

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPTO. ING. INDUSTRIAL**

**PROFESOR GUÍA
SR. ARNALDO JÉLVEZ CAAMAÑO**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL
PARA LA EMPRESA GESTIÓN DE CALIDAD Y
LABORATORIO S.A. EN LA OCTAVA REGIÓN”**

TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL,
MENCIÓN GESTIÓN.

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco primero que todo a Dios por generar el sendero que a permitido dar terrmino a un gran desafio personal.

Luego en segundo lugar agradezco a mi Padre (Sr. Luis Alberto Ortiz Moreno) y a mi madre (Sra. Ana María Acuña Acuña) por su amor incondicional y su apoyo en todo momento, debido a que sin su ayuda este desafio no habría dado sus frutos.

Luego agradezco a mis hermanos; Andrea Ortiz, Alejandro Ortiz y Pilar Ortiz, por su gran amor y apoyo desde siempre cuando las fuerzas flaqueaban.

A mi esposa Patricia Abdala, gracias a su comprensión, respaldo constante y por que me enseñó a ser mejor persona. Todo esto, junto con el amor de mi hijo Luis Sebastián han sido los gestores del termino de está etapa.

No puedo dejar de agradecer a una persona muy especial en mi vida y el de mi familia, por su apoyo permanente en todo momento, a mi gran amigo José Luis Soto Leal y a la Srta. Yasna Valenzuela por su dedicación y apoyo en el desarrollo del proyecto.

También quisiera agradecer a mis compañeros; Mauricio Aguilera y Deny Morales , la Srta. Paola Quiñones y familia Cifuentes - Roa, con los que pasamos muchas horas tratando de salir a delante para llegar a esta meta.

Finalmente a mis amigos; Julio Reñinao y Marco Zuñiga, por sus palabras de aliento y por que creyeron en mí a pesar de mis tropiezos.”

A la Sra. Paola Quintana, Jefe de Administración de la Empresa GCL S.A. Sede Sur, de la Comuna de Hualpén, por su constante apoyo y colaboración en el desarrollo del proyecto.

A mi Profesor Guía Sr. Arnaldo Jélvez Camaaño, que gracias a su gran aporte y colaboración se logro alcanzar el objetivo del proyecto.

Como también a todo el personal y funcionarios de la Universidad del Bío-Bío; Al Sr. Roberto Paredes, Sra. Sonia, Sra. Ana María y muchos más que fueron gestores importantes del termino de está meta.

A Todos Muchas Gracias...

LUIS ALBERTO ORTIZ ACUÑA

AGRADECIMIENTOS

Por segunda vez en mi vida, me toca vivir un momento tan especial; como lo es el de obtener un nuevo título profesional.

En primer lugar; mis agradecimientos son para **Dios**, por darme la capacidad física, intelectual y emocional, para poder estudiar y alcanzar mis metas.

En segundo lugar; debo agradecer a mis padres **Rosa Leal y José Soto**, ellos han sido un pilar fundamental en mi formación personal y profesional. Han estado conmigo en todo momento, dándome su apoyo incondicional, y por eso, todo lo que he logrado hasta ahora, se lo debo exclusivamente a ellos; por su apoyo, entusiasmo, esfuerzo y dedicación, por los valores inculcados, principios y creencias que me han servido y guiado en la vida.

Mis agradecimientos también son para mi hermana **Paola Soto**, **mi cuñado Julio Eyde**, **y mi sobrino Julito Eyde**, quienes me han brindado su apoyo y comprensión, además de creer en mí, incluso en los momentos más difíciles.

Debo agradecer en forma especial, a **Yasna Valenzuela**, quien es una persona muy especial, que me ha ayudado, apoyado y aconsejado en forma incondicional ,no sólo durante la realización del proyecto de título, sino que también en mi vida personal. Agradezco a sus padres e hijo, por haberme apoyado en todo momento a la distancia.

No puedo dejar de agradecer a los tíos Ana María Acuña y Luis Ortiz, padres de mi amigo Luis, quienes han sido muy buenos con mi familia y conmigo. Que nos apoyaron y ayudaron en forma incondicional durante nuestro paso por la

universidad; como así también, a la esposa de mi amigo, Patricia Abdala y su hijo Luis, por todo su cariño y hospitalidad.

Agradezco a mi profesor guía Sr. Arnaldo Jélvez, por sus consejos, apoyo y dedicación en el desarrollo de nuestro proyecto de título.

Quisiera agradecer a todos y cada uno de los funcionarios de la Universidad del Bío-Bío, docentes y no docentes, por todo lo que contribuyeron a mi formación personal y profesional durante mis años de estudios en esta institución.

Otro agradecimiento especial va dirigido al matrimonio Cifuentes-Roa y familiares, por todo su interés y preocupación hacia mi persona, durante la realización del proyecto.

Estoy conciente que existen muchas personas que de alguna u otra forma me apoyaron, ya sea directa o indirectamente en el desarrollo del proyecto. Es por eso que a continuación agradezco a: Ana Bahamondez, Jaime Rojas y Sra., Jorge Sáez, Jaime Molina, Paola Quiñones, Sandra Díaz, Paola Muñoz, Sandra Soto y a las Familias: Canales-Soto, Soto-Acuña, Soto-Rivera, Herrera-Soto, Arévalo-Soto, Leal-Martínez, Saieh-Leal, Calderón-Leal, Astudillo-Leal, Gallegos-Leal, Fredes-Leal, Garcés-Soto, Carrera-Bahamondez, Valenzuela-Quiñones, Valenzuela Gallegos.

Al finalizar; agradezco a todos los que hoy no se encuentran en forma física conmigo, pero que desde el cielo siempre me están apoyando y cuidando; como lo son: Pedro Leal, Berta Muñoz, Juan Soto, Sara Saavedra, Clara Ribera, Nora Soto, Teresa Rivas, Rufina Soto, María Leal, María Martínez y Jorge Pineda; todos ellos Q.E.P.D.

A estas alturas del camino, tengo muy claro que he cumplido un objetivo muy personal e importante que me planteé hace unos años atrás. Sé que sólo es el principio de una vida llena de objetivos y proyecciones, que deberé ir cumpliendo paso a paso, tanto en mi vida personal como profesional.

Espero seguir contando con la ayuda de Dios y de todos Ustedes.

Por todo lo anterior, les doy las gracias y le pido a Dios que los Bendiga.

JOSE LUIS SOTO LEAL

RESUMEN

El presente proyecto, lleva por nombre “Desarrollo de una Estrategia Comercial para la Empresa Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. en la Octava Región”. En este estudio se definen en un principio el origen del tema y su justificación, posteriormente se formula el objetivo general y los objetivos específicos para finalmente definir la metodología a utilizar.

En el capítulo dos; se realiza una descripción general de la empresa, en la cual se detallan los antecedentes generales, su estructura organizacional, y la descripción de cada uno de los servicios que presta, en especial los del área de Asesorías y Proyectos.

Posteriormente en el capítulo tres, se desarrolló la Investigación de Mercado. Esta permitió recabar información importante acerca de los clientes actuales, potenciales y competencia directa. Esta información permitirá determinar el posicionamiento de mercado actual de la empresa GCL S.A. y establecer una Estrategia de Marketing que fomente el aprovechamiento y búsqueda de las ventajas competitivas en el área de Asesorías y Proyectos ofrecidos por la empresa; cuya finalidad es captar nuevos clientes y lograr un mayor grado de fidelidad por parte de los clientes actuales.

En el capítulo cuatro; se desarrolla un análisis externo del medio, en el cual se encuentra inserto la empresa; además de un análisis interno, en el cual se detallan aspectos importantes, como son: la evolución, misión y filosofía de la empresa.

Junto a esto, se lleva a cabo un análisis FODA de la empresa, en especial del área de Asesorías y Proyectos; en el que se describen los aspectos más importantes que deben potenciarse y tenerse presente, tanto dentro, como fuera de la empresa.

En el capítulo cinco; se plantea claramente las acciones estratégicas que se recomiendan para el Mix de Marketing. Estas medidas permitirán a la empresa lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano plazo; así como también, mejorar su actual participación de mercado, su imagen corporativa, potenciar su credibilidad frente a sus clientes actuales y potenciales, proyectarse al mercado como una empresa integral y capaz de satisfacer plenamente todas las necesidades de sus clientes.

Finalmente en el capítulo seis; se plantean las conclusiones que se obtuvieron del proyecto y se mencionan las recomendaciones que se debieran tener presente para potenciar sus ventajas competitivas, y así mejorar su participación de mercado.

INDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Origen del Tema	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos del Estudio	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Alcances ó Ámbito del Estudio	5
1.5 Metodología Propuesta	5

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes Generales de la Empresa	7
2.2 Estructura Organizacional de la Empresa	9
2.3 Descripción del Servicio	11
2.3.1 Asesorías y Proyectos	11
2.3.2 Laboratorios	12
2.3.2.1 Laboratorio Química	12
2.3.2.2 Laboratorio de Microbiología y Físico Organoléptico	13
2.3.3 Calidad de la Madera	14
2.4 Visión de la Empresa	16

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos de la Investigación	18
3.2 Mercado Consumidor	18
3.3 Fuentes de Información	19
3.3.1 Fuente de Información Primaria	19
3.3.2 Fuente de Información Secundaria	20
3.4 Plan de Muestreo	21
3.4.1 Población Objetivo	21

3.4.2	Determinación del Tamaño de Muestra	22
3.4.3	Criterios de Definición de Tamaño	23
3.5	Confección del Cuestionario	23
3.5.1	Presentación del Cuestionario	24
3.5.2	Características Generales del Cuestionario	24
3.6	Análisis de Resultados de las Encuestas	25
3.6.1	Análisis de Encuesta a Clientes Actuales	25
3.6.2	Análisis de Encuesta a Clientes Potenciales	32
3.6.3	Análisis de Encuestas a la Competencia Directa	40
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO		
4.1	Análisis del Medio Externo	47
4.1.1	Falta de confianza y pérdida de competitividad	48
4.1.2	Calidad de Gestión	49
4.2	Análisis Interno de la Empresa	52
4.2.1	Evolución de la Empresa	52
4.2.2	Misión de la Empresa	55
4.2.3	Políticas de la Empresa	55
4.3	Análisis F.O.D.A.	57
4.3.1	Análisis Interno	57
4.3.1.1	Fortalezas	57
4.3.1.2	Debilidades	59
4.3.2	Análisis Externo	61
4.3.2.1	Oportunidades	61
4.3.2.2	Amenazas	62
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIA COMERCIAL		
5.1	Estrategias Competitivas Básicas	64
5.2	Estrategias de Marketing	67
5.2.1	Estrategias de Crecimiento	67
5.2.1.1	Estrategia de Penetración de Mercado	69

5.2.1.2	Estrategia de Desarrollo de Productos ó Servicios	70
5.2.1.3	Estrategia de Desarrollo del Mercado	71
5.2.2	Estrategia de Posicionamiento	72
5.3	Estrategia del Producto ó Servicio	79
5.4	Estrategia de Precio	87
5.4.1	Objetivos de la fijación de Precios	87
5.4.2	Promociones Relacionadas con el Precio	91
5.5	Distribución	92
5.5.1	Metodología para diseñar un adecuado canal de distribución	92
5.5.2	Factores a considerar al momento de la elección de canales	94
5.2.3	Selección del Tipo de Canal	97
5.6	Promoción	99
5.6.1	La Mezcla Promocional	99
5.6.2	Selección de una Estrategia	103
5.6.3	Venta Personal	104
5.6.3.1	Objetivos Principales de la Venta Personal	105
5.6.3.2	Estrategias de Despliegue de la Fuerza de Ventas	111
5.6.3.3	Manejo de la Fuerza de Ventas	112
5.6.4	Publicidad	115
5.6.4.1	Desarrollo de una Campaña Publicitaria	116
5.6.5	Promoción de Ventas	121
5.6.6	Relaciones Públicas	125
5.6.7	Propaganda	126
5.6.8	Presupuesto Promocional	127
5.6.9	Evaluación Económica de la Estrategia Comercial	130
5.7	Control de los Resultados del Mix de Marketing	134
5.8	Proyección de los Ingresos por Venta	135
5.9	Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	136

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	138
6.2 Recomendaciones	144
Bibliografía	145
Anexos	147

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 ORIGEN DEL TEMA

Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. (GCL S.A.) es una empresa filial de Fundación Chile, cuyo objetivo es apoyar a la industria, proveedores, y a otros sectores claves de la economía; apoyando en el mejoramiento de sus estándares de calidad y eficiencia productiva. Actualmente, GCL S.A. ofrece diversos servicios; entre los cuales destacan: Servicios de laboratorios (químicas, microbiológicas y físico-organolépticas), apoyadas por una unidad de muestreo, inspección y certificación de productos del mar, casinos, aguas y riles; Asesorías y Proyectos en Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) entre otros, Certificación de calidad de la madera Capacitación a empresas.

El tema propuesto, nació de la reunión con el Gerente Sede Sur de la empresa GCL S.A, Señor Luis Poza. En ella, surge la idea de desarrollar una estrategia comercial para potenciar uno de los servicios que presta la empresa, y que se estima presentará un aumento en la participación de mercado regional actual; lo que generará mejoras en las utilidades de la empresa. El servicio de la empresa en el cual enfocaremos el estudio, es el de Asesorías y Proyectos en: Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BMP), Buenas Prácticas Agrícolas Ganaderas (BAP) y serie de normas ISO 9001:2000 e ISO 14001 entre otros.

Con el fin de conocer y evaluar su mercado potencial; la empresa necesitará saber cuáles son los intereses y/o motivos que llevan a los clientes regionales a solicitar los servicios de Asesorías y Proyectos. Además, en la empresa GCL S.A. nunca se ha realizado ningún estudio de marketing al respecto; por lo cual, se hace indispensable poder llevar a cabo este estudio, para que la empresa pueda entregar un servicio de Asesorías y Proyectos más eficiente y competitivo, lo que le permitirá incrementar su participación de mercado a nivel regional.

JUSTIFICACIÓN

El tema se justifica, debido a la necesidad actual que posee la empresa GCL S.A. de lograr una ventaja competitiva sostenible a mediano y largo plazo, mediante la elaboración de una estrategia comercial que le permita mejorar su posición competitiva actual.

Actualmente; el mercado consumidor regional se divide en dos partes: clientes actuales y clientes potenciales. Los primeros se encuentran en cierto modo disponibles en la base de datos de la empresa; entre ellos destacan: Frusur, Molino el Globo, Bioleche, Cecinas Fanda, etc. Los últimos, los clientes potenciales a los cuales se pretende llegar con este estudio, los podemos clasificar en industria alimenticia e industria pesquera.

En relación al mercado competidor, se puede mencionar que se analizarán sólo aquellos establecimientos que se consideren relevantes para el estudio; para ello se buscará información en diversos registros, tales como Instituto Nacional de Estadística (INE), Cámara de la Producción y del Comercio, Operadores Corfo (ASEXMA, CODESSER, CORPARAUCO), entre otros.

Dada que la globalización de los mercados es una realidad palpable y cotidiana para las empresas, y el concepto de competitividad empresarial es cada vez más recurrente; se hace necesario realizar un estudio de mercado para saber cuáles son los intereses de los clientes actuales y potenciales de la región, para luego desembocar en acciones estratégicas específicas para la empresa GCL S.A..

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia comercial para la empresa GCL S.A., con el fin de potenciar la entrega del servicio de Asesorías y Proyectos en el mercado regional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar y caracterizar el mercado regional para el tipo de servicio que ofrece la empresa en este estudio.
- b) Realizar un análisis de los clientes actuales, con el fin de identificar las características ó atributos valorados por los clientes y que puede significar un elemento diferenciador competitivo.
- c) Realizar un análisis de los clientes potenciales, con el fin de conocer sus necesidades de servicios.
- d) Realizar un análisis del mercado competidor en la región, con el fin de conocer la participación de mercado de la empresa a nivel regional, y establecer estrategias competitivas dentro de los primeros 3 años.
- e) Evaluación económica de algunas acciones específicas derivadas de la propuesta estratégica anterior.

1.4 ALCANCES Ó ÁMBITO DEL ESTUDIO

El trabajo contemplará el desarrollo de una estrategia comercial para la empresa GCL S.A., el cual se realizará en la Octava Región. Con este estudio, pretendemos potenciar la entrega del servicio de Asesorías y Proyectos en el mercado regional, con el objeto de aumentar la participación de mercado actual, lo que se traducirá posteriormente en una mejora en las utilidades de la empresa.

