencia grata y justa en la relación comercial.
- b. Identificar las necesidades y deseos del cliente. Esto permitirá diferenciar a los clientes claves en sus preferencias y pensamientos, que los direccionan comercial y personalmente.
- c. Autenticidad y sinceridad en la atención de los clientes claves.
Con esto se logra sostener un ambiente de confianza y transparencia en la relación comercial.
- d. Determinar los atributos intangibles del producto que están relacionados con los intereses del cliente.
Identificar que beneficio adicional del producto le representa una diferenciación con los de la competencia.
- e. Estrategia de comunicación que posicione el producto con conceptos emocionales.

Permite sostener una vía de comunicación eficaz y duradera, que pudiera ser determinante la decisión emocional antes que la racional.

- f. Los asesores comerciales deben generar experiencias que lleguen a niveles emocionales para que los clientes lo recuerden sosteniblemente.

Con este proceder se logra un vínculo poderoso entre el cliente clave y los asesores, siendo este un efecto más fuerte que el que se pudiera tener al tratar de recompensarlo en diversas instancias.

- g. Añadir a los productos rasgos distintivos.

Esto logra una huella de diferenciación y de innovación entre la competencia y los productos propios.

En la comunicación entre el asesor comercial y el cliente clave debemos tomar en cuenta los siguientes puntos dependiendo de las etapas de vida:

En la etapa de adquisición:

- Contactos de alto impacto.
- Cartas introductorias.
- Invitaciones personales para consultas o información gratuita.
- Notas recordatorias para agradecer el tiempo dedicado por los clientes.

En la etapa de asimilación:

- Mensaje de bienvenida al cliente.
- Notas de agradecimiento por las compras.
- Incentivos de activación para clientes nuevos.
- Incentivos para compras futuras.

En la etapa de cultivo:

- Beneficios especiales y ofertas a los clientes claves.
- Tarjetas y/o regalos por haber conseguido algún objetivo mutuo.

Sistemas Informáticos: Soporte en la relación comercial con clientes claves.

La simplificación de las funciones administrativas en la actualidad representa una prioridad estratégica en destinar el tiempo de los asesores comerciales en el desarrollo de los clientes y del negocio en sí de la organización, basado en este enunciado podemos plantear como principales características de un sistema informático integrador que impulse la optimización de los recursos de la organización las siguientes:

- ✓ Inteligencia de clientes: debe crear y tener acceso a una serie de indicadores que permitan conocer aspectos tales como:
 - Cuáles son los clientes fieles, ocasionales, potenciales o cuáles reportan la mayor parte de los ingresos.
 - Los hábitos de consumo, la rentabilidad, por ejemplo mediante técnicas de análisis de los datos.
 - Las áreas dónde se concentran los clientes actuales y los potenciales, cuáles son las áreas de cobertura.

- ✓ Interactividad: la combinación del sistema con Internet/Intranet debe dar lugar a una nueva comunicación on-line entre la empresa y el cliente que dilata el tiempo (24h al día), donde se agiliza y aumenta la disponibilidad de comunicación.

- ✓ Fidelización de clientes: permitir un mejor conocimiento del cliente para que se mejoren constantemente las características de las ofertas, el enfoque de las mismas y los servicios consiguiendo atrapar al cliente.

- ✓ Personalización: a través de segmentación de clientes y de los patrones de comportamiento se puede llegar a la personalización del

mensaje, en fondo y en forma, hecho que le permite a la organización aumentar drásticamente la eficacia de sus acciones de comunicación.

- ✓ Marketing directo: desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados, (Hurtado, 2004).

A continuación se observarán algunas razones para el desarrollo de un sistema informático integrador con la finalidad de obtener la información necesaria en los procesos de gestión comercial, en lugar de recabar esa información directamente de las bases de datos de las aplicaciones operacionales:

- Rendimiento: Se logra reducir el tiempo en acceder a los datos del repositorio que en hacer una consulta a varias bases de datos distintas, con lo que podremos evitar colapsos en el tiempo de respuesta de los sistemas operacionales.
- Múltiples orígenes de datos: Poder combinar los datos de distintas fuentes, es decir homogenizar los datos que posteriormente permitirá tomar decisiones con esa información.
- Limpieza de datos: Eliminar datos replicados, erróneos o incompletos de las diferentes aplicaciones.
- Estandarizar: Presentar los diferentes reportes enmarcados en las bases de la organización e incluso mostrar los indicadores corporativos para hacerla comparable.
- Periodicidad: La periodicidad de los datos en las distintas bases de datos puede ser distinta diaria, semanal, mensual

- Toma de Decisiones: Permitirá presentar los indicadores según el período especificado e identificar algún patrón de la venta efectuada al cliente clave.

Por lo expuesto, un sistema informático integrador más que una metodología de trabajo participa en la gestión comercial como una herramienta importantísima en la toma de decisiones estratégicas en la organización; así como permitiría desarrollar hipótesis acerca de patrones, reglas, funciones, modelos, secuencias, relaciones, correlaciones en las ventas con los clientes claves.

Sincronización en los procesos de la cadena de suministro.

En la evolución de la industria y comercio, han existido significativos cambios en la logística tradicional, la cual es la encargada del transporte, del área de almacenaje de la materia prima y del producto terminado; esta concepción, mantiene por fuera las áreas internas de la organización que están involucradas en la operación desde la adquisición de la materia prima, producción, hasta la venta del producto, dentro de estas áreas se encuentran también departamentos de soporte como contabilidad, servicio al cliente, ventas, sistemas, etc.; todas éstas fuera del alcance de la logística tradicional; es allí donde nace la gestión de la cadena de suministro como una necesidad de coordinar las acciones de los diferentes departamentos para ser eficientes y eficaces en el ejercicio comercial de la organización. Enmarcados en este ámbito se definieron los campos de acción y los cargos a los administradores de la cadena de suministro o SupplyChain Manager quienes deben reducir las interfaces en la cadena de suministros, es decir, eliminar aquellos procesos que no otorgan valor agregado. Su labor es la gestión integrada de la cadena de suministros incluyendo proveedores, productores y clientes, su rol es ser un optimizador e integrador de estrategias y tácticas, es partícipe y/o responsable en la toma de decisiones sobre los departamentos o áreas funcionales (cuándo y dónde producir, en qué cantidad, de qué sucursal o

distribuidor despachar a qué cliente, etc.); para lo cual requiere sistemas de apoyo informático para poder ser efectivo en la toma de decisiones. En la actualidad varias empresas ya han remplazado sus sistemas informáticos múltiples por sistemas informáticos integrados que tienen la capacidad de manejar todos los ámbitos internos de la organización bajo una sola plataforma (ERP). Entonces se vuelve un factor crítico la calidad de la información desde la obtención, para luego procesarla, realizar el (Nickl, 2005).

El objetivo primordial de la integración y colaboración a lo largo de la cadena de suministros es sincronizarla con la demanda, para lo cual se requiere las cantidades planificadas simultáneamente con la demanda para reducir los tiempos de ciclo y simplificar los procesos.

Paradigmas internos:

- Es imposible ver la demanda real.
- La demanda real puede ser captada y debe ser compartida con proveedores.
- Compartir información con nuestros proveedores/clientes nos hace vulnerables.
- Las empresas compiten con productos, servicio a clientes y eficiencia de sus operaciones, no datos de venta.
- Se requieren sistemas muy poderosos para obtener mejor información.

El pronóstico se hace mensualmente de acuerdo a lo pactado en el presupuesto. El forecast es dinámico y debe revisarse incluso diariamente. El presupuesto anual es el peor enemigo de una buena planificación operativa. Por otro lado, existe el concepto en las empresas, que “empujar” el producto crea demanda. En general, forzar producto al mercado solamente significa aumentar el costo logístico por retornos y sobre stocks.

Paradigmas externos:

- El más beneficiado es el proveedor.
- Un beneficio para el proveedor necesariamente se transforma en un beneficio para toda la cadena de suministro hasta el consumidor.
- Compartir información con proveedores compromete la posición de negociación del cliente.
- Compartir información permite negociar en base a reducciones de costo genuinas.
- Los lanzamientos y promociones tienen un impacto crítico sobre la planificación. Sin embargo, representa información demasiado sensible para compartirla.

Acuerdos estratégicos:

Ante la globalización las empresas se ven forzadas a buscar maneras de ser eficientes tanto puertas adentro como afuera por lo que cualquier estrategia que involucre mejorar los costos tanto de adquisición de la materia prima como del proceso de venta y entrega de los productos, es así que nacen las alianzas o acuerdos estratégicos en los diferentes campos.

Lo anterior presupone que las empresas involucradas en un acuerdo son capaces de trabajar con sus socios. Las interdependencias generadas en un acuerdo exigen cooperación por parte de todos los socios, caso contrario el vínculo se rompe antes de haber logrado alcanzar el objetivo. Existen estudios que muestran que la mayoría de las alianzas se rompen antes de llegar a los dos años de existencia. Los primeros años son clave para el futuro de la unión. Es en esta fase donde los socios desarrollan un mutuo conocimiento y establecen pautas de comportamiento; por lo que si desde un principio los socios muestran con sus acciones que están dispuestos a cooperar, generan pautas de comportamiento positivas, que

fortalecen la relación. Por el contrario, si las acciones de los socios en los primeros momentos de la alianza levantan sospechas acerca de sus deseos de cooperar, las pautas de comportamiento negativas que se generan deterioran la relación y dificultan la supervivencia y el éxito de la alianza.

Gestión de la respuesta productiva ante la demanda:

Dentro de la cadena de suministro uno de los eslabones que regularmente se presenta como el más débil o crítico en algunas compañías se encuentra en el área de producción o manufactura, por lo que se han desarrollado muchos estudios buscando optimizar la operación, reduciendo desperdicios, incrementando sus eficiencias. Entre 1985 y 1988, Goldratt escribe La Meta, el cual está escrito en forma de novela, y se aprovecha el hilo argumental para desgranar los puntos fundamentales de la Teoría de las Restricciones.

La novela de Goldratt(1993) presenta el caso de una planta con problemas de gestión liderada por un joven empresario. Ante la amenaza de un cierre inminente de las instalaciones el gerente comienza a buscar la solución a los problemas de la fábrica. En un aeropuerto coincide con un antiguo profesor de física que le ayuda a dirigir bien los primeros pasos del proceso de mejora. Para ello, más que ofrecerle soluciones, guía al protagonista planteándole preguntas. La primera pregunta parece fuera de lugar, ya que le pide que recapacite sobre la meta de la empresa, sin embargo, el objetivo de la pregunta es claro: No se puede mejorar si no se sabe cuál es el objetivo último que se persigue con la mejora. Las posibles respuestas a esta pregunta parecen infinitas y dependerá de cada caso.

- ¿Podría ser reducir costes? En el límite (no alcanzable) el coste de la empresa sería cero y, parece poco razonable, tener un objetivo limitado.

- ¿La supervivencia? Resulta un objetivo demasiado pesimista.
- ¿Mejorar el servicio a los clientes? ¿Aumentar la tasa de mercado?

Muchas son las posibles candidatas a ser la meta de la empresa, pero a todas ellas se les pueden encontrar limitaciones o problemas. Según Goldratt(1993) la meta de una empresa es ganar dinero, ahora y en el futuro. Los empresarios invierten su dinero en una empresa en lugar de hacerlo en el banco para obtener una mayor rentabilidad. Puede parecer una meta fría. ¿Dónde queda el compromiso con la sociedad y con las personas? Tomada en su contexto se pueden extraer consecuencias de esta meta que sí tienen en cuenta a la sociedad y a las personas. Lo que sí está claro es que, si la meta es ganar dinero, todo lo que se haga para llegar a esta meta estará bien, y todo lo que aleje a la empresa de esta meta será negativo.

Las organizaciones se ven afectada por obstáculos en su camino para llegar a sus respectivas metas. Estas limitaciones puede ser una política de ventas o de contratación; también puede ocurrir que la limitación sea el mercado; pero lo más frecuente es que la limitación se encuentre dentro del sistema productivo, es decir, que exista un recurso con capacidad insuficiente. Esos recursos son los cuellos de botella y marcan el ritmo de la producción. La idea de cuello de botella es muy gráfica y, aunque no es original de Goldratt, ha sabido adjudicarse el concepto.

Al analizar específicamente el área de manufactura, podemos encontrar que algunos procesos industriales se pueden considerar dependientes, es decir, una etapa de producción depende de la etapa anterior ya que, si ésta última no le envía material, no puede procesarlo. Las pequeñas variaciones de tiempo que se producen no se pueden recuperar. Para entender este concepto se puede poner el siguiente ejemplo en una línea de producción que dispone de 5 máquinas idénticas, con una capacidad de 1 unidad por hora. Si se estropea una máquina durante una hora la línea nunca será capaz de recuperar ese tiempo y la producción será

menor que la esperada. Estos pequeños desajustes en el tiempo de producción (que no tienen por qué ser tan acusados como una avería) se producen a menudo durante el mes, por lo que al final de este intervalo, la planificación prevista no se cumple. Para solucionarlo, las empresas recurren a aumentar el inventario en proceso colocando piezas en espera de ser procesadas delante de todas las máquinas, de forma que, si una de ellas se estropea, las demás no se vean obligadas a parar.

Con el objetivo de ayudar a las empresas en su camino hacia la meta, Goldratt explica su Teoría de las Restricciones al área de producción con cinco pasos fundamentales que son:

- 1.- Identificar el cuello de botella.
- 2.- Decidir cómo explotar el cuello de botella.
- 3.- Subordinar todo a la decisión anterior.
- 4.- Elevar el cuello de botella.
- 5.- Si se ha eliminado el cuello de botella volver al paso 1.-

El cuello de botella es el recurso con capacidad limitada. Según Goldratt sólo existe un recurso con la capacidad más pequeña. Para localizarlo se puede analizar el cociente entre la carga y la capacidad de los recursos. Se entiende por carga la suma del tiempo de procesamiento y el tiempo de cambio de los trabajos asignados a la máquina. La capacidad es el tiempo del que dispone el recurso para realizar esa tarea. También se puede descubrir visualmente, porque será una máquina con mucho inventario pendiente de procesar. Si la tasa de producción de toda la planta viene fijada por la capacidad del cuello de botella, un minuto ganado en un cuello de botella es un minuto ganado en todo el sistema.

Puede ocurrir que la capacidad del sistema no sea suficiente para fabricar todos los productos que se demandan, y habrá que elegir los más beneficiosos para la empresa. Al contrario de lo que puede parecer,

no siempre el producto con mayor beneficio unitario es el elegido. Para Goldratt, el producto más beneficioso será aquel que reporte un mayor beneficio por unidad de tiempo de cuello de botella, es decir, si un producto no emplea la máquina que limita el sistema se deberá producir todo lo posible, pero, si existen varios que comparten este recurso, el producto elegido será el que aproveche mejor el tiempo del cuello de botella. Si la máquina con menor capacidad no puede detenerse nunca, su programación será la más importante de la fábrica. Por lo tanto, no es necesario vigilar todas las máquinas, sólo el cuello de botella, para comprobar si se cumplen, o no, los plazos previstos.

Luego de haber ejecutado este proceso de identificación de la restricción del sistema; podríamos desarrollar un estudio de ampliación de la capacidad instalada para poder cubrir la demanda futura; adicionalmente las organizaciones podrían obtener algunas salidas como el maquilado o la tercerización de ciertos elementos para introducirlos como materia prima intermedia y liberando así capacidad productiva.

Respaldados por las experiencias y teorías antes mencionadas, los autores del presente trabajo de investigación aspiran a que el resultado del mismo sirva de referencia y conozcan las modificaciones que han sufrido la teoría logística y de los sistemas en torno a la cadena de suministro así como los nuevos paradigmas de la competitividad y la producción flexible relacionados con ellos.

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL: GLOSARIO DE TERMINOS.

Para una mejor comprensión de la estrategia y los procesos a seguir, es necesario entender los conceptos claves en los enunciados del proyecto, esta conceptualización permitirá mejor entendimiento y manejo del mismo.

- **Abastecimiento o Aprovechamiento:**

Es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.

- **Boom de la Construcción:**

El Boom es un programa de marketing para el canal de ferreterías y depósitos de materiales, a través del cual reciben cupones que pueden cambiar por productos gratis.

- **Cadena de Suministro (SupplyChain):**

Es la integración de los procesos de negocios desde el usuario final hasta los proveedores originales que proveen productos, servicios e información, que añade valor a los clientes y a otros involucrados.

- **Competitividad:**

Es la capacidad de crear y proporcionar valor al comprador, superior al que le proporcionan los competidores, pero realizando las actividades a costo menor.

- **Control:**

Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

- **Equipos multifuncionales:**

Denominación asignada a las unidades de negocio; unidades de proceso y unidades de funciones dentro de una organización.

- **IT**

Tecnología de la información.

- **Interfaces:**

Se denomina así a la coordinación existente entre los programas o subprogramas de los procesos de la administración de la cadena de suministro.

- **KnowHow:**

Anglicismo que significa "saber cómo". Se refiere a la manera de saber cómo hacer, o de conocer las cosas. Este término es utilizado desde dos puntos de vista: el primero de una manera institucional, y el segundo de manera individual. En el caso de una institución financiera, comercial o industrial, el knowhow estaría representado por la mecánica operativa de las transacciones que realizan dichas instituciones; y en el caso individual, este término está dado por la técnica operacional empleada por una persona para el mejor desempeño de sus labores. Esto se puede emplear en diversos niveles que van desde un alto funcionario hasta un obrero.

- **Logística:**

Es aquella parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente de producto hacia adelante y hacia atrás, la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

- **Manual de funciones:**

Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización.

- **Manual de procedimientos:**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances.

- **Segmentación de Mercado:**

Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

- **Objetivos estratégicos:**

Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la organización para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

- **Paradigma:**

Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular

- **Penetración de mercado:**

Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos.

- **Planeación estratégica:**

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

- **Mercado Potencial:**

Una población tiene necesidad de un producto o servicio, que posee los medios financieros necesarios, y que podría estar interesada en adquirirlo.

- **Portafolio del negocio:**

Comprende las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa.

- **Gestión:**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

- **Control de gestión:**

Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.

- **Ventaja Competitiva:**

Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

- **Gestión de calidad:**

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

- **Modelo:**

Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

- **Indicadores de gestión:**

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

- **Propuesta de valor:**

La promesa que hace la compañía de proporcionar (entregar a sus segmentos meta) una combinación única de atributos que representen un valor (beneficio mayor para quienes lo prefieran).

- **Liderazgo de Productos:**

Compañías que ofrecen productos vanguardistas, innovadores. Combinan la propuesta de valor del mejor producto con un modelo operativo de productos sucesivos e innovadores año con año.

- **Intimidad con el Cliente:**

Compañías que se enfocan en construir relaciones a largo plazo con los clientes al entregar específicamente lo que el cliente desea. Combinan la propuesta de valor de servicio y modelo operativo flexible para desarrollar ese esfuerzo extra para clientes selectos.

- **Sinergia :**

Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

- **Trade marketing:**

La definición breve es el marketing para el canal de distribución. Pero el trade marketing es mucho más que eso, ya que supone el nuevo enfoque del fabricante para generar negocios consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente beneficios mutuos, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

- **Canal de Distribución:**

Camino o la ruta que siguen los productos o servicios cuando se mueven del fabricante hacia el consumidor.

- **Cadena de valor:**

Combinación organizada de las actividades básicas y agregadas de una empresa para la oferta de sus bienes y servicios para generar mayores márgenes de utilidad.

- **Desarrollo de Producto:**

Estrategia de crecimiento en la que una organización desarrolla nuevos productos para mercados que ya atiende. Es la etapa de la vida de un producto nuevo y en la que se investigan sus características y la adecuación al mercado.

- **Benchmarking de procesos:**

Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones. El proceso de comparar el desempeño contra las prácticas de otras compañías, con el propósito de mejorar la actuación. Las compañías también pueden hacer una referencia interna. Rastreando y comparando la actuación actual con actuaciones del pasado.

- **Cadena de valor:**

Una alianza voluntaria de compañías para crear un beneficio económico para clientes y compartir las ganancias.

- **Canales Logísticos:**

La red de cadenas de suministro participantes comprometidas en almacenamiento, manejo, traslado, transporte y funciones de comunicaciones que contribuyen al flujo eficaz de los bienes.

- **Logísticas integradas:**

Un comprensivo y amplio sistema de la cadena del suministro entera, como un solo proceso, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta la distribución del producto final. Todas las funciones que

componen a la cadena del suministro se manejan como una sola entidad, en lugar de funciones individuales que se manejan separadamente.

- **Planeación de la capacidad:**

Planeación específica del nivel de recursos (por ejemplo fábricas, flotas, equipo, hardware de los sistemas y tamaño de la fuerza de labor), lo que le da soporte a la empresa para una mejor producción.

- **Planeación de manufactura:**

Definición de la producción diaria o semanal y horarios de la máquina por múltiples plantas o líneas de producción con el fin de cumplir órdenes y previsión de demanda. Algunos módulos de planeación de manufactura incorpora también la planeación de las materias primas.

- **Planeación de reposición continua (CRP - Continuous Replenishment Planning):**

Un programa que activa la fabricación y movimiento de producto a través de la cadena del suministro cuando un producto idéntico se compra por un usuario final.

- **Planeación y Programación de Transporte:**

Especifica cómo, cuándo y dónde transportar los bienes. La planeación del transporte y la programación de las aplicaciones puede incluir restricciones de peso y medida, movimiento continuo, selección del modo o transportista.

- **Planificación de la demanda:**

El proceso de pronosticar y manejar la demanda para productos y servicios hacia los usuarios finales, así como para miembros intermedios en la cadena de suministro.

- **Respuesta rápida:**

Una estrategia comercial para reducir inventario en la cadena y acortar el ciclo de tiempo de la manufactura, distribución y venta de un producto. La información del punto de venta se transmite electrónicamente hacia atrás al proveedor de la tienda que es responsable para el suministro adecuado de la tienda.

- **Reaprovisionamiento (Replenishment):**

El proceso de mover o resurtir inventarios desde una locación de almacenamiento de reserva a una locación primaria de recolección.

- **Rotación de Inventario:**

El costo de los bienes vendidos dividido por el nivel promedio de inventario disponible. Este indicador mide cuantas veces el inventario de una compañía se ha vendido durante un período de tiempo. Operacionalmente, las rotaciones del inventario son medidas como el total de los bienes al pasar por la cadena dividida por nivel del promedio de inventario para un período dado.

- **Momentos de verdad:**

Todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa, el servicio o en el caso de e-Business, el sitio.

- **Motivación:**

Son las fuerzas psicológicas que mueven a una persona a actuar de cierta manera. En el marketing la motivación se refiere a la necesidad que una persona busca satisfacer.

- **Participación del cliente:**

Porcentaje de compras que el cliente realiza de un determinado proveedor, dentro de una categoría específica de productos.

- **Participación del mercado:**

Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

- **Penetración de mercado:**

Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos.

- **Personalidad de marca:**

La imagen que el fabricante quiere proyectar al mercado sobre un producto en específico. La diferencia con la imagen de marca es que la personalidad es diseñada por el fabricante y la imagen es percibida por el consumidor. Lo ideal es que sean iguales.

- **Plan de negocios:**

Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

- **Planeación de medios:**

Medios se refieren al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario.

- **Portafolio del negocio:**

Comprende las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa.

- **Principio del iceberg:**

Teoría que sugiere que la punta del iceberg que se ve es solamente una parte de todo lo que se esconde bajo el agua. En marketing se utiliza mucho en el servicio al cliente, por ejemplo la punta son las quejas que

los clientes sí presentan, pero cada 1 cliente que se queja hay 20 atrás que no lo hicieron.

- **Proceso de adopción:**

Es la serie de etapas por las que pasa una innovación antes de ser usada por todo el mercado. Los primeros en adoptar una innovación son los innovadores, posteriormente los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, mayoría tardía y los rezagados respectivamente.

- **Desarrollo de producto:**

Es la etapa de la vida de un producto nuevo y en la que se investigan sus características y la adecuación al mercado. Si son productos ya comercializados el objetivo es prolongar su vida dentro del mercado.

- **Producto:**

Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad.

- **Productos de especialidad:**

Bienes de consumo por los cuales el consumidor siente mucha preferencia, está dispuesto a buscarlos a detalle y comprar el que mejor se adapte a sus necesidades.

- **Productos industriales:**

Bienes y servicios adquiridos por compradores industriales para usarlos en sus procesos productivos, incorporarlos a sus productos o para su operación como negocio. Pueden ser clasificados en equipo, materia prima y servicios.

- **Compra:**

Es el paso que culmina el proceso puesto que es en él donde el consumidor realiza la compra.

- **Decisión de compra:**

Es la etapa en la que el consumidor ya se dispone a realizar la compra del producto.

- **Centro de influencia:**

Personas de clase social alta o importantes en negocios ayudan a los vendedores a encontrar compradores calificados.

- **Cero Defectos:**

La situación ideal en donde ninguna unidad proveniente de una línea de ensamble manufacturera se encuentra defectuosa.

- **Ciclo de vida del producto:**

Son las 4 etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado. Estas etapas son: introducción, crecimiento, madurez y decline. Conocer la etapa en la que se encuentra el producto es útil debido a que en cada etapa se siguen estrategias diferentes.

- **Cliente activo:**

Es la persona que ha realizado una compra recientemente. Suele ser objeto de campañas de publicidad, promociones, etc.

- **Clientes clave:**

Se refiere a aquellos clientes con una gran influencia sobre otros y que tienen un gran potencial de compra. Éstos reciben un tratamiento diferente al de los otros por parte de la empresa.

- **Cliente Vacilante:**

Se refiere al cliente incapaz de tomar una decisión de compra.

- **Clientes vivos:**

Son aquellos que hacen compras regulares a una empresa.

- **Co-branding:**

Situación en la que se juntan las fuerzas de dos marcas para ofrecer un producto o servicio en conjunto. Normalmente los productos de cada una de las marcas son complementarios y en este caso los ofrece como paquete.

- **Comportamiento del canal:**

Actividades de las personas o compañías que comparten una cadena de suministro. El comportamiento del canal usualmente se discute en términos de cooperación y conflicto.

- **Curva de la experiencia:**

Se refiere al aprendizaje que una empresa adquiere cuando puede abaratar los costes ya que con el tiempo ha aprendido las vías para fabricar más eficazmente.

- **Merchandising:**

Es todo lo que se puede exhibir dentro de un local y que mejora la parte visual e impacto del consumidor en su primera vista por lo que ayuda mucho en la recordación de marcas (ejemplos: góndolas, perchas, exhibidores, habladores, etc.).

- **Material POP:**

Se refiere a volantes, afiches, folletos, carpetas, camisetas, gorras, etc.

- **EDI (Intercambio electrónico de datos) (Electronic Data Interchange):**

Es la comunicación de información estructurada de computadora a computadora, de aplicación a aplicación, con una mínima intervención humana, entre corporaciones, instituciones o individuos, utilizando un formato estándar para los documentos de negocios. Adicionalmente se puede acotar que el EDI es un formato normalizado para intercambiar datos comerciales.

- **E-Fulfillment:**

El fulfillment es la etapa de la relación entre un cliente y un proveedor que se da cuando este último debe cumplir en tiempo y forma con todo lo que prometió: entrega de los productos o servicios, nivel de calidad asociado, plazos establecidos, garantías pautadas, entre otras alternativas. Por extensión, el E-fulfillment es un conjunto de herramientas tecnológicas orientadas a cubrir esta situación cuando se trata de operaciones realizadas a través del comercio electrónico. En esencia la estrategia del E-fulfillment permite que una empresa lleve el producto correcto, al lugar adecuado, en el momento justo y con costos razonables.