El análisis no contempla un estudio técnico-económico para los objetivos propuestos.

1.5 METODOLOGÍA PROPUESTA

En la primera etapa, corresponderá la búsqueda de información sobre la empresa GCL S.A., es decir; se recopilará información para revisar la situación actual de la empresa. Para esto se recurrirá a los registros internos y a los estudios especializados en el tema. Luego, se buscará información relacionada con la entrega del servicio de Asesorías y Proyectos en general; para esto se recurrirá a información disponible en diversos archivos como INE, archivos históricos, etc. Con esto se pretende obtener una visión globalizada de la empresa a nivel regional.

A continuación; se llevará a cabo la etapa de realización del estudio de mercado. Aquí se recabarán la información de los clientes actuales, a través de la base de datos facilitada por la empresa, para identificar a dichos clientes y aplicarles una encuesta vía e-mail, con respuestas del tipo cerrada y abiertas, con

el fin de extraer información específica y rápida para identificar las características ó atributos valorados por los clientes actuales.

En relación a los clientes potenciales, se aplicarán encuestas vía e-mail, con respuestas del tipo cerrada y abiertas, con el propósito de conocer las necesidades de servicio que ellos desean o esperan de la empresa GCL S.A..

Por otra parte; para analizar al mercado competidor, se llevará a cabo la aplicación de una encuesta vía e-mail y se recurrirá a información disponible en el INE, Cámara de la Producción y del Comercio y a estudios realizados en el tema.

Después, se propondrá una estrategia comercial para la empresa GCL S.A. tomando como referencia los estudios y resultados anteriores.

CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

Fundación Chile, se define como una plataforma única de interacción entre Chile y el Gobierno; el sector privado y la comunidad académica. La institución, sin fines de lucro, es una corporación de derecho privado, creada en 1976 por el Gobierno de Chile y la ITT Corporation de Estados Unidos. La organización cumple un rol estratégico en la generación de productos y procesos innovadores para los sectores clave de la economía nacional. Durante casi tres decenios, la institución ha cumplido un importante papel en el desarrollo tecnológico del país, incorporando nuevas tecnologías a sus sectores productivos y de servicios.

Desde comienzos de los años 80, Fundación Chile incuba y desarrolla nuevos negocios tecnológicos en sus áreas de especialización. Su visión de mercado y su capacidad para gestionar tecnologías de acuerdo a las condiciones locales, unidas a su amplia red de alianzas nacionales e internacionales, le permiten generar y difundir innovaciones al país.

En 1998, Fundación Chile a fin de potenciar los servicios integrados y orientar la labor del centro tecnológico sólo a la innovación y transferencia tecnológica, concentró sus actividades en la inspección, certificación de calidad y servicios de laboratorio en el área calidad y servicios de laboratorio.

En Enero del año 2003; Fundación Chile y la Corporación de Investigación Tecnológica (INTEC) integraron sus actividades, convirtiéndose en la más

importante plataforma tecnológica del país en el ámbito de la innovación, negocios y la investigación aplicada. De este modo, el área de calidad y servicios de laboratorio se transforma en una empresa filial de Fundación Chile, Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. (GCL S.A.)

Actualmente, GCL - Fundación Chile cuenta con un equipo multidisciplinario de técnicos y profesionales, con sedes en la Región Metropolitana (Vitacura y Huechuraba), y oficinas regionales en: VII Región (Talca), VIII Región (Hualpén) y IX Región (Temuco), y con actividades en Chile desde la I a la IX Región y también a nivel latinoamericano.

La empresa GCL S.A. tiene como principal objetivo, apoyar en el mejoramiento de los estándares de calidad de la industria, tanto en Chile como en el extranjero. Para ello, cuentan con moderno instrumental y profesionales altamente especializados.

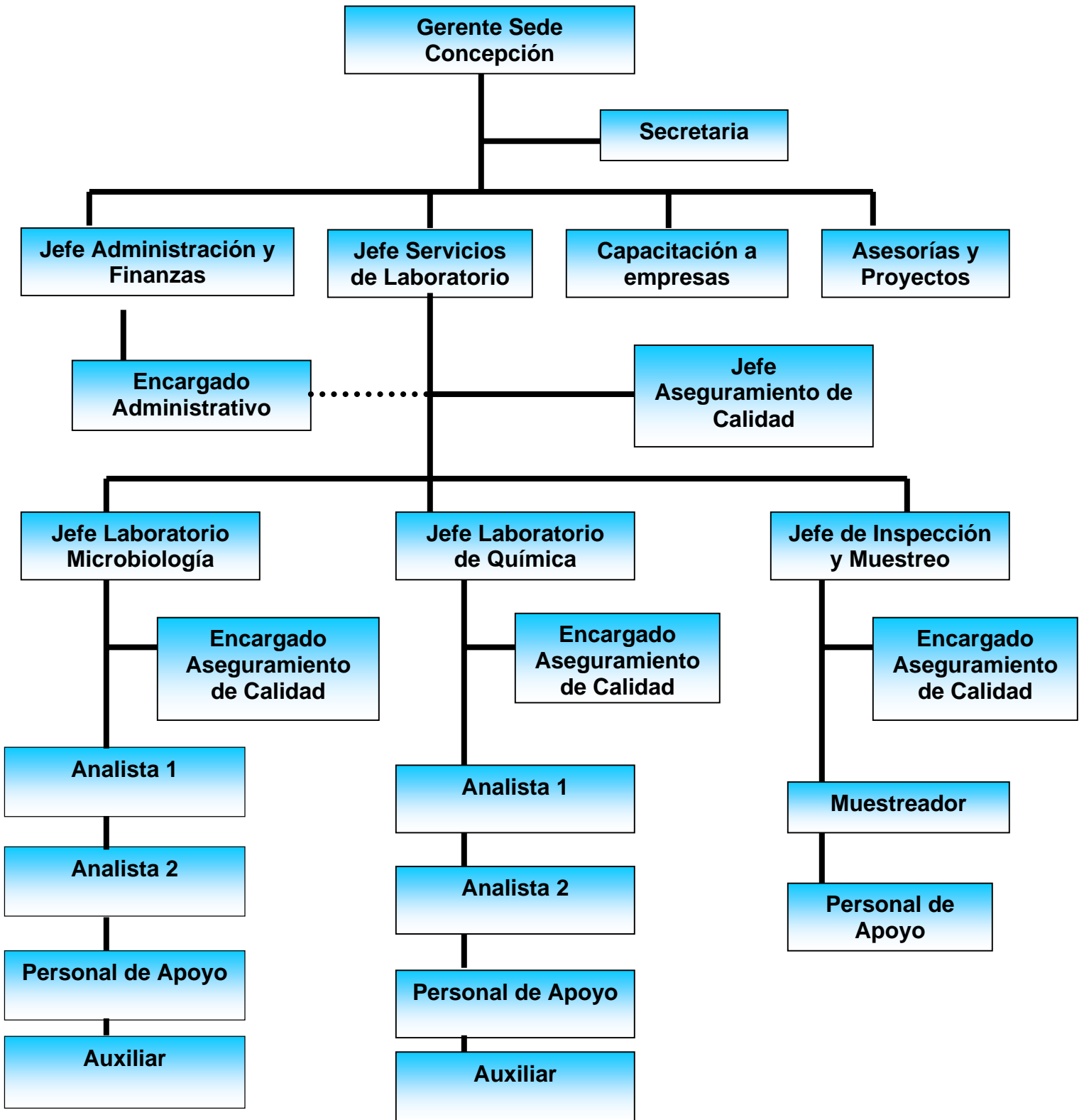
El cumplimiento de este objetivo se realiza a través de las siguientes líneas de negocio:

- Servicios de Laboratorios.
- Certificación de Calidad de Madera.
- Asesorías y Proyectos.
- Capacitación a Empresas.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La organización de la empresa, se encuentra dentro del tipo de estructura jerarquizada, conformada basándose en las necesidades de la administración. Como parte de este proceso, se desarrollaron cambios organizacionales internos para fortalecer equipos y reforzar capacidades; producto de modificaciones a las nuevas políticas de la corporación (Figura N°1).

FIGURA Nº 1: ORGANIGRAMA GCL S.A. – SEDE VIII REGION



2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.3.1 Asesorías y Proyectos

El principal objetivo es apoyar a la industria alimenticia Chilena e industrias relacionadas con ella, en el mejoramiento de los estándares de calidad e inocuidad. Está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales, con una amplia experiencia en el desarrollo e implementación de Programas de Gestión e Inocuidad.

Programa de Gestión e Inocuidad de Alimentos

- Buenas Prácticas Agrícolas Ganaderas (BAP).
- Buenas Prácticas de Manufacturas (BMP).
- Sistemas Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).
- Estándares Técnico BRC y otros Estándares Privados.

Programa de Gestión e Implementación de Sistemas

- Gestión de Calidad basados en la norma ISO 9001:2000.
- Gestión Ambiental según Norma ISO 14001.
- Salud y Seguridad según OHSAS 18001.
- Sistemas de Gestión Integrada.
- Diagnóstico y Auditorías de Sistemas de Gestión de acuerdo a ISO 9001-ISO14001-OHSAS 18001.
- Evaluación de Costos de la NO - Calidad y de Productividad.

- Asesorías en desarrollo y revisión de la documentación para Sistemas de Gestión.
- Implementación de Sistemas de Mejoramiento y de Gestión de Fallas.
- Herramientas para apoyar la Gestión de Procesos y su Mejoramiento Continuo.

2.3.2 Laboratorios

Los laboratorios cuentan con un moderno instrumental y profesionales altamente especializados en el área alimenticia, lo que permite cumplir con un sistema de aseguramiento de calidad, según la norma chilena oficial NCh ISO 17025 Of. 2001.

Se cuenta además; con la autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS) y acreditados según NCh ISO 17025 Of. 2001 por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

2.3.2.1 Laboratorio de Química

Se realizan diversos análisis nutricionales en alimentos y contaminantes en distintos tipos de matrices ambientales. Para ello, se cuenta con profesionales calificados, apoyados en técnicas oficiales nacionales e internacionales, con laboratorios de alta tecnología.

Servicios:

- Análisis bromatológico clásico y análisis de trazas.
- Análisis para etiquetado nutricional de alimentos (nacional, FDA, entre otros).
- Análisis de aguas (según Nch. 409, Nch. 1333, CEE).
- Análisis de residuos industriales líquidos (según DS 90, 609, 46 del MOP).
- Evaluación Sensorial.
- Análisis de fertilizantes (foliares y suelos).
- Análisis para requisitos SERNAPESCA Y SAG.

2.3.2.2 Laboratorio de Microbiología y Físico Organoléptico

Esta unidad se constituye por un grupo de profesionales, especializados fundamentalmente en las áreas de muestreo y análisis microbiológico de alimentos, aguas y bebidas.

Servicios:

- Análisis de microorganismos indicadores de patógenos en alimentos, aguas y bebidas.
- Programa de Control a Servicios de Alimentación Institucional e Industria Alimenticia.
- Análisis de aguas, según NCh 409.
- Muestreo.

2.3.3 Calidad de la Madera

En el contexto de los nuevos acuerdos comerciales internacionales, se plantea un nuevo gran desafío para la industria maderera nacional; esto es, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, así como el fortalecimiento de la actual posición competitiva de las empresas del sector.

Es en este sentido; que el Área de Calidad de la Madera, tiene por misión consolidarse como la principal entidad certificadora de productos madereros chilenos. Para tal efecto, cuenta con el apoyo de un equipo de personas altamente calificadas en materia de tecnologías de transformación de la madera, productos y control de calidad.

Certificación Permanente a Empresas en las áreas de:

- Madera impregnada con CCA.
- Preservantes CCA.
- Madera laminada y adhesivos estructurales.
- Puertas de madera.
- Tableros.
- Madera estructural.

Certificación por lotes, muestreo y ensayos de laboratorio.

- Madera impregnada con CCA, retención y penetración NCh 819 Of. 2003.

- Preservante CCA, balance y concentración NCh 790 Of. 1995.
- Elementos laminados, cizalle y delaminación a través del adhesivo NCh 2148 Of. 89.
- Tableros contrachapados, resistencia del encolado Norma EN 314.
- Madera, determinación de humedad NCh 176/1, densidad NCh 176/2, compresión paralela NCh 973, compresión perpendicular NCh 974, cizalle paralelo a las fibras NCh 976.
- Puertas lisas NCh 354/NCh 723
- Madera estructural, módulo de elasticidad en flexión, módulo de ruptura en flexión Norma EN 408.
- Resistencia Uniones Finger ASTM 4668.

2.4 VISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Consolidarse como una empresa líder y de vanguardia, con reconocimiento a nivel nacional y latinoamericano, en la prestación de servicios integrales y customizados, que agreguen valor a la gestión de nuestros clientes, a través de un equipo de personas especializadas, competentes y comprometidas con su labor.

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este capítulo está enfocado básicamente a desarrollar diversas actividades orientadas a monitorear qué opinan los clientes acerca de la empresa y el servicio que prestan específicamente en este estudio; junto con determinar la proporción que la empresa obtiene de las ventas totales en el mercado, cuyos resultados permitan determinar el posicionamiento de mercado actual de la empresa y establecer una Estrategia de Marketing que fomente el aprovechamiento y búsqueda de las ventajas competitivas en el servicio de Asesorías y Proyectos ofrecidos por la empresa; con el fin de captar nuevos clientes y lograr un mayor grado de fidelidad por parte de los clientes actuales. Esta información podrá servir y/o contribuir para tomar una decisión en particular en pro del avance de la empresa.

En el presente capítulo, desarrollará una serie de actividades que implican la recolección, el procesamiento y análisis de la información relativa, especialmente del mercado consumidor; que al ser interpretada servirá de base para la toma de decisiones y reducir así, los riesgos inherentes a toda decisión.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Identificar las características ó atributos que valoran los clientes actuales, y determinar el grado de satisfacción actual en la entrega del servicio.
- Identificar las necesidades ó intereses que esperan los potenciales clientes en la entrega del servicio por parte de la empresa.
- Realizar un análisis de mercado competidor en la región, para obtener la participación de mercado de la empresa a nivel regional.

3.2 MERCADO CONSUMIDOR

Para el desarrollo de esta parte del proyecto; la empresa clasificará el mercado consumidor regional en dos partes, las cuales se mencionan a continuación:

- **Mercado Consumidor Actual:** Los consumidores actuales que presenta el área de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A., son en su mayoría la industria relacionada con el mejoramiento de los estándares de calidad e inocuidad. Para obtener esta información la empresa GCL S.A. dispone de una base de datos, que se encuentra a disposición durante la realización del proyecto.
- **Mercado Consumidor Potencial:** Para este estudio en particular, se determinó clasificar en dos partes el mercado consumidor potencial, para poder

entregar resultados más fidedignos al momento de realizar el estudio de mercado. La clasificación realizada es la siguiente:

- Industria Alimenticia
- Industrias Pesquera

3.3 FUENTES DE INFORMACION

Para llevar a cabo el estudio de mercado y cumplir con los objetivos planteados, es necesario obtener los siguientes tipos de información:

3.3.1 Fuente de Información Primaria

Este tipo de fuente se utiliza principalmente para obtener información más específica acerca de los clientes actuales, potenciales y competencia.

Para identificar las características ó atributos que valoran los clientes actuales, y poder determinar al mismo tiempo el grado de satisfacción actual de éstos; se utilizará la encuesta por correo (vía e-mail) para obtener esta información, la que será de mucha utilidad para saber lo que los clientes requieren, opinan y valoran de la empresa GCL S.A..

Para el caso de los clientes potenciales; se utilizará el mismo tipo de encuesta (vía e-mail), dado al número de clientes que esto significa, el costo asociado, y el tiempo que esto demandaría para poder llevar acabo una entrevista personal.

Además, se analizará la competencia directa de la empresa para poder determinar la participación de mercado, y establecer estrategias competitivas, que permitan mejorar la participación, y por ende, las utilidades de la empresa. Para lograr esto, se realizarán encuestas (vía e-mail) a la competencia directa de la empresa.

También se realizará una entrevista personal a un experto de la Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción, la que entregará una visión global del comportamiento de las empresas en la Octava Región, en el área de Asesorías y Proyectos.

3.3.2 Fuente de Información Secundaria

La información secundaria que se utilizará en este proyecto, se obtendrá básicamente de parte de la empresa, a través de registros históricos, archivos, documentación, bases de datos, etc. Esta información servirá de apoyo para poder hacer un análisis actual de la empresa, saber cómo ha ido evolucionando a través del tiempo, y poder cuantificar los clientes actuales que posee.

Se recurrirán a instituciones públicas, tales como: el Instituto Nacional de Estadística (INE), Cámara de la Producción y el Comercio de Concepción, Asociación de Exportadores de Manufactura (ASEXMA), etc., para poder identificar los potenciales clientes y así llevar a cabo las encuestas.

Esta información permitirá saber quiénes son la competencia más directa que posee la empresa GCL S.A. en el mercado, y así poder aplicar una encuesta vía e-mail.

3.4 Plan de Muestreo

Por definición una muestra, es un subconjunto de observaciones seleccionadas de una población; y una población está formada por la totalidad de las observaciones en las cuales se tiene cierto interés. El requisito principal de una buena muestra, es que ésta sea representativa de la población que se quiere estudiar. Así, será posible minimizar la variabilidad y maximizar la certeza de los resultados deseados para la Población.

3.4.1 Población Objetivo

Para este estudio, se requiere determinar 2 tipos de población Objetivo. Uno es el conformado por los clientes actuales de la empresa GCL S.A., y el segundo conformado por los clientes potenciales de la empresa GCL S.A.

Sin duda alguna; que para la determinación de la Población Objetivo conformada por los actuales clientes institucionales, no se necesita realizar un estudio acabado al respecto, puesto que éstos se encuentran en la base de datos de la empresa.

A su vez, para la identificación de los clientes potenciales, se hizo necesario segmentar el mercado con el fin de obtener una mejor información en cada uno de los segmentos seleccionados.

Ahora bien; para lograr identificar los intereses, preferencias y/o necesidades del mercado institucional regional; y por cierto, tomando en consideración las restricciones de tiempo y costo, la segmentación será la siguiente:

Segmentación por tipo de Cliente: La finalidad de este tipo de segmentación es poder obtener información más completa y específica acerca de las áreas de interés. Para este proyecto en particular el estudio se enfocará en dos sectores principalmente:

- ✓ Sector Alimenticio
- ✓ Sector Pesquero

Segmentación Geográfica: Dado que este proyecto está enfocado en la Octava Región, se hace indispensable segmentar el mercado utilizando este criterio. La segmentación que se utilizará para clasificar los clientes potenciales en la Octava Región, será por provincia (Concepción, Bio-Bio, Ñuble y Arauco); y para este estudio en particular, estará enfocada principalmente en los sectores Alimenticios y Pesqueros.

3.4.2 Determinación del Tamaño de Muestra

Debido a que existe un universo relativamente amplio en cuanto a la población donde opera la empresa GCL S.A., se realizará una selección de empresas institucionales en conjunto con la empresa. Para este estudio existen, restricciones importantes de costos y tiempo, lo que impiden examinar una

muestra demasiado grande. Sin embargo; el tamaño de muestra definido, corresponde a muestras estadísticamente representativas de la población objetivo.

3.4.3 Criterios de Definición de Tamaño

Dado que el estudio se realizará en la Octava Región, se efectuó una distribución del número de empresas a encuestar. Los criterios utilizados para determinar las empresas a encuestar son las siguientes:

- Empresas que se ubiquen dentro de la Octava Región.
- Empresas que pertenezcan principalmente a la clasificación de Mediana y Pequeña Empresa (PYME).
- Empresas del rubro alimenticio y pesquero que fuesen productoras y no distribuidoras de productos.
- Intereses particulares de la empresa.

3.5 Confección del Cuestionario

El cuestionario es diseñado de modo tal, que se evite cualquier confusión y se minimicen los errores al registrar las respuestas.

En la confección del cuestionario se utilizó un sistema de evaluación y validación de éste, a través de preguntas que aportarán al tema central en estudio; las cuales fueron presentadas a un experto en el área de marketing y a la gerencia

de la empresa, de manera de evitar errores significativos en el diseño del cuestionario.

Se confeccionaron tres tipos de encuestas; una orientada a los clientes actuales, otra a los clientes potenciales y la última dirigida a la competencia de la empresa GCL S.A., formulada a través de preguntas de tipo abiertas y cerradas.

3.5.1 Presentación del Cuestionario

Las tres encuestas que se desarrollaron en este proyecto son de tipo personal y privado. Es decir, la información recabada será estrictamente utilizada y resguardada por las personas que desarrollaron este proyecto.

3.5.2 Características Generales del Cuestionario

Las características generales que destacan en el diseño de las encuestas, son los formatos que presentan cada una de las encuestas que se aplicarán, tanto a clientes actuales, como clientes potenciales, y a la competencia directa de la empresa (**ver Anexo A**):

- ✓ Una combinación de preguntas cerradas y abiertas fáciles de responder.
- ✓ Un formato simple de preguntas para su posterior codificación y análisis.
- ✓ Un número limitado de preguntas con la intención de hacerla más agradable y dinámica, para conseguir respuestas más confiables.

3.6 RESULTADOS ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

3.6.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES ACTUALES

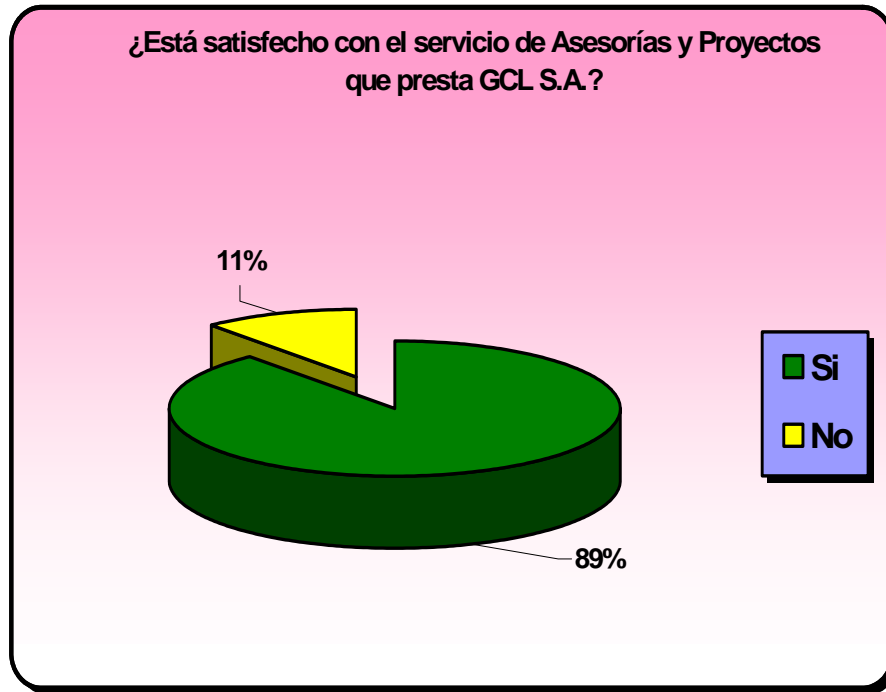
El propósito de esta encuesta, es identificar los atributos que valoran los clientes actuales y determinar el grado de satisfacción actual en la entrega del servicio de Asesorías y Proyectos. Con la finalidad de agrupar los datos según la información entregada por las encuestas para el desarrollo de la Estrategia Comercial, se efectuó la siguiente clasificación de los datos:

- a) Evaluación de Servicios
- b) Medios de Información
- c) Cualidades ó Atributos

a) Evaluación de Servicios

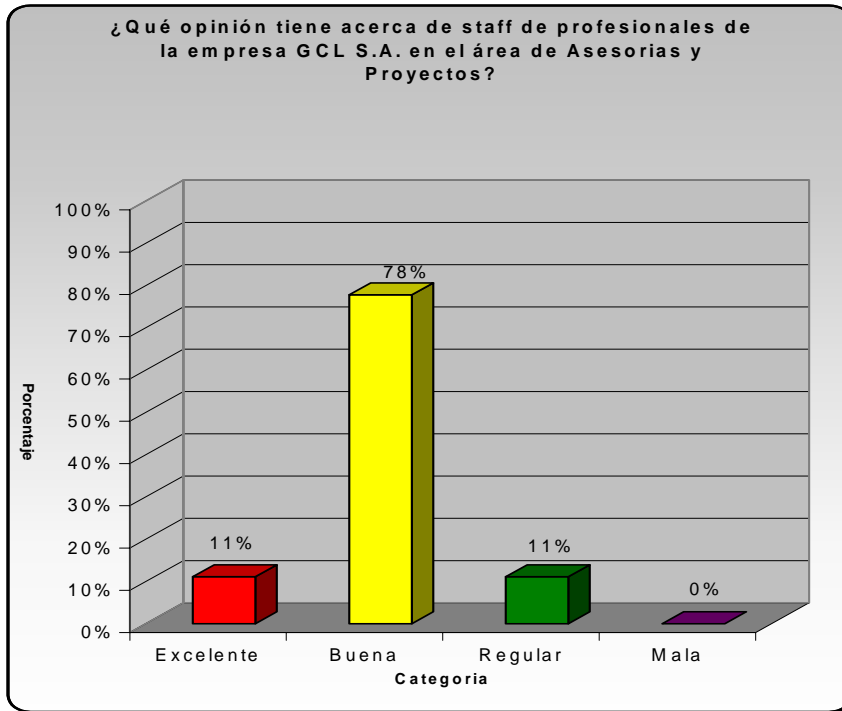
El propósito de este ítem, es conocer el grado de satisfacción actual de los clientes en la entrega del servicio de Asesorías y Proyectos por parte de la empresa.

Gráfico 3.6.1.1: Respecto al grado de satisfacción del servicio de Asesorías y Proyectos entregado por la empresa GCL S.A..



Del gráfico anterior, se observa que el 89% de los clientes actuales encuestados, están satisfechos con el servicio de Asesorías y Proyectos prestado por la empresa GCL S.A. y sólo un 11% de los encuestados se encuentra en desacuerdo; pero no especifican los motivos. Este resultado refleja claramente, que la mayoría de los clientes actuales están conformes en la forma en que la empresa ha entregado el servicio.

Gráfico 3.6.1.2: Respecto a la calidad del Staff de profesionales que dispone la empresa GCL S.A. en el área de Asesorías y Proyectos.

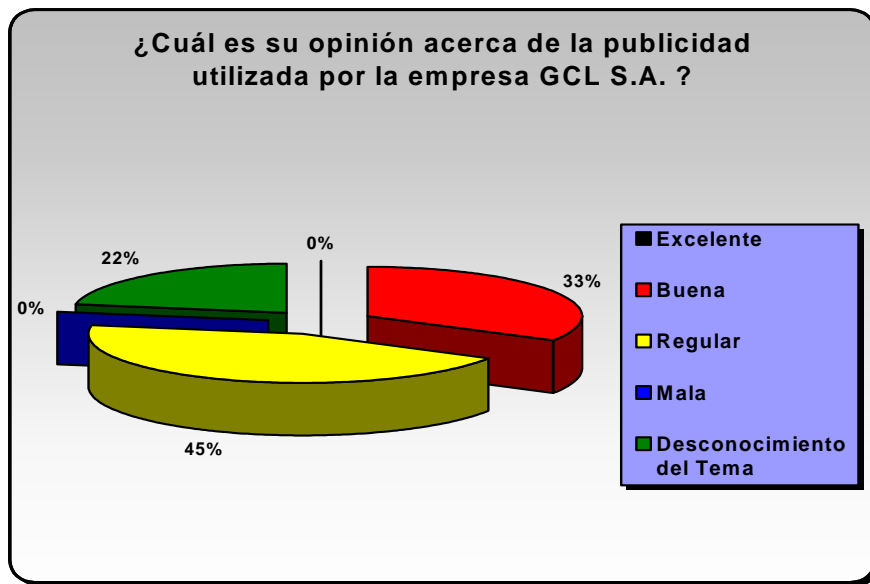


Aquí se aprecia que el 78% de los clientes actuales encuestados, opinan que la empresa GCL S.A. poseen un buen staff de profesionales en el área de Asesorías y Proyectos, el otro 11% de los clientes encuestados opina que la empresa GCL S.A. poseen un excelente staff de profesionales; y finalmente, un 11% opina que el staff de profesionales de GCL S.A. es regular en el desempeño en la entrega del servicio. En general existe una muy buena opinión acerca del staff de profesionales por parte de los clientes actuales; lo cual es muy bien valorado por parte de las empresas al momento de decidir entre una empresa y otra.

b) Medios de Información

La finalidad de este ítem, es conocer cuales son los medios publicitarios más utilizados por los clientes para informarse acerca de los servicios que ellos necesitan.

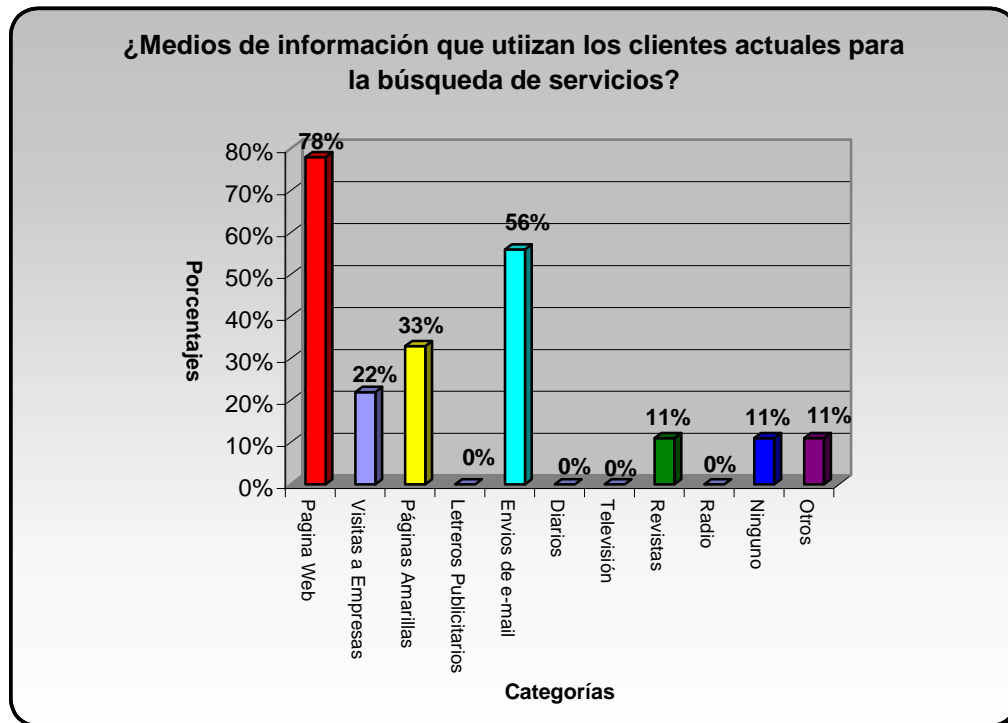
Gráfico 3.6.1.3: Respecto a la publicidad utilizada por la empresa GCL S.A.



En el gráfico se aprecia que el 45% de los clientes actuales encuestados opinan que la empresa GCL S.A. posee un sistema de publicidad regular; el otro 33% de los encuestados opina que la publicidad actual de la empresa es buena y finalmente un 22% de los encuestados opina desconocer el sistema de publicidad utilizado por la empresa GCL S.A.. Estos resultados reflejan un hecho importante, que hace indispensable definir claramente un sistema de publicidad y marketing,

para poder captar mayor cantidad de clientes potenciales y a su vez poder potenciar la imagen corporativa de la empresa GCL S.A.

Gráfico 3.6.1.4: Respecto a los medios de información que utilizan actualmente los clientes actuales para la búsqueda de prestación de servicio.