- **Planificación de recursos empresariales- (Enterprise ResourcePlanning-ERP):**

Un término de la industria para el conjunto amplio de actividades soportadas por software de aplicación de multimódulo que ayuda a un fabricante u otro asociado a manejar las partes importantes de su negocio, incluyendo la planeación del producto, compra de las partes, mantenimiento de inventarios, interacción con proveedores, proporcionando servicio al cliente, y rastreo de órdenes. ERP también puede incluir módulos de la aplicación para las finanzas y los aspectos de los recursos humanos de un negocio.

- **Negocios electrónicos- (E-business):**

El término derivó de términos tales como e-mail y e-commerce. Es hacer negocio en Internet, no sólo comprando y vendiendo, sino también brindando servicios a los clientes y colaborando con socios comerciales.

- **Comercio electrónico - (E-commerce):**

Se define como la conducción de transacciones financieras por medios electrónicos. Con el crecimiento del comercio en Internet y la web, el comercio electrónico se refiere a menudo a las compras en las tiendas online en la web. También pueden ser llamadas "tiendas-virtuales" o

cyber-tiendas. Puesto que la transacción pasa por Internet y la web, algunos han sugerido otro término: I-commerce (comercio de Internet).

- **Focusgroup:**

Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto

- **Socio estratégico – (Partnership):**

Es una relación a medida basada en la confianza mutua, apertura, riesgo y recompensas compartidas que producen una ventaja competitiva resultando en un desempeño mayor con la que se alcanzaría trabajando en ausencia de un socio estratégico.

- **Justo a tiempo (Just in time):**

Se trata de un sistema aplicado originariamente por las empresas japonesas y que ha sido exportado con éxito al resto de países industrializados. Consiste en reducir los inventarios a cero y que el suministro se realice en el momento preciso.

- **Línea de producto:**

Consiste en un grupo de productos que pertenecen a la misma clase de producto y que dentro de la empresa comparten las mismas necesidades desde el punto de vista de producción y de marketing.

- **Acuerdos de Producto/Servicio (PSA):**

Los acuerdos de producto/ servicio se basan en entender los requerimientos y las expectativas de los clientes; encajar las necesidades de los clientes con los productos y servicios de la empresa; realizar compromisos de acuerdo con las capacidades de la empresa y la rentabilidad del cliente (negociación multifuncional); documentar y

comunicar a través de toda la empresa; medir el rendimiento respecto al acuerdo.

- **Tablero de control - (Balance Scored Card):**

Es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acciones cuyo objetivo es convertir la visión de corto plazo centrada en medidas financieras en una gerencia basada en el largo plazo mediante la utilización de mediciones e indicadores que describan el futuro.

Es un enfoque estratégico que traduce la visión y las estrategias de la organización en un conjunto de objetivos claros o factores críticos de éxito y en las acciones que son necesarias para alcanzar dichos objetivos y alinear a la organización con la visión y misión establecidas.

El tablero de control establece metas e indicadores que facilitan la medición del desempeño en las áreas más críticas e importantes de la organización y a partir de indicadores y acciones relacionadas con los objetivos (causa-efecto), se asegura el alineamiento de iniciativas con la estrategia de la organización y la eficiente utilización de los recursos, en un proceso de retroalimentación y aprendizaje continuo.

- **Filosofía Lean:**

El “pensamiento lean” es una filosofía para identificar y eliminar desperdicios. Los desperdicios a los que se hace referencia son:

- Producción en exceso - Overproduction.
- Inventarios - Inventories.
- Procesamiento Innecesario – Unnecessaryprocessing.
- Movimiento Innecesario – Unnecessarymovement.
- Transporte Innecesario – Unnecessarytransport.
- Espera – Waiting.
- Defectos – Productsdefects.

- **Gestión de las relaciones con los clientes – (CustomerRelationship Management):**

Provee la estructura para establecer cómo se van a desarrollar y mantener las relaciones con los clientes. Equipos multifuncionales diseñan a medida acuerdos de producto y servicio para cumplir con las necesidades de los clientes clave y los segmentos de clientes.

- **Gestión del servicio al cliente - (CustomerService Management- CSM):**

Este proceso provee la estructura para administrar los acuerdos de productos y servicios (PSA) desarrollados por equipos multifuncionales, para clientes claves.

CSM, provee una fuente única de información al cliente, referente a:

- Disponibilidad de productos
- Fecha de envíos o status de órdenes.

- **Administración de la demanda – (Demand Management):**

Provee la estructura para balancear los requerimientos de los clientes con las capacidades de la cadena de abastecimiento, incluyendo la reducción de variabilidad y el incremento de la flexibilidad de la cadena de abastecimiento.

- **Cumplimiento de las órdenes de compra – (OrderFulfillment):**

Este proceso involucra mucho más que entregar los pedidos. Incluye todas las actividades necesarias para definir los requerimientos de los clientes, y para diseñar una red de logística y un proceso que permita a la empresa cumplir con los requerimientos de los clientes minimizando el costo total de la entrega.

- **Administración del flujo de manufactura – (ManufacturingFlow Management):**

Incluye todas las actividades necesarias para obtener, implementar y administrar flexibilidad y para mover productos a través de las plantas en la cadena de abastecimiento.

- **Administración de las relaciones con los proveedores – (SupplierRelationship Management):**

Provee la estructura para establecer cómo se van a desarrollar y mantener las relaciones con los proveedores. Equipos multifuncionales diseñan a medida acuerdos de producto y servicio con un pequeño grupo de proveedores clave y con segmentos de proveedores. El objetivo será desarrollar relaciones que permitan a ambas partes cumplir con sus objetivos.

- **Desarrollo de producto y comercialización – (ProductDevelopment and Commercialization):**

Es un proceso del modelo de negocios del SCM que provee la estructura para desarrollar e introducir al mercado, conjuntamente con clientes y proveedores, los productos nuevos.

- **Gestión de las devoluciones – (Returns Management):**

Este proceso involucra todas las actividades necesarias para administrar la logística inversa a lo largo de la cadena, precautelando la confianza de los clientes, proteger el prestigio o imagen, cumplir con el marco legal, etc.

- **Programas de lealtad:**

Unas de las variantes más socorridas para aumentar la participación de mercado es crear programas de lealtad para los consumidores. Se trata de motivarlos para que utilicen más nuestros productos o servicios a cambio de otros beneficios.

- **Círculos de la calidad:**

Se trata de una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo voluntario de trabajadores, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo

1.7 HIPOTESIS.

1.7.1 HIPOTESIS GENERAL.

Una propuesta de modelo de gestión de la relación comercial con un cliente clave en el contexto de la administración de la cadena de suministro, facilitará el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.

1.7.2 HIPOTESIS PARTICULARES.

1. Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable, facilitará el control general del manejo de los clientes cuentas claves.
2. Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave, incrementará el compromiso y fidelidad entre las partes.
3. La sincronización de los procesos y equipos multifuncionales en la cadena de suministro con el cliente cuenta clave, incrementará las ventas satisfactorias.
4. Un plan de contingencia para la ampliación y aprovechamiento de la capacidad instalada de la fábrica, permitirá gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del mercado y mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave.

1.8 VARIABLES.

1.8.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.

- Una propuesta de modelo de gestión de la relación comercial con un cliente clave en el contexto de la administración de la cadena de suministro.
- Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable.
- Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave.
- La sincronización de los procesos y los equipos multifuncionales en la cadena de suministro.
- Un plan de contingencia para la ampliación y aprovechamiento de la capacidad instalada de la fábrica.

1.8.2 VARIABLES DEPENDIENTES.

- Facilitar el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.
- Facilitar el control general del manejo de los clientes cuentas claves.
- Incrementar el compromiso y fidelidad entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave.
- Incrementar las ventas satisfactorias.
- Gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del mercado y mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave.

1.9 DISEÑO METODOLÓGICO.

1.9.1 TIPO DE INVESTIGACION.

A continuación se detalla el tipo de investigación empleada en el presente estudio.

- Según su finalidad: Aplicada.
- Según su objetivo gnoseológico: Explicativa.
- Según su contexto: De campo.
- Según el control de las variables: No Experimental.
- Según la orientación temporal: Longitudinal.

Aplicada: Al involucrar en el estudio una organización como Empresa del Sector de la Construcción referente en la industria como productora y comercializadora de productos de la construcción, las conclusiones y recomendaciones generadas en el presente estudio servirán como ejemplo en el manejo de la cadena de suministro en empresas afines.

Explicativa: Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

De Campo: Debido a que se apoya en informaciones que proviene de entrevistas a profundidad y criterios de expertos en la cadena de comercialización para buscar las variables que se encuentran afectando el desempeño de Empresa del Sector de la Construcción; es decir es una investigación de la realidad operativa de la organización.

No Experimental: Debido a que la investigación manejada por los autores de este estudio se basa en la presentación e implementación de un modelo de gestión para generar un desarrollo rentable a un cliente cuenta clave.

Longitudinal: Porque se analiza los cambios operados a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre estas, se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos específicos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Permitiendo evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados.

La investigación se desarrolla desde una perspectiva cuantitativa, ya que la implantación del modelo de gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente cuenta clave de la Empresa del Sector de la Construcción; tiene una connotación económica enmarcada en la filosofía del ganar-ganar.

1.9.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

1. Estudio de los aportes teóricos y metodológicos de la implementación del SupplyChain Management como una metodología de integración y sincronización de los procesos y funciones del negocio en la Empresa del Sector de la Construcción
2. Diseño de la metodología de la investigación aplicada al tema propuesto. Los métodos teóricos a emplear son: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo y de lo abstracto a lo concreto; los métodos empíricos a seguir son: las entrevistas a profundidad con los miembros de la cadena de suministro y los criterios de expertos.
3. Búsqueda y tratamiento de la información con énfasis en el análisis de un caso significativo y representativo que es un cliente cuenta clave de la Empresa del Sector de la Construcción
4. Diagnóstico del caso de estudio y análisis para su generalización con el tratamiento de los demás clientes cuentas claves.
5. Elaboración de una propuesta de modelo de gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente cuenta clave de la Empresa del Sector de la Construcción, indicando las recomendaciones que permitan su generalización.

1.10 POBLACION Y MUESTRA.

Esta investigación tuvo como foco de atención a los miembros de la cadena de suministro involucrados en la gestión comercial con un cliente cuenta clave. Entre los que constan el proveedor clave, la organización y el cliente cuenta clave; empleando como método de estudio las entrevistas a profundidad y los criterios de los expertos.

1.11 METODOS Y TECNICAS.

1.11.1 METODO TEORICO.

Método Histórico-Lógico: Este método se lo emplea para conocer la evolución de la implementación del SCM en Empresa del Sector de la Construcción y determinar nuestro punto de partida en el desarrollo de la investigación.

Método Analítico-Sintético: Se emplea este método, con la finalidad de fraccionar la problemática identificando los sub-problemas presentes y posteriormente se procesa la información obtenida del proceso de las entrevistas a profundidad y de los criterios de los expertos.

Método Inductivo-Deductivo: Este método permite con el deductivo estudiar el SCM aplicado en la organización mediante los lineamientos particulares a cada proceso; luego los resultados obtenidos en cada uno de los procesos se consolidarán en una estrategia comercial mediante la inducción.

Al materializar el modelo de gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente cuenta clave de Empresa del Sector de la Construcción se habrá emigrado de lo abstracto a lo concreto.

1.11.2 METODO EMPIRICO.

Los métodos empíricos que se emplearon en el presente estudio son:

- Las Entrevistas a profundidad: Debido a que permitió observar el comportamiento y apreciación de los miembros de la cadena de comercialización, detectando así las oportunidades de mejora en la gestión comercial.
- Criterios de Expertos: Esto nos permitió obtener una visión y comentarios más especializados de la gestión ejercida en la cadena de suministro; así como hacia donde debemos dirigirnos para incrementar la rentabilidad de un cliente cuenta clave.

Los expertos entrevistados fueron:

- Un Cliente Clave (Primer Nivel de la cadena de comercialización); debido a que por su condición representa un medidor de nuestro desempeño comercial y aporta con el grado de satisfacción y expectativas de servicio.
- Gerente de Operaciones de Empresa del Sector de la Construcción; debido a que tiene el control de la producción y el manejo secuencial de la cadena de abastecimiento.
- Gerente de Ventas de Empresa del Sector de la Construcción; debido a que maneja toda la comercialización en la unidad de negocio más relevante de Empresa del Sector de la Construcción, el cual ocupa el 64% de las ventas de toda la compañía, donde sus aportes serán vitales para la estructuración de este estudio.
- Proveedor fundamental que permita permanentemente el abastecimiento de materias primas determinantes en los productos requeridos por los clientes cuentas claves, garantizando negocios sostenidos desde su participación.

- Un Proveedor importante del proveedor fundamental antes referido.
- Asesores Técnicos de Empresa del Sector de la Construcción debido a que son el motor fundamental en la vida de una empresa donde sus aportes de experiencia y conocimiento coadyuvará a encontrar métodos y soluciones a la investigación planteada.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

La implementación del SupplyChain Management en la empresa del sector de la construcción permitió la preparación metodológica, capacitación de personal y progresiva inserción del modelo de Douglas M. Lambert en el funcionamiento de la empresa.

Paralelamente, los objetivos trazados para ser alcanzados en el presupuesto anual de ventas, constituyen un reto que requiere la integración de esfuerzos a través de procesos de negocio orientados hacia clientes de un modo muy superior como hasta ahora se ha logrado, de modo que se materialice en una sustancial elevación de las ventas.

Sistemáticamente empresas a nivel mundial en este caso como lo es la marca de la Empresa del Sector de la Construcción en este estudio vienen desarrollando cambios empresariales radicales y metodológicos especialmente en la forma de atender a sus clientes buscando satisfacción total de los mismos; es por eso que corporativamente las Empresas del Sector de la Construcción en todas las filiales del mundo direcciona e introduce el concepto del SupplyChain Management y toma como modelo el sugerido por el autor Douglas Lambert donde evidencia sus ocho procesos de estudio para trabajar de forma sincronizada conjuntamente con las diferentes áreas en una empresa para la optimización de recursos en toda la cadena de suministros.

En el año 2007 la gerencia general de la Empresa del Sector de la Construcción delega al departamento de operaciones liderado por el Gerente de Operaciones (Autor de la tesis de maestría del SupplyChain Management) a poner en ejecución el desarrollo formal de esta metodología empresarial como un programa progresivo de conseguir la sincronía que demarca los conceptos del SupplyChain Management.

En ese mismo año la estrategia comercial denominada “El Boom de la Construcción” es una de las formas como la Empresa del Sector de la Construcción implementó la segunda fase de SupplyChain Management de acuerdo a los ocho procesos de Lambert, con el fin de buscar la satisfacción de los clientes mediante la aplicación de interfases, o interconexión entre los procesos orientados hacia los clientes Key Account. Es aquí donde se pone a prueba el desempeño de los equipos multifuncionales que sin descuidar la cultura empresarial característica de la Empresa del Sector de la Construcción, ni dejar de asimilar lo nuevo, cuide de que se logre un impacto favorable en el personal de la organización.

En el año 2008 la Empresa del Sector de la Construcción pone en marcha su Tercera Fase en la cual su Objetivo General es alinear la estrategia corporativa establecida por la casa Matriz hasta el año 2011 considerando primordialmente al SCM como plataforma de servicios y de estructura. Para ello, de forma general, involucra a todos los equipos multifuncionales de la organización hacia el objetivo principal de la estrategia en el Ecuador que es **Ser primeros en el mercado de la construcción y hasta el año 2011 duplicar las ventas que se realizaron en el 2006** para ello su enfoque y sus batallas a ganar serán:

1. Mercado de Adhesivos y Sellantes.
2. Productos de Innovación
3. Manejo con los 20 mejores clientes a nivel nacional
4. Implementar acuerdos comerciales para maquilar productos.

Los objetivos trazados por Empresa del Sector de la Construcción, constituyen un reto que requiere la integración de esfuerzos a través de procesos de negocio orientados hacia clientes de un modo muy superior como hasta ahora se ha logrado, de modo que se materialice en una sustancial elevación de las ventas.

La experiencia recogida durante los años referidos, hasta el 2010, han sido fundamentales para la presente Tesis.

2.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

El análisis a presentar en esta investigación se basa en las siguientes técnicas para la recopilación de datos, las cuales son:

- a. Entrevistas a profundidad.
- b. Focus Group (Criterios de expertos).
- c. Recopilación de resultados de indicadores de gestión de la Empresa del Sector de la Construcción
- d. Foros y plenarias.

Entrevistas a profundidad.

Se realizaron con los diferentes niveles a lo largo de la cadena de suministros y estos resultados son evidenciados para comprender mejor las falencias, estados de alerta y donde se rompen los eslabones de la cadena que se deben considerar en el manejo de clientes cuenta clave y así mejorar los niveles de rentabilidad para todos los miembros de la cadena de suministros. Para su mejor comprensión se los ha dividido de la siguiente manera:

I. Proveedor Clave.

PROVEDOR QUÍMICO.

Es el caso de nuestro proveedor representativo donde se lograron a través del tiempo mantener acuerdos estratégicos que permiten mantener abastecidos los inventarios en la Empresa del Sector de la Construcción de manera inteligente con el concepto justo a tiempo, su análisis FODA evidencia el cual hoy en día se convierte en socio estratégico de Empresa del Sector de la Construcción

Análisis FODA de Proveedor Químico

Fortalezas:

- Recurso Humano competente

- Sólidos Sistemas de Gestión
- Facilidad productiva en Ecuador
- Manejo del concepto de cadena de suministro
- Estructura Organizacional enfocada al cliente
- Plataforma de información única e integrada regionalmente
- Planes de contingencia
- Atención y Servicio Local
- Empresa perteneciente a Holding con operaciones fabriles y comerciales en varios países de América.

Oportunidades:

- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Apertura de nuevos mercados
- Reconducción de la demanda local
- Desarrollo de materias primas sustitutas
- Recuperación del PIB
- Inserción del Ecuador en bloques comerciales regionales, permitirá la expansión de la oferta a otros mercados.

Debilidades:

- Alta dependencia de materias primas importadas
- Dependencia relativa de productos terminados importados
- Capacidad instalada de la planta al máximo de producción en
- Sobredemanda.

Amenazas:

- Competencia importada / Economías de escala
- Economías de escala / Tamaño del mercado en Ecuador
- Alta sensibilidad de las Fuerzas de la Naturaleza sobre
- productores de MP

- Alzas constantes de los costos de las fuentes de energía
- Lento desarrollo de fuentes alternas de energía
- Crecimiento continuo y desmesurado de economías asiáticas
- Posible baja de inversiones ante incertidumbre política
- Pocos proveedores de la química básica
- Apertura de nuevos mercados
- Continuas alzas del costo del dinero en el Ecuador

II. EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Entrevista a Profundidad

Fuente: Gerencia de Ventas (Ing. Luis Tutivén, Gerente de Unidad de Negocios- Distribución)

Al ser entrevistado el gerente de ventas de la UN Distribución manifiesta tener 17 años en la empresa y 15 años en su cargo lo que permite a esta investigación ahondar en sus experiencias empresariales, las mismas que servirán para coadyuvar y evidenciar los cambios que se propone en esta investigación. Es importante destacar que los cambios efectuados en la empresa vienen dados por los cambios tecnológicos y corrientes empresariales dadas por las directrices corporativas las cuales alineadas a la realidad de nuestro país hacen de Empresa del Sector de la Construcción tener un valor diferenciador sobre otras empresas del mismo sector de mercado.

Al ser consultado sobre las características de un cliente clave manifiesta darle ese concepto al cliente con capacidad de pago, que se deje llevar por directrices bidireccionales (ganar – ganar), logística, soporte de ventas y su propio sistema de distribución, a esta fecha la UN distribución mantiene un promedio de 12 clientes claves de un total de 60 clientes promedio, para llegar a ser un cliente clave la gerencia de ventas hace un análisis de los comportamientos de ventas sus crecimientos, recuperación de cartera, análisis de rentabilidad para su cadena de distribución. El entrevistado reconoce que la percepción inicial de los clientes que podrían crecer a la par de las expectativas de la Empresa del

Sector de la Construcción son muy bajos ya que no existe la concentración inicial de parte de ellos porque muchas veces apalanca sus ventas en otras líneas diversas donde se dieron a conocer en sus inicios, lógicamente esas expectativas van cambiando ya que con el apoyo ofrecido por la Empresa del Sector de la Construcción a través de sus estrategias comerciales los clientes comienzan a percibir otros mercados donde pueden llegar ayudados por una empresa multinacional en franco crecimiento con seriedad y prestigio a nivel mundial.

Respecto a las funciones del asesor técnico su opinión es que los tiempos cambian y su gestión se transforma en ser facilitadores de negocios donde se pueda evidenciar el ganar-ganar tanto de Empresa del Sector de la Construcción como del cliente clave. Las posibilidades de mejoras que el asesor ofrece al cliente clave dependerá de la plataforma de servicios que otorgue la Empresa del Sector de la Construcción y el cliente también perciba oportunidades de crecimiento para su beneficio, por ejemplo la implementación de un sistema integrado (EDI) es una oportunidad de mejora que conecta de manera directa tanto las necesidades del cliente clave y las respuestas a esas necesidades por parte de la Empresa del Sector de la Construcción.

El Gerente de ventas opina a cerca de los beneficios del SCM como un plus adicional que ofrece Empresa del Sector de la Construcción para identificar necesidades vitales de los clientes, mejorar la gestión de los asesores para sus requerimientos, adelantarnos y prevenir negocios no beneficiosos estableciendo acuerdos comerciales para alcanzar objetivos planteados mejorando rentabilidades.

Los factores que pueden poner en riesgo la sincronía de la relación la Empresa del Sector de la Construcción con su cliente clave serían por una posibilidad en la falta de atención del asesor técnico en su gestión, así como también en los no cumplimientos de los acuerdos pactados en las dos partes y para ello se elaboran planes de contingencias en los diferentes escenarios a presentarse.

Finalmente manifiesta que todas las estrategias realizadas por la Empresa del Sector de la Construcción en los diferentes tiempos y escenarios de cambios sean oportunidades o amenazas han sido beneficiosos para la empresa ya que tanto en ventas como en sus rentabilidades han sido sostenidas en el transcurso de los años evidenciando crecimientos considerables.

Uno de los cambios representativos para el gerente de ventas ha sido los avances tecnológicos de la empresa acompañados por las directrices corporativas y el saber cómo hacerlo, es necesario destacar que para levantar cualquier sistema operacional en una empresa hay que asentar unas bases muy fuertes que permitan soportar todos los cambios y mejoramientos continuos en la organización, uno de los pilares fundamentales es la optimización de recursos utilizando diferentes estrategias tales como alianzas con proveedores que garanticen el aprovisionamiento de materias primas.

FocusGroup a vendedores claves.

Los investigadores, enfocados en trabajar con fuentes confiables de datos que permitan fortalecer nuestra concepción de generar un modelo de gestión dirigido a mejorar la rentabilidad del cliente cuenta clave y de la empresa, decidieron realizar un focusgroup con los asesores técnicos de mejor desempeño en la Empresa del Sector de la Construcción por lo que, para constancia de la misma evidenciamos la colaboración de las siguientes personas y sus cargos respectivos.

- Jefe de Prodealers. JP
- Jefe de Retails. JR
- Ingeniero de Productos. IP
- Asesor Técnico-cuenta clave 1. ATCC 1
- Asesor Técnico-cuenta clave 2. ATCC 2
- Asesor Técnico - cuenta clave 3. ATCC 3

Orientamos la investigación a los aspectos más relevantes del manejo normal de un cliente en sus diferentes ópticas con el objetivo de:

- Soportar la propuesta de solución para el desarrollo rentable de la relación de la Empresa del Sector de la Construcción con los clientes cuentas claves.
- Analizar el comportamiento de cómo el Asesor Técnico maneja su relación con las cuentas claves.
- Sugerencias sobre cómo podemos mejorar funciones y competencias de los asesores técnicos y los mandos medios haciendo uso del SCM como plataforma de servicio.
- Causas de insatisfacción de los clientes cuentas claves.

La pregunta central que se desprende es:

¿Cómo pueden los asesores técnicos y comerciales participar en el funcionamiento del SCM como plataforma de servicio para lograr los objetivos de crecimiento en ventas y rentabilidad que aspira la Empresa del Sector de la Construcción?

Presentación de resultados consolidando indicadores y criterios de las técnicas de investigación.

Problema e Hipótesis General.

Problema GeneralPG: ¿De qué manera gestionar rentablemente la relación comercial con los clientes cuentas claves en la Empresa del Sector de la Construcción?

Hipótesis General HG: Una propuesta de modelo de gestión de la relación comercial con un cliente clave en el contexto de la administración de la cadena de suministro, facilitará el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.

1. ¿Cuáles características de diseño se abarcan en la propuesta del modelo de gestión de administración de la cadena de suministro para un cliente clave?

Fuente: Entrevista a profundidad con el Gerente Administrativo Financiero

La empresa en la cual se basa esta investigación ha comprendido que a través de sus años de negocios en el Ecuador la complejidad que representan los clientes tales como distribuidores o usuarios finales viene dada por la calidad en su comercialización.

Cuando Empresa del Sector de la Construcción inicio sus operaciones en el país entre los años 1986-1988 comprendió que por ser un nuevo jugador en el mercado necesitaba de estrategias que le permitan darse a conocer a corto plazo por lo que inicialmente concentró su estrategia de comercialización en un sólo distribuidor con conocimiento del mercado y con ganas de crecer apostando a una marca nueva en el país pero con prestigio a nivel internacional, esta nueva línea de productos para el sector de la construcción fue vista con agrado por los primeros clientes atendidos por el distribuidor generando ventas acompañadas de difusión del producto hasta captar mercado; en una segunda etapa a fines de 1988 se formalizó la comercialización a través de la penetración de mercado otorgándoles a los distribuidores una propuesta de “nosotros hacemos la asesoría técnica (trabajo in situ) y ustedes (distribuidores) venden”, sin embargo la recesión económica y la crisis financiera en el Ecuador desde el año 1989 hasta marzo del 2000 limitó el crecimiento de la organización ya que algunos clientes quebraron, otros se fueron del mercado y la estrategia utilizada para ayudar a los clientes fue acuerdos en condiciones de pago, tanto con clientes como proveedores; mermando inclusive la rentabilidad de los productos. Superada la crisis en el año 2001 las herramientas tecnológicas e informáticas coadyuvieron con la selección de clientes a través del CLS (Customer Line Simplification) y permitió identificar a través de esta herramienta la real red de distribución de clientes comprometidos con la empresa hasta el año 2003. En el año 2004 la empresa adquirió un ERP (Enterprise ResourcingPlanning) con el cual se permite tener mejor calidad de información

tanto en los forecast, presupuestos y planes de ventas. ya la empresa con crecimiento y aceptación en el mercado como líderes para dar solución a los problemas del sector de la construcción y de la industria con sus productos identificó la posibilidad de que el mercado se pueda dañar por batalla de precios entre los distribuidores por lo que se volvió a depurar con la herramienta tecnológica del CLS (Customer Line Simplification) donde se seleccionó a través del 80-20 de las estadísticas de venta, cuáles eran los distribuidores, es así que de un portafolio de aproximadamente 1800 clientes, se redujo a 400 clientes aproximadamente; esta estrategia ayudó a tener crecimientos importantes donde se comenzó a fortalecer relaciones entre Empresa del Sector de la Construcción y sus canales de distribución llamados también de primer nivel. A partir del año 2006 se inicia la cuarta etapa donde la adaptación del SupplyChain Management - SCM – nos da una mejor visión de optimizar recursos en la cadena de suministro, la Gerencia toma la decisión de realizar una nueva simplificación de clientes considerando la potencialidad de los mismos y usando el concepto de los Key Account que consiste en identificar los clientes que reúnan las siguientes características:

- Ser socios estratégicos.
- Potencialidad en ventas.
- Fidelización y concentración de marca.
- Logística propia.