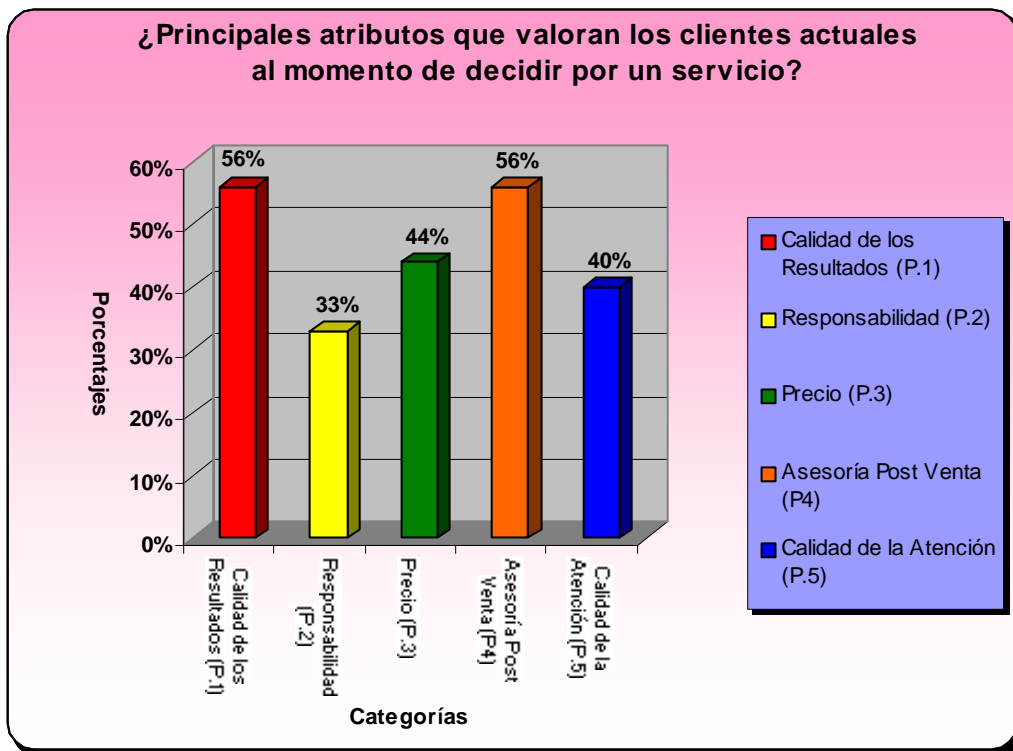


Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. Se aprecia entonces; que el 78% del total de clientes actuales encuestados utilizan las páginas Web para satisfacer sus necesidades de servicio. Luego le siguen los envíos de e-mail con un 56% del total de encuestados. A continuación y con un 33% del total de

encuestados, continúan las páginas amarillas, con un 22% las visitas a empresas. Estos porcentajes son los más relevantes y servirán para desarrollar con éxito la estrategia comercial.

c) Cualidades ó Atributos

En este punto, se desea conocer cuales son los atributos que más valoran los clientes actuales, al momento de decidir entre un servicio u otro.



Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. Como se observa claramente en el gráfico, el atributo principal de primera prioridad que más valorizan los clientes actuales, es la Calidad de los Resultados con un 56% del

total de encuestados.; seguido del Responsabilidad como segunda prioridad con un 33% del total de encuestados; luego el Precio como tercera prioridad con un 44% del total de encuestados; la Asesoría Post Venta como cuarta prioridad con un 56% del total de encuestados; y la Calidad de Atención como quinta prioridad con un 40% del total de encuestados.

Esta información permitirá poder orientar a la empresa, en pro de los requerimientos de los clientes actuales al momento de trabajar en conjunto con ellos.

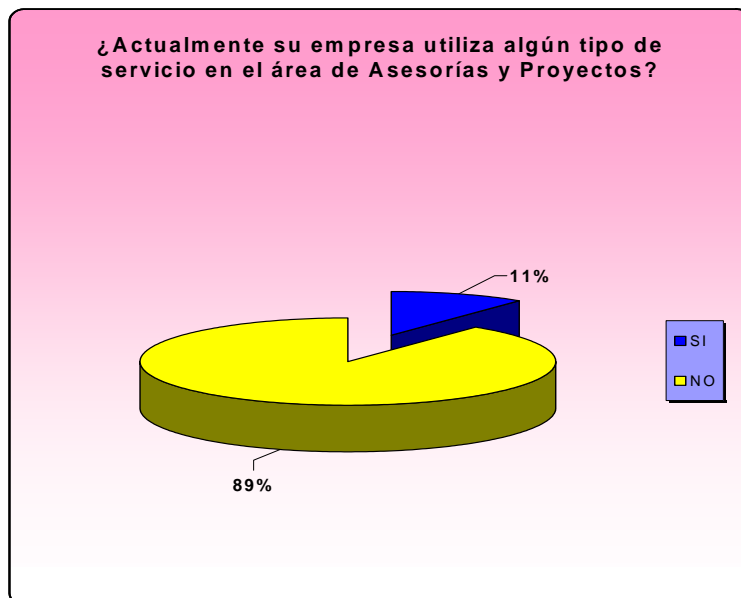
3.6.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES

El propósito de la aplicación de esta encuesta a los clientes potenciales, es poder conocer sus necesidades de servicio. Se utilizará la misma clasificación utilizada para los clientes actuales.

A) Evaluación de Servicios

El propósito de esta pregunta es conocer el comportamiento interno de la empresa a través de la detección de una necesidad no satisfecha por el mercado.

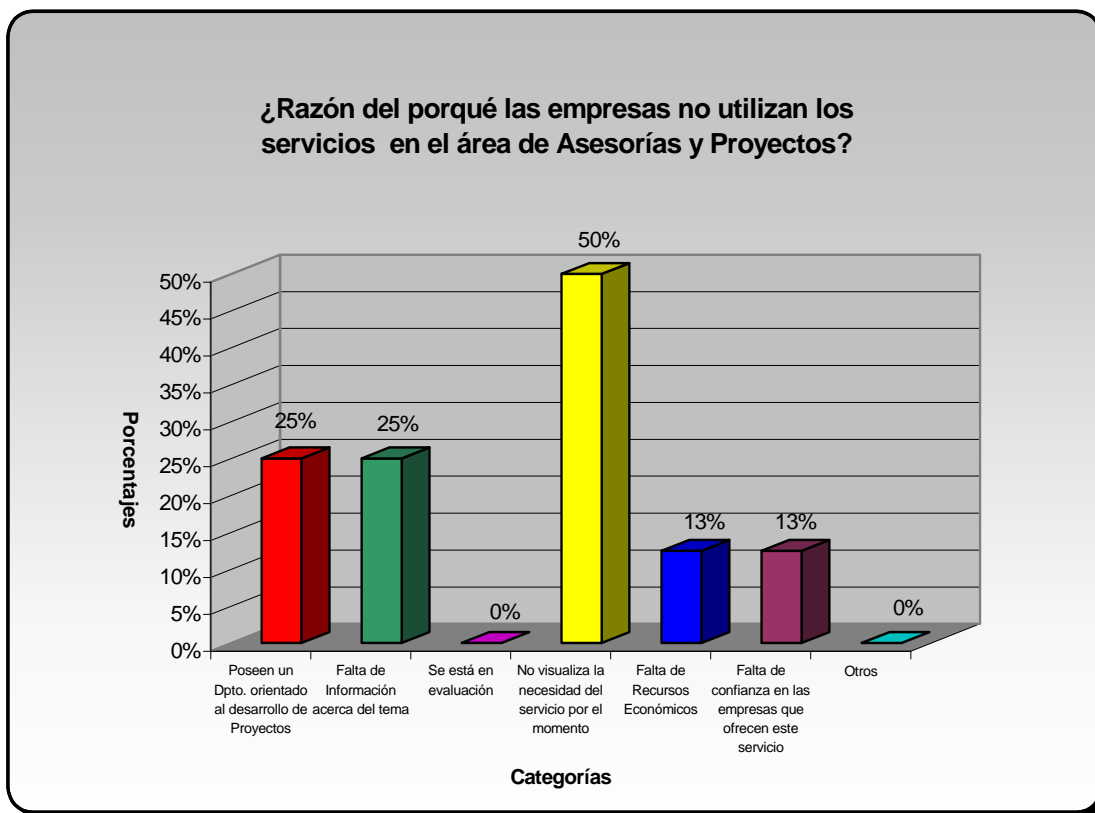
Gráfico 3.6.2.1: Ante la consulta si actualmente la empresa utiliza algún tipo de servicio en el área de Asesorías y Proyectos.



Al observar el gráfico; se aprecia claramente que la gran mayoría de las empresas de la Octava Región (89%), no utilizan específicamente servicios en el

área de Asesorías y Proyectos. En cambio, un porcentaje mucho menor (11%) los utiliza actualmente. Esto se traduce en buenas perspectivas para el futuro; ya que de aplicar una Estrategia Comercial optima, le permitirá a la empresa captar parte de este mercado no cubierto.

Gráfico 3.6.2.2: Cuál es la razón de la empresa para no utilizar actualmente ningún tipo de servicio en el área de Asesorías y Proyectos.

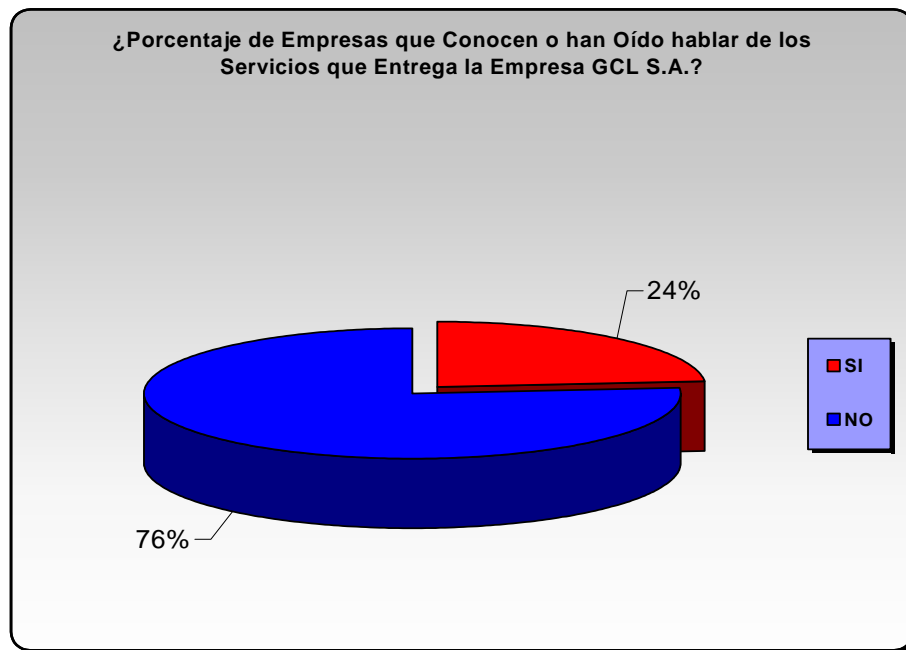


Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. En el gráfico, se visualiza claramente que la razón de las empresas para no utilizar ningún tipo de

servicio en el área de Asesorías y Proyectos, se debe principalmente, a que las empresas actualmente no visualizan la necesidad del servicio con un 50% del total de clientes potenciales encuestados. Seguido con un 25% cada uno respectivamente, se sitúan las alternativas de poseer un Depto. orientado al desarrollo de proyectos al interior de la empresa y la falta de información acerca del tema. Luego, continua con un 13% del total de encuestados para cada uno respectivamente, la falta de recursos económicos y falta de confianza en las empresas que ofrecen este tipo de servicio.

Esta información permitirá a la empresa, poder tomar las acciones necesarias para poder acceder a este nicho de clientes, que por una u otra razón no utilizan algún servicio del área de Asesorías y Proyectos.

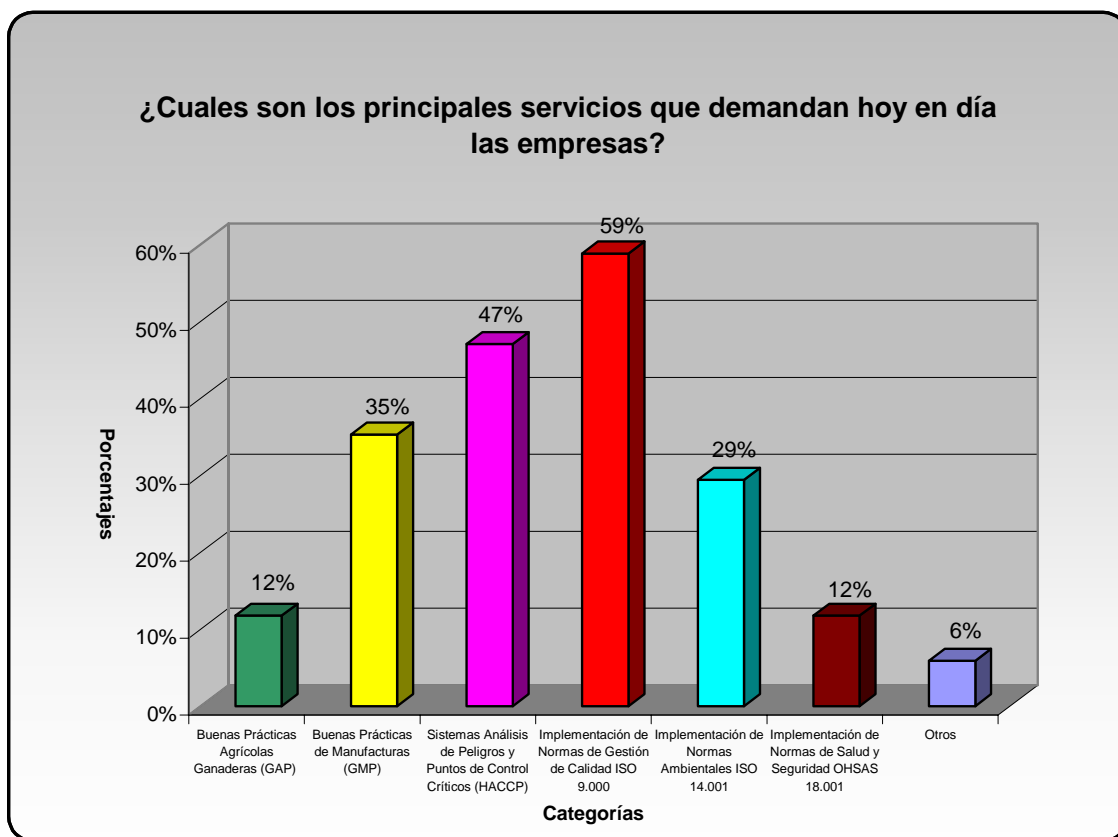
Gráfico 3.6.2.3: Conoce Usted la empresa GCL S.A. y los servicios que presta.



Claramente se observa en el gráfico, que la gran mayoría de las empresas de la Octava Región (76%) no conocen ni han oído hablar de los servicios de Asesorías y Proyectos que entrega la empresa GCL S.A. En cambio, un porcentaje menor pero significativo de un 24%, tiene conocimiento de los servicios que la empresa entrega en la actualidad.

Esto refleja claramente, la falta de publicidad que posee actualmente la empresa en el mercado, lo que no le permite ser reconocida a nivel regional como una empresa seria, responsable e innovadora.

Gráfico 3.6.2.4: Qué tipo de servicios del área de Asesorías y proyectos específicamente podrían demandar en estos momentos.



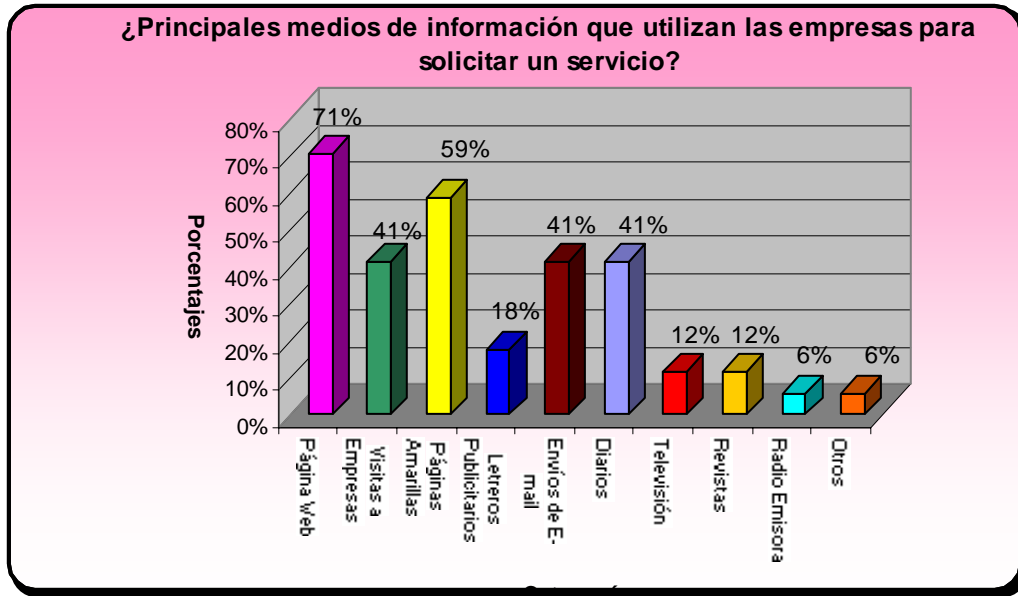
Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. En el gráfico se observa que, el 59% del total de clientes potenciales encuestados, podrían demandar a futuro principalmente la implementación de Normas de Gestión de Calidad ISO 9001. Luego, con un 47% del total de clientes potenciales encuestados continua los Sistemas de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP); seguido de las Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP) con un 35% del total de clientes encuestados; después con un 29%, la Implementación de Normas Ambientales ISO 14.001. Finalmente con un 12% del total de encuestados respectivamente se encuentran, las Buenas Prácticas Agrícolas Ganaderas (GAP) y la Implementación de Normas de Salud y Seguridad OHSAS 18.000.