Estos clientes seleccionados como cuentas claves serán evaluados anualmente para cumplir con estos requisitos y así Empresa del Sector de la Construcción podrá otorgar más ventajas competitivas a los que representen mayores crecimientos en ventas y la rentabilidad tanto para la empresa, como para el cliente cuenta clave.

2. ¿Qué requisitos debe cumplir el modelo de gestión para el crecimiento de las ventas de Empresa del Sector de la Construcción para un cliente clave seleccionado?

Fuente: Gerente de Ventas U. N. Distribución y el Asesor Técnico de U. N. Industry

Es estratégico en tiempos cambiantes acuerdos comerciales con clientes claves que permitan la consolidación en el crecimiento en ventas y posición en el mercado. Ser un buen socio se ha convertido en un importante activo en una economía globalizada, tener capacidad de crear y mantener relaciones estables da a la compañía una significativa posición competitiva.

La relación entre Empresa del Sector de la Construcción y un cliente clave está basada en la confianza mutua, apertura, riesgo y recompensas compartidas que producen una ventaja competitiva de mayor nivel, resultando en un desempeño mayor al que se alcanzaría trabajando independientemente.

Los PSA son una gran alternativa como estrategia de ventas donde el objetivo es ganar-ganar, donde para ello la elaboración de un PSA en nuestra propuesta debe incluir lo siguiente:

- Enfocar el Núcleo de Poder de Compras (NPC) con el objetivo de la viabilidad en las negociaciones, es decir tener identificado en firme con quién o quienes se va a negociar para la fluidez de las mismas.
- Desarrollar el listado de los productos y cantidades a comercializar donde existan rentabilidades aceptables para las dos partes y especialmente el convencimiento del cliente clave para comercializar lo demostrado.
- Definir precios y políticas de descuento por productos por el tiempo que dure el PSA.
- Definir el tiempo de duración del PSA (Plazos y vigencias).
- Acordar montos por factura a establecer mensualmente, con medidores de cumplimiento trimestral.
- Acuerdo de recuperación de cartera y créditos definidos.

- Acuerdos de soporte de ventas a través de Merchandising, material POP, campañas con impulsadoras, premios, etc.
- Garantías técnicas y respuestas ante posibles problemas por devoluciones, reclamos fuera de tiempo y responsabilidades. Empresa del Sector de la Construcción-Cliente.
- Costos por transporte.
- Tabla de tarifas por transportación adicional.
- Penalizaciones por incumplimiento de acuerdo.
- Planes de contingencia (productos alternativos).

Gráfico 2.1 Evolución del Manejo de Clientes



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

3. ¿Cómo se presupuesta el crecimiento anual de las ventas con el cliente clave seleccionado?

Fuente: Gerente de Ventas U. N. Distribución y Gerente de Ventas U. N. Industry

A través de las herramientas del ERP Empresa del Sector de la Construcción maneja dos formatos para evaluar los comportamientos de las ventas:

1. Presupuesto.
2. El Forecast.
3. Planes de venta.

Los presupuestos son modelos estáticos que se realizan anualmente; mientras que los planes son proyecciones de tres años y donde se identifica el comportamientos de las ventas de los diferentes clientes cuentas claves según las estadísticas y comportamientos de los mismos respecto al año o a los tres años anteriores; este modelo es frío donde normalmente se ve afectado por factores externos como el sector político y de la construcción.

El Forecast es un modelo dinámico que se ejecuta en la actualidad mensualmente analizando el comportamiento de los clientes, de las tendencias del mercado de productos por lo que nos da una mejor certeza de los pronósticos de venta inmediatos que ayudarán a manejar inteligentemente la logística de importaciones, producción inmediata de productos de alta rotación.

Con los pronósticos de ventas ajustados el cumplimiento de los presupuestos será más fácil y así tener directrices que ayuden a mejorar las relaciones comerciales entre Empresa del Sector de la Construcción y los clientes cuentas claves.

4. ¿De la plataforma de servicios que ofrece Empresa del Sector de la Construcción cuáles representan los objetivos vitales para el crecimiento del cliente cuenta clave?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios y de los resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

Empresa del Sector de la Construcción utilizando el SCM como plataforma de servicios plantea objetivos vitales para que los clientes claves se involucren como socios estratégicos en todos los subprocesos de la administración inteligente en la cadena de suministro que son:

CRM

- Generación y administración de PSA.
- Desarrollo de partnerships.
- Programas de fidelización de clientes.

CSM

Mantener activas las funciones y las herramientas que se diseñaron en el área de Servicio al Cliente, para contribuir a lograr un mayor nivel de integración y fortalecimiento interno con toda la cadena de abastecimiento.

DM

Contribuir con la estrategia corporativa planteada por la matriz para que Empresa del Sector de la Construcción implementando mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los requerimientos de las cuentas y proyectos claves.

MFM

Analizar alternativas para que la capacidad instalada favorezca la satisfacción de los clientes claves durante los próximos 5 años, reduciendo el riesgo de pérdida de expansión de venta por volumen y logrando una mejor eficiencia.

OF

Evaluar la actual red logística para dar respuestas a las proyecciones de ventas planteadas por las Unidades de Negocio.

Elaborar indicadores de satisfacción para los clientes claves seleccionados basados en planes de entrega por segmentación

PD&C

Desarrollar e implementar un formato para el lanzamiento de nuevos productos, el cual permita agilizar la gestión para asegurar la atención de las necesidades y mantener el nivel de satisfacción de los clientes.

RM

- Realizar una evaluación y seguimiento con las U.N. para constatar que los K.A. y K.P. conocen el mecanismo actual (sistematizado) para el proceso de quejas y devoluciones.
- Analizar de manera participativa con los Asesores Técnicos de las Unidades de Negocios, la mejor forma de coordinar el proceso de Negocio R.M. para que sea un soporte en el cumplimiento de sus objetivos de Venta y Rentabilidad del Cliente.
- Incluir en los PSA' s todas las normativas legales y de medio ambiente que cumple EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.
- Realizar un análisis de la actual política de crédito.
- Incluir en los PSA' s los tipos de devoluciones que Empresa del Sector de la Construcción acepta y que estén vinculados con los productos de dicho PSA.

SRM

Utilizando al SCM como plataforma de servicio se elaborará como parte del programa de negocios SRM lo siguiente:

- Evaluar la red de abastecimiento de los proveedores claves.
- Desarrollar relaciones estables con los proveedores claves.
- Elaborar plan de contingencia con cada proveedor clave.

5. ¿Cómo mejorar la gestión a los requerimientos del cliente clave?

Fuente: Focusgroup con mandos medios y asesores técnicos comerciales.

En nuestra investigación se detectó que todos los asesores técnicos, mandos medios y gerentes en general están comprometidos con las directrices corporativas y locales en ser claros, consistentes, unidireccionales e innovadores para que a través de las ventajas competitivas ayudar a las redes de distribuciones claves a que generen más ventas, soporte a clientes y adquieran mayor penetración de mercado mediante:

- Asesoría permanente.
- Acuerdos comerciales (PSA).
- Relación asesor técnico - cuenta clave.
- Logística.

6. ¿Qué características debe cumplir un cliente para ser considerado clave?

Fuente: Gerente de Ventas U. N. Distribución y Gerente de Ventas U. N. Industry.

Los Key Account deben reunir las siguientes características:

- Ser socios estratégicos.
- Infraestructura física
- Fuerza de ventas
- Volumen de ventas
- Potencialidad en ventas.
- Fidelización y concentración de marca.
- Logística propia.
- Capacidad económica.
- Administración de stock de productos

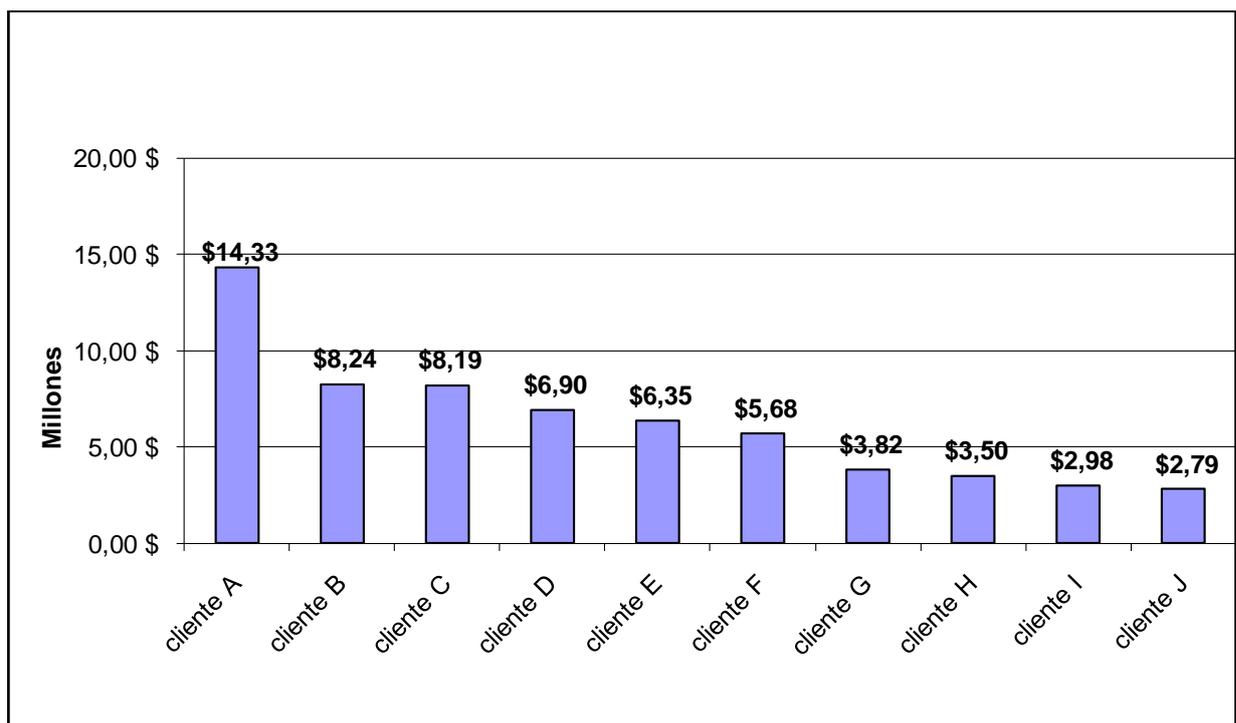
7. ¿Cómo se perciben los beneficios en cada unidad de negocio empleando el SCM con los clientes cuentas clave?

Fuente: FocusGroup con los asesores técnicos

- Cumplimiento a requerimientos exigidos por los clientes.
- Cumplimiento del presupuesto de venta.
- Aprendizaje de metodología SCM.
- Mejora en la cultura organizacional.

Resultados de gestión comercial con los clientes Claves.

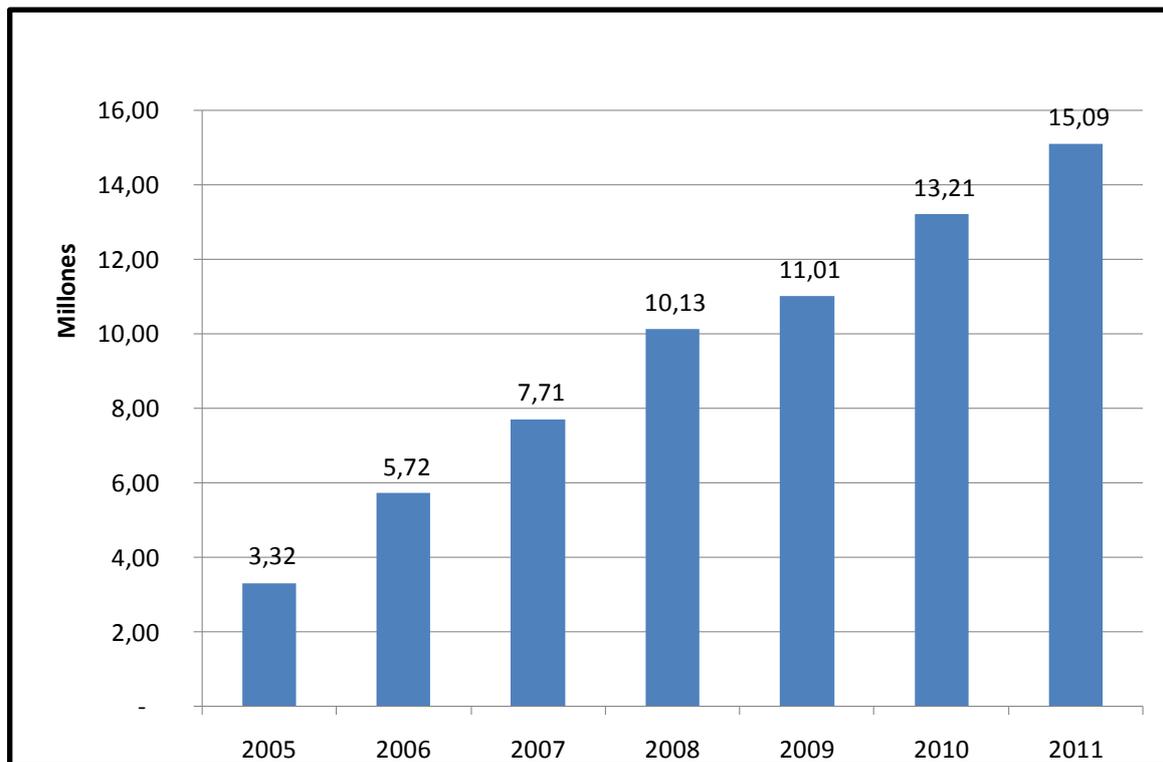
Gráfico 2.2 Ventas del 2005 al 2011 de clientes cuentas claves



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

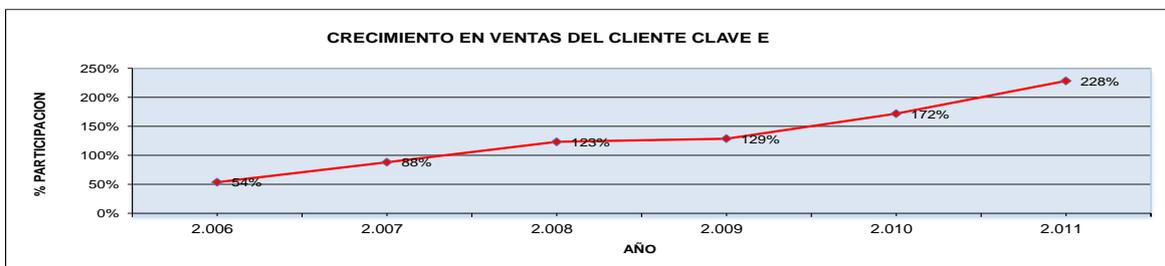
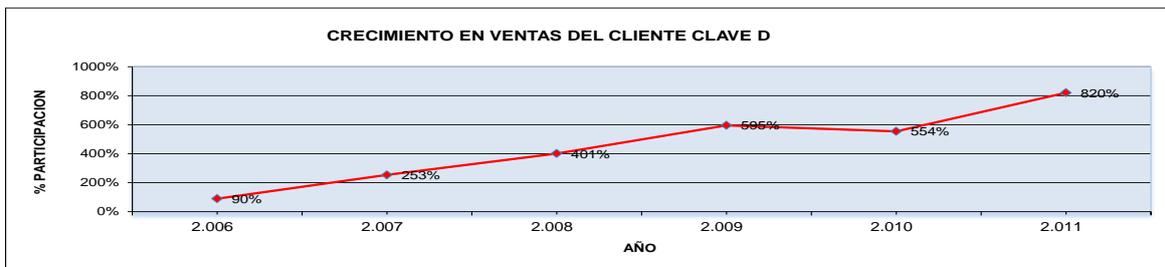
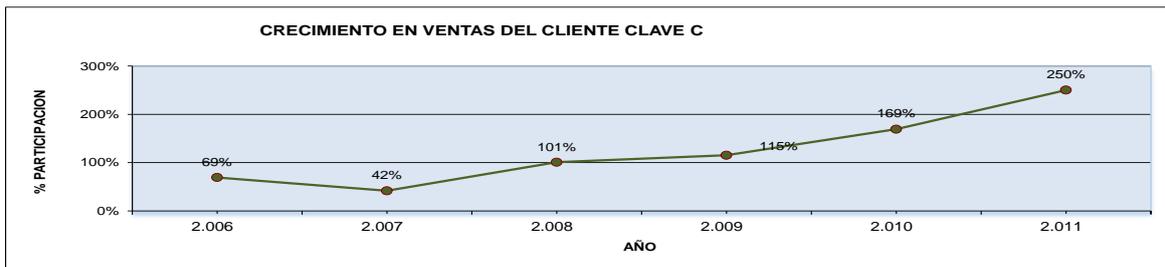
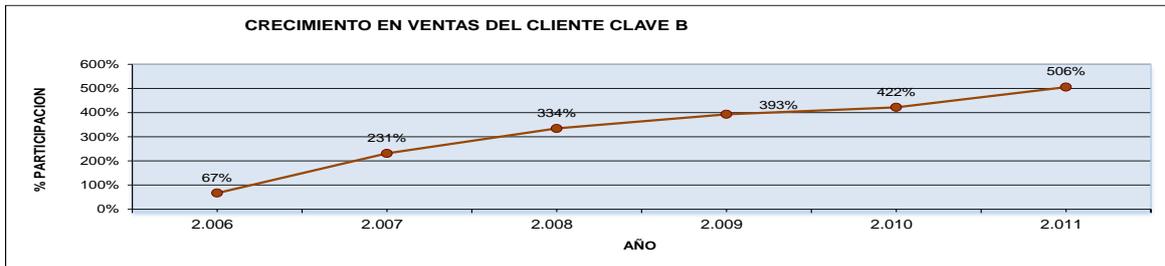
Gráfico 2.3 Crecimiento en Ventas de los 10 mejores Clientes claves del 2005 al 2011



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

**Gráfico 2.4 Crecimiento de Ventas de los mayores 5 clientes claves de U.N.
Distribución (Basado en ventas 2005)**



Fuente: Empresa Foco

Elaborado por: Autores

GESTIÓN INFORMÁTICA DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES CLAVES.

Subproblema SP 1: ¿Cómo gestionar las bases para alcanzar un desarrollo informático que facilite el control general del manejo de los clientes cuentas claves?

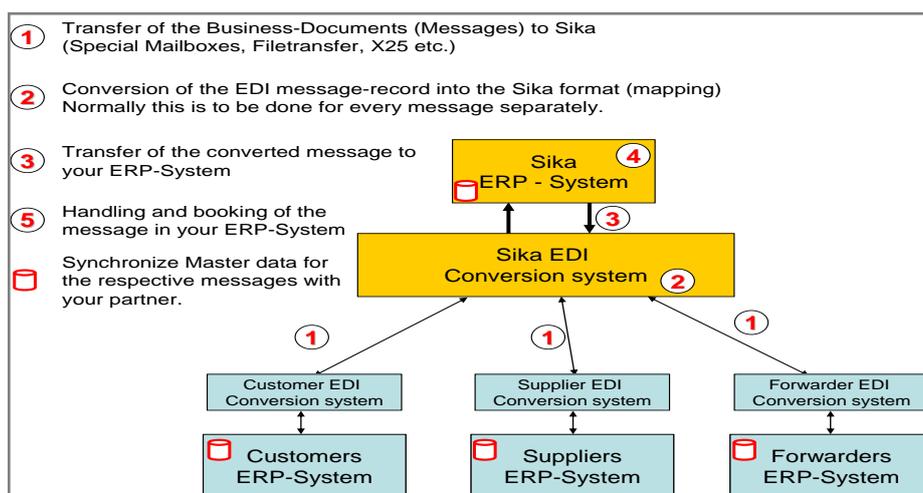
Hipótesis Particular HP 1: Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable, facilitará el control general del manejo de los clientes cuentas claves.

1. ¿Qué herramienta tecnológica debería Empresa del Sector de la Construcción emplear como sistema de comunicación integral para el intercambio de información logrando eficiencia y eficacia en requerimientos entre el cliente y Empresa del Sector de la Construcción

Fuente: Gerente de Sistemas.

Una de las herramientas más adecuadas para el intercambio de información electrónica, que permita dar eficiencia y eficacia a los procesos de compra, venta entre dos compañías es el EDI. Cuando hablamos sobre EDI, nos referimos al intercambio electrónico de datos de negocios entre el ERP de nuestro socio y nuestro ERP.

Gráfico 2.5 Principios básicos de la conexión EDI



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

Para un EDI clásico, hay un par de estándares que deben ser usados por nuestros clientes (UN/Edifact / Odette y más). Algunos de los estándares dependen de las agencias de sus clientes (ejemplo: Automotriz).

Criterios a considerar antes de iniciar un proyecto EDI

Preguntas a organizaciones

- Necesitamos entender exactamente que transacciones de negocio (mensajes) el cliente desea intercambiar con nosotros
- Si un cliente desea enviar sus órdenes, la compañía Empresa del Sector de la Construcción necesita un claro acuerdo con el cliente sobre cómo manejar las órdenes.
- Empresa del Sector de la Construcción necesita una figura clara sobre cómo manejar electrónicamente las órdenes enviadas (ya registradas/almacenadas en un diario y aprobadas por el equipo de ventas), este es solo un ejemplo
- Generalmente, cuando maneja órdenes de clientes, tendrá que revisar y probablemente adicionar la información maestra de los clientes (número-item de cliente, y todas las posibles direcciones de entrega, incluyendo el número del cliente y más)

Preguntas técnicas

- Necesita saber exactamente, en que estándar (ejemplo: UN/EDIFACT) el cliente desea enviar sus órdenes
- Necesita especificaciones exactas para cada mensaje (negocio-documento) del cliente, y ambas compañías deben acordar en un proceso de administración de cambios para estas especificaciones
- Necesita entender y acordar con el cliente cómo enviar los mensajes desde su sistema/red a la red Empresa del Sector de la Construcción.
- Su ERP debe ser capaz de manejar diferentes números de artículos de clientes y datos adicionales del cliente

- Ya tiene el convertidor EDI que le permita manejar y mapear el mensaje del cliente a su SAP, Axapta, BPCS.

Preguntas Operacionales

- Tiene recursos para actualización/edición de mensajes existentes para cambios en Empresa del Sector de la Construcción o en el cliente.
- Quién es responsable de manejar los errores como:
 - Mensaje que no llegó a Empresa del Sector de la Construcción o al cliente
 - Mensaje con errores como direcciones de entrega incorrectas o números de ítem
 - El servidor de conversión EDI no trabaja o no puede enviar datos a nuestro ERP

Quién debe estar envuelto en un proyecto EDI

- Organización de ventas para discutir con el cliente
- Servicio de ventas para manejar y administrar los mensajes
- Gerente de Compras (para conexión con proveedores)
- Gerente de logística para conexión con los repartidores
- IT (ERP, redes y sistemas)

En la Empresa del Sector de la Construcción desde que se inició con el establecimiento formal del área de IT en la cual se han implementado proyectos los cuales se han reflejado directamente en el bienestar económico, administrativo, operativo y del recurso humano; en cuanto a que siempre se ha visualizado alinear la estrategia de la compañía y la estrategia de IT la cual se fundamenta básicamente en los procesos, la tecnología y el recurso humano ya que estos factores son los que dan lugar a los servicios que habilitan los procesos del negocio así como la información para la toma de decisiones.

Proyectos Implementados:

- Implementación del Centro de Compuesto e infraestructura de comunicaciones a nivel país.
- Implementación del ERP
- Implementación de Lotus Notes
- Implementación Pagina WEB
- Implementación CRM
- Implementación de Proyectos de Seguridad como Backup, DisasteRecovery, Encriptación de Información
- Planes de Contingencia
- Telefonía IP.
- Proyecto de Administración de Incidentes
- Proyecto de Flujos de Trabajo para la solución de reclamos de los clientes
- Proyectos de Data WareHouse Local
- Implementación de Políticas y procedimientos de las Mejores practicas de IT.

Cada uno de estos proyectos han colaborado con el desarrollo de la compañía y con el soporte de todas las áreas, el cual les ha permitido ser mas eficientes y eficaces mejorando y controlando los procesos lo cual se refleja en una adecuada administración de las respectivas áreas.

Con esta estrategia en promedio en cuanto a Indicadores Financieros se ha obtenido un crecimiento anual del 20% con respecto a cada año anterior partiendo desde el 2003 al 2009.

En cuanto a Recursos Humanos se ha logrado bajar jornadas de trabajo de 16 horas de trabajo a 10 horas.

En cuanto a Gastos hemos logrado ahorros significativos los cuales ayudan a conseguir los porcentajes de crecimiento antes nombrados.

Todos estos procesos se han desarrollado de acuerdo a la estrategia de IT la cual aplica las mejores prácticas de ITIL y COBI logrando comprobar la teoría y

facilitando conseguir las metas y objetivos y de esta manera lograr escalar los niveles de madurez que toda organización busca en sus sistemas de información tal como se muestra en los siguientes gráficos.

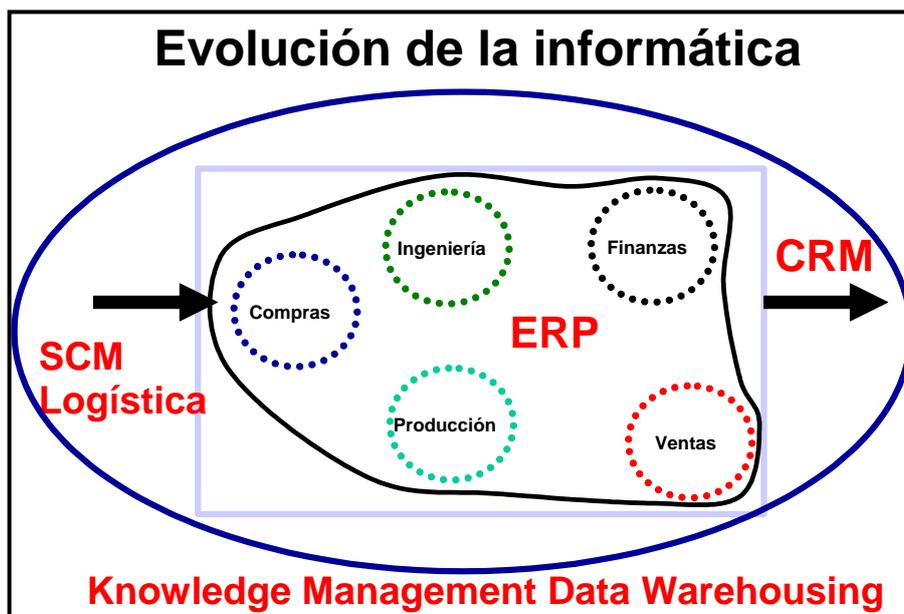
Gráfico 2.6 Tipos de Información



Fuente: Empresa foco.

Elaborado por: Autores

Gráfico 2.7 Evolución de la Informática



Fuente: Empresa foco.

Elaborado por: Autores

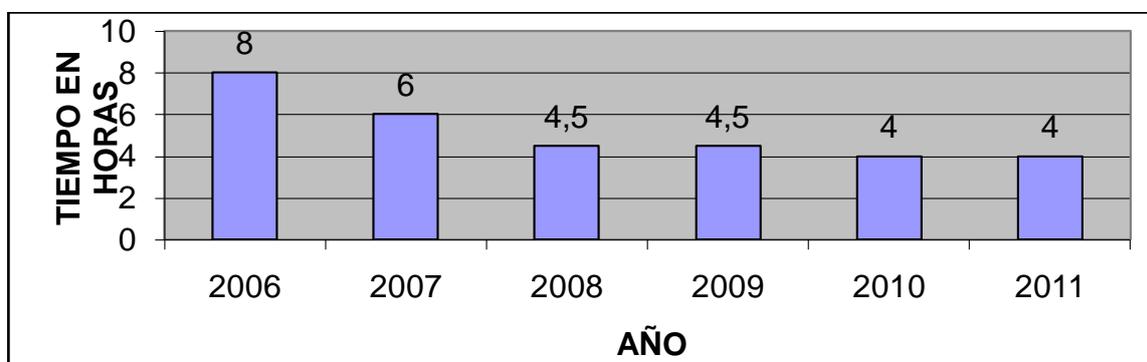
2. ¿Cómo medimos la sincronización de entregas con el cliente cuenta clave seleccionado?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios.

Mediante la contabilización del tiempo desde que el cliente pone el pedido hasta que el producto llega a su bodega; atravesando por todos los pasos descritos en el manual de procedimiento siguiendo el flujo normal de:

- Confirmación del requerimiento solicitado en el inventario.
- Elaboración del pedido de remisión, sea a través de una orden de compra, correo electrónico, fax, etc.
- Aprobación del departamento de crédito.
- Facturación.
- Tiempo de espera al personal de despacho para traslado de facturas al centro logístico.
- Tiempo de espera para consolidar la carga en la ruta de despacho según la importancia del cliente o del pedido.
- Tiempo de traslado según recorrido planificado.
- Tiempo de descarga del requerimiento en el local del cliente.
- Firma de conformidad por el cliente.

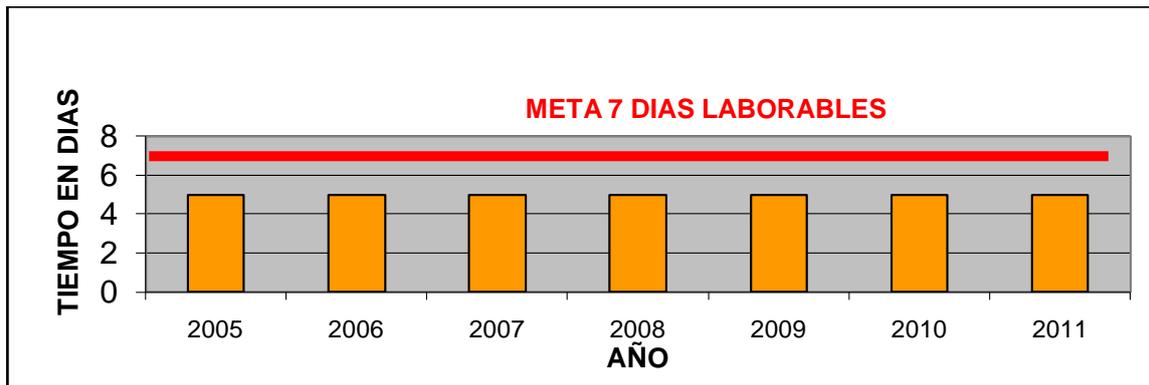
Gráfico 2.8 Tiempo Promedio de Despacho al Cliente-Distribución Directa



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

Gráfico 2.9 Tiempo Promedio de Despacho



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

3. ¿Cómo nos retroalimentamos de las necesidades y los productos de innovación para el cliente cuenta clave?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios. Resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

Una de los puntos fundamentales que todo vendedor debe tener con sus clientes, es el conocimiento de la empresa del cliente, esto significa conocer todas sus necesidades y buscar los medios para que directamente o indirectamente el cliente las conozca y el vendedor pueda ofrecerle soluciones eficientes y eficaces buscando el bien común entre las dos organizaciones.

Para ello la relación que debe tener con sus clientes debe ser la mejor posible de tal forma que lo considere como un asesor de su compañía y no lo perciba como un vendedor.

Para lograr tal objetivo el vendedor se puede apoyar de herramientas tecnológicas como CRM, agendas electrónicas, administración de inventarios, entre otras.

Las necesidades y productos de innovación podemos detectarlos mediante:

- Los reportes estadísticos de rotación de inventarios.
- Por segmentación de mercado.
- Por campo de aplicación.

La coordinación de los forecast, los pedidos y la planificación de la producción, con apoyo del ERP, facilita una mejor Gestión de la Demanda, con la sincronización en los procesos de la Cadena de Abastecimiento y mayor satisfacción de los clientes claves de la empresa.

Por ello, la Empresa del Sector de la Construcción dentro del mejoramiento continuo está dejando de realizar sus gestiones manualmente automatizando los procesos de la Demanda donde se involucra a un coordinador por la unidad funcional Ventas; y un coordinador por cada uno de los siguientes procesos:

- CLS: CustomerService Management
- DM: Demand Management
- MF: ManufacturingFlow

Los resultados podemos evidenciar en los siguientes gráficos:

Gráfico 2.10 Proceso antiguo de gestión de la demanda

VTAS	CSM	DM	ACT	TIEMPO DE PROCESO (HORAS)	TIEMPO DE CICLO (HORAS)	ACTIVIDADES
1	2		1	40	40	Proceso de Planificación Maestra en el ERP Axapta
			2	1	1	Emigración de la información de la Planificación Maestra análisis
	3	4	3	0,5	0,5	Elaboración del plan de compras semanal basado en stock quincenal
			4	0,5	0,5	Reunión para la planificación semanal de la producción
		5	5	4	4	Actualización de fechas para traslados a las Regionales
		6	6	4	4	Ingreso al módulo de producción
		7	7	0,25	0,25	Proceso de emisión de necesidades
		8	8	0,25	0,25	Elaboración de plan de compras
				0,5	16	Envío de reporte de necesidades a compras
						Recepción de plan de compras y análisis para confirmación de prod.
TOTAL				50,75	66,5	

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Gráfico 2.11 Proceso actual de gestión de la demanda

VTAS	CSM	DM	ACT	TIEMPO DE PROCESO (HORAS)	TIEMPO DE CICLO (HORAS)	ACTIVIDADES
1	2		1	40	40	Ingreso al Sistema del Forecast Accuracy y a las tablas Excel
	3		2	1	1	Resumen por Unidad de Negocio
	4		3	0,5	0,5	Envío de información a Operaciones
		5	4	2	2	Proceso de cálculo de necesidad de insumo basdas en Forecast
		6	5	0,25	0,25	Revisión y elaboración de reporte de necesidades Plan de Compras
			6	5	16	Envío de información a compras para elaboración de plan
TOTAL				48,75	59,75	

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

- Reducción de actividades de 8 a 6.
- Ciclo anterior: 66.25 horas
- Ciclo Actual: 59.75 horas
- Mejora del proceso en un 10%

LA RELACIÓN ENTRE EL ASESOR TÉCNICO Y SUS CLIENTES CLAVES.

Subproblema SP 2: ¿De qué manera mejorar el cumplimiento de los compromisos mutuos entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave en el desarrollo rentable del negocio para incrementar el compromiso y fidelidad entre las partes?

Hipótesis Particular HP 2: Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave, incrementará el compromiso y fidelidad entre las partes.

1. ¿Cómo incrementar la participación de mercado?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios.

Resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

A través de:

- Productos nuevos.
- Difusión de tecnología (encuentros con el distribuidor, charlas – taller, aplicaciones en campo, asesorías técnicas y comerciales, seguimientos de proyectos, facilitando labores de marketing).
- Apertura de clientes del segundo nivel a través del cliente cuenta clave.

2. ¿Qué falencias pondrían en riesgo el desarrollo de las estrategias; compromisos y lealtad entre Empresa del Sector de la Construcción y el cliente cuenta clave?

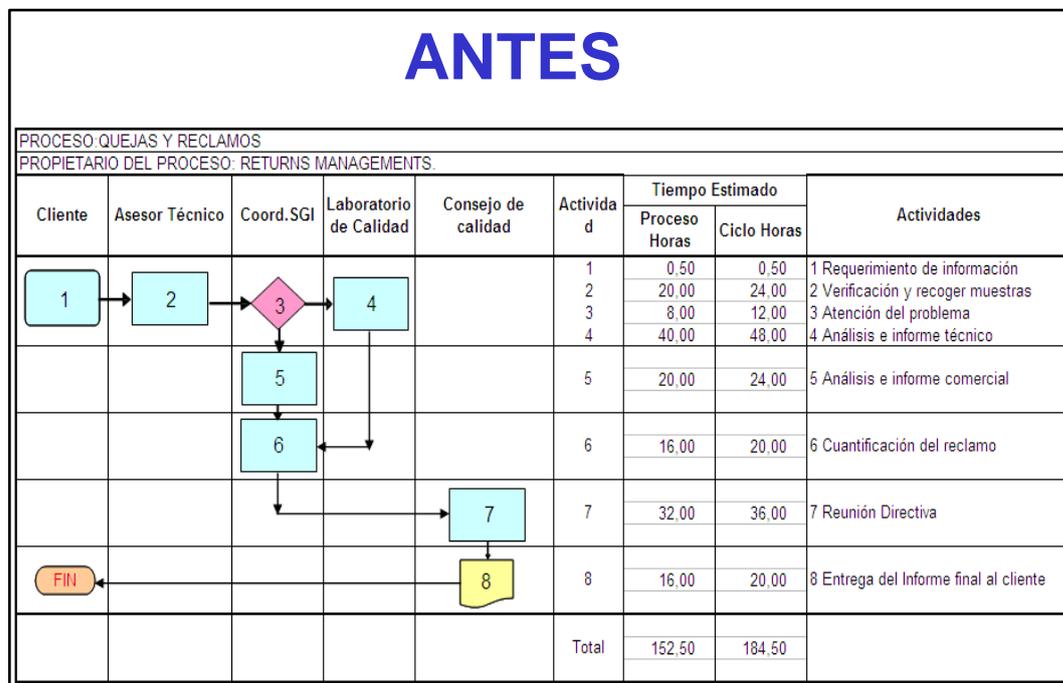
Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios y los resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

- No respaldar la gestión de venta realizada por el cliente cuenta clave.
- Intervenir de forma paralela en procesos de venta ejecutados por el cliente cuenta clave.
- No dar seguimiento a los proyectos generados por los clientes claves.
- Actuar de forma desleal con las políticas y acuerdos establecidos con el mismo.

Las empresas dentro de las políticas de quejas y reclamos suelen ser rígidas, por lo que consideramos que una oportunidad de demostrar nuestro compromiso es saber canalizar de forma efectiva dichas necesidades.

Una de las debilidades en la atención de quejas y reclamos era el proceso manual de atención al cliente que tardaba demasiado creando incomodidad y una imagen que podría afectar la relación con los clientes.

Gráfico 2.12 Proceso de Quejas y Reclamos con Operación Manual



Fuente: Empresa foco.

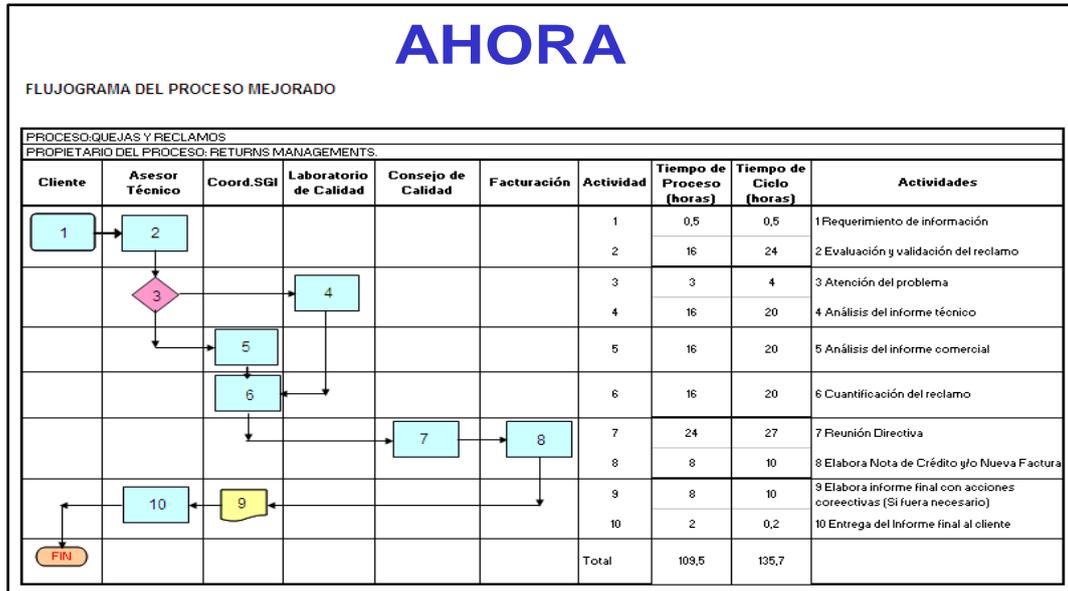
Elaborado por: Empresa foco

TIEMPO ESTIMADO AL INICIO DEL PROCESO

152 HORAS

La Empresa del Sector de la Construcción consciente de tomar medidas preventivas a las quejas, reclamos, devoluciones (Logística Inversa) detecta una oportunidad de mejora en el análisis del proceso de reclamos (Returns Management), desechando las actividades manuales por un proceso automatizado, donde hay mayor eficiencia en la solución de los reclamos presentados; esto ha sido tomado de buen a manera por parte de los clientes.

Gráfico 2.13 Proceso de Quejas y Reclamos Mejorado



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Empresa foco

TIEMPO DEL PROCESO ACTUAL PARA CLIENTES STANDARD 109 HORAS

TIEMPO DEL PROCESO ACTUAL PARA KEY ACCOUNTS 59 HORAS

TIEMPO DEL PROCESO ACTUAL PARA K.A. CON P.S.A. 29 HORAS

Tabla 2.1 Tiempo de cada proceso según el tipo de cliente

PROCESO	KAC		PSA		SDT	
	Tiempo (Hra)	Holgura (Hra)	Tiempo (Hra)	Holgura (Hra)	Tiempo (Hra)	Holgura (Hra)
Evaluación y validación del reclamo	8	4	6	2	16	8
Recepción y valuación del reclamo	2	0,5	1	0,17	3	1
Elaboración informe de Laboratorio	8	1	1	0,17	16	4
Elaboración informe CSGI	8	1	1	0,17	16	4
Cuantificación del reclamo	8	4	8	1	16	4
Reunión de Directiva del Consejo	16	4	8	4	24	4
Elaboración NC y/o factura	4	1	2	1	8	2
Elaborar informe final	4	1	2	1	8	2
Envío de informe a cliente	1	0,5	0,5	0,17	2	0,33
Ingreso de satisfacción	8	3	3	0,5	16	8
Total tiempo de respuesta	59	17	29,5	9,68	109	29,33
Tiempo hasta cerrar reclamo	67	20	32,5	10,18	125	37,8

Fuente: Empresa foco.

Elaborado por: Empresa foco.

3. ¿Cómo evolucionó la gestión del asesor técnico para optimizar su rendimiento con mayor efectividad en su relación con el cliente clave?

Fuente: Asesores técnicos con 15, 10 y 5 años de experiencia en Empresa del Sector de la Construcción

Los modelos de gestión que han tenido los asesores técnicos en la Empresa del Sector de la Construcción han sido dinámicos y cambiantes a lo largo del tiempo, a continuación se presentará la perspectiva del desempeño de los asesores sustentadas en la experiencia dentro de la organización de tres asesores técnicos.

Fuente: Asesor técnico de 15 años de experiencia en Empresa del Sector de la Construcción

Uno de los asesores técnicos más representativos de la organización con quince años de antigüedad nos indica que en aquel tiempo la gestión del vendedor era muy suelta y libre, sin muchas directrices empresariales, sino más de un sentido común en la cual el objetivo solamente era vender y vender, no importaba mucho conceptos actuales como rentabilidades, logística, recuperación de cartera; sino más bien era ganar y ganar mercado; como vendedor se utilizaba como herramientas de trabajo: vehículos personales donde la empresa reconocía un rubro por combustible y mantenimiento.

Fuente: Asesor técnico de 10 años de experiencia en Empresa del Sector de la Construcción

Hace 10 años el manejo del asesor técnico con el cliente era en cierta manera informal; en aquel tiempo las herramientas dadas al vendedor era un portafolio de clientes, una camioneta y maletín de trabajo; las visitas a los clientes era lo que la organización media como resultados para evidenciar lo que estadísticamente las ventas representaban, donde no existía presión de las

respectivas gerencias de ventas si los resultados se cumplían; a mi modo de ver esto conllevaba vacíos en la gestión del vendedor ya que es posible que por inercias del mercado, simpatía con el cliente u otros factores dos o tres clientes cumplan el presupuesto en una fracción del mes trabajo; esto ocasionaba que los AT se guardaran ventas para el mes siguiente por temor de que su presupuesto sea revisado o que el siguiente mes no sea igual de óptimo para la ventas.

Directrices corporativas como el MarketPenetration y StorePenetration (Penetración de mercado y mayor cantidad de productos en percha respectivamente) ayudaron mucho en la consecución de los objetivos de ventas ya que los asesores técnicos ganaban mercado con clientes directos e indirectos utilizando todo tipo de apoyos comerciales.

El MarketPenetration o Penetración de Mercado consistía en tener mayor cantidad de clientes por lo que la lógica de gestión indicaba crecimiento de ventas con mayor cantidad de clientes en el mercado. Una vez ganado esta posición en el mercado los AT realizaron gestiones dentro de la cultura de la gerencia de ventas era jamás presionar al vendedor con comprobación de visitas, o de recorrido a los clientes.

Este modelo de gestión carecía de control ya que el asesor se despreocupaba de su gestión porque podría cumplir su presupuesto de ventas en una semana; y si su medidor era de treinta días, el temor a que la gerencia aumente su presupuesto hacía del asesor técnico un simple cumplidor de objetivos en este modelo influía mucho la simpatía y preferencias que se le daban a ciertos clientes, se maquillaba muchas veces los presupuestos sobre estoqueando a clientes con capacidad económica y despreocupando nichos mercados; las consecuencias de este modelo de gestión y del cumplimiento de los presupuestos eran reclamos y devoluciones de producto en gran magnitud por falta de rotación de productos en los clientes estoqueados.

El paquete de remuneración del asesor técnico era muy flexible ya que existía un sueldo base, una comisión flexible y negociable y un bono por objetivos muy motivantes para el AT (asesor técnico).

Con el pasar de los años, se dio un crecimiento en ventas producto del ingreso de herramientas tecnológicas lo que cambió la forma de gestionar de los AT; ya que las directrices corporativas van dirigidas a la optimización de recursos ayudadas y tomadas como referencia por el modelo Douglas Lambert (SupplyChain Management).

Fuente: Asesor técnico de 5 años de experiencia en Empresa del Sector de la Construcción

En el último lustro las exigencias en la contrataciones de los AT por parte de Empresa del Sector de la Construcción han sido más exigentes, donde el dominio del idioma inglés; el perfil profesional, el manejo de utilitarios, son los factores a considerar para su contratación, sin dejar de lado habilidades innatas con perfil de vendedor.

La gestión del Asesor Técnico en la actualidad está respaldada por herramientas tecnológicas de la empresa, los cambios que pueden destacarse en las herramientas entregadas al Asesor técnico en los últimos años es la asignación de un computador en el cual ellos manejan estadísticas de ventas, comportamientos de compras de los clientes, comportamientos de recuperación de cartera de los clientes, productos de mayor rotación, formatos preestablecidos y unificados de presupuestos; información dada por el CRM (CustomerRelationship Management), Lotus, Internet, intranet, AXAPTA con módulos restringidos sólo para vendedores.

Tabla 2.2 Evolución de la Gestión de Ventas de los asesores Técnicos

PUNTOS RELEVANTES	HACE 15 AÑOS	10 AÑOS	5 AÑOS
COMPETENCIAS DEL AT	BACHILLER, EGRESADO O PROFESIONAL	TÍTULO DE 3ER NIVEL	DE PREFERENCIA CON TÍTULO DE 4TO NIVEL (MAESTRIA)
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN	CONOCIMIENTOS DE INGLÉS
	HABILIDADES EN VENTAS	EXPERIENCIA EN VENTAS NECESARIA	CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN
	CHARISMÁTICO CON DON DE GENTES		EXPERIENCIA EN VENTAS NECESARIA
	EXPERIENCIA NO IMPRESCINDIBLE		
REQUISITOS	VEHICULO PROPIO	EXAMENES MEDICOS	EXAMENES MEDICOS
	APROBACION DE TESTS; EXAMENES MEDICOS; ETC.)	ASPECTOS LEGALES EN REGLA: RECORD POLICIAL-CÉDULA Y LIBRETA MILITAR	APROBACION DE TEST: INGLÉS, COMPUTACION, ETC.
		APROBACION DE TEST: COMPUTACION, ETC.	
FUNCIONES DEL ASESOR TÉCNICO	VENDER-GANAR MERCADO ACORDE A UN CONVENIO DE SU EL O RJO-COMISION Y BONOS POR CUMPLIMIENTOS	ES RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE SU PRESUPUESTO DE VENTAS Y DEMÁS ACTIVIDADES RELACIONADAS	PLANEA, EJECUTA Y CONTROLA TODAS LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, TÉCNICAS Y DE DIFUSIÓN
		ES RESPONSABLE POR EL RECAUDO DE LAS VENTAS GENERADAS Y DEMÁS ACTIVIDADES RELACIONADAS	ES RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE SU PRESUPUESTO DE VENTAS Y DEMÁS ACTIVIDADES RELACIONADAS
HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA EL AT	BEEPER O SKYTEL	VEHICULO	COMPUTADOR
	MALETÍN DE TRABAJO Y CALCULADORA	TELEFONO CELULAR	VEHICULO
			IMPULSORAS DE VENTAS
			TELEFONO CELULAR
OBJETIVOS O METAS DEL AT	CUMPLIR PRESUPUESTO DE VENTA	CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL Y ANUAL DE SU PRESUPUESTO DE VENTAS ACORDE A LO PLANIFICADO A INICIOS DE CADA AÑO FISCAL	CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL Y ANUAL DE SU PRESUPUESTO DE VENTAS ACORDE A LO PLANIFICADO A INICIOS DE CADA AÑO FISCAL
	PRESUPUESTO DE RECAUDOS MAS NO ERA MUY EXIGENTE		
	NÚMERO DE VISITAS POR DÍA, POR SEMANA Y POR MES		
DIRECTRICES CORPORATIVAS	NO HABIA DIRECTRICES CORPORATIVAS	A FINALES DEL 2002 EN ADELANTE LAS ESTRATEGIAS PRINCIPALES FUERON:	CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS EN LA ESTRATEGIA
	LAS DIRECTRICES LOCALES ERÁN BASADAS EN LAS GIRAS DE LOS GERENTES A OTROS PAISES	MARKET PENETRATION	
		STORE PENETRATION	
GESTION DEL AT	PLANIFICAR VISITAS A CLIENTES Y CONCERTACION DE CITAS VÍA TELEFONICA	NÚMERO DE VISITA POR DÍA	A TRAVÉS DE CORREO ELECTRONICO
	GANAR MERCADO A TRAVÉS DEL CONTACTO PERSONALIZADO CON EL CUEN TE	NÚMERO DE PRODUCTOS POR TIENDA	VISITA A CUEN TES
		NÚMERO DE CUEN TES POR GRUPO EJ. SI EN EL PAIS HA Y 20 HOME CENTER EN CUANTOS ESTABAMOS	CHARLAS TALLER
		VISITAS A CUEN TES	
		CHARLAS TALLER	
COMENTARIO PERSONAL	Todos los años estuve ion enmarcados según la directriz gerencial y administrativa. La facturación en cada año ha sido el reflejo del crecimiento en ventas y como se ha ido ganando mercado, confiabilidad y fidelidad con la marca Sika	La satisfacción a los clientes es nuestra principal responsabilidad, y trabajar cada día con herramientas tecnológicas nos ayudan a responder de una manera eficiente ante los requerimientos de ellos.	La satisfacción a los clientes es nuestra principal responsabilidad, y trabajar cada día con herramientas tecnológicas nos ayudan a responder de una manera eficiente ante los requerimientos de ellos.
FUENTE	Ing. Luis Tuñen Gerente de Ventas U.N.Distribución y Sr Pedro Rosado Barzola Asesor Técnico desde 1993	Ing. Omar Peña E. Asesor Técnico Comercial	Alex Cruzatti /Jefe Nacional Retail

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

INCIDENCIA DE LA SINCRONIZACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CLAVES.

Subproblema SP 3: ¿De qué manera puede mejorarse la sincronización en los procesos de la cadena de abastecimiento y elevar la satisfacción de los clientes cuentas claves de la empresa?

Hipótesis Particular HP 3: La sincronización de los procesos y equipos multifuncionales en la cadena de suministro con el cliente cuenta clave incrementará las ventas satisfactoriamente.

1. ¿Cómo identificar los proveedores estratégicos que permitan el abastecimiento continuo de la producción planeada?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios y los resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

- Por capacidad instalada de producción.
- Por capacidad de respuesta ante pedidos extraordinarios.
- Por controles estadísticos.
- Por cumplimientos de entrega.
- Por poseer planes de contingencia ante factores externos o internos que afecten el abastecimiento a la organización.

2. ¿Cómo pueden los asesores técnicos y comerciales participar en el funcionamiento del SCM como plataforma de servicio para lograr los objetivos de crecimiento en ventas y rentabilidad que aspira Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana S A?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios.

Los asesores técnicos son pilares fundamentales para el funcionamiento del SCM; ya que la información que ellos recopilan en el mercado es la realidad del

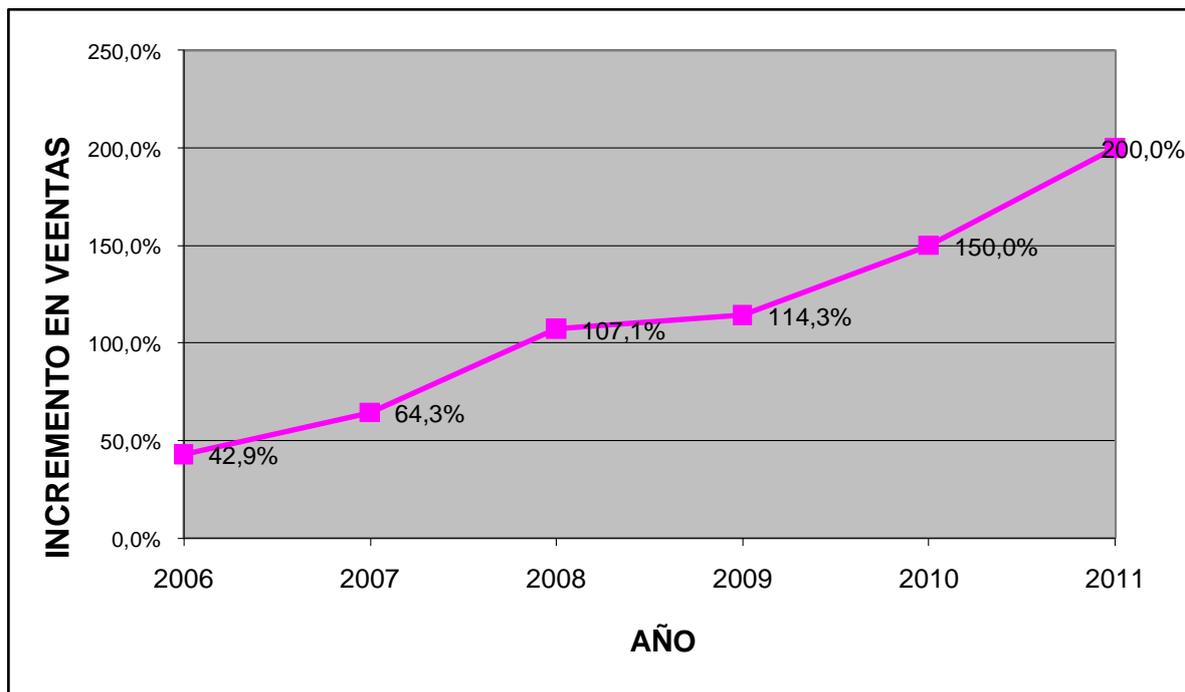
comportamiento del mismo por lo que la integración de toda esa información con las diferentes subprocesos del SCM crean bases para iniciar estrategias y métodos con los equipos multifuncionales de la organización para lograr los objetivos tanto en ventas como en rentabilidad para las aspiraciones de Empresa del Sector de la Construcción

3. ¿Cuál es el cumplimiento de ventas causadas por la sincronización de la cadena de suministros?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios y los resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

A continuación se detalla en el gráfico adjunto el crecimiento en ventas para la organización sometida a estudio.