En general, existe una fuerte demanda por parte de los clientes potenciales en diversos servicios que hoy en día la empresa podría abordar.

b) Medios de Información

Esta pregunta nace de la necesidad de determinar, qué tipo de medio de información pública, es la herramienta que utilizan las empresas para solicitar un servicio en la Octava Región.

Gráfico 3.6.2.5: Qué medios de información públicos utilizan comúnmente su empresa para solicitar un servicio.

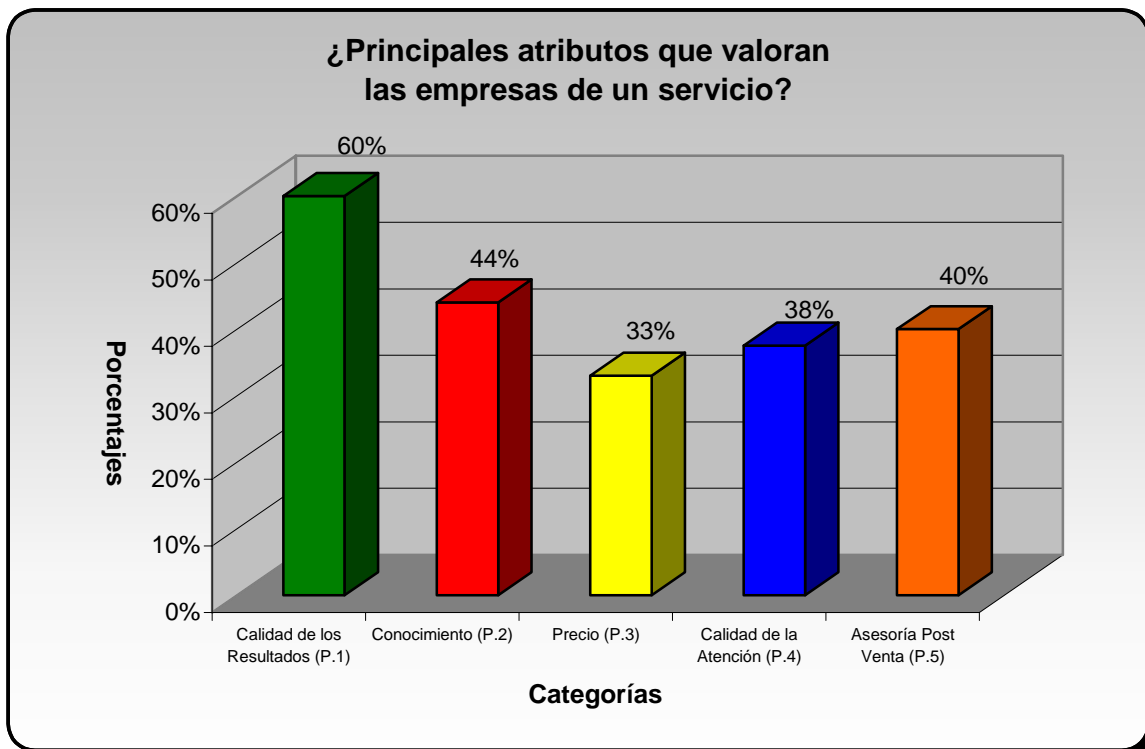


Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. Se aprecia entonces; que el 71% del total de clientes potenciales encuestados utilizan las páginas Web para satisfacer sus necesidades de servicio. Luego le siguen las páginas amarillas con un 59% del total de encuestados. A continuación y con un 41% del total de encuestados respectivamente, continúan las visitas a empresas, envíos de e-mail y los diarios. También destaca con un 18% los letreros publicitarios. Estos porcentajes son los más relevantes y servirán para desarrollar con éxito la estrategia comercial.

c) Cualidades ó Atributos

El propósito de esta pregunta, es detectar qué atributos o cualidades son los que más valoran las empresas en la Octava Región al momento de decidir por un servicio.

Gráfico 3.6.2.6: Enumere los atributos más importantes que prioriza su empresa al momento de decidir por un servicio u otro.



Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir un resultado para cada una de las alternativas por separado. Como se observa claramente en el gráfico, el atributo principal de primera prioridad que más valorizan las empresas en la Octava Región, es la Calidad de los Resultados con

un 60% del total de encuestados.; seguido del Conocimiento como segunda prioridad con un 44% del total de encuestados; luego el Precio como tercera prioridad con un 33% del total de encuestados; la Calidad de Atención como cuarta prioridad con un 38% del total de encuestados; y Asesoría Post Venta con un 40% del total de encuestados.

Esta información permitirá poder orientar a la empresa en pro de los requerimientos de los clientes potenciales al momento de generar una cotización o al momento de trabajar en conjunto con ellos.

3.6.3 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A LA COMPETENCIA DIRECTA

La finalidad de la aplicación de esta encuesta, es poder determinar la participación de mercado de la empresa a nivel regional; además de poder visualizar las debilidades y fortalezas de la competencia directa, para desarrollar una estrategia comercial que le permita obtener ventajas competitivas en el mercado.

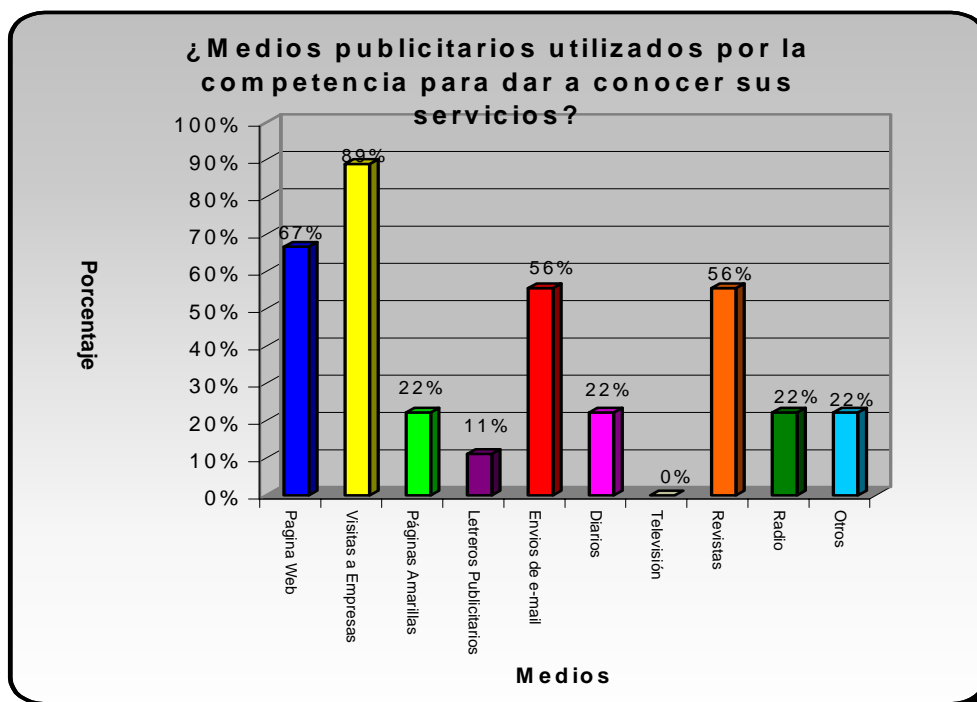
Con la finalidad de agrupar los datos según la información entregada por las encuestas para el desarrollo de la Estrategia Comercial, se efectuó la siguiente clasificación de los datos:

- a) Medios de Información
- b) Rango en que se sitúa su empresa
- c) Formas de pago
- d) Ventajas competitivas

a) Medios de Información

En este ítem se pretende averiguar los sistemas publicitarios que más utiliza la competencia para darse a conocer frente a sus clientes.

Gráfico 3.6.3.1: Respecto a los medios publicitarios utilizados por la competencia para dar a conocer sus servicios a sus clientes.

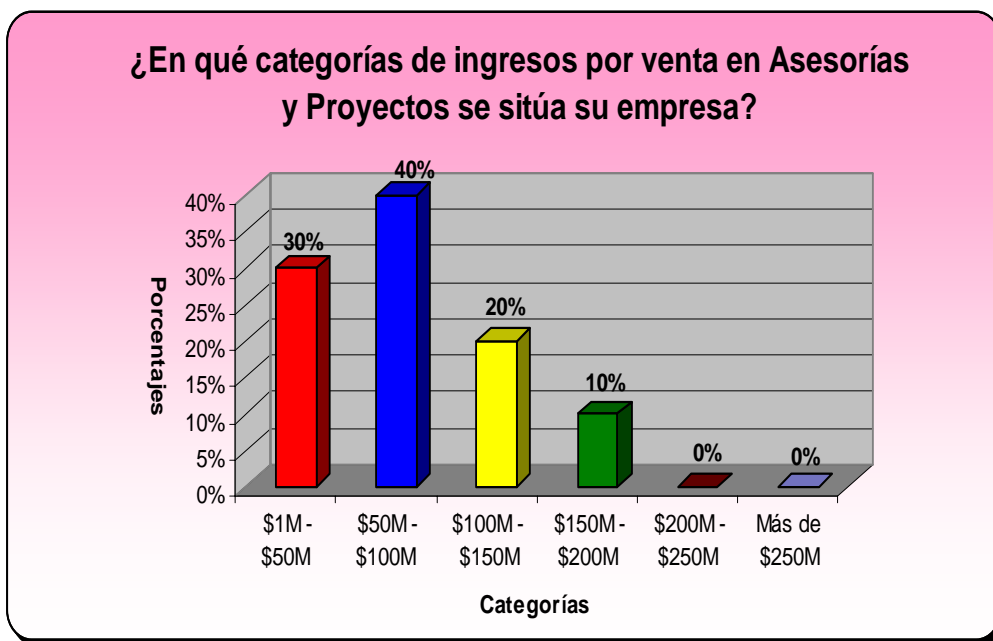


Antes de analizar el gráfico, es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa. Por lo cual, se deberá concluir para cada una de las alternativas por separado. Aquí se aprecia que el 89% del total de la competencia encuestada utilizan las visitas a empresas como medios para dar a conocer y ofrecer sus servicios de Asesorías y Proyectos. En cambio, el 67% del total de la competencia encuestada utilizan como medio para dar a conocer sus servicios las Páginas Web. Le siguen los envíos de e-mail y publicaciones en revistas con un 56%. Siendo estos cuatro medios publicitarios, los más relevantes del gráfico.

b) Rango en que se sitúa su empresa

En este punto se pretende saber, cual es la participación de mercado que posee actualmente la empresa GCL S.A. en la Octava Región

Gráfico 3.6.3.2: Respecto a la categoría en que se sitúa su empresa, por conceptos de Ingresos por Ventas sólo en el área de Asesoría y Proyectos el año 2004.



Al observa el gráfico, podemos observar que el 40% del total de la competencia se encuentra ubicada en la categoría entre \$ 50.000.000 y \$ 100.000.000 por concepto de Ingresos por Ventas el año 2004. Además existe un 30% del total de encuestados que está clasificado en el rango entre \$1.000.000 y \$ 50.000.000; otro 20% del total de encuestado se ubica entre \$ 100.000.000 y \$

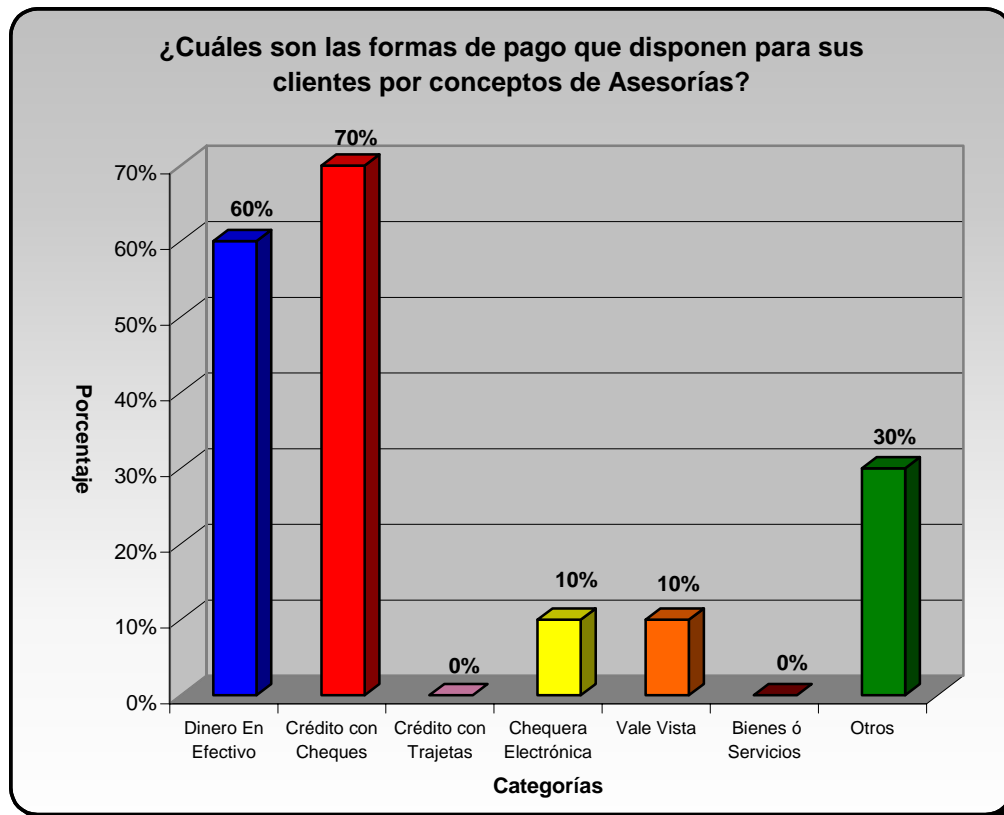
150.000.000. Finalmente con un 10% de los encuestados, el rango entre \$ 150.000.000 y \$ 200.000.000.

Esta información será de gran ayuda para poder saber en qué lugar se sitúa la empresa GCL S.A. en el mercado con respecto a su competencia más directa.

c) Formas de Pago

En este punto se pretende averiguar las diversas formas de pago que posee la competencia para sus clientes, con el objetivo de poder mejorar las actuales formas de pago que posee la empresa GCL S.A..

Gráfico 3.6.3.3: Respecto a las formas de pago que dispone la competencia.



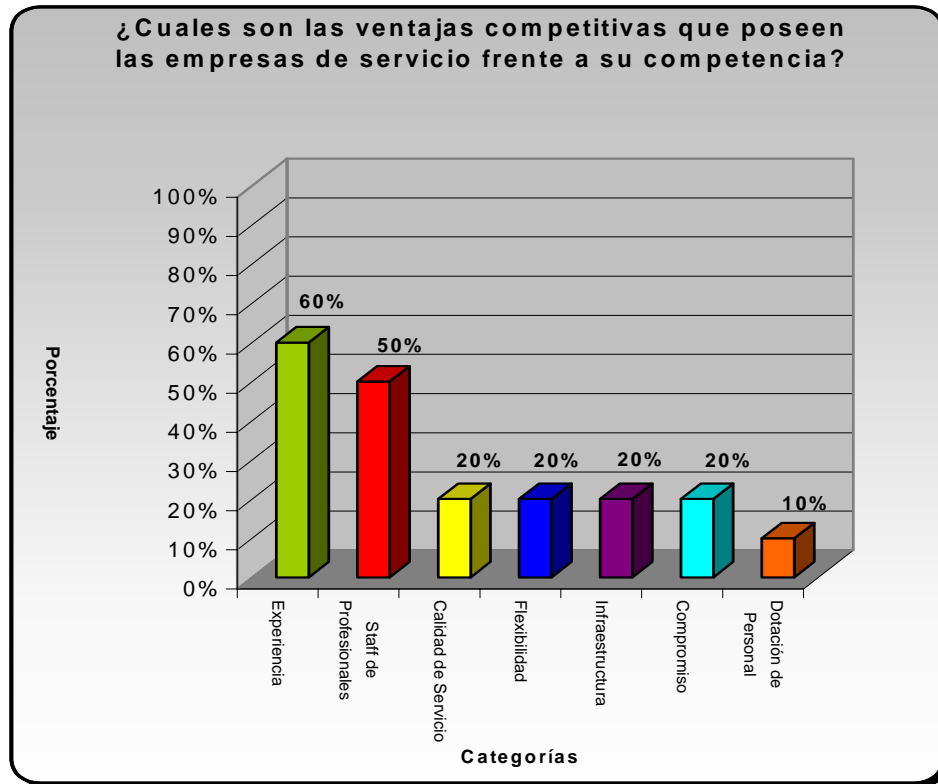
Antes de analizar el gráfico presente; es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa. Por lo cual, se deberá concluir para cada una de las alternativas por separado. Del presente gráfico, se aprecia que el 70 % del total de la competencia encuestada, utilizan el crédito con cheques como forma de pago para sus clientes. Existe además, un 60 % del total de empresas de la competencia que utiliza el dinero efectivo como forma de pago para sus clientes por conceptos de prestaciones de servicios. También se tiene un 30 % del total de la competencia que utiliza otro tipo de sistema de pago para sus clientes, tales como: plazo contra factura (30 días) y crédito directo.