Gráfico 2.14 Crecimiento en Ventas Respecto al 2005



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

4. ¿Cómo ha beneficiado la sincronización en la cadena de suministros en el análisis de la rentabilidad de los clientes y/o productos?

Fuente: FocusGroup – Asesores técnicos y mandos medios y los resultados de la plenaria de SCM en Empresa del Sector de la Construcción

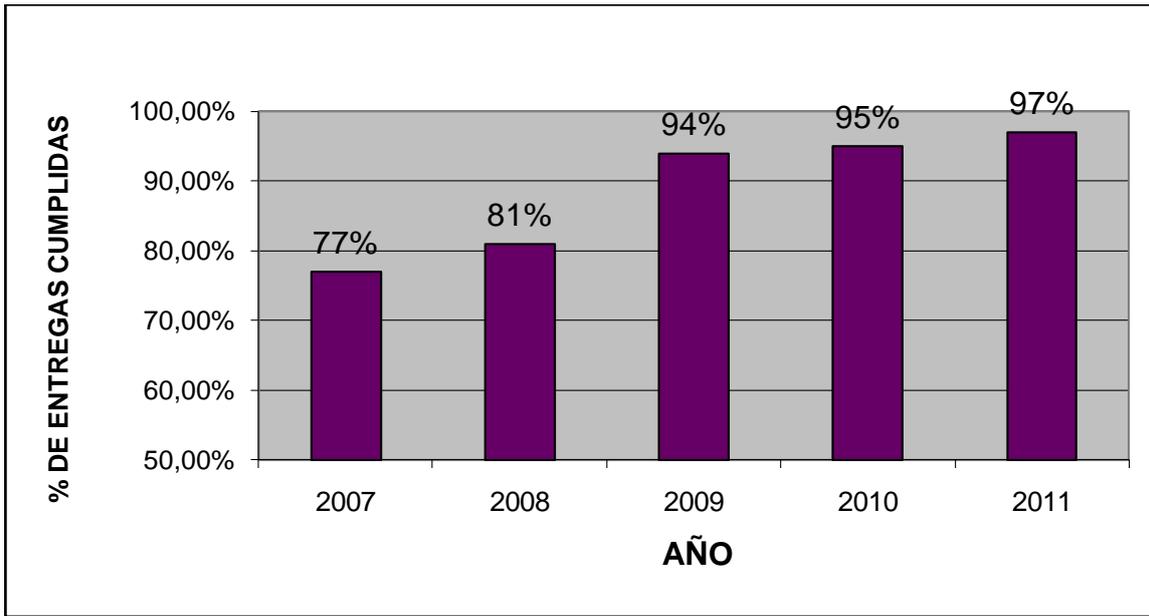
Los presupuestos de ventas son cumplidos por las diferentes unidades de negocio como objetivos mandatorios por las directrices corporativas, esto conlleva a vender productos de forma generalizada sin hacer estudios profundos de rentabilidades por los mismos; a su vez los diferentes clientes claves por su naturaleza y el tamaño de sus negocios tienen diferentes exigencias a Empresa del Sector de la Construcción en lo que respecta a publicidad; apoyos promocionales, descuentos, etc. mermando la rentabilidad.

Por otro lado unidades funcionales como el área de finanzas de forma independiente envía sus informes en forma global no permitiendo hacer un análisis exhaustivo de rentabilidades por unidades de negocio, clientes y productos pese a que los informes presentan buenos resultados en la gestión de ventas realizadas por las diferentes UN, dichos informes presentan y esconden ciertos análisis de clientes y/o productos que podrían estar siendo subsidiados por aquellos clientes y/o productos que tienen alta rentabilidad.

La sincronización en la cadena de suministro ha hecho que las diferentes unidades funcionales como el área de finanzas y las unidades de negocio, formen equipos interfuncionales donde se analizan alertas tempranas de los productos y/o clientes que no mantienen la rentabilidad que está sugerida por las directrices corporativas.

Es importante destacar que dentro de esta sincronización también interviene el departamento de sistemas que ha puesto una nueva herramienta en el ERP a través de un cubo financiero al alcance de los diferentes gerentes de las UN para que realicen el análisis donde se detallan todos los clientes y productos con sus respectivos comportamientos de rentabilidad para que se pueda tomar decisiones adecuadas.

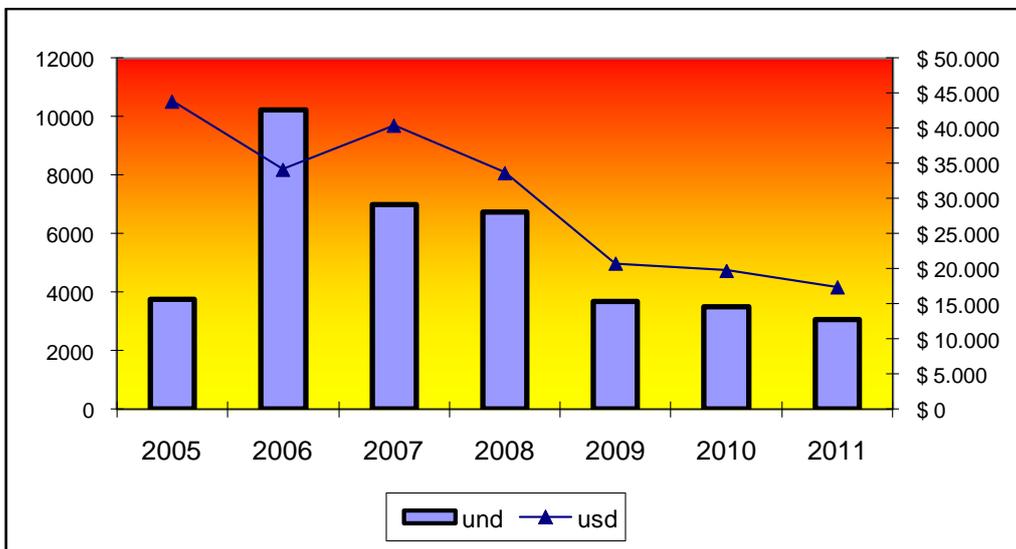
Gráfico 2.15 Cumplimiento de Entregas



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Gráfico 2.16 Incidencia por caducidad del producto



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

RIESGO DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE CLAVE A CAUSA DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

Subproblema SP 4: ¿Cómo gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del cliente?

Hipótesis Particular HP 4: Un plan de contingencia para la ampliación y aprovechamiento de la capacidad instalada de la fábrica permitirá gestionar la respuesta productiva de la empresa ante un crecimiento potencial de la demanda del mercado y mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave.

1. ¿Cuáles son los cuellos de botellas de producción identificados en caso de crecimiento en ventas?

Cuando una empresa crece en el mercado se debe considerar los riesgos y análisis en las formas habituales de hacer negocio y que son factores determinantes para proyectar esos cambios a corto, mediano y largo plazo.

En nuestra investigación detectamos que las diferentes estrategias comerciales para crecer en ventas tales como: Ingresos de nuevos productos, promociones y servicios al por mayor por parte de las unidades de negocios exigen que los productos sean de buena calidad a bajos costos y de alta tecnología por lo que la variabilidad en los mix de productos solicitados por los asesores de ventas ocasionen cuellos de botella en la fabricación de los mismos. La empresa concibe que este crecimiento continuará de manera sostenible durante los próximos años, por ello se debe ampliar y rediseñar no solo el flujo de materiales e información sino también la capacidad de respuesta en planta.

En estos tiempos las empresas de manufactura se enfrentan al gran reto de producir productos en variedades y cantidades que estén en sincronía con el mercado meta.

El proceso del flujo de la producción está estrechamente enlazado con los miembros de la cadena de abastecimiento; es decir con la demanda del producto que espera encontrar atributos específicos como calidad, costo y disponibilidad así como cambios flexibles en planeación, la capacidad de respuesta de nuestros proveedores, las diferentes condiciones y oportunidades del mercado, etc.

Ejemplo gráfico de uno de los tantos factores de Identificación de cuellos de botella.

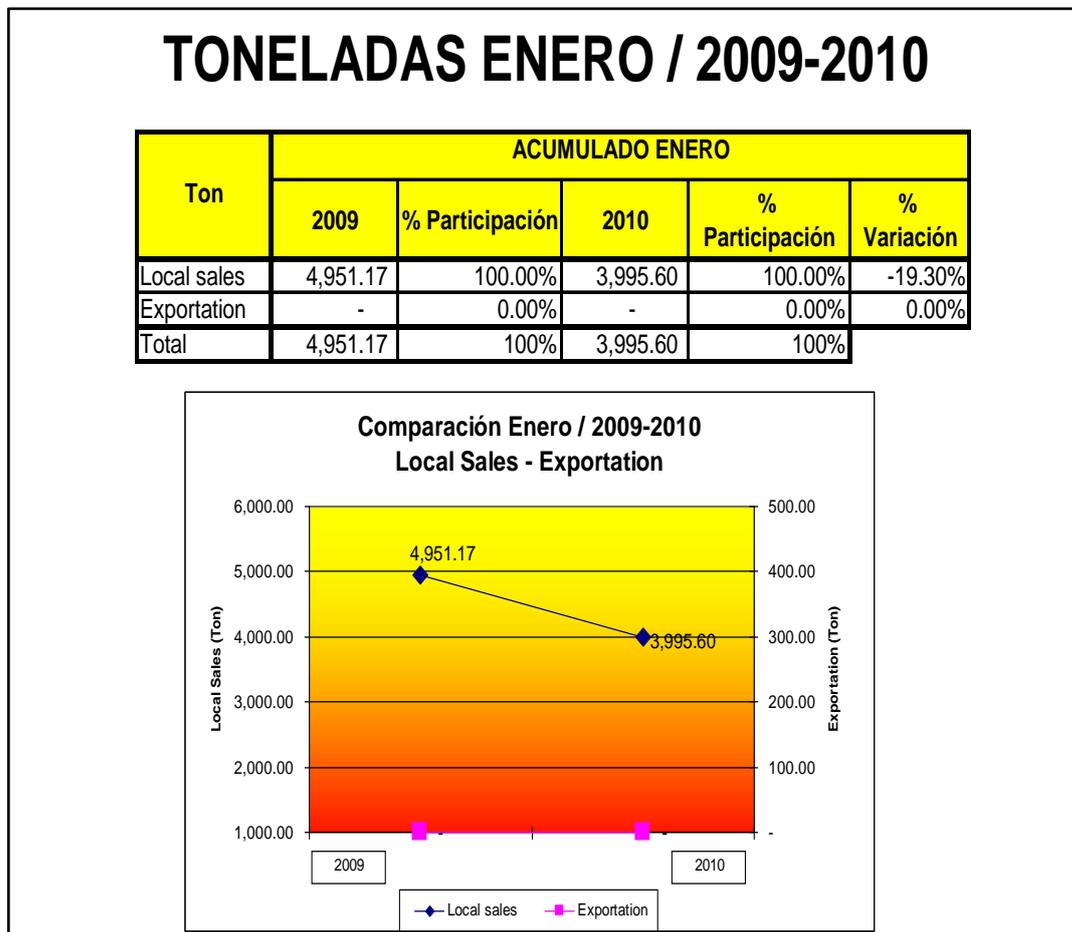
Gráfico 2.17 Problema Encontrado



Fuente: Empresa foco.

Elaborado por: Autores

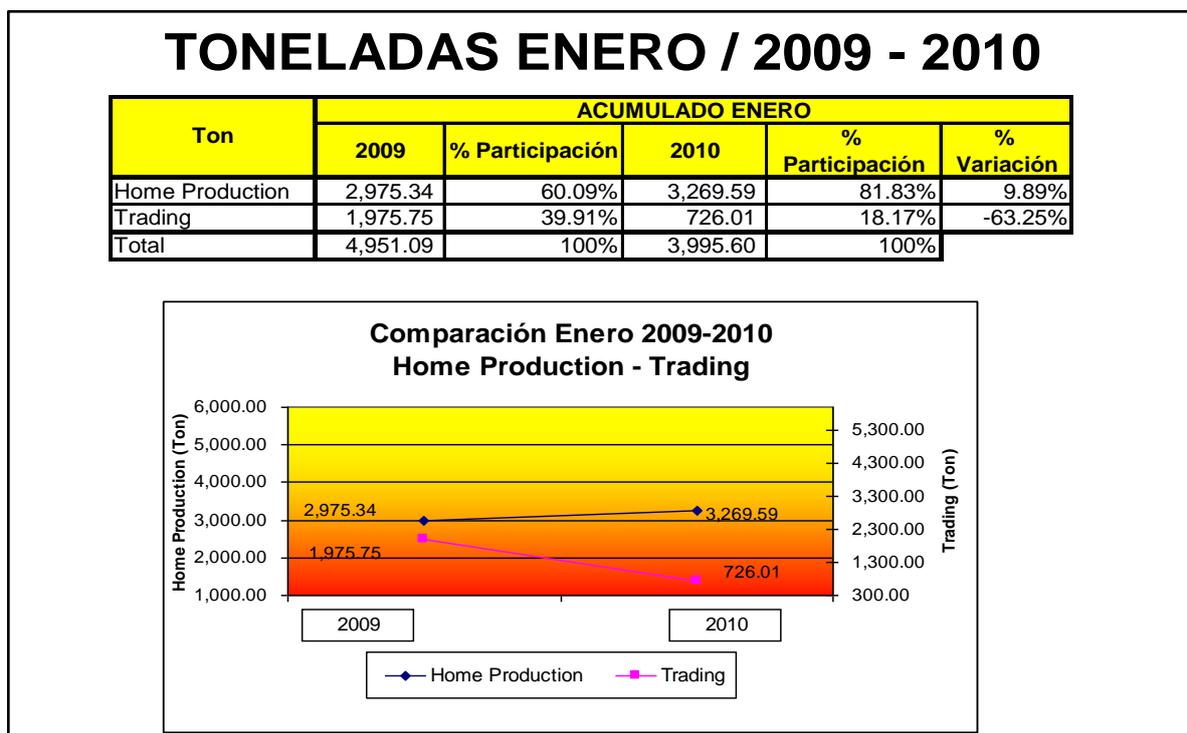
Gráfico 2.18 Toneladas destinadas a ventas locales y exportación



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Gráfico 2.19 Toneladas producidas localmente vs. Importadas



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

2. ¿Cómo identificar los proveedores estratégicos que permitan el abastecimiento continuo de la producción planeada?

Fuente: Investigación realizada en el subprograma de negocio supplierrelationshipmanagement en su III Fase por Lcda. Jully Alzamora, Ing. Omar Peña y revisada por Ing. Nelson Arévalo

Evaluar la red de abastecimiento de los proveedores claves es una tarea muy compleja de realizar, sabiendo que en la cadena de suministros muchas veces un proveedor depende de otro proveedor por diferentes causas o factores para poder cumplir con su comprador principal, en nuestro caso de la Empresa del Sector de la Construcción.

En nuestra investigación hemos considerados 20 parámetros para seleccionar proveedores estratégicos que permitan un abastecimiento continuo de la producción planeada:

1. Definir con las Unidades de negocio el 80/20 de los productos a trabajar, es decir de los que más se venden.
2. Elaborar lista de Productos y cantidades anuales por cada Unidad de Negocio.
3. Clasificar entre productos terminados comprados y terminados producidos
4. Definir las materias primas relacionadas con los productos producidos de cada unidad de negocios.
5. Establecer los proveedores relacionadas con las materias primas de los productos que compran los clientes claves.
6. Definir cuantos proveedores tenemos por cada materia prima
7. Elaborar listado de Proveedores Estratégicos
8. Clasificar Proveedores estratégicos en Locales y del Exterior
9. Determinar materias primas compradas localmente que tienen procedencia de importación
10. Definir que proveedores son productores
11. Determinar volúmenes actuales de consumo de Materia Prima
12. Determinar volúmenes actuales de consumo de Envases y empaques
13. Determinar la rotación actual de Materia Prima
14. Determinar la rotación actual de Empaque y envase
15. Determinar rotación actual del Producto Terminado.
16. Definir parámetros o criterios a incluir en el análisis FODA
17. Elaborar una lista de las oportunidades externas claves de la empresa con relación al proveedor
18. Elaborar cuadros con cantidades de compras por proveedor e insumo de envases
19. Elaborar cuadros con cantidades de compras por proveedores de materia prima local

20. Elaborar cuadros con cantidades de compras por proveedores de materia prima importada

Recomendaciones para mejorar la selección de proveedores estratégicos que permitan abastecimiento continuo de la producción planeada.

Una vez analizados los parámetros anteriormente mencionados es importante darle un soporte práctico y evidenciado recomendando nuevos procedimientos para comenzar a desarrollar relaciones estables con los Proveedores Claves escogidos, es por eso que recomendamos continuar el desarrollo de los mismos con los siguientes pasos:

1. Determinar el costo de inventario de Materia Prima; empaque y envase
2. Segmentar Materias Primas por volúmenes/rotación/ costo de Inventario
3. Determinar Stock máximos y mínimos actuales de materias primas
4. Determinar Stock máximos y mínimos actuales de envases
5. Determinar Stock máximos y mínimos actuales de producto terminado comprado
6. Evaluar si los stock actuales están en relación a los stock actuales de Producto Terminado
7. Elaboración de propuesta de nuevos stock mínimos de Materia Prima
8. Elaboración de propuesta de nuevos stock mínimos de envases y empaques
9. Elaboración de propuesta de nuevos stock mínimos de Producto Terminado comprado
10. Reunión con equipo de Operaciones para presentar y analizar propuesta de stock mínimos
11. Desarrollar medidor para controlar que los stock no bajen sus niveles mínimos
12. Determinar punto de orden de acuerdo a tiempos de entrega del proveedor
13. Analizar con Proveedores tiempo de respuestas para nuevos stock mínimos
14. Determinar para que insumos se debe desarrollar nuevos proveedores
15. Elaborar plan de trabajo para desarrollo de nuevos proveedores
16. Elaboración de la Matriz FODA por cada proveedor estratégico

17. Definir con que proveedores se puede desarrollar PSA
18. Elaborar cuadros con cantidades de compras proyectadas por proveedor e insumo de envases
19. Elaborar cuadros con cantidades de compras proyectadas por proveedores de materia prima local
20. Elaborar cuadros con cantidades de compras proyectadas por proveedores de materia prima importada

Dentro de las recomendaciones generadas se debe realizar y ejecutar un plan de acción para reducir los tiempos de entrega para que el riesgo actual cumpla en un mínimo el 90% de efectividad en el abastecimiento con los proveedores estratégicos, se debe realizar un análisis de cuáles son los proveedores estratégicos en base a los SKU vendidos a los Key Accounts, elaborar un análisis FODA de cada uno de los proveedores con el fin de analizar las debilidades, sus perspectivas de crecimiento, estableciendo nuestro plan de contingencia interno; solicitar planes de contingencia a los proveedores y establecer planes de acción en conjunto; establecer al menos 5 PSA's (Acuerdos de servicio y productos) de exclusividad y precios y desarrollar Tasas de Servicio con la cual se mida la satisfacción al Cliente final en conjunto con las áreas involucradas.

3. ¿Cómo pronosticar el crecimiento de la demanda?

La demanda existente en el Ecuador en los últimos años en el sector de la construcción ha generado que empresas orientadas a la producción y comercialización de productos tengan la necesidad de mejorar sus procesos en el manejo de la cadena de suministros, ya que las condiciones constructivas del mercado exigen altos niveles de competitividad.

La especialización en productos de alta calidad producidos por la Empresa del Sector de la Construcción ha permitido mantener un mercado cautivo, permitiendo existir sin mayores problemas de competencia, sin embargo no han

alcanzado la optimización en sus gestiones en el manejo gerencial de la cadena de suministros.

La empresa del Sector de la Construcción busca mejorar su gestión en el manejo gerencial con proveedores, aunque muchas prácticas en la actualidad registren buenos resultados la empresa buscará elevar su eficiencia y eficacia en la gestión con sus proveedores y clientes.

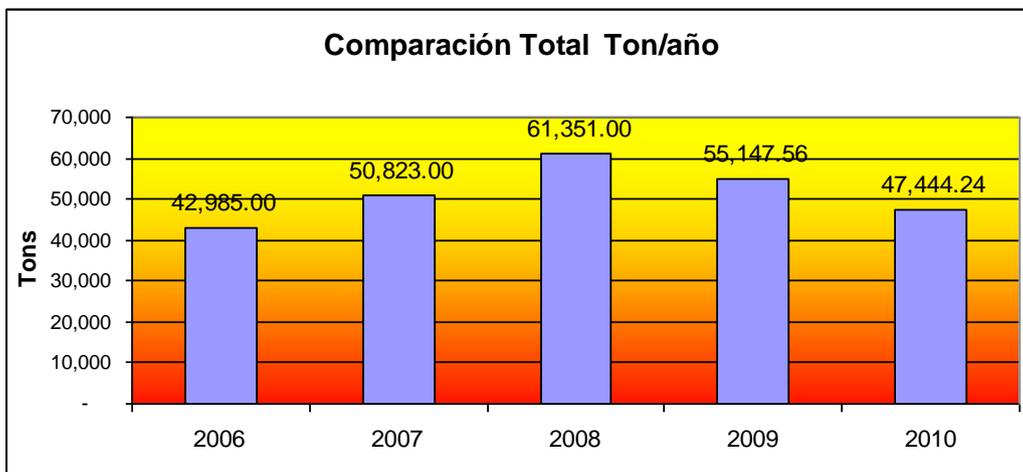
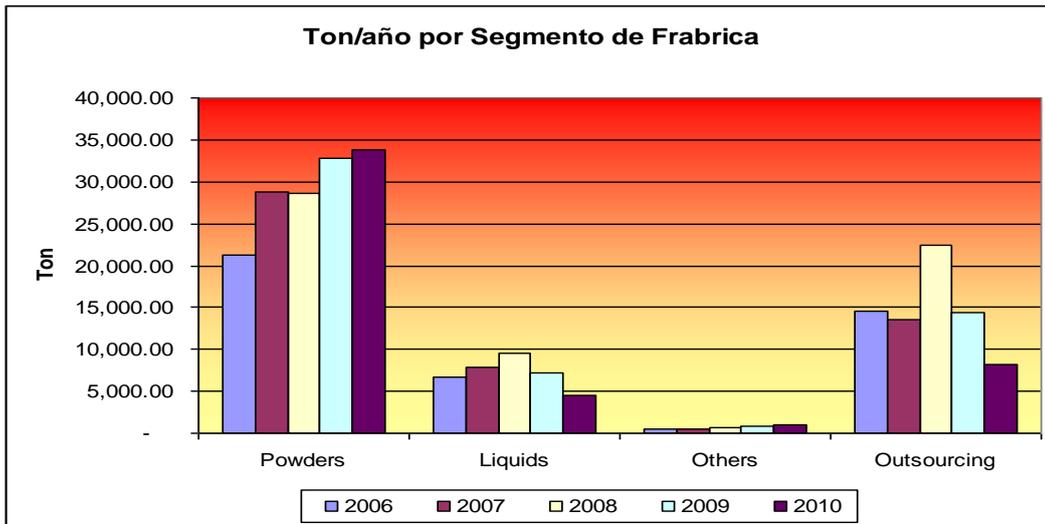
Al mirar el crecimiento que ha tenido la empresa del Sector de la Construcción en estos últimos años y el desarrollo de nuestro país la tarea primordial es no dejar de satisfacer a nuestros clientes. Con esta afirmación encontramos que nuestros clientes más importes o Key Account o nuestros proyectos claves Key Project, no deben sufrir desabastecimientos ya que ellos son los que generan los mayores ingresos para nuestra empresa, esto nos lleva a saber si realmente nuestras capacidades que poseemos están acordes a cubrir las necesidades de estos clientes.

Si los Key Account o un Key Project crecen al 50%, 60% u 80% ¿Podremos soportar este crecimiento?, ¿Tenemos las capacidades de nuestros proveedores o la capacidad de manufactura suficiente para estos porcentajes de incrementos?

Según los resultados obtenidos en nuestra investigación la forma de mejorar el pronóstico del crecimiento de la demanda es con la sistematización del pronóstico de ventas ayudado con la herramienta tecnológica que nos brinda el ERP.

Gráfico 2.20 Comparativo de segmentos de Fábrica entre polvos, líquidos y otros.

Plants	2006	2007	2008	2009	2010	Grow
Powders	21,288.00	28,816.00	28,626.00	32,724.24	33,792.06	3.3%
Liquids	6,664.00	7,944.00	9,538.00	7,189.32	4,465.31	-37.9%
Others	551.00	568.00	746.00	862.58	977.73	13.3%
Outsourcing	14,482.00	13,495.00	22,441.00	14,371.43	8,209.14	-42.9%
Total	42,985.00	50,823.00	61,351.00	55,147.56	47,444.24	-10.1%



Fuente: Empresa foco

Elaborado por: Autores

2.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS.

Hipótesis	Referencia	Comentarios	Cumplimiento
HG: Una propuesta de modelo de gestión de la relación comercial con un cliente clave en el contexto de la administración de la cadena de suministro, facilitará el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.	Ver capítulo 2.2 Tendencia de crecimiento en ventas se puede apreciar en gráficas 2.2, 2.3, 2.4.	A través de la implementación del SCM se ha contribuido para que los clientes claves y la Empresa del Sector de la Construcción hayan incrementado las ventas con rentabilidad por la optimización de los recursos tanto operativos como administrativos.	Sí se cumple la hipótesis general.
HP1: Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable optimizará el control general del manejo de los clientes cuentas claves.	Ver capítulo 2.2. Se redujo los tiempos de los procesos logísticos y administrativos. Gráficos 2.8- 2.11.	El EDI ha permitido significativamente que la información recopilada de nuestros clientes se procesen con mayor rapidez llegando al concepto Justo a tiempo en la reposición de inventarios, reduciendo tiempo, dinero, y persona; agilizando los procesos y desarrollando la demanda inteligentemente.	Sí se cumple la hipótesis particular 1.

<p>HP2: Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave incrementará el compromiso y fidelidad entre las partes</p>	<p>Ver capítulo 2.2 .</p>	<p>La integración sistemática de la cultura Empresa del Sector de la Construcción con sus herramientas tecnológicas hacia los clientes cuenta clave permite a los asesores técnicos un manejo personalizado en el cual se crean compromisos con el concepto ganar-ganar logrando acuerdos de fidelidad de marca. Es así que se ha logrado en estos dos últimos años generar los PSA (Acuerdos de Servicio) con los diez mejores clientes cuenta clave.</p>	<p>Sí se cumple la hipótesis particular 2.</p>
<p>HP3: La sincronización de los procesos y equipos multifuncionales en la cadena de suministro con el cliente cuenta clave incrementará las ventas satisfactoriamente.</p>	<p>Ver capítulo 2.2 Ver gráficos 2.14, 2.15, 2.16 donde se puede observar el crecimiento en ventas, cumplimiento de entregas y reducción de</p>	<p>Se ha logrado un nivel de integración y fortalecimiento interno a través del SCM como plataforma de servicio; permitiendo el crecimiento sostenido en ventas de tal modo que los clientes cuenta clave tengan en Empresa del Sector de la Construcción un aliado estratégico especial que los conoce, les apoya en su desarrollo y trabaja</p>	<p>Sí se cumple la hipótesis particular 3.</p>

	reclamos.	efectivamente por la sincronización del flujo de bienes, información y dinero en la cadena de suministro con mucho beneficio.	
HP4: Un plan de contingencia mediante la ampliación de la capacidad instalada de la fábrica permitirá mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave	Ver capítulo 2.2	Los estados de alerta temprana implementados en los planes de contingencia por Empresa del Sector de la Construcción ha permitido reaccionar favorablemente ante eventualidades críticas con proveedores internos y/o externos, inclusive para llegar a la ampliación de la capacidad instalada en caso la demanda proyectada en el futuro se incremente en cifras inalcanzables; paralelamente la sincronización alcanzada con los PSA generados ha permitido programaciones de producción muy cercanas a la demanda real evitando de esta manera los inventarios ociosos en planta.	Sí se cumple la hipótesis particular 4.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION.

3.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTION.

Los autores de esta investigación involucrados secuencialmente en el SupplyChain Management de la empresa foco del sector de la construcción consideran que una de las formas de mejorar la sincronización en la cadena de suministros es llegando a acuerdos comerciales sostenidos tanto con proveedores, clientes claves y el personal multidisciplinario de la empresa foco en todas sus áreas que permita elevar la satisfacción total de los clientes y ventas manteniendo rentabilidades por sobre encima de la media financiera.

Siendo el asesor técnico el vínculo directo con los clientes cuentas claves, los autores de esta investigación han determinado como fundamental que dentro del modelo de gestión para el desarrollo rentable del cliente clave existan lineamientos que permitan al asesor técnico vender más y de una manera más eficiente, así como contribuir a una relación estable de mutuo beneficio; para lo cual se han determinado los siguientes componentes del modelo:

1. Competencias necesarias del Asesor Técnico para el manejo de los Clientes Claves.

El asesor técnico respaldará su rendimiento empleando al máximo sus competencias y desarrollando aquellas en las cuáles tiene oportunidades de mejora, para lo cual se debe recordar que las competencias son el dominio de un conjunto requerido de conocimientos, habilidades y conductas medibles para obtener resultados de éxito, que en el caso aquí estudiado se refiere a la comercialización de productos y fidelización con los clientes claves.

A continuación se detallan aquellas competencias que los autores establecen como estratégicas para el asesor técnico:

- **Conocimiento del negocio**
Entendimiento completo de la propia área funcional y de cómo ésta impacta en las funciones con las que se integra. Conocimiento de cómo y cuándo los propios esfuerzos afectan a los principales procesos de negocio de la compañía y sus resultados. Entendimiento profundo de las operaciones y los principales motores de éxito con los clientes.
- **Negociación**
Habilidad para alcanzar efectivamente compromisos o ganar concesiones en situaciones adversas o en situaciones en donde las partes no estaban de acuerdo inicialmente. Habilidad para lograr acuerdos ganar - ganar.
- **Planificación y organización**
Proporcionar dirección y un curso de acción para sí mismo y para otros. Establecer estructuras de orden y procesos, establecer claros objetivos y prioridades.
- **Administración del desempeño**
Monitorear la evolución hacia los objetivos. Cumplir con los compromisos profesionales. Proveer retroalimentación sobre el desempeño. Asumir la responsabilidad por sus actos.
- **Visión de negocios**
Habilidad para identificar y perseguir oportunidades de establecer o desarrollar nuevas áreas de negocio, buscando asumir riesgos para lograr éxito significativo.
- **Toma de decisiones**
Recoger y analizar información, formar conclusiones y hacer recomendaciones o planes de acción que sean consistentes con los

hechos, riesgos y restricciones conocidos. Comprometer acciones o recursos en respuesta a problemas u oportunidades.

- **Optimismo/ Autoeficacia**

Mantener una actitud positiva a pesar de las complicaciones, decepciones o la adversidad. Mantener confianza en las propias habilidades para impactar positivamente en las situaciones.

- **Capacidad para construir relaciones/ asociaciones**

Capacidad para identificar, desarrollar y mantener relaciones o asociaciones laborales duraderas con individuos o compañías, distintas a clientes, que puedan proveer a la organización con mayores capacidades, eficiencias en costo o experiencia.

- **Relaciones con los clientes**

Mantener un comportamiento que apoye al desarrollo de relaciones de largo plazo con clientes internos y externos, facilitando la máxima satisfacción de los mismos así como la consecución de los resultados organizacionales.

- **Conducta ética y legal**

Cumplir con todos los requerimientos legales y políticas corporativas. Actuar consecuentemente con los valores, buenas costumbres y políticas organizacionales.

- **Orientación al cambio**

Capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes y responder apropiadamente a personas, situaciones, culturas o ambientes diferentes. Ser efectivo al enfrentar requerimientos o demandas inusuales o inesperadas.

2. Actividades dentro de la gestión rentable que debe realizar el asesor técnico con un cliente clave.

A continuación se detallan las actividades que emergen del presente estudio considerando la necesidad de garantizar una relación rentable con los clientes claves:

- **Plantear objetivos profesionales de desempeño enmarcados en los organizacionales desplegados.**

Con este punto el asesor debe conocer plenamente lo que la organización espera de su desempeño y alinear sus esfuerzos a la consecución de los mismos.

- **Conocer actualizada y plenamente la cartera de clientes asignada; así como los ámbitos del negocio del cliente clave (objetivos, metas).**

Lo que permite tener un mejor conocimiento del negocio de los clientes con el fin de otorgar un mejor asesoramiento y presentación de ofertas que apoyen al desarrollo de los mismos; así como permite identificar la necesidad explícita del cliente, o también mejorar el proceso de producción y comercialización para beneficio sostenible de ambas partes.

- **Desarrollar el compromiso y fidelidad con el cliente clave para lo cual requiere:**

- a. Identificar las necesidades y deseos del cliente.

Esto permitirá diferenciar a los clientes claves en sus preferencias y pensamientos, para que los puedan direccionar comercial y personalmente.

- b. Autenticidad y sinceridad en la atención de los clientes claves.

Con esto se logra sostener un ambiente de confianza y transparencia en la relación comercial.

c. Determinar los atributos intangibles del producto que están relacionados con los intereses del cliente.

Identificar que beneficio adicional del producto le representa una diferenciación con los de la competencia.

d. Estrategia de comunicación que posicione el producto con conceptos emocionales.

Permite sostener una vía de comunicación eficaz y duradera, que pudiera ser determinante la decisión emocional antes que la racional.

e. Los asesores comerciales deben generar experiencias que lleguen a niveles emocionales para que los clientes lo recuerden sosteniblemente.

Con este proceder se logra un vínculo poderoso entre el cliente clave y los asesores, siendo este un efecto más fuerte que el que se pudiera tener al tratar de recompensarlo en diversas instancias.

f. Añadir a los productos rasgos distintivos.

Esto logra una huella de diferenciación y de innovación entre la competencia y los productos propios.

- **Planificar cronograma de visitas, asesorías de aplicación, capacitaciones, entre otras actividades con los clientes claves.**

Con este punto el asesor organizará y distribuirá el tiempo para cada actividad, las mismas que están plenamente asociadas al desarrollo del cliente clave y de por sí la relación comercial. Incluye la planificación de las hojas de rutas diarias, semanales; necesidad de recursos (vehículo, productos para presentación, mobiliario, material publicitario, promoción, etc.). Estas visitas regularmente se llevan a cabo con el contacto comercial, área de aplicación o el administrador del negocio.

- **Planificación de entrevistas especializadas a profundidad.**
A diferencia del punto anterior, este busca identificar oportunidades de desarrollo o potencial del cliente clave y deben ser llevadas a cabo con la persona que tenga poder de decisión en la estrategia del negocio del cliente clave, para determinar áreas de desarrollo, inclusión de nuevos productos, o volúmenes mayores de venta; para lo cual es necesario llevar información de los movimientos de rotación.
- **Conocer plenamente el forecast e Implementar una actividad sistémica de identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos.**
En este punto se plantea que el asesor técnico revise periódicamente el comportamiento de las ventas, del mercado y el cumplimiento del forecast de manera mensual; obteniendo fruto de esta revisión planes de acción para aquellas desviaciones de lo planteado, con fechas establecidas, recursos y posibles áreas de apoyo.
- **Proyectar el conocimiento del manejo del Forecast a los vendedores del Cliente Clave.**
Esta actividad es fundamental para asegurar el crecimiento sostenible del cliente cuenta clave y aseguramiento de la rentabilidad en la relación comercial con la empresa foco; el primer paso recae en el convencimiento pleno del cliente clave en que el forecast es una herramienta poderosa en el control de la gestión del negocio y al mismo tiempo la empresa foco asegura que las ventas se proyecten de manera real para que cada uno de los eslabones de la cadena de suministro se sincronicen con la demanda real.

- **Integración sistemática de la cultura representada por el asesor técnico con sus herramientas de ventas a los vendedores del Cliente Clave para lograr fluidez en el desempeño.**

Este punto sostendrá en el tiempo la rentabilidad del negocio, ya que es una transferencia del knowhow de la empresa representada por el asesor técnico (empresa foco de la cadena de abastecimiento) al cliente clave, donde se incluye el conocimiento del producto, métodos de aplicación, cualidades frente a productos de la competencia, integridad de la imagen de la empresa foco a lo largo de la cadena; además de que es una oportunidad de cerrar brechas del proceso de ventas (Obtención de prospectos o clientes, evaluación de necesidades, planeación y proposición de soluciones, manejo de objeciones y cierre de la venta). Adicionalmente se puede coordinar la organización de equipos de venta que complementen sus capacidades en función del cliente objetivo.

- **Acordar con el cliente clave el manejo compartido del inventario del negocio.**

Este punto tiene la finalidad de mantener abastecido el inventario del negocio, asesorándolo en la rotación, correcto almacenamiento del producto, y constante auditoría del forecast del cliente y realizar los ajustes del forecast de la empresa foco de la cadena.

3. Herramientas de gestión de la plataforma de servicios del SCM que debe emplear el Asesor Técnico en la relación rentable con el cliente clave.

Para desarrollar la relación rentable con el cliente clave el asesor técnico deberá emplear las siguientes herramientas de la plataforma de servicios del SCM:

- **Forecast.**

Permite proyectar las cuotas de ventas en función de la demanda y gestión de ventas con los clientes, revisar de manera constante el cumplimiento de las proyecciones con la finalidad de implementar planes de acción oportunos en caso de desviaciones.

- **CRM.**

Esta herramienta permite realizar el seguimiento de información relevante de los clientes desde datos personales, aficiones, gustos, hábitos de consumo, productos de mayor rotación en el ámbito del negocio. Los patrones de comportamiento permiten llegar a la personalización del mensaje de comunicación, en fondo y en forma, hecho que le permite a la organización aumentar drásticamente la eficacia de sus acciones de transmisión de información.

- **Interactividad.**

La combinación del sistema con Internet/Intranet debe dar lugar a una nueva comunicación on-line entre la organización y el cliente clave lo cual permite dilatar el tiempo (24h al día), donde se agiliza y aumenta la disponibilidad de comunicación.

- **ERP.**

Esta herramienta de la planeación de recursos empresariales integra programas de manejo de inventarios de materia prima, producto terminado, repuestos, facturación, recuperación de cartera, etc.

Adicional a estas herramientas existen las implícitas para el desarrollo de los procesos de venta y asesoría, como lo son vehículo, computador portátil, celular, folletos, catálogos y demás información de los productos de la empresa foco de la cadena.

4. Métricas e indicadores de control de gestión del Asesor Técnico.

Entre las métricas e indicadores de control de gestión que el Asesor Técnico debe implementar en la administración de su desempeño tenemos:

- **Cumplimiento de ventas por cliente clave.**

Debe medirse tanto el cumplimiento bruto como en volúmenes.

- **Rentabilidad de clientes claves.**

Esto permitirá evaluar la tendencia y si existe o no crecimiento de la relación comercial.

- **Rotación de inventario.**

Con lo cual podremos ajustar el forecast de ser necesario.

- **Recuperación de cartera.**

Permite mantener un flujo de ingresos a la organización, así como servirá de parámetro para acuerdos de crédito.

5. Métodos y técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar responsabilidades del Asesor Técnico.

La orientación de la organización debe enmarcarse en el cumplimiento de las metas del Asesor Técnico en función de los resultados obtenidos de las métricas tratadas en el punto anterior, con lo cual se establece la planificación anual mediante el forecast, la organización de los recursos a través de las actividades planteadas en el punto 1 del presente capítulo; el control del cumplimiento de las metas y los planes de acción deben ser acordados con el jefe inmediato del Asesor Técnico buscando el desarrollo rentable en la relación comercial con los clientes claves.

6. Coordinaciones entre los Business Process y cada BusinessFunction con el cliente clave.

El SCM como plataforma de servicios plantea las siguientes coordinaciones entre los procesos:

CRM

- Generación y administración de PSA con los clientes claves.
- Desarrollo de partnerships.
- Programas de fidelización de clientes claves.

CSM

Administración del servicio al cliente, comunicaciones, expectativas de los clientes, llevando estos requerimientos a cada eslabón de la cadena de suministro.

DM

Implementar mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los requerimientos de las cuentas y proyectos claves.

MFM

Coordinar el flujo de producción a través de la proyección real de la demanda mediante la información del forecast.

OF

Evaluar la actual red logística para dar respuestas a las proyecciones de ventas planteadas por las Unidades de Negocio en el forecast.

Elaborar indicadores de satisfacción para los clientes claves seleccionados basados en planes de entrega por segmentación

PD&C

Desarrollar e implementar un formato para el lanzamiento de nuevos productos, el cual permita agilizar la gestión para asegurar la atención de las necesidades y mantener el nivel de satisfacción de los clientes.

RM

- Realizar una evaluación y seguimiento con las U.N. para constatar que los K.A. y K.P. conocen el mecanismo actual (sistematizado) para el proceso de quejas y devoluciones.
- Analizar de manera participativa con los Asesores Técnicos de las Unidades de Negocios, la mejor forma de coordinar el proceso de Negocio R.M. para que sea un soporte en el cumplimiento de sus objetivos de Venta y Rentabilidad del Cliente.
- Incluir en los PSA' s todas las normativas legales y de medio ambiente que cumple la empresa foco.
- Realizar un análisis de la actual política de crédito.
- Incluir en los PSA' s los tipos de devoluciones que la empresa foco acepta y que estén vinculados con los productos de dicho PSA.

SRM

- Evaluar la red de abastecimiento de los proveedores claves.
- Desarrollar relaciones estables con los proveedores claves.
- Elaborar plan de contingencia con cada proveedor clave.

Los autores además de los lineamientos detallados en este capítulo como modelo de gestión para el desarrollo de un cliente clave; han determinado necesario mostrar la aplicación de este modelo.

El cambio genera oportunidades y efectivamente ese es el cambio profundo que los autores proponemos con este modelo de gestión para optimizar rentabilidades y donde el asesor técnico construye hábitos empresariales modernos en todo el proceso de la venta soportados con la plataforma de servicios que brinda SCM.

ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO DE LA EMPRESA CLIENTE CLAVE Y DE LA EMPRESA FOCO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Creemos firmemente que el modelo expuesto por nosotros en esta tesis lo podemos aterrizar en la práctica e implementar en las diferentes empresas que lo quieran adoptar, por lo que queremos hacer una explicación sencilla del costo beneficio que pueden obtener las empresas en general basadas en este caso de estudio entre la empresa proveedora y el cliente clave donde se conseguirá optimizar costos, aumentar rentabilidades y se mantendrá la alianza estratégica sostenida por el tiempo. Para el análisis del retorno de la inversión los autores toman como tasa referencial el 20%, basado en la media de las rentabilidades de las empresas del sector de la construcción.

Tabla 3.3 Justificación Económica del Proyecto

	Presup.	RESULTADOS			
		2008	2009	2010	2011
INGRESOS					
Incremento en Ventas (debido a Implementación de Modelo)	1.000.000,00	1.071.000,00	1.140.000,00	1.500.000,00	2.000.000,00
Simplificación de clientes					
Acuerdos comerciales de productos y servicio					
Desarrollo de productos de innovación					
Sincronización de entregas					
Reducción de Costos de Operaciones	100.000,00				
Transporte logístico					
Reducción de caducidad de productos en inventario interno					
Transferencia de costos por CLS					
Inventario de materia prima a consignación por proveedor					
Optimización de costos de manufactura					
Reducción de costos operativos debido a Planeación de la Demanda					
Reducción de reclamos o devoluciones por clientes					
TOTAL INGRESOS	\$1.100.000				
EGRESOS					
Capacitación de la Organización	150.000,00				
Capacitación Interna					
Capacitación de Clientes Claves					
IT- Desarrollo de nuevas aplicaciones y licencias	1.000.000,00				
Intercambio electrónico de datos comerciales					
Plataforma ERP- Planificación de Recursos Empresariales					
Mobiliario, Equipos de computo móviles y de oficinas	50.000,00				
Reestructuración de cargos y roles alineado a nuevos procesos comerciales y de manufactura	320.000,00				
Obras civiles (Adecuaciones de Oficinas y Bodegas)	200.000,00				
TOTAL EGRESOS	\$1.720.000				
REPAGO DE LA INVERSION	AÑOS	1,6			
TIR	%	57%			
VAN	USD/AÑO	\$ 1.569.673,35			

Nota: Tasa referencial 20%

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

ANÁLISIS FINANCIERO.

La compañía foco de la presente investigación a través del tiempo se ha consolidado por sus acertadas directrices empresariales, siendo esta empresa muy estable y con un crecimiento sólido sustentado en los productos de alta tecnología.

Es así que el nivel de ventas ha crecido incrementándose entre el 2008 al 2009 en un 33% y del 2009 al 2010 en un 38%, de igual forma su nivel de utilidad neta se ha acrecentado en cada período.

Nivel de endeudamiento.

Como se conoce, el nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Este índice es medido a través de la relación de Total de Pasivos sobre el total de Activos totales.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Analizando un poco los datos a partir de los índices financieros obtenidos, la empresa foco pasa de un nivel de endeudamiento del 63% en el 2008 a un 59% para el 2010, esto a medida que las políticas de restructuración se han venido consolidando, fortaleciendo de esta forma sus beneficios a partir de su reducción de costes intermedios y de su aumento en el nivel de ventas, por ello su reducción. Cabe señalar que al ser la una empresa importadora de sus productos y dependiendo directamente de su Filial en el exterior se presente relativamente un alto nivel de endeudamiento, pero no deja de ser un estado normal para este tipo de perfil, como se podrá ver posteriormente bajo el nivel de rotación del activo total.

Índice de Liquidez.

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se obtiene este índice a partir de la relación entre el Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Al ser los activos corrientes mayores que los pasivos corrientes, es decir al tener en el corto plazo tanto dinero en caja, y bancos en valores superiores sobre las obligaciones a cubrir, indica lo saludables de las cuentas de LA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN que como se dijo anteriormente y mucho mas al ver sus números se ha convertido en una empresa estable y consolidada dentro del mercado nacional. Este índice por tanto pasa del 1,12 para el 2008 a 1,10 en el 2009 y vuelve a 1,12 para el 2010, encontrándose con un margen (valor excedente de 1) por encima del límite crítico de liquidez.

Rentabilidad del Activo Total.

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades, se lo obtiene a partir de la relación entre la Utilidad Neta y el Activo Total.

$$\text{Rentabilidad Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

La rentabilidad del activo total en estos períodos analizados se ha mantenido de manera positiva, llegando al 2010 con una rentabilidad del 30%; esta rentabilidad está basada en la relación existente entre el beneficio neto obtenido fuera de impuestos sobre el nivel total de activos, es decir pasa de 24 centavos por cada dólar ingresado dentro del negocio en el 2008 a 30 centavos para el 2010.

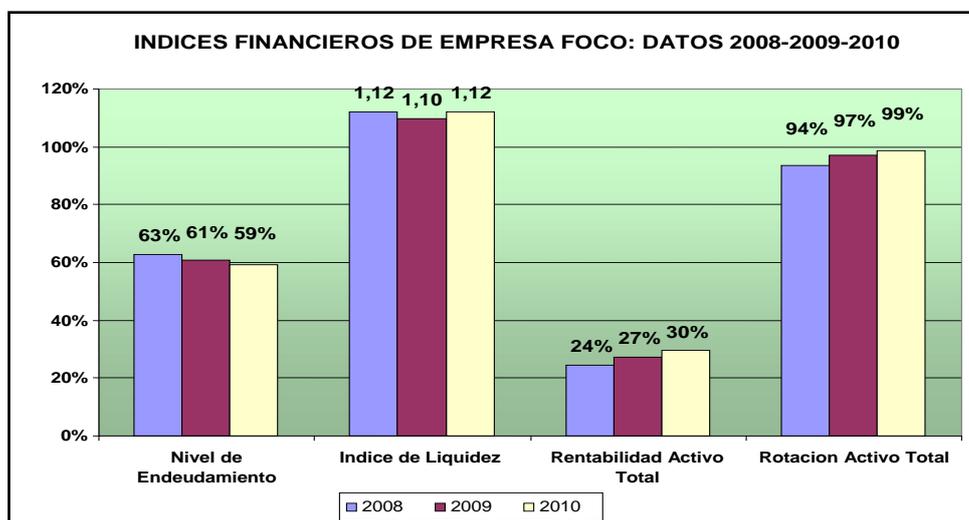
Rotación del Activo Total.

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total. Este índice resulta de la relación entre Ventas Netas y el Activo Total.

$$\text{Rotacion Activo Total} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activo Total}}$$

La rotación total del activo es un índice alto propio de una empresa que se corresponde con la comercialización de productos, sin embargo el nivel de éxito de la empresa foco de la cadena ha permitido mantener este índice alto y estable en el transcurso del tiempo. Vemos como la empresa foco vende tanto como cuan alto es su nivel de riqueza, su nivel de activos totales y al ver un valor así nos permite ver el alto crecimiento de ventas.

Gráfico 3. 1 Índices Financieros de Empresa Foco: Datos 2008-2009-2010



Fuente: Autores

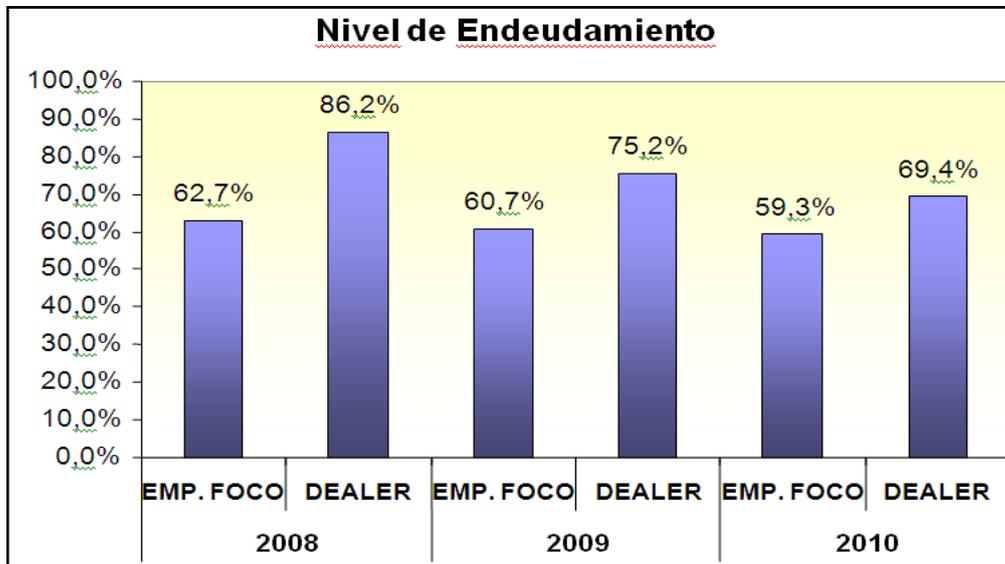
Elaborado por: Autores

ANÁLISIS RELATIVO ENTRE EMPRESA CLIENTE CLAVE “DEALERNEW” Y EMPRESA FOCO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

La empresa CLIENTECLAVE escogida DEALERNEW ha sido una empresa que ha sabido crecer de acuerdo a los lineamientos que se han expuesto a través de la empresa foco puesto que sus índices así lo indican teniendo estos, un comportamiento parecido.

En el caso de la empresa clave por ser nueva en el mercado el nivel de endeudamiento es un poco más alto; sin embargo en el transcurso de los períodos analizados, este índice ha bajado para ambas de manera proporcional de acuerdo al nivel de beneficios obtenidos fortaleciendo su nivel patrimonial dentro de sus balances generales.

Gráfico 3. 2 Nivel de Endeudamiento



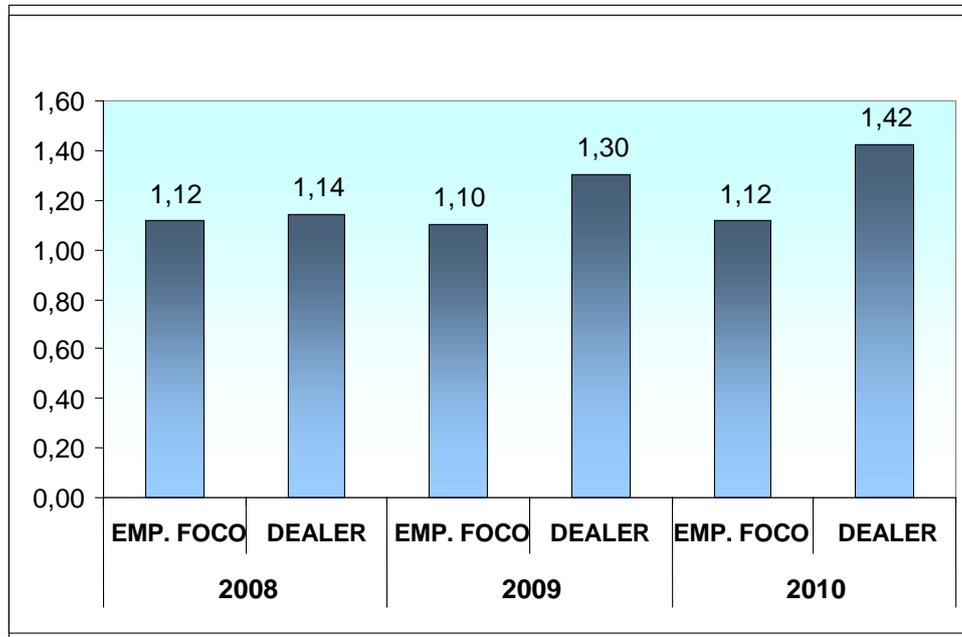
Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El nivel de liquidez para ambas empresas se encuentra por encima de 1 por lo que ninguna tendrá problemas de liquidez en el corto plazo, pudiendo asumir

perfectamente dentro del año sus obligaciones con sus respectivos proveedores.