Otras formas de pago que utilizan las empresas (competencia) pero con menor frecuencia son los vale de vista y las chequeras electrónicas con un 10 % cada una respectivamente.

d) Ventajas Competitivas

En este ítem se pretende saber cuales son las ventajas competitivas que posee la competencia y que marcan un elemento diferenciador frente a las demas.

Gráfico 3.6.3.4: Respecto a las ventajas competitivas que poseen las empresas frente a su competencia.



Antes de analizar el presente gráfico; es importante mencionar que para esta pregunta se podían mencionar más de alguna ventaja competitiva. Por lo cual, habrá que concluir para cada una de las categorías por separado. Se aprecia que el 60 % del total de empresas encuestadas, presenta como ventaja competitiva frente a su competencia, la experiencia en la entrega del servicio. Por otra parte existe un 50 % del total de la competencia que mencionan poseer un staff de profesionales idóneo que conforman el área de Asesorías y Proyectos. Además, existe un 20 % del total de empresas encuestadas para cada una de las siguientes ventajas competitivas: calidad del servicio, flexibilidad, infraestructura y

compromiso. Finalmente existe un 10 % del total de las empresas competidoras que mencionan la dotación de personal como su ventaja competitiva.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis del Medio Externo

Las empresas consultoras han tenido un cambio sustancial en los últimos años. Las organizaciones demandan consultores externos e internos para poder diseñar, optimizar y transformar la forma en que operan las empresas en un mundo globalizado y en constante cambio.

Se estima que los servicios de consultoría aportan un 0,3% al Producto Interno Bruto (PIB) de Chile. Estas empresas constituyen un apoyo al desarrollo económico del país, fortaleciendo el avance tecnológico que requiere el país. En Chile existen más de 1.000 empresas y consultores independientes, por lo menos declarados como tales ante el Servicio de Impuestos Internos (SII); sin contar con una legión de "consultores golondrinas", ejecutivos y profesionales que prueban el ingreso temporal a esta especialidad y luego la dejan para continuar sus carreras laborales. Entre los servicios de consultoría más conocidos en el área de administración, podemos mencionar a las empresas de auditores, que dan trabajo a unos 10.000 profesionales. También están los consultores en Ingeniería de Proyectos, Informática, Programas de Calidad Total, Reingeniería, Asesoría Tributaria, Marketing, Desarrollo Organizacional, Evaluación proyectos, etc.

Cada año, aparecen y desaparecen un sin número de empresas consultoras y de consultores independientes. Se considera que el "break even point" en la vida

de un consultor alcanza a un mínimo de tres años; pasado ese periodo, éste tiene posibilidades de sobrevivir. Se calcula que cerca del 80% de los consultores independientes que emergen anualmente no llegan a ese punto.

Las consultoras favorecen la incorporación de prácticas internas adecuadas, ó realizan una evaluación imparcial que son elementos cruciales de los cambios que las compañías deben adoptar en tiempos difíciles.

4.1.1 Falta de confianza y pérdida de competitividad

El cambio que se vive en las empresas chilenas se debe al fenómeno de globalización imperante, al advenimiento de nuevas tecnologías (principalmente Internet), y la creciente necesidad de recursos humanos más sofisticados. Por ende, el papel de las consultoras es ayudar a enfrentar esos cambios. Es una ilusión creer que una consultora resolverá todos los problemas de una empresa, pues aquella constituye un apoyo en análisis, experiencia e información especializada para en conjunto con los profesionales de la organización, proponer ajustes de aspectos puramente técnicos y abarcar variables como la capacitación, el entrenamiento, o los cambios en el enfoque de muchos procesos.

La gestión de las empresas chilenas puede mejorar, pero ese avance puede estar limitado por determinadas características de la sociedad chilena. Se necesita generar relaciones basadas en la confianza al interior de las organizaciones, lo

que hoy no es plenamente posible porque al nivel de sociedad se dan principalmente relaciones de desconfianza. Esto deriva en un trabajo más lento, caro y de peor calidad. Se gasta mucho tiempo en el seguimiento de las labores encomendadas, es difícil lograr coordinación de varias áreas y ejecutivos dentro de una empresa por la falta de confianza; lo que genera pérdida de competitividad.

Las consultoras ayudan al equipo directivo de la empresa a prepararse para el futuro, y como actualmente la velocidad de cambio y la exposición a la competencia internacional es mucho más exigente, las empresas no pueden confiarse en ningún momento. Las consultoras aportan la experiencia internacional de otros casos, su capacidad analítica para resolver problemas complejos, y implementación para transformar las soluciones en cambios reales.

4.1.2 Calidad de Gestión

"Mientras las empresas transnacionales ven a las consultoras como un apoyo permanente y a largo plazo, las nacionales recurren a ellas, por lo general, cuando están agobiadas ", expresa el gerente de consultoría de Arthur Andersen Langton & Clarke Consulting, Ingeniero Civil Industrial Reinaldo Witto. Indica que las consultas apuntan básicamente a la reducción de costos y a la revisión de la gestión.

El hecho de que la crisis se haya dado en un contexto de globalización de la economía, en palabras de Witto, refuerza la necesidad de incorporar nuevos

canales de distribución y avances tecnológicos, "que corresponden a una nueva forma de hacer negocios". En esa etapa de adaptación, es clave la formación del recurso humano y sostiene: "en Chile el nivel de preparación es muy bueno, especialmente porque la escasez de recursos muchas veces obliga a los ejecutivos a desarrollar toda su creatividad para enfrentar situaciones límites; pero la calidad de la gestión no depende exclusivamente de una persona dentro de la empresa, sino de grupos entre los que se generan luchas de poder; lo que obliga a diseñar herramientas para solucionar ese tipo de conflictos... "Y en los últimos años, las empresas se han dado cuenta que hay otros factores que influyen en su gestión más allá de los parámetros puramente financieros, como la innovación, la agilidad de respuesta o la tecnología. Esto se llama tablero de comando y le entrega a los directivos una visión amplia del estado de la compañía, con distintos niveles de abstracción", destaca Witto. "Una herramienta importante es el rediseño de los procesos de gestión antes llamada reingeniería, buscando un cambio que involucre la estructura y los roles, teniendo en cuenta que ya no funciona la rigidez de funciones y que todos deben ser capaces de complementar y compartir roles".

En tanto; el Ingeniero Civil Industrial Gonzalo Larraguibel, socio de Booz-Allen and Hamilton de Chile Ltda., señala que: en época de crisis las consultoras son llamadas para efectuar reestructuraciones, reducciones de costos y, a veces, racionalización de los ingresos. "lo que deben entender las empresas, es que reducir costos despidiendo personal de un día para otro, no es lo más eficiente; lo que se debe buscar es un proceso de transformación efectivo, al cual no se le pueden exigir resultados en el corto plazo". A su juicio; la labor empresarial chilena

actual está condicionada por la necesidad de insertarse en un marco de competencia internacional efectiva, con un mayor número de empresas extranjeras en el país, cuyos ejecutivos han importado eficientes modos de gestión. En ese sentido, las consultoras están siendo cada vez más solicitadas en cuanto a lograr información sobre cómo se administran compañías en otros lugares. "Nos requieren respecto de cuáles son las mejores prácticas, qué hacen los diferentes directores, qué perfil y capacitación tienen, cómo trabajan, cómo se relacionan entre ellos, qué roles o interrelaciones existen, etc., y en base a toda esa información, se plantean cómo debiera ser la gestión de su empresa a futuro o qué tecnologías debieran utilizar".

4.2 Análisis Interno de La Empresa

4.2.1 Evolución de la Empresa

Fundación Chile fue creada en 1976 por el Gobierno de Chile y la ITT Corporation de Estados Unidos. Al inicio, la organización cumple un rol estratégico en la generación de productos y procesos innovadores para los sectores clave de la economía nacional. Luego, a comienzos de los años 80, Fundación Chile incuba y desarrolla nuevos negocios tecnológicos en sus áreas de especialización.

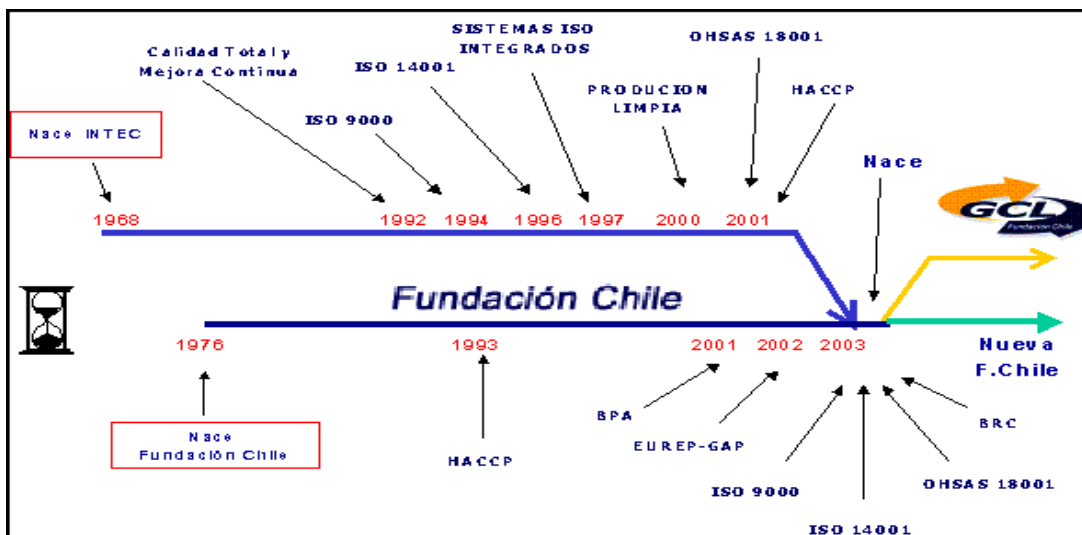
En Enero del año 2003, Fundación Chile y la Corporación de Investigación Tecnológica (INTEC) integraron sus actividades; convirtiéndose en la más importante plataforma tecnológica del país en el ámbito de la innovación, negocios y la investigación aplicada.

Todo esto se traduce, en un cambio organizacional que conlleva a una expansión y crecimiento, con oficinas en la Región Metropolitana (Vitacura y Huechuraba), VIII Región (Hualpén) y IX Región (Temuco), con actividades en Chile, desde la I a la IX Región, y también a nivel latinoamericano.

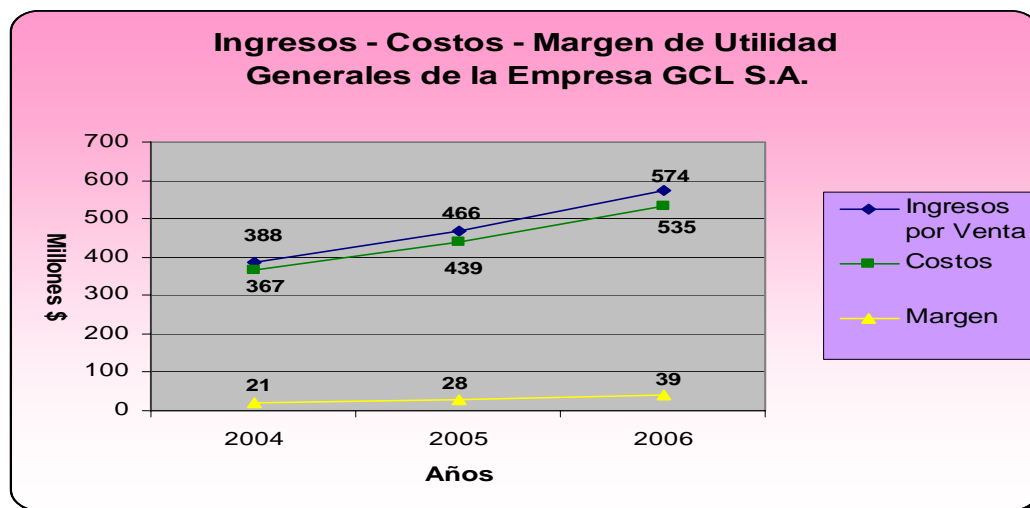
De este modo, el Área de Calidad y Servicios de Laboratorio se transforma en una empresa filial de Fundación Chile, Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. (GCL S.A.). Lo cual provocó que la empresa GCL S.A. al ser una organización con

finés de lucro, debe generar sus propios ingresos para mantenerse en el mercado y subsistir.

A continuación, se presenta un gráfico con la evolución histórica de la empresa GCL S.A.:

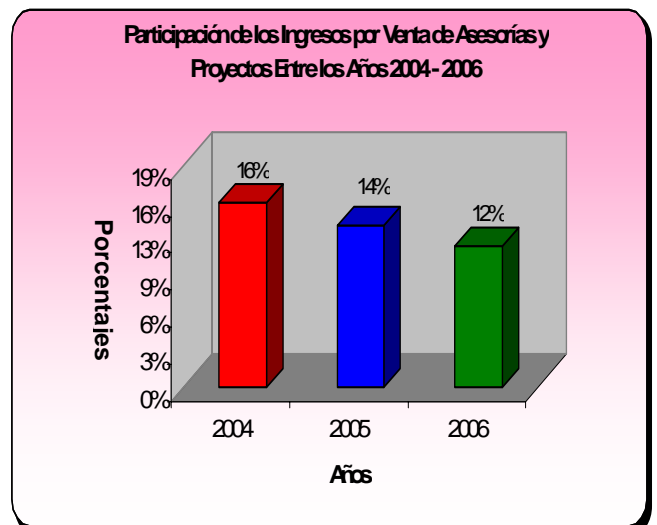
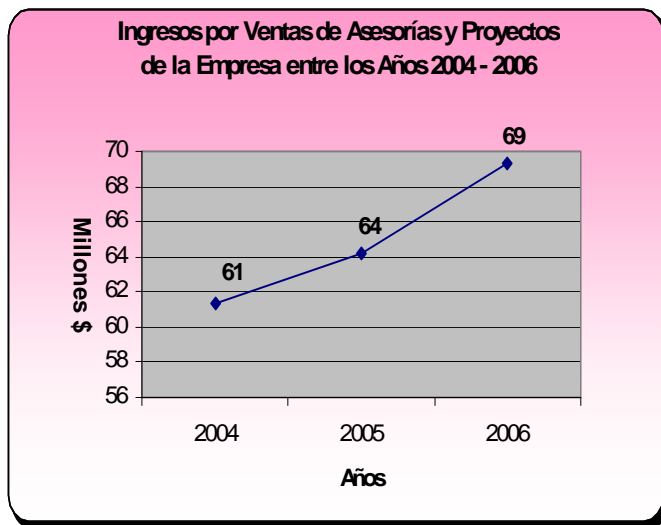


En el gráfico que se presenta, se observa la evolución de los ingresos por venta, los costos y el margen de utilidad generales de la empresa GCL S.A. entre los años 2004 - 2006.



La empresa GCL S.A. desde que se formó como tal (el año 2003) ha experimentado un leve aumento en los últimos años en cuanto a los ingresos por venta, los costos y el margen de utilidad generales de la empresa GCL S.A. Este incremento hasta el momento es positivo, pero podría cambiar y ser revertido en la actualidad sino se realiza un cambio al interior de la empresa, en la gestión administrativa, debido a diversos factores, tales como: Falta de estrategia comercial, disminución en la demanda de servicios en el mercado, cambio de la imagen corporativa de la empresa debido a su independencia, etc.,.