Gráfico 3. Índice de Liquidez

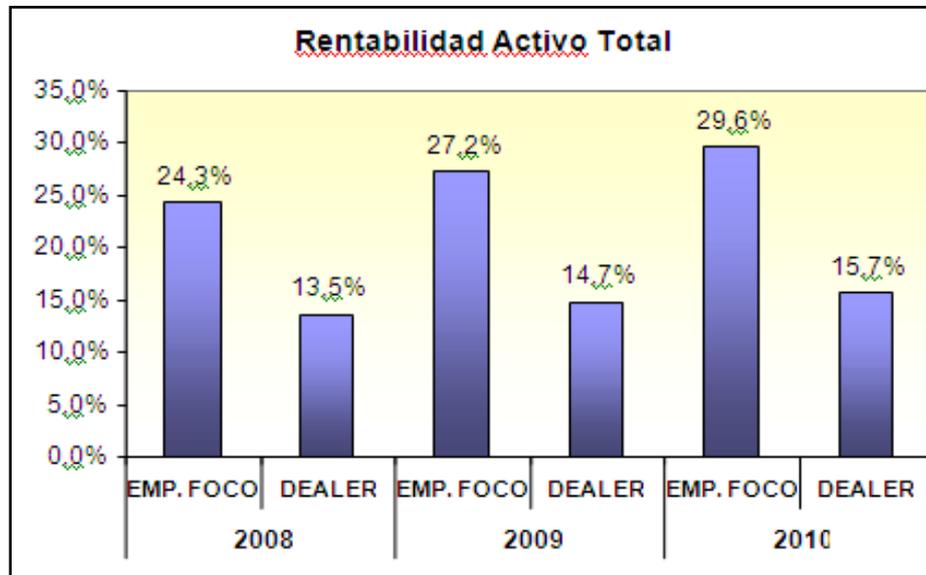


Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

La rentabilidad de sus activos totales, se han mantenido en valores positivos y en crecimiento constante, al ser la empresa foco una multinacional manejándose básicamente como una economía de escala respecto a DEALERNEW su rentabilidad con respecto a su total de activos es mayor; sin embargo se espera un mejoramiento continuo y una mayor tecnificación para DEALERNEW para de esta forma consagrarse dentro de su mercado local y que estos logros se reflejen en una mayor rentabilidad y en una reducción de sus costes.

Gráfico 3. 4 Rentabilidad Activo Total



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Para ambas empresas la rotación de sus activos totales en términos generales es de un 100%, es decir venden a un nivel igual que el total de su nivel de activos o nivel de riqueza, lo que nos hace suponer que a medida que se invierta capitales y siempre que el crecimiento del mercado lo permita, se incrementaría su nivel de ventas, por lo que la actividad de los vendedores es muy importante para que este crecimiento se dé para la empresa foco y para DEALER y no en la competencia.

Gráfico 3. 5 Rotación Activo Total

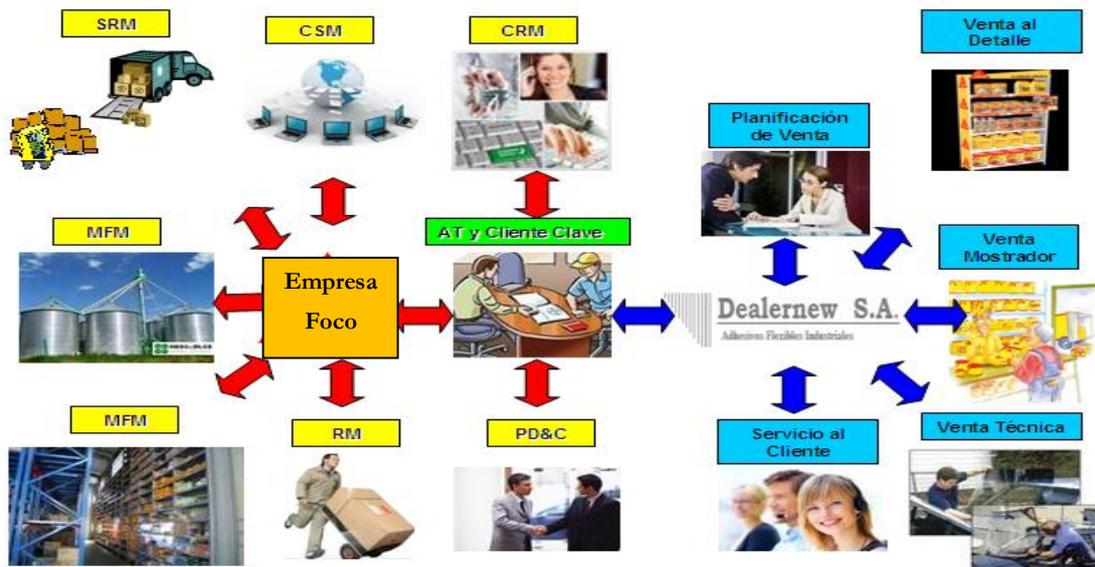


Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Los autores han definido los siguientes esquemas de la relación comercial entre la empresa foco y el cliente clave; mostrando el respaldo organizacional evidenciado por la plataforma de servicios del SCM para el asesor técnico; así como los procesos internos del cliente clave.

Gráfico 3. 6 Relación Comercial



Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

CONCLUSIONES.

Los autores de la presente investigación orientan sus pasos a la presentación de un modelo de gestión para el desarrollo rentable en la comercialización con un cliente clave, tomando como referente el caso de la Empresa Foco del Sector de la Construcción, con la pretensión de que este sea un punto de partida para multiplicar y adecuar a otras empresas del país que puedan interesarse al respecto.

De acuerdo al análisis efectuado a la relación comercial entre el cliente clave y la Empresa Foco del Sector de la Construcción, en búsqueda del desarrollo del modelo de una relación rentable para ambas partes se concluye lo siguiente:

1. Que el modelo de gestión propuesto elevará los niveles de rentabilidad en cada uno de los actores de esta investigación, así como también permitirá crear barreras a la competencia.
2. Que el área de IT debe contemplar el manejo integral de la cadena desde su ERP a través de su proyección de objetivos, forecast, desarrollo de relaciones duraderas con los clientes claves soportado por el CRM y en la interactividad del desempeño comercial entre ambas partes.
3. Que los asesores técnicos realicen su gestión en conocimiento del negocio; habilidades de negociación; planificación; administración del desempeño; visión de negocios; toma de decisiones; auto eficacia; relaciones interpersonales; conducta ética; orientación al cambio.
4. Seleccionar proveedores estratégicos con negocios corporativos a gran escala que permitan un abastecimiento continuo de la producción planeada y establecer oportunidades de mejora en manufactura con la finalidad de optimizar costos, aumentando rentabilidades y capacidades de negociación.

RECOMENDACIONES.

Los autores de esta investigación sostienen que las empresas dentro de su proceso de crecimiento, prestigio y madurez empresarial deben emplear técnicas, métodos y estrategias que lo lleven al liderazgo de sus mercados objetivos, por lo que exponemos las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el SCM como plataforma de servicios en la Empresa Foco y el cliente clave para que contribuya al incremento de ventas con rentabilidades atractivas producto de la optimización y sincronización de los recursos tanto operativos como administrativos.
2. Implementar el intercambio electrónico de datos comerciales (EDI) que permita manejar significativamente la información de nuestros clientes para ser procesadas con mayor rapidez llegando al concepto Justo a tiempo en la reposición de inventarios, reduciendo tiempo, dinero, y persona; agilizando los procesos y desarrollando la demanda inteligentemente.
3. Integrar sistemáticamente la cultura empresarial de la Empresa Foco con sus herramientas tecnológicas hacia los clientes cuenta clave permitiendo a los asesores técnicos un manejo personalizado con los mismos creando compromisos de fidelidad de marca y logrando acuerdos con el concepto ganar-ganar.
4. Generar Acuerdos comerciales (PSA) en las programaciones de producción muy cercanas a la demanda real evitando de esta manera los inventarios ociosos en planta. Adicionalmente crear estados de alerta temprana para reaccionar favorablemente ante eventualidades críticas con proveedores internos y/o externos.

BIBLIOGRAFIA.

Lambert, D. M., y M. C. Cooper 2000 Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, 29: 1, 65-83.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon & Schuster, Inc.

Sánchez-Chiappe, I. (1998). *Logística y SupplyChain Management: Amenazas y Oportunidades de la Globalización*. http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/302_amenazas_y_oportunidades_de_la_globalizaci%C3%B3n.pdf.

Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. y Zacharia, Z. G. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.

López, J. (2004). Tesis de Maestría "Aplicación del SCM en una empresa de fabricación y comercialización de productos químicos para la construcción".

Lambert, D. M., M. C. Cooper, y J. D. Pagh 1998 Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, *International Journal of Logistics Management*, 9: 2, 1-19.

Jordana, C. (2007). *Mejorando la productividad de los equipos de venta: 10 claves de éxito*. <http://www.merk2.com/portada/Documentacion/Mejorando%20la%20productividad%20de%20los%20vendedores.pdf>.

Hurtado, M., Abad, M., Hornos, M., Montes, R. (2004). *Bases de Datos y Data Warehouse: Herramientas Estratégicas para la Eficiencia Comercial*. Universidad de Granada. http://www-lsi.ugr.es/~rosana/investigacion/papers/bd_efs04.pdf.

Bobichon, G. (1990). *Cómo conquistar y mantener la fidelidad de sus clientes: 7 métodos para tener éxito más rápidamente en períodos difíciles*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

Band, W. (1994). *Creación del Valor: La clave de la gestión competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

Golgratt, E. (1993). *La Meta*. Madrid: Díaz de Santos.

Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5ta edición). México: Pearson Educación.

Robinette, S., Brand, C., & Lenz, V. (2001). *Marketing Emocional*. Barcelona: Gestión 2000.

Nickl, M. (2005). La evolución del concepto "Logística" al de "Cadena de Suministros" y más allá. Artículo Compras y Existencias. http://www.revistavirtualpro.com/files/TIE02_200702.pdf.

ANEXOS.

ANEXO 1

DEFINICIONES ADICIONALES DEL MARCO CONCEPTUAL.

- **Spot**

Modalidad de crédito a corto plazo con el fin de hacer frente a necesidades inmediatas y momentáneas.

- **Administración por Objetivos, APO:**

Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

- **C-comercio:**

Se refiere a las interacciones comerciales colaborativas, electrónicamente habilitadas entre el personal interior de una empresa, compañeros comerciales y clientes a lo largo de una comunidad comercial. La comunidad comercial podría ser una industria, un segmento de industria, una cadena de suministro o un segmento de la cadena de suministro.

- **Centro de distribución (DC):**

Un almacén de post-producción para bienes finales.

- **Inventario manejado por el vendedor (VMI: Vendor-ManagedInventory):**

En el proceso de VMI, el vendedor asume responsabilidad por manejar el reaprovisionamiento del stock. En lugar de un cliente que somete órdenes, el vendedor reaprovisionara según sea necesitado. Este proceso a veces es llamado el inventario manejado por proveedor (SMI:SupplierManagedInventory).

- **Planificación de la cadena de suministro:**

Típicamente involucra actividades como crear un conjunto de proveedores, respondiendo a previsiones del comprador, o generando previsiones de uso interno.

- **Posposición (Postponment):**

El retraso planeado de actividades últimas (por ejemplo ensamble, producción, empaquetamiento, etc.) hasta el último momento posible en el cauce de la distribución.

- **Racionalización del recurso logístico:**

Un proceso que audita el transporte de una compañía y los recursos de la distribución y los compara contra un plan de cadena de suministro óptimo.

- **Miopía de mercadotecnia:**

Compañía que acentúa en su comercialización los atributos de su producto, más que la capacidad que tiene el producto para resolver las necesidades del consumidor.

- **Modelos de decisión - Decisión Models.**

Son herramientas que ayudan a las empresas a evaluar distintas alternativas y escoger la más adecuada. Existen dos modelos, el de optimización y el heurístico.

- **Indicadores de gestión:**

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se

utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos: Permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- Financieros: presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.
- Operativos y de Servicios: Posibilitan dimensionar o cuantificar valores cualitativos como la calidad y pertinencia de los bienes y servicios, mediante el establecimiento de fórmulas aritméticas que permiten evaluar el aprovechamiento de recursos naturales y áreas de servicio, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico.
- Programático Presupuestarios: Determinan los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión pública, precisando los avances físico-financieros de los programas y las principales metas, así como su impacto en los objetivos establecidos, y coadyuvan a realizar los ajustes que proceden en las metas y la asignación de recursos.

- **Proporción de utilización:**

Una medida de productividad rápida que rastrea el porcentaje de tiempo que un camión o vehículo está siendo usado o rentado.

- **Proveedor de logística tercerista:**

Una empresa que proporciona bienes y servicios como transporte y logística a otra compañía.

- **Modelo de alta participación:**

Medio de comunicación que requiere la participación del público. Los medios escritos son considerados de alta participación puesto que el lector debe leer activamente la publicación.

- **Personalización de sitio web:**

Es probablemente uno de los usos más interactivos de la red en la cual la audiencia puede registrar su perfil y seleccionar sus preferencias en el sitio o simplemente seleccionar un tópico o producto. Basándose en este perfil o selección, la comunicación (contenido, publicidad, links sugeridos, email, etc.) es enfocada a sus necesidades. La respuesta a esta comunicación es medida, y a través de continuas pruebas y de asociación de respuestas la predicción de las necesidades del consumidor se vuelve más y más enfocada y más relevante.

- **Precio en base a la competencia:**

Estrategia en donde una compañía establece sus precios basándose en lo que los competidores están cobrando por sus productos o servicios.

- **Precio para descremar el mercado.**

Estrategia para productos nuevos en la que se fija un precio alto con el fin de obtener las mayores utilidades posibles de los segmentos que estén dispuestos a pagar.

- **Precio para penetrar el mercado.**

Estrategia para productos nuevos en la que se fija un precio bajo con el fin de obtener una alta participación de mercado.

- **Productos commodity.**

Son aquellos productos que no pueden ser diferenciados significativamente de los de la competencia. En esta categoría caen los productos naturales como las frutas, las verduras, el azúcar, etc.

- **Productos de consumo.**

Aquellos que son adquiridos por consumidores finales para su uso personal.

- **Productos de conveniencia.**

Categoría de productos de consumo comprados frecuentemente y sin invertirle mucho tiempo y esfuerzo a la compra.

- **Productos genéricos.**

Productos que no utilizan un nombre de marca.

- **CustomerEmpowerment.**

Implica que el consumidor se encuentre en un completo control de sus comunicaciones y espacio de electrónico. Describe todos los procesos relacionados con el auto-servicio del cliente.

- **Programas de lealtad:**

Unas de las variantes más socorridas para aumentar la participación de mercado es crear programas de lealtad para los consumidores. Se trata de motivarlos para que utilicen más nuestros productos o servicios a cambio de otros beneficios.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE RECOPIACION DE INFORMACION.

I. Gerente de Ventas.

- i. ¿Cuántos años tiene en Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana y desde hace cuánto tiempo se desempeña en este cargo?
- ii. ¿Cuáles son los cambios empresariales más relevantes en Empresa del Sector de la Construcción?
- iii. ¿Cuáles son las estrategias vitales para el crecimiento de esta unidad de negocio?
- iv. ¿Cuántos clientes atienden en UN Distribución y de estos cuántos son los clientes claves?
- v. ¿Qué características debe cumplir un cliente para ser considerado clave?
- vi. ¿Qué tiempo y qué lo llevó a trabajar con el **cliente clave A**?
- vii. ¿Cuál era su percepción inicial de clave?
- viii. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al manejo de clave empleando la concepción del SCM?
- ix. ¿Identifique, a su modo de ver, que oportunidades de mejoras debería implementar Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana S.A para satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente clave A?
- x. ¿Dónde cree usted que los eslabones de la relación EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN – cliente clave A se rompen o no estamos conectados?
- xi. ¿Qué cambiaría usted para que el asesor técnico optimice su rendimiento con mayor efectividad?
- xii. ¿Describa detalladamente qué debe añadirse a las competencias y funciones del asesor técnico de Empresa del Sector de la Construcción para el manejo de un cliente cuenta clave?
- xiii. ¿Hasta qué punto usted siente que el asesor técnico está conectado con el cliente clave A e identifica todas las posibilidades de mejoras?

- xiv. ¿De la plataforma de servicios que ofrece Empresa del Sector de la Construcción cuáles representan oportunidades de crecimiento para el cliente cuenta clave?
- xv. ¿Qué herramienta tecnológica debería Empresa del Sector de la Construcción emplear como sistema de comunicación integral para mejorar la relación de las dos partes?
- xvi. Qué opina del EDI (sistema electrónico integrado entre clientes y proveedores) como una propuesta de solución específica en el manejo de clientes cuentas claves
- xvii. ¿Cómo percibe usted los beneficios del SCM aplicados a su Unidad de Negocio?
- xviii. ¿Cómo identificar las necesidades vitales del cliente clave A?
- xix. ¿Cómo mejorar la gestión a los requerimientos del cliente clave A?
- xx. ¿Cómo destinar recursos para alcanzar objetivos definidos?
- xxi. ¿Cuáles son los acuerdos establecidos hasta hoy del cliente clave A?
- xxii. ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las ventas?
- xxiii. ¿Cuáles son los cuellos de botellas que usted crea que existen?
- xxiv. ¿Cuáles factores pueden poner en riesgo la sincronía de la relación Empresa del Sector de la Construcción-cliente clave A, y cuáles medidas podrían tomarse?
- xxv. ¿Ahora cual es su percepción general de del cliente clave A?

II Gerencia de Operaciones.

- i. ¿Cuáles son los cambios empresariales más relevantes en Empresa del Sector de la Construcción?
- ii. ¿Cuáles son los objetivos vitales del área de operaciones para el crecimiento de Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana?
- iii. ¿Cuáles son las métricas esenciales en el área de operaciones?
- iv. ¿Cuál es la función específica del Gerente de Operaciones?
- v. ¿Qué características debe cumplir un proveedor para ser considerado clave?
- vi. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al manejo de proveedores estratégicos empleando la concepción del SCM?

- vii. ¿El SCM como metodología implementada en Empresa del Sector de la Construcción es beneficioso para usted. Destaque los aspectos más importantes del SCM?
- viii. ¿Cómo usted genera la planificación de producción anual, qué conceptos y estrategias emplean?
- ix. ¿Cuáles serían los factores que distingan nuestra relación con proveedores estratégicos de los demás proveedores?
- x. ¿De qué manera puede Operaciones analizar, evaluar y tratar las debilidades y amenazas de los proveedores para reducir los riesgos de abastecimientos?
- xi. ¿Cómo puede establecerse la relación directa de Operaciones con los asesores técnicos para contribuir con los objetivos de rentabilidad y ventas con los clientes claves?
- xii. ¿Cómo medir, si la mejora de la relación con los proveedores inciden en las ventas o contribuye a la satisfacción del cliente?
- xiii. ¿Cuáles son los acuerdos más relevantes establecidos hasta hoy con los proveedores claves?
- xiv. ¿Cuáles son las limitaciones de producción que usted crea que existen?
- xv. ¿Cuáles factores pueden poner en riesgo la sincronía de la relación Empresa del Sector de la Construcción-Proveedores, y cuáles medidas podrían tomarse?
- xvi. ¿De que manera podemos integrar a los proveedores estratégicos en la estructura de la cadena de suministro de Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana reduciendo el riesgo y contribuyendo a la satisfacción del Key Account?
- xvii. ¿Dónde cree usted que los eslabones de la relación Empresa del Sector de la Construcción - Proveedores claves se rompen o no estamos conectados?
- xviii. ¿Cuáles son los objetivos vitales que usted piense que beneficien mutuamente a EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN y a los proveedores estratégicos?

- xix. ¿Qué herramienta tecnológica debería Empresa del Sector de la Construcción emplear como sistema de comunicación integral para mejorar la relación Empresa del Sector de la Construcción-Proveedores?
- xx. Qué opina del EDI (sistema electrónico integrado entre clientes y proveedores) como una propuesta de solución específica en el manejo de proveedores claves, o qué sistema sugiere usted?

III Cliente cuenta clave A.

- i. ¿Desde cuándo inicio su negocio?
- ii. ¿Cuál es el ámbito de su negocio y dirigido a que mercados?
- iii. ¿Cuántas y cuáles son las empresas que usted representa como distribuidor?
- iv. ¿Empresa del Sector de la Construcción en que posición se encuentra en su negocio y cuanto representa en ventas para usted?
- v. ¿Qué tiempo tiene usted trabajando con Empresa del Sector de la Construcción?
- vi. ¿Qué lo motivó a trabajar con una empresa como lo es Empresa del Sector de la Construcción?
- vii. ¿Cuál era su percepción inicial de Empresa del Sector de la Construcción?
- viii. ¿Qué y cuánto conoce de los cambios y estrategias empresariales para mejorar su relación con Empresa del Sector de la Construcción?
- ix. ¿Identifique, a su modo de ver, que oportunidades de mejoras debería implementar Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana S.A para satisfacer sus requerimientos y necesidades?
- x. ¿Dónde cree usted que los eslabones de la relación EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN – Cliente clave A se rompen o no estamos conectados con usted?
- xi. ¿Describa detalladamente cuales deben ser las competencias y funciones del asesor técnico de Empresa del Sector de la Construcción para el manejo de su cuenta?

- xii. ¿Hasta que punto usted siente que el asesor técnico está conectado con Cliente clave A e identifique todas las posibilidades de mejoras hechas por el?
- xiii. ¿Cuáles son los objetivos vitales que usted piense que beneficien mutuamente a EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN y Cliente clave A?
- xiv. ¿Detalle usted que conoce de toda la plataforma de servicios que ofrece Empresa del Sector de la Construcción?
- xv. ¿Qué herramienta tecnológica debería Empresa del Sector de la Construcción emplear como sistema de comunicación integral para mejorar la relación de las dos partes?
- xvi. ¿Cuáles factores pueden poner en riesgo la sincronía de la relación Empresa del Sector de la Construcción- Cliente clave A, y cuáles medidas podrían tomarse?
- xvii. ¿Cómo usted presupuesta el crecimiento anual de las ventas en general y específicamente con Empresa del Sector de la Construcción ?
- xviii. ¿Cómo Empresa del Sector de la Construcción se retroalimenta de las necesidades de Cliente clave A?
- xix. ¿Cómo identificar las necesidades vitales de Cliente clave A?
- xx. ¿Cómo mejorar la gestión a los requerimientos de Cliente clave A?
- xxi. ¿Cómo destinar recursos para alcanzar objetivos definidos?
- xxii. ¿Cómo incrementar la participación de mercado?
- xxiii. ¿Cómo identifica los proveedores estratégicos?
- xxiv. ¿Cuáles son los acuerdos establecidos hasta hoy con Cliente clave A?
- xxv. ¿Cómo mejorar la rentabilidad en las ventas?
- xxvi. ¿Ahora cual es su percepción general de Empresa del Sector de la Construcción?

IV ASESORES TECNICOS.

¿Cómo pueden los asesores técnicos y comerciales participar en el funcionamiento del SCM como plataforma de servicio para lograr los objetivos de crecimiento en ventas y rentabilidad que aspira Empresa del Sector de la Construcción Ecuatoriana S A?

1.- Mencione cada uno de ustedes:

- a) ¿Cuál es la forma cotidiana de atención a su cliente cuenta clave?
- b) ¿Describa las falencias que usted considere que tiene Empresa del Sector de la Construcción hacia el cliente cuenta clave?

Respuestas:

JP: a.- Personalizada en ventas; Mecánica Monótona
b.- Cultura de servicio; Falta de Comunicación

JR: a.- Comunicación con el cliente clave muy temprano para programar día de trabajo.
b.- No hay stock; ingresos tardíos del stock en el Sistema, por ende Facturación tardía; quemimportismo de la gente involucrada, falta de cultura de servicio.

IP: a.- Programación de productos:
-Importadora El Rosado
-Ferrohecadu
-Megaproductos
-Demaco
-Kywi
-Pinturas Cóndor
-PintulacTreck

\

b.- Falta de comunicación.

OrderFullfilment

ManufacturingFlowmanagement

Demand Management

ATCC 1: a.- Llamo a mis 2 contratos principales de mis (2) cuentas claves y les pregunto si hay alguna novedad de última hora (despachos, productos por fabricar, etc)

b.- La falencia de Empresa del Sector de la Construcción es la falta de comunicación con los clientes.

SCM-CSM

ATCC 2: a.-8h00 Llamar a mis cliente en Manabí

b.- Falencias en logística para consolidar carga.

OrderFullfillment: Para enviar y mejorar este problema

ATCC 3: a.- Muy poca importancia hacia lo que solicita el cliente.

b.- Falta de comunicación entre las diferentes áreas de atención al cliente.

2.- ¿De la plataforma de servicios que ofrece Empresa del Sector de la Construcción cuáles representan oportunidades de crecimiento y cómo podemos sacarle provecho para nuestro cliente cuenta clave?

JP: OrderFullfillment→ Consolidación Carga K.A.

-CRM→ Externa→ Clientes.

JR: CRM → Estrechar las relaciones con los clientes de 1er y 2do nivel a traves del envío de información.

IP: innovación – nuevos productos

-CSM

-Mass Mail

-Reporte de Ventas

- Análisis de cartera
- Límite de crédito
- CRM

ATCC 1: CRM es muy importante y podemos sacarle un mejor provecho cuando la relación Empresa del Sector de la Construcción-Cliente sea más directa. (Almuerzos- tarjetas de felicitación de cumpleaños- visita de la gerente de CRM al cliente, etc...)

ATCC 2: CRM es bueno

OrderFulfillment → ¿Por qué esperar consolidar carga? Mejoremos e involucremos a la empresa para dar mejor servicio a las cuentas claves.

ATCC 3: a) Marketing → Debería crear un panorama claro respecto a la demanda de cada cliente cuentas clave con respecto a atención, despachos, posibilidades de inversión, y expansión en base a la zona donde está situada.

3.- ¿Cuáles son los objetivos vitales que usted piense que beneficien mutuamente a EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN y a los clientes cuentas claves?

JP: Crecimiento – Rentabilidad

-Confianza → Socio

JR: Rentabilidad.- beneficio mutuo

Flexibilidad.- Tanto en crédito y logística.

IP: Rentabilidad; CLS

ATCC 1: a) Cumplimiento de presupuesto: En ambos lados Empresa del Sector de la Construcción-Cliente. Empresa del Sector de la Construcción es parte del presupuesto de ellos y viceversa.

- b) Servicio al cliente
- c) Rentabilidad

ATCC 2: Rentabilidad; Cumplimiento del presupuesto bilateral;
Flexibilidad: Logística y límite de crédito.

ATCC 3: -Producto rentable
- Mayor flexibilidad en créditos

4.- ¿Cómo cree usted que se podría optimizar su rendimiento con mayor efectividad?

JP: Involucrar 8 procesos SCM → Vendedor concentrado en atención K.A.

JR: Condiciones mejores de trabajo → Seguro médico.

IP: Mejorar el ambiente laboral

ATCC 1: No se refirió a este tema

ATCC 2: Buen ambiente de trabajo
-Seguro médico
-Confianza
-Más poder de decisión
- ganar – ganar

ATCC 3: Ganar para ganar
-Empresa del Sector de la Construcción es una de las pocas compañías en donde el Vendedor no gana más por vender más. Con esta idea lo único que logra es no aumentar la calidad de sus vendedores puesto que tampoco se invierte en otras áreas de su interés personal.

5.- ¿Qué beneficios cree usted que existirían si los vendedores de los clientes cuentas claves manejan el formato del Forecast de Empresa del Sector de la Construcción?

JP: No estoy de acuerdo → Vendedor Empresa del Sector de la Construcción → Administrador.

JR: Limitación en la formación profesional de los Vendedores del Distribuidor.

IP: No estoy de acuerdo; falta de cultura por parte del cliente.

ATCC 1: No estoy de acuerdo de que manejen el formato de Empresa del Sector de la Construcción los vendedores de los mayoristas.

ATCC 2: No estoy de acuerdo

ATCC 3: Mi cliente no maneja vendedores y no se podría proyectar su venta sino solo tomando el crecimiento habitual por temporada a menos que vaya a abrir un nuevo puesto de ventas.

6.- ¿De todas las herramientas que Empresa del Sector de la Construcción le proporciona cuál cree usted que es de mayor importancia en el desempeño de su trabajo y por qué?

JP: Computadora → Cognos

JR: Cognos.- Herramienta tecnológica.

IP: Computador

ATCC 1: a) La computadora

b) El vehículo

ATCC 2: Software-Hardware; vehículo: Análisis y servicio

ATCC 3: - Movilización, cognos, computadora.

7.- ¿Qué tipo de comunicación prefiere que el asesor técnico mantenga con los clientes cuentas clave y como cree usted que pueda sacarle mayor provecho?

JP: Directa → Vendedor – K.A.; Internet.

JR: Atención personalizada.- Internet.

IP: Atención personalizada; Internet móvil.

ATCC 1: a) El contrato directo con el cliente (personalizada)

b) El internet

ATCC 2: INTERNET

ATCC 3: Comunicación personalizada; correo electrónico, telefónica

8.- ¿Qué herramienta tecnológica debería Empresa del Sector de la Construcción emplear como sistema de comunicación integral para mejorar la relación de las dos partes?

JP: Internet móvil

JR: Internet móvil / Incrementar los minutos.

IP: Internet móvil; incremento de tiempo en celular.

ATCC 1: Internet móvil

ATCC 2: Atención personalizada; Internet.

ATCC 3: Internet móvil, incrementar los minutos de plan celular.

9.- ¿Qué opina del EDI (sistema electrónico integrado entre clientes y proveedores) como una propuesta de solución específica en el manejo de clientes cuentas claves?

JP: ok

JR: Implementación del EDI – Si

IP: Sería bueno contar con el EDI

ATCC 1: Implementar el EDI

ATCC 2: De acuerdo con EDI

ATCC 3: Excelente idea

10.- ¿Cómo percibe usted los beneficios del SCM aplicados a su Unidad de Negocio?

JP: DemandDevelopment → Cumplimiento a requerimiento.

JR: Metodología SCM

IP: Ha mejorado la cultura organizacional.

ATCC 1: organización; métodos

ATCC 2: Mejorando la cultura organizacional de la empresa +10%

ATCC 3: Mejoramiento en organización, lo he palpado solo en un 10%

11.- ¿Cómo lograr hasta el 2010 un nivel de integración y de madurez en la relación Empresa del Sector de la Construcción-Cliente cuenta clave?

JP: Fidelización → Adaptarnos al cliente → Flexibles.

JR: Innovación → Introducción de nuevos productos; Difusión.

IP: Innovación; difusión de tecnología.

ATCC 1: Reuniones periódicas entre los gerentes de Empresa del Sector de la Construcción y mayoristas

ATCC 2: Approach

Fidelización de tu cliente

Flexibilidad → Ajustarnos al cliente y no viceversa

ATCC 3: Establecer metas en conjunto, donde logra propuestas de cómo, cuándo y porque se lo va a lograr y que tenga la idea clara de que el va a ganar.

12.- ¿Describa detalladamente qué debe añadirse a las competencias y funciones del asesor técnico de Empresa del Sector de la Construcción para el manejo de un cliente cuenta clave?

JP: Poder de decisión (negociación)

JR: Llamar a las personas como son: Asesor técnico KAM, gerenciar, supervisar y desarrollar.

IP: Especialización del asesor técnico por grupos de clientes.

ATCC 1: a) Apoderamiento

b) Autonomía

ATCC 2: Desligarse de cuentas claves

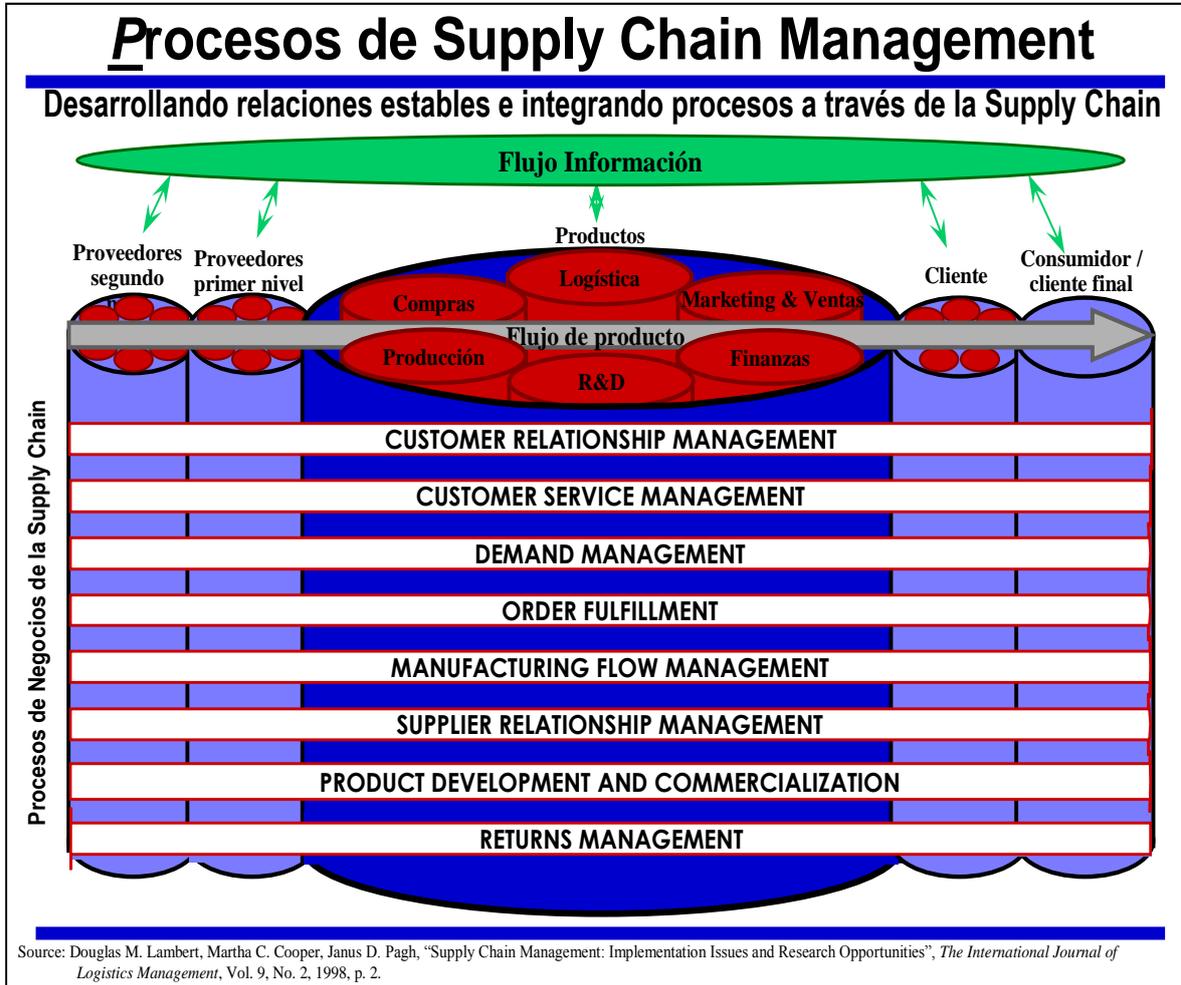
- a. Poder de decisión con responsabilidad
- b. Apoderamiento (Responsabilidad)
- c. Autonomía (Responsabilidad)

ATCC 3: Elevar el nivel de conocimiento teórico gerenciales de cada vendedor.

-Que las políticas internas de los departamentos de Empresa del Sector de la Construcción no sean con demora en las gestiones del vendedor.

ANEXO 3

PROCESOS DE LAMBERT.



ANEXO 4

ESQUEMA DE ESTUDIO PARA UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO RENTABLE EN LA COMERCIALIZACIÓN CON UN CLIENTE CUENTA CLAVE DE EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General:	Variables Independientes y Variables Dependientes	Variables Empíricas	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas	
¿De qué manera gestionar rentablemente la relación comercial con los clientes cuentas claves en la empresa foco?	Elaborar una propuesta de modelo de gestión para el desarrollo rentable de la comercialización con un cliente clave	Una propuesta de modelo de administración de la cadena de suministro para la gestión de la relación comercial con un cliente clave, facilitará el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.	VI :Una propuesta de modelo de administración de la cadena de suministro para la gestión de la relación comercial con un cliente clave	Elaboración de la propuesta del modelo de administración de la cadena de suministro para un cliente clave	Diseño de la propuesta del modelo de administración de la cadena de suministro para un cliente clave	¿Cuáles características de diseño se abarcan en la propuesta del modelo de gestión de administración de la cadena de suministro para un cliente clave?	Autores de la propuesta	Diseño de gestión	
						VD: Facilitará el crecimiento en ventas y la rentabilidad de las relaciones con ese cliente.			Facilidades para crecimiento de las ventas al cliente clave
			Porcentaje de crecimiento presupuestado en las ventas anuales del cliente clave hasta el 2010	¿Cómo se presupuesta el crecimiento anual de las ventas con el cliente clave seleccionado?	Autores de la propuesta		Presupuesto		
			Facilidades para las relaciones rentables con los clientes claves	Listado de la facilidades para el crecimiento de rentabilidad en las ventas al cliente clave				¿Cuáles son las facilidades creadas por el modelo para sostener las relaciones rentables con el cliente seleccionado?	
				Porcentaje anual de rentabilidad presupuestada en ventas para el 2010	¿Cuáles son los niveles de rentabilidad anual presupuestada para la relación con el cliente clave seleccionado?		Autores de la propuesta	Presupuesto	

Subproblemas:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Particulares	Análisis de VI y VD de las Hipótesis Particulares	VARIABLES EMPÍRICAS	INDICADORES	Ítems	Fuentes	Técnicas	
1.- ¿Cómo gestionar informáticamente el desarrollo rentable de los clientes cuentas claves?	1.- Analizar las principales características que debe tener un sistema informático que soporte la gestión del desarrollo rentable de los clientes cuentas claves	1. Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable optimizará el control general del manejo de los clientes cuentas claves.	VI: Un sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI) empleado como herramienta en la gestión del desarrollo rentable	Sistema integrado de intercambio electrónico de datos (EDI)	Sincronización de entregas	¿Cómo medimos la sincronización de entregas con el cliente cuenta clave seleccionado?	1. Despachos 2. Clientes cuentas claves	1. Auditoría de inventarios 2. Consulta con cliente cuenta clave	
					Pronósticos de ventas	¿Cómo pronosticamos las ventas de forma mensual, trimestral y anual con el cliente cuenta clave?	1. Clientes cuentas clave 2. Gerencia de Ventas	1. Tablero de control de ventas	
					Productos rentables	¿Cómo medimos la rentabilidad de los productos del cliente cuenta clave?	1. Gerencia de Operaciones 2. Gerencia de Finanzas	1. Tablero de control 2. Índices de rentabilidad corporativos	
				Gestión del desarrollo rentable de los clientes cuentas claves	Cumplimiento de objetivos	¿Cuáles son los objetivos vitales que beneficien mutuamente a la empresa foco y al cliente cuenta clave?	1. Cliente cuenta clave 2. Gerencia de Ventas	1. CRM (Administración de las relaciones con el cliente) 2. Consultas con cliente cuenta clave	
						¿Cómo nos retroalimentamos de las necesidades del cliente cuenta clave?	1. Clientes cuentas clave 2. Servicio de atención al cliente	1. CRM (Administración de las relaciones con el cliente) 2. Consultas con cliente cuenta clave	
					Identificación de oportunidades para productos innovadores	¿Cómo identificamos productos de innovación para el cliente cuenta clave?	1. Gerencia de Ventas 2. Investigación y Desarrollo 3. Clientes cuentas clave	1. Benchmarking 2. Consultas con cliente cuenta clave	
VD: Optimizará el control general del manejo de los clientes cuentas claves.	Control general en el manejo de los clientes cuentas claves.	Satisfacción del cliente	¿Cómo mejorar la gestión a los requerimientos vitales del cliente cuenta clave?	1. Servicio de Atención al cliente 2. Gerencia de Ventas	1. CRM (Administración de las relaciones con el cliente) 2. Consultas con cliente cuenta clave				
2.- ¿De qué manera comprobar el compromiso entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave en el desarrollo rentable del negocio?	2.- Elaborar un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave	2.- Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave incrementará el compromiso y fidelidad entre las partes	VI: Un acuerdo estratégico para el desarrollo rentable del negocio entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave VD: Incrementar el compromiso y fidelidad entre el asesor técnico y el cliente cuenta clave	Acuerdo estratégico para desarrollo rentable del negocio	Objetivos definidos mutuamente	¿Cómo destinar recursos para alcanzar objetivos definidos?	1. Cliente Cuenta Clave 2. Gerencia de Ventas 3. Gerencia Financiera	1. Tablero de control 2. Consulta con cliente cuenta clave	
					Participación de mercado	¿Cómo incrementar la participación de mercado?	1. Cliente Cuenta Clave 2. Gerencia de Ventas	1. Tablero de control de Ventas 2. Estadísticas	
				Compromiso y fidelidad entre asesor técnico y cliente cuenta clave	Conocer sus necesidades y lograr maximizar la relación con el cliente cuenta clave.	¿Cómo identificar las necesidades vitales de los cliente cuentas claves?	1. Cliente Cuenta Clave 2. Gerencia de Ventas	1. Encuestas y entrevistas	
3.- ¿De qué manera puede mejorarse la sincronización en los procesos de la cadena de abastecimiento y elevar la satisfacción de los clientes cuentas claves de la empresa?	3.- Elaborar un listado de actividades para precisar las coordinaciones que debe establecer el cliente cuenta clave con cada Business Process y Business Función para llevar a cabo ventas satisfactorias con los clientes cuentas claves	3.- La sincronización de los procesos y equipos multifuncionales en la cadena de suministro con el cliente cuenta clave incrementará las ventas satisfactorias.	VI: La sincronización de los procesos y los equipos multifuncionales en la cadena de suministro	Procesos de la cadena de suministro	Acuerdos Comerciales con proveedores estratégicos	¿Cómo identificar los proveedores estratégicos?	1. Gerencia de Operaciones	1. Formulación de productos	
						Eficiencia: Impacto en la rentabilidad debido a la sincronización de la cadena de suministros	¿Cómo medimos el impacto en la rentabilidad por la sincronización en la cadena de suministros?	1. Gerencia de Operaciones 2. Gerencia de Finanzas	1. Tablero de control de Ventas 2. Estadísticas
						Eficacia: Incidencia de ventas por la sincronización de la cadena de suministros sobre las ventas del año anterior.	¿Cuál es el cumplimiento de ventas causadas por la sincronización de la cadena de suministros?	1. Gerencia de Operaciones 2. Gerencia de Finanzas	1. Tablero de control de Ventas 2. Estadísticas
						Acuerdo establecido con cliente cuenta clave	¿Cuáles son los acuerdos establecidos con el cliente cuenta clave?	1. Gerencia de Ventas 2. Gerencia de Finanzas	1. Tablero de control
				VD: Incrementar las ventas satisfactorias con el cliente cuenta clave	Ventas satisfactorias con los clientes cuentas claves	Rentabilidad en ventas	¿Cómo mejorar la rentabilidad en las ventas?	1. Gerencia de Ventas 2. Cliente cuenta clave	1. Tablero de control de Ventas 2. Estadísticas
4.- ¿De qué manera la falta de capacidad instalada de la fábrica puede afectar la satisfacción del cliente clave, aumentando el riesgo y disminuyendo la eficiencia?	4. Elaborar un plan de contingencia mediante la ampliación de la capacidad instalada de la fábrica que permita mantener o mejorar rentabilidades con el cliente cuenta clave	4. Un plan de contingencia mediante la ampliación de la capacidad instalada de la fábrica permitirá mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave	VI: Plan de contingencia mediante la ampliación de la capacidad instalada de la fábrica VD: Mantener la rentabilidad con el cliente cuenta clave	Ampliación de la capacidad de producción	Toneladas de producción anual	¿Cuáles son los cuellos de botellas de producción?	1. Gerencia de Operaciones	1. Ordenes de producción 2. Estadísticas de ventas	
						Crecimiento de la demanda	¿Cómo pronosticar el crecimiento de la demanda?	1. Gerencia de Ventas	1. Ordenes de producción 2. Estadísticas de ventas
					Rentabilidad en ventas	¿Cómo mantenemos la rentabilidad con el cliente cuenta clave?	1. Gerencia de Ventas 2. Gerencia de Finanzas	1. Tablero de control de Ventas 2. Estadísticas	

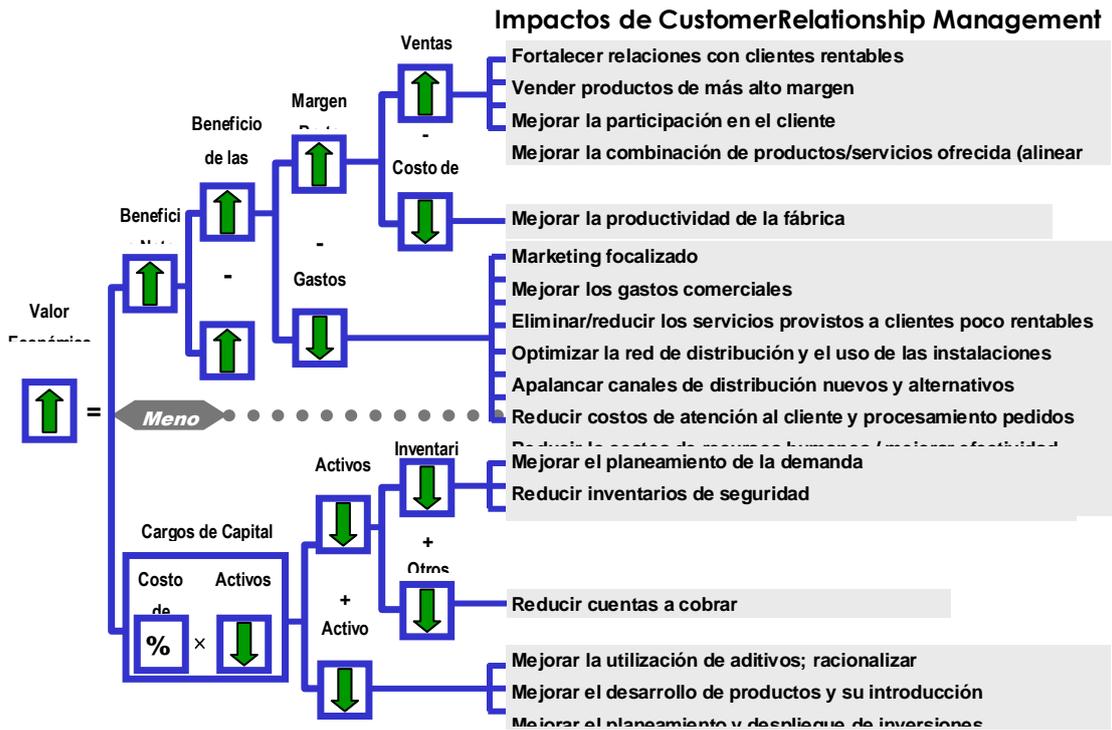
ANEXO 5

ESQUEMA MODELO DE FORECAST.

		DATOS 2011																															
Código	Nombre del artículo	Peso neto	Unidades en Kilos		Unidades en Kilos		Unidades en Kilos		En Unidades en Kilos		Unidades en Kilos		Unidades en Kilos		Unidades en Kilos		En Unidades en Kilos		Desviación	Desviación	Desviación	Desviación	Desviación	Desviación	en Unidades	en Kilos	Desviación	Desviación					
			ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	Presupuesto (unidades)	Presupuesto (Kilos)	1ER TRIMESTRE		1er trimestre (unidades)	Presupuesto del 1er trimestre (kilos)													
Nuevo	artículo		1er Trimestre								ForeCast 1er Trimestre																						
11111	Producto 1	0,33	240,00	79,20	168,00	55,44	192,00	63,36	600,00	198,00	220,00	72,60	120,00	39,60	180,00	59,40	520,00	171,60	9%	9%	40%	40%	6%	6%	80,00	26,40	15%	15%					
22222	Producto 2	0,755	300,00	226,50	100,00	75,50	300,00	226,50	700,00	528,50	275,00	207,63	90,00	67,95	280,00	211,40	645,00	486,98	9%	9%	11%	11%	7%	7%	55,00	41,53	9%	9%					
33333	Producto 3	0,33	96,00	31,68	96,00	31,68	96,00	31,68	288,00	95,04	98,00	32,34	90,00	29,70	96,00	31,68	284,00	93,72	-2%	-2%	7%	7%	0%	0%	4,00	1,32	1%	1%					
44444	Producto 4	0,7	700,00	490,00	400,00	280,00	600,00	420,00	1.700,00	1.190,00	650,00	455,00	380,00	266,00	560,00	392,00	1.590,00	1.113,00	8%	8%	5%	5%	7%	7%	110,00	77,00	7%	7%					
55555	Producto 5	0,33	360,00	118,80	360,00	118,80	360,00	118,80	1.080,00	356,40	300,00	99,00	300,00	99,00	300,00	99,00	900,00	297,00	20%	20%	20%	20%	17%	17%	180,00	59,40	20%	20%					
66666	Producto 6	0,7	300,00	210,00	200,00	140,00	100,00	70,00	600,00	420,00	280,00	182,00	200,00	140,00	100,00	70,00	560,00	382,00	15%	15%	0%	0%	0%	0%	40,00	28,00	7%	7%					
77777	Producto 7	0,33	48,00	15,84	360,00	118,80	240,00	79,20	648,00	213,84	40,00	13,20	360,00	118,80	220,00	72,60	620,00	204,60	20%	20%	0%	0%	8%	8%	28,00	9,24	5%	5%					
88888	Producto 8	0,33	360,00	118,80	360,00	118,80	360,00	118,80	1.080,00	356,40	300,00	99,00	340,00	112,20	300,00	99,00	940,00	310,20	20%	20%	6%	6%	17%	17%	140,00	46,20	15%	15%					
99999	Producto 9	0,33	120,00	39,60	120,00	39,60	120,00	39,60	360,00	118,80	100,00	33,00	100,00	33,00	100,00	33,00	300,00	99,00	20%	20%	20%	20%	17%	17%	60,00	19,80	20%	20%					
10101	Producto 10	0,33	3.552,00	1.172,16	2.400,00	792,00	3.552,00	1.172,16	9.504,00	3.136,32	3.000,00	990,00	2.200,00	726,00	3.400,00	1.122,00	8.600,00	2.838,00	18%	18%	9%	9%	4%	4%	904,00	298,32	11%	11%					
			6.076,00	2.502,58	4.564,00	1.770,62	5.920,00	2.340,10	16.560,00	6.613,30	5.243,00	2.183,77	4.180,00	1.632,25	5.536,00	2.190,08	14.959,00	6.006,10	14%	14%	12%	12%	8%	8%	1.601,00	607,21	11%	11%					

ANEXO 6

RELACIÓN ENTRE EL PROCESO MANAGEMENT DE RELACIONES CON CLIENTES Y EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO.



Fuente: Adaptado de Douglas M. Lambert and Terrance L. Pohlen, "Supply Chain Metrics," *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 1 (2001), p. 10.

ANEXO 7

GUIAS PARA MANEJO DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.

Preparación de Entrevista a profundidad.

- Es una técnica de investigación no estructurada.
- Se busca que el entrevistado exprese libremente sus ideas, creencias y sentimientos.
- Permite profundizar en respuestas superficiales.
- La reunión debe ser planificada cuidadosamente, preparando una guía de entrevista, que permita identificar los temas generales que se abarcarán, su secuencia y el tipo de preguntas que se van a formular.
- El entrevistador debe memorizarla.
- Es útil cuando hay que tratar temas delicados o difíciles que requieren reflexión por parte del entrevistado.

Requiere:

1. Elaborar una carta de presentación.
2. Buscar la oportunidad para la entrevista.
3. Conocer la cultura del lugar.
4. Establecer contacto con los líderes comunidad.
5. Levantar una campaña de publicidad a través de los medios de comunicación más utilizados por la comunidad.
6. Dar instrucción adecuada a los entrevistadores mediante un cursillo de adiestramiento de personal.

Contacto inicial:

1. Saludar en forma atenta y cordial, de ser posible por el nombre del entrevistado.

2. Explicar los objetivos y la finalidad de la investigación.
3. Presentar una credencial de identificación del entrevistador y de la institución responsable de la investigación.
4. Explicar de manera sencilla la forma de selección de la persona entrevistada.
5. Garantizar al entrevistado el anonimato o confidencia de la información.
6. Solicitar la colaboración del entrevistado.

Avance de la entrevista:

1. Evitar entrevistar al informante en presencia de alguna persona que no pertenezca a la familia.
2. Regresar en otra fecha, si el momento no es oportuno.
3. Actuar con naturalidad, adecuada y dignamente.
4. No adoptar actitudes dominantes y autoritarias.
5. Dar la sensación de que la entrevista es una conversación y no un interrogatorio o acusación.
6. Escuchar con atención la respuesta completa.
7. No interrumpir las respuestas.
8. No discutir ni dar consejos al entrevistado.
9. Dejar que el entrevistado conteste libremente.
10. No juzgar ni hacer comentarios valorativos de las respuestas.
11. No dudar de la veracidad de la información.
12. Cuando se utilicen formularios impresos, las preguntas deben efectuarse en el mismo orden y con las mismas palabras.
13. Utilizar preguntas de sondeo para verificar la veracidad de las más importantes de la encuesta.
14. Es conveniente hacer breves comentarios sobre las respuestas para romper la monotonía de la entrevista y ayudar a mantener el diálogo.
15. Terminada la entrevista se revisará cuidadosamente el formulario para comprobar si hay omisiones o anotaciones incorrectas.

Cierre de la entrevista:

1. Dejar una buena imagen y una puerta abierta para futuras entrevistas.
2. Antes de despedirse se revisará que todos los asuntos, motivo de la entrevista, se encuentren contestados.
3. En caso de acordarse una nueva entrevista, hay que concretar una cita, comprometiéndose a cumplirla.
4. Para manifestar externamente que la entrevista ha terminado se procederá a guardar el formulario, arreglar la carpeta y poner en orden los materiales.
5. La despedida irá acompañada de una expresión de agradecimiento por la generosidad del entrevistado en dedicar su tiempo y atención para la realización de la entrevista.

Preguntas empleadas para profundizar en los temas investigados:

- ¿A qué se refiere con eso?
- Por favor, deme un ejemplo.
- Ah, ya estoy entendiendo, continúe por favor.
- Vamos a ver si comprendo, lo que usted quiere decir es que...
- ¿Y qué más hace cuando utiliza este producto?
- ¿Cómo se siente cuando utiliza este producto?
- ¿Podría decirme más sobre este tema?