A continuación se observan los siguientes gráficos; la evolución de los Ingresos por Ventas y la Participación de Mercado de la empresa GCL S.A. del servicio de Asesorías y Proyectos entre los años 2004 - 2006.



El servicio de Asesorías y Proyectos que presta la empresa GCL S.A. ha experimentado en los últimos tres años un leve aumento en los ingresos por ventas desde el año 2004 - 2006. Este incremento, se debe principalmente a las

exigencias que han experimentado las PYME por parte de los mercados Internacionales y el Estado, las cuales se traducen en implementación de Normas, mejoras de procesos productivos, Certificaciones de Calidad de los productos o servicios, etc..Todas estas exigencias, tienen como finalidad mejorar los estándares de calidad de los productos o servicios entregados, y ser más competitiva a nivel Nacional e Internacional. Sin embargo, a pesar de lo antes mencionado, esto ha generado una disminución paulatina en la participación de mercado del servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A.. Este efecto será analizado posteriormente en profundidad en el Capítulo 5, “Estrategia Comercial”.

4.2.2 Misión de la Empresa

Brindar servicios oportunos, confiables y de vanguardia; identificando y satisfaciendo integralmente las necesidades de sus clientes. Para ello, se cuenta con un equipo de personas competente, inserto en un sistema interno de gestión de calidad, que se traduce en una mejor calidad de vida y en la sustentabilidad económica de la empresa, sin transar en sus principios y valores.

4.2.3 Políticas de la Empresa

Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. (GCL S.A.) proveerá de servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes en la calidad de los ensayos, de

acuerdo a los métodos establecidos, en el tiempo acordado y con la oportunidad requerida.

Para este fin ha fijado los siguientes objetivos generales:

1. Lograr la satisfacción de sus clientes, entregándoles servicios confiables y oportunos, que respondan a sus necesidades y requerimientos.
2. Desarrollar las competencias y el compromiso de sus colaboradores.
3. Ampliar la cobertura y mejorar continuamente sus servicios, productos y procesos.
4. Posicionar la marca comercial GCL.
5. Crear valor económico para contribuir a la sustentabilidad de GCL.

4.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

El propósito del FODA, es analizar el medio interno y externo de la empresa GCL S.A. desde un punto de vista general con todos sus servicios y un análisis específico del servicio de Asesorías y Proyectos.

En el análisis interno se caracterizan las fortalezas o debilidades al hacer frente a cambios dentro de la organización que se puedan presentar en el tiempo.

En el análisis externo, se destacan el estudio de las oportunidades o amenazas que presenta el mercado para la empresa GCL S.A.

4.3.1 ANÁLISIS INTERNO

DEFINICIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.3.1.1 Fortalezas

Es cualquier combinación de recursos, talento y tecnología que coloca a una empresa en posición ventajosa frente a las exigencias de su entorno.

□ DE LA EMPRESA

- ❖ La vasta experiencia que posee en el rubro, unido a la especialización del personal que está comprometido con las metas planificadas por la empresa, fortalece el desarrollo de nuevas ideas. Lo anterior, sumado a la investigación continua que se realiza en lograr la mayor eficiencia y eficacia en el mejoramiento de los estándares de calidad e inocuidad en los procesos

productivos, hace que la empresa asegure su continuidad en el mercado.

- ❖ Por ser una empresa de prestación de servicios, la capacitación del personal se considera un recurso de suma importancia. GCL S.A., en este sentido ha logrado alcanzar un alto nivel de especialización de su personal en cuanto al servicio al cliente se refiere.
- ❖ Trabajar bajo el amparo de una institución destacada como Fundación Chile, le otorga a la empresa GCL S.A. mayor respaldo en cuanto a confiabilidad.
- ❖ La empresa posee una infraestructura y equipamiento de excelente calidad y de última generación para el desarrollo de sus servicios, y que está a disposición de sus clientes cuando ello lo dispongan.

□ **SERVICIO DE ASESORÍAS Y PROYECTOS**

- ❖ Se cuenta con un equipo humano multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia y trayectoria en diferentes rubros, o sea, se conoce a cabalidad la realidad del mercado y los problemas que lo afectan.
- ❖ El servicio se caracteriza por ser confiable en los resultados que entregan y rapidez en el cumplimiento de los requerimientos.
- ❖ Existe una fuerte relación de cooperación con instituciones públicas tales como el SAG, INDAP y otras que facilita el acceso al desarrollo de proyectos e información relevante.
- ❖ Se destaca la alta calidad técnica que poseen en la estandarización de cada proceso del ciclo productivo.

4.3.1.2 Debilidades

Son carencias de la empresa, no corregibles inmediatamente, que se conjugan en un momento dado para colocar a la empresa en posición desventajosa con respecto a las exigencias del entorno.

□ DE LA EMPRESA

- ❖ No se aprecia mecanismos sólidos de investigación del mercado consumidor ni tampoco de la competencia.
- ❖ No se aplica una política publicitaria fuerte y constante, que resulta vital para competir en la actual industria del servicio.
- ❖ La empresa nunca ha desarrollado una estrategia de marketing, en cuanto a la detección de las necesidades del mercado; si no, que más bien se destinan los esfuerzos y creatividad a la lucha por sobrevivir en el tiempo presente, con el mismo estilo y certidumbre, reaccionando en forma lenta a los cambios que impone el mercado.
- ❖ La falta de acreditación internacional muchas veces limita a la empresa GCL S.A. al momento que el cliente decide entre una empresa y otra, sobre todo si el cliente desea exportar sus productos.

□ **SERVICIO DE ASESORÍAS Y PROYECTOS**

- ❖ Falta aumentar los mecanismos en las formas de pago, que permitan facilitar la adquisición de los servicios por parte de los clientes para así evitar la rigidez comercial.
- ❖ Falta de claridad al momento de ofrecer los nuevos servicios a los clientes.
- ❖ Aumentar la frecuencia de visitas a empresas, tanto a clientes actuales como potenciales.
- ❖ Es de vital importancia realizar acciones orientadas al fomento de los atributos y cualidades del servicio a nivel regional para mantenerse en el mercado.
- ❖ Mejorar y potenciar la actual gestión del área de venta y definir en forma clara y precisa el servicio Post Venta.
- ❖ Falta crear un Departamento de Marketing que esté conformado por un Jefe de Marketing y algunos vendedores destinados a ofrecer y vender los servicios.
- ❖ Falta potenciar la página Web, agregando un link para cotizaciones online, etc.

4.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.3.2.1 Oportunidades

Es una coyuntura de factores, normalmente no controlables, a los cuales la empresa está en capacidad de responder y que pueden ser favorables para sus planes de crecimiento y desarrollo.

□ DE LA EMPRESA

- ❖ En general, en el mercado pocas son las empresas importantes en el rubro que llegan con sus servicios a la Octava Región, donde con una mayor publicidad y promoción se puede encontrar un buen polo de desarrollo para la empresa en el sector a corto plazo.
- ❖ La exigencia de nuevas leyes y normativas legales a las PYME por parte del estado y el mercado internacional, crean nuevas oportunidades a la empresa GCL S.A..

□ **SERVICIO DE ASESORÍAS Y PROYECTOS**

- ❖ La entrega de un servicio personalizado y de calidad, que se traduzca en generar buenas relaciones con los clientes y la satisfacción de sus necesidades.
- ❖ Servicios eficientes con precios de mercado atractivos generan un elemento distintivo y diferenciador para el servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A..
- ❖ Potenciales clientes de asesorías que requieren servicios en sus actividades productivas.

4.3.2.2 Amenazas

Es una coyuntura de factores, normalmente no controlables, que van en desmedro de los planes de crecimiento y desarrollo; y frente a los cuales la empresa debe generar respuestas adecuadas.

□ **DE LA EMPRESA**

- ❖ El latente desplazamiento de empresas de servicios a nuevos sectores o regiones, por la baja presencia en el mercado de la competencia y además las nulas barreras de entradas, son un gran aliciente para penetrar el mercado con sus servicios.

□ **SERVICIO DE ASESORÍAS Y PROYECTOS**

- ❖ Competencia mejor preparada para responder a los nuevos requerimientos y necesidades del cliente.
- ❖ Competencia con actitud más agresiva y consolidada.

CAPITULO 5: ESTRATEGIA COMERCIAL

5.1 Estrategias Competitivas Básicas

La estrategia consiste básicamente, en adecuar las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la empresa y ajustar las fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. La esencia de la estrategia no pasa por un análisis estratégico de los hechos; sino que además, se les debe interpretar y prever situaciones futuras a las cuales se verán expuestos, por el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa.

Las estrategias por lo general, requieren de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de sus rivales, y obtener rendimientos superiores al promedio.

Según Porter; existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.

- 1. Estrategia de Liderazgo en Costos:** Consiste básicamente en reducir los costos del producto o servicio, con el fin de establecer precios menores a los de la competencia; eso sí, sin descuidar algunos otros aspectos como la calidad del producto ó servicio, la atención al cliente, los servicios post venta, etc.

El hecho de tener una ventaja en costos, constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas:

- Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia.
- El liderar en costos bajo genera una especie de protección a la empresa, antes el posible aumento en los costos por parte de algún proveedor de gran relevancia y le permite a su vez enfrentar con mayor flexibilidad esta situación.
- El liderar en costos genera una barrera de entrada no sólo para los nuevos competidores, sino también para los posibles productos sustitutos.

2. Estrategia de Diferenciación del Producto ó Servicio: El objetivo es generar cualidades distintivas importantes en el producto ó servicio y que marca la diferencia de la competencia. Esta diferenciación puede presentarse de varias formas: una imagen de marca, confiabilidad del producto o servicio, servicio post - venta, calidad del producto o servicio ofrecido, etc.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos de publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

Este tipo de estrategia constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas: ¿????

- La diferenciación del producto o servicio frente a la competencia, reduce el carácter sustituible del servicio, aumenta la fidelidad y disminuye la sensibilidad al precio.
- Debido a la alta fidelidad por parte del cliente que se genera en este tipo de estrategia, la entrada de nuevos competidores se hace más difícil.
- Las cualidades distintivas del producto o servicio y la fidelidad de los clientes, proporcionan una barrera de protección frente a productos sustitutos.

3. Estrategia de Focalización ó Concentración: Este tipo de estrategia se especializa en centrar su atención básicamente en un segmento específico del mercado, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente en mejor forma que los competidores. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que necesariamente son débiles con relación al mercado global.

Esta estrategia puede utilizar, el liderar por costo, por diferenciación o ambas a la vez, pero únicamente respecto a la población objetivo escogida.

5.2 Estrategias de Marketing

5.2.1 Estrategias de Crecimiento

La empresa GCL S.A. actualmente no tiene definida una Estrategia de Crecimiento en el área de Asesorías y Proyectos, debido principalmente a que nunca se ha realizado ningún estudio acabado en el área de marketing, ni tampoco se ha definido algún tipo de estrategia en esta área. En este estudio en particular y en conjunto con la empresa se ha decidido orientarse exclusivamente hacia una línea estratégica de expansión más que de diversificación.

Para el estudio del servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A. se recomienda utilizar la Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, propuesta por Igor Ansoff.

La Matriz de Ansoff, establece cuatro estrategias de crecimiento, de acuerdo a la descripción producto ó servicio - mercado, en función de su actualidad y de su novedad, para llegar a definir una línea de estrategia de expansión o de diversificación según sea el caso.

Matriz de Ansoff

		Productos ó Servicios	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el Mercado 1	Desarrollo de Productos 2
	Nuevos	Desarrollo del Mercado 3	Diversificación 4

Fuente: “Fundamentos de Marketing”; Stanton.

Los recuadros 1, 2 y 3 de la matriz, se refieren básicamente a opciones de expansión, a diferencia del recuadro 4 que plantea una estrategia de diversificación. El criterio general es adoptar todas las estrategias de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

De acuerdo a lo visualizado en la matriz de Ansoff, la estrategia elegida para la empresa GCL S.A. en particular, es una directriz de expansión, basada en la Penetración en el Mercado (1) y Desarrollo del Mercado (3).

5.2.1.1 Estrategia de Penetración de Mercado

Una estrategia de penetración, consiste en incrementar las ventas de productos y/o servicios actuales en los mercados, lo cual, puede lograrse a través de las siguientes vías:

- **Aumentar la Cuota de Mercado:** Consiste en aumentar la ventas se productos y/o servicios, a través de una mayor inversión en elementos de publicidad, que permitan incentivar a los clientes actuales y potenciales a utilizar más regularmente los servicios ofrecidos por la empresa GCL S.A.

Por ejemplo:

- ✓ Mejorar los servicios ofrecidos.
- ✓ Manejar precios competitivos.
- ✓ Realizar acciones efectivas de publicidad.
- ✓ Mejorar la imagen de marca.

- **Defensa de una Posición de Mercado:** La empresa deberá proteger su actual participación de mercado, esto tanto para con sus clientes y proveedores.

Por ejemplo:

- ✓ Cumplir con los requerimientos y/o necesidades de los clientes.
- ✓ Realizar acciones dirigidas a estudiar a la competencia.
- ✓ Estrategia defensiva de precios.
- ✓ Refuerzo de promociones.

Es importante mencionar que actualmente en la empresa GCL S.A., nunca se ha llevado a cabo un estudio de marketing en el área de Asesorías y Proyectos; por lo cual, no poseen información confiable acerca de la participación de mercado, ni tampoco poseen una segmentación definida en la cual se centraliza el servicio de Asesorías y Proyectos.

En cuanto a Penetración de Mercado se refiere, es continuar con acciones en función a incrementar la cuota de mercado, para abarcar más allá del mercado poseído. De su aplicación concreta se mejorará la calidad del servicio de atención de la empresa a los clientes, aumentando el número de visitas a empresas, ofreciendo facilidades de pago y captar clientes potenciales.

5.2.1.2 Estrategia de Desarrollo de Productos ó Servicios

Para la empresa en estudio, por el momento no se crearán nuevos servicios, pero sí se potenciarán los servicios en los mercados actuales, atrayendo con mayor fuerza a los actuales y potenciales clientes en la satisfacción de sus necesidades, lo cual se traducirá en un incremento de las ventas.

- **Mejora de la Calidad:** Mejorar la forma en que un producto ó servicio ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.

Por ejemplo:

- ✓ Mejorar la rapidez de respuesta del servicio, ante posibles inconvenientes que puedan presentarse tanto dentro de la empresa, como también al momento que el cliente cotice o pida información acerca de un tema determinado del servicio de Asesorías y Proyectos.
- ✓ Programar visitas personales a clientes tanto actuales como potenciales para explicar más en detalle los diferentes servicios que ofrece la empresa, la tecnología con que dispone la empresa GCL S.A. para llevar a cabo sus servicios, y al mismo tiempo responder a todas las inquietudes que presenten los clientes.
- ✓ Incorporar un servicio Post Venta, en el cual se realicen visitas a las empresas para realizar un monitoreo y control de cada uno de los procesos internos involucrados en la implementación del servicio de Asesorías y Proyectos.
- ✓ Mejorar la publicidad existente hoy en día en la empresa GCL S.A. a través de diferentes medio publicitarios.
- ✓ Evitar focalizaciones o concentraciones de operación en Concepción.

5.2.1.3 Estrategia de Desarrollo del Mercado

Esta estrategia tiene por objetivo incrementar las ventas de sus servicios actuales a nuevos mercados, para lo cual la empresa debería destinar más recursos a la venta de sus servicios a otros mercados, en otras localidades de la Octava Región, la expansión que podrá lograrse por las siguientes vías:

- **Nuevos Segmentos:** Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico.

Por ejemplo:

- ✓ Vender los servicios a otros grupos o sectores industriales diferentes.
- ✓ Determinar y satisfacer los requerimientos de los clientes del nuevo mercado.
- ✓ Lograr posicionar su imagen a otras localidades.

5.2.2 Estrategia de Posicionamiento

Una vez que se ha definido el segmento objetivo en el cuál se insertará la empresa, se debe decidir el posicionamiento que se adoptará en el segmento elegido. Una definición clara y precisa acerca del concepto de Posicionamiento es la de los autores Ries y Trout y dice así:

“Posicionamiento, es la concepción de un producto o servicio y su imagen con el objetivo de imprimir en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia”.

La capacidad de una empresa de posicionar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado, va a depender principalmente del valor agregado que posea el servicio o producto que se está ofreciendo. Es aquí, donde las ventajas competitivas que poseen los servicios ofrecidos toman protagonismo

y marcan la diferencia frente a la competencia.

Para enfocar el problema del posicionamiento se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo vamos a lograrlo?

¿Qué posición debemos tener?

¿A qué empresas debemos superar para establecer esa posición?

¿Contamos con el presupuesto suficiente de mercadotecnia para ocupar y mantener esa posición?

¿Contamos con un staff de profesionales comprometidos con la empresa y sus metas?

Según el autor Lambin, existen algunos aspectos que deben considerarse al momento de seleccionar un tipo de posicionamiento, entre los cuales se puede mencionar:

Conocer el posicionamiento actual ocupado por la marca y la de sus principales competidores.

Al analizar las encuestas y la investigación de mercado; se puede observar claramente que actualmente la empresa GCL S.A. se encuentra posicionada en un nivel bajo en cuanto a reconocimiento como imagen corporativa por parte de los clientes potenciales, algunos clientes actuales y competencia. Es decir, no se reconoce fácilmente a la empresa GCL S.A. como una empresa de servicio

cuando se les hace mención de ella; pero al momento de nombrarle Fundación Chile, sólo ahí se logra reconocer la empresa y los servicios que ofrecen al mercado. Esto se debe principalmente a la falta de un Departamento de Marketing en la empresa GCL S.A., la cual estaría encargada no solamente de la publicidad, promoción y de potenciar la imagen de la empresa, sino también, del servicio de Venta, Post - Venta y Atención al Cliente.

Hoy en día el área de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A., según las encuestas, posee una participación de mercado de 5.57%, lo cual indica claramente que la empresa está recién en su periodo de crecimiento dentro de la curva de ciclo del producto o servicio. Pero para poder crecer en cuanto a participación de mercado, se deben potenciar y mejorar algunos aspectos que más adelante se mencionan en detalle.

En la actualidad, la competencia más importante para GCL S.A., son las empresas CCA Qualitas, Inspectorate, Siga Consultores, Euskadi Ltda., Consultora Tierra Verde Ltda., Biotec Ltda., entre otras. En general, no existe ninguna empresa de servicio en la Octava Región que posea una participación de mercado significativamente importante.

Definir la posición a seguir e identificar los elementos más adecuados y creíbles para justificar el posicionamiento adoptado.

Los elementos más adecuados y creíbles de la empresa GCL S.A. que marcan la diferencia con la competencia; son todas las fortalezas, ventajas competitivas y calidad de servicio que poseen actualmente. Estos elementos deben mantenerse y potenciarse en el tiempo. Todas las debilidades y falencias que posee la empresa actualmente, deben mejorarse a corto y mediano plazo para que se transformen en fortalezas y ventajas competitivas respectivamente, para poder incrementar la participación de mercado actual.

El posicionamiento que se utilizará en la estrategia de marketing para la empresa GCL S.A. estará dividido en tres áreas:

1. Posicionamiento de la Empresa

La empresa GCL S.A., es una empresa filial de Fundación Chile que se independizó el año 2003. Desde esta fecha, la empresa ha tenido que subsistir y darse a conocer al mercado como una empresa independiente de Fundación Chile. La imagen corporativa que pretende proyectar no sólo a sus clientes actuales ó potenciales, sino que también, a su competencia directa, es la de una empresa de servicio orientada a satisfacer en forma integral las necesidades de los clientes, utilizando para ello todos sus conocimientos, staff de profesionales, infraestructura y equipamiento etc. Esto no es algo fácil de llevar a cabo, y para

esto requiere de la creación de un Departamento de Marketing, el cuál se encargará básicamente de potenciar la imagen corporativa de la empresa en el mercado, la cual hoy en día según las encuestas, no es muy conocida por los clientes potenciales; lo que equivale al 76% del total de clientes potenciales que no conocen a la empresa GCL S.A., ni tampoco los servicios que presta. No así Fundación Chile, que es una Institución conocida a nivel nacional. Además, este departamento deberá ocuparse de las ventas en cada una de las áreas de servicios, sus promociones en el mercado, publicidad, y la atención al cliente.

Llevando a cabo estas medidas, se pretende potenciar la imagen corporativa de la empresa, mejorar la participación de mercado, mejorar las ventas de los servicios (especialmente la del área de Asesorías y Proyectos), y entregar un mejor servicio a los clientes con mayor eficacia y eficiencia, etc.

1 Posicionamiento del Servicio de Asesorías y Proyectos

El posicionamiento del área de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A., se basará principalmente en resaltar las cualidades distintivas del servicio ofrecido. Los atributos más importantes que deben resaltarse al momento de entregar un servicio de Asesorías y Proyectos, que son los más valorados en general por los clientes actuales y potenciales al momento de decidir entre una empresa u otra, y que son: Calidad de los resultados, responsabilidad, conocimiento, precio, servicio post - venta y calidad de atención al cliente.

Si bien es cierto, el área de Asesorías y Proyectos según las encuestas aplicada a los clientes actuales, se encuentra bien evaluada en cuanto a calidad de los resultados, responsabilidad, conocimiento, precio y atención al cliente. No obstante, se debe seguir potenciando aun más estos aspectos para diferenciar en forma marcada la calidad del servicio del área de Asesorías y Proyectos frente a la competencia.

La creación de un servicio post - venta en forma clara, precisa y definida, es un elemento que hoy en día es muy bien valorado por los clientes al momento de decidir entre un servicio u otro. Además, le da un valor agregado al servicio y otorga un mayor grado de seguridad y confianza al cliente.

El servicio Post Venta de la empresa GCL S.A. estará a cargo del Jefe del Departamento de Marketing, y la persona encargada de llevarlo a cabo cuando sea solicitado por los clientes, será el Jefe del Área de Asesorías y Proyectos, Sr. Mario Reveco.

El hecho de poseer ventajas competitivas sobre la competencia, otorga un grado de confianza y prestigio para la empresa y los servicios que ella entrega. Además disminuye las posibles amenazas que se puedan generar en el mercado y otorga una mayor participación de mercado al captar mayor cantidad de clientes potenciales.

2 Posicionamiento Frente al Cliente

Lo que pretende este posicionamiento, es aumentar la credibilidad y la fidelidad que poseen los clientes para con la empresa, en particular con el área de Asesorías y Proyectos. Para eso, se debe realizar un trabajo en conjunto con los clientes de seriedad, responsabilidad y con total transparencia, para poder lograr a cabalidad el cumplimiento de todos los objetivos planteados al principio del proyecto.

La encuesta realizada a clientes actuales, revela que el 89% del total de clientes están satisfechos con el servicio de Asesorías y Proyectos prestado por la empresa GCL S.A.; y sólo un 11% de los encuestados se encuentran en desacuerdo, pero no especifican los motivos. Esto demuestra que hasta el momento las cosas se han hecho bien, pero que hay que seguir mejorando día a día para entregar un servicio integral de excelente calidad y que cumpla con las expectativas del cliente.

En resumen; la estrategia de posicionamiento que la empresa debe seguir, es la de lograr ser percibida como una empresa de servicio integral, que centra sus esfuerzos en satisfacer en forma plena toda las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Para esto la empresa integra y capacita a su personal, con la finalidad de entregar un servicio más eficiente al cliente y poder fortalecer más aún la credibilidad y la fidelidad entre ambos.

También se deberá potenciar la imagen de la empresa ante los clientes actuales, potenciales y competencia a través de diversas formas que ya se mencionaron antes, pero que se detallaran más profundamente más adelante. Con todos estos aspectos, se pretende mejorar la participación de mercado y generar mayores utilidades para la empresa GCL S.A.

5.3 Estrategia del Producto ó Servicio

La empresa GCL S.A. ofrece al mercado consumidor de la Octava Región, servicios tales como: Programa de Gestión e Inocuidad de Alimentos y Programa de Gestión e Implementación de Sistemas; los cuales ya han sido detallados con anterioridad. Dado que GCL S.A., es una empresa que presta servicios de Asesorías y Proyectos y siendo éste clasificado como un bien intangible, la empresa debe ser capaz de resaltar y diferenciar la prestación de servicio frente a su competencia, más aún cuando los resultados sólo pueden ser visualizados a mediano o largo plazo.

Con el fin de identificar las características o atributos valorados por los clientes actuales y que puede significar un elemento diferenciador competitivo, se aplicó una encuesta que permitirá a la empresa mejorar y potenciar aquellos aspectos que los clientes consideran como falencias y debilidades, con el fin de otorgar mayor satisfacción y garantía en la prestación del servicio.

El resultado arrojó que el 89% del total de clientes actuales se sienten satisfechos con el servicio entregado, y sólo un 11% del total de encuestados

manifestó no estar satisfecho con el servicio de Asesorías y Proyectos. Estos resultados hablan muy bien de la calidad de los resultados que se han obtenidos en la prestación de servicios del área de Asesorías y Proyectos en todo sentido, y como el personal de esta área a cumplido con la satisfacción del cliente. También es importante reflexionar acerca de cómo mejorar y potenciar otros aspectos para que ese 11% de clientes actuales insatisfecho tienda hasta llegar a 0% y se obtenga finalmente un 100% de clientes actuales satisfechos.

A continuación, se plantean algunas acciones y estrategias para mejorar y potenciar el servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL. S.A.:

- 1) La calidad de los profesionales que constituyen una empresa es un elemento muy importante, porque es la imagen intelectual que proyecta una empresa, no sólo a su competencia, sino también, al mercado en el cuál esta inserto y que le brinda la credibilidad y el prestigio. En este sentido, la evaluación que se obtuvo de las encuestas aplicadas a los clientes actuales, confirma que el 78% del total de clientes actuales, manifestó tener una opinión buena acerca del staff de profesionales del área de Asesorías y Proyectos. En cambio un 11% del total de clientes actuales, señala que el área de Asesorías y Proyectos presenta un staff de profesionales de excelente calidad; y sólo un 11% del total de los encuestados calificó de regular el staff de profesionales del área de Asesorías y Proyectos.

Para potenciar y mejorar aun más la impresión que poseen los clientes actuales acerca del staff de profesionales del área de Asesorías y Proyectos, sería

conveniente capacitar al personal que constituye el área de Asesorías y Proyectos una vez al 1 año, en temas tales como: atención al cliente, servicio post - venta, técnicas de ventas, capacitación y actualización de temas que competen al área de Asesorías y Proyectos, etc,. Todo esto con el fin de poder lograr un 100% de excelencia de calidad de los profesionales.

- 2) Si bien es cierto que la imagen de Fundación Chile es muy reconocida y prestigiosa a nivel regional y muchas veces al nombrar GCL S.A. a los clientes actuales o potenciales, éstos no conocen a la empresa, ni tampoco los servicios que ésta presta. Recién al mencionar que la empresa GCL S.A. es filial de Fundación Chile, se visualiza y reconoce dicha empresa. Es por eso, que se hace indispensable llevar a cabo un sistema de publicidad que proyecte la imagen de GCL S.A., los servicios que ofrece al mercado y la independencia total de la empresa GCL S.A. para que ser reconocida no sólo por los clientes actuales y potenciales, sino también por la competencia.
- 3) Actualmente, las empresas que prestan servicios deben poseer diversas alternativas de pago para sus clientes actuales y potenciales; así de esta forma se facilita la adquisición de un servicio determinado por parte del cliente. Es por este motivo y pensando en los beneficios que esto significa para empresa GCL S.A., se sugiere aumentar las formas de pago que disponen actualmente (Dinero en Efectivo y Crédito con Cheques) y agregar otras alternativas como: Vale Vista, Chequera Electrónica, etc., que hagan más flexible el sistema para los clientes.

- 4) La empresa GCL S.A. debe procurar mantener un contacto permanente con sus clientes actuales, no sólo con el objetivo de informar acerca de nuevos servicios de Asesorías y Proyectos; sino también, para monitorear y controlar el buen funcionamiento del servicio entregado con el fin de satisfacer en forma plena y completa las expectativas del cliente. Para el caso de los clientes potenciales, es conveniente realizar visitas para poder captar el mayor número de clientes y así aumentar la participación de mercado. Por lo tanto, se recomienda aumentar el número de visitas mensuales tanto a clientes actuales como potenciales; para eso se debe realizar una programación mensual de las visitas a realizar y en el caso que fuese necesario poder contratar algunos vendedores especialmente destinados para llevar a cabo este propósito.

- 5) Al momento de realizar las visitas a clientes actuales y potenciales es recomendable manifestar y recalcar a los clientes todas las ventajas competitivas que posee en general la empresa GCL S.A., y principalmente las del servicio de Asesorías y Proyectos. Entre estas ventajas competitivas podemos señalar: la calidad de la infraestructura y equipos que posee la empresa GCL S.A. a disposición de sus clientes, la tecnología que poseen para llevar a cabo todos los proyectos, la calidad del staff de profesionales que dispone el servicio de Asesorías y Proyectos, la calidad de resultados y el logro de los objetivos planteados en un comienzo en conjunto con los clientes, el gran conocimiento y dominio de los temas en los servicios prestados, la confianza y la responsabilidad que genera y proyecta la empresa GCL S.A. a sus clientes, etc.,.

- 6) Hoy en día, existe un número significativo de clientes potenciales que requieren de algún servicio del área de Asesorías y Proyectos. Estos servicios que requieren los clientes potenciales según el estudio de mercado son principalmente: Implementación de Normas de Gestión de Calidad ISO 9000, Sistemas de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HCCP) y Buenas Practicas Manufactureras (GMP). Estos clientes potenciales se encuentran ubicados en las Provincias de Concepción y Ñuble, fundamentalmente en las ciudades de Concepción, Coronel y Chillan.
- 7) Un servicio integrado hoy en día es de vital importancia a la hora de decidir entre un servicio y otro. Los servicios post - venta le dan mayor valor agregado al servicio y a la vez ofrecen más respaldo y seguridad al cliente, ya que este percibe cuándo el servicio es más completo e integrado. Es por eso, que el área de Asesorías y Proyectos debiera contar con un servicio Post - Venta definido claramente, donde se detallen en forma clara y precisa cada uno de los servicios adicionales que ofrecerán a sus clientes. Entre ellos se podría incorporar realizar visitas a empresas para llevar a cabo diagnósticos y controles cada cierto periodo de tiempo de los servicios entregados etc,.
- 8) Las empresas exportadoras de productos en la zona demandan, en su mayoría certificaciones de calidad, no solamente de sus productos sino que también de sus procesos productivos, es decir, que cumplan con las normas internacionales exigidas según sea el país o mercado al cual van a exportar, sus productos muchas veces requieren de empresas de servicios que puedan

implementar estas normas ó certificar la calidad de sus productos de exportación. Para eso, exigen a las empresas de servicio poseer certificación internacional para darle mayor respaldo y confianza a los clientes a los cuales se exporta el producto. Pensando en los tratados de libre comercio que Chile año a año va realizando con diversos países del mundo, y al crecimiento de las exportaciones a nivel nacional y regional, se recomienda a la empresa GCL S.A. que uno de sus objetivos a mediano o largo plazo, sea la de poseer certificación internacional para que un futuro próximo puedan estar preparado para los cambios y exigencias del mercado en el cual están insertos.

- 9) La credibilidad y tangibilidad son dos conceptos claves que hoy en día las empresas de servicios deben tener muy presente al momento de trabajar con sus clientes. Estas palabras las mencionó el Sr. Mario Bugmann B., relacionador empresarial de la Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción A.G. en una entrevista personal. Además, señaló que la credibilidad es algo que no se logra de un día para otro, se requiere de años de trabajo en conjunto, en el cual la empresa debe comprometerse y ser responsable con sus clientes.

También señaló, que en general las empresas de servicio hoy en día carecen en su mayoría de tangibilidad; es decir, no son capaces de poder cuantificar los beneficios que generan sus servicios; lo cual genera disconformidad por parte del cliente, debido a que esperan muchas veces mejorar a corto plazo sus utilidades económicas que supuestamente va a generar el servicio adquirido, y a veces eso no sucede a corto plazo. Por eso,

es conveniente dejar en claro a los clientes potenciales los beneficios que se lograrán observar a corto, mediano y largo plazo, y cuál será la forma en que se cuantificarán los beneficios obtenidos. Se podría utilizar algún indicador de proyectos tales como, medir los ingresos por ventas que se generaron antes de implementar el proyecto y después de implementado el proyecto, tomando en consideración un tiempo prudente para poder medir bien los resultados obtenidos. Otra forma de visualizar esto, es utilizando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), el cual se tendría que evaluar antes y después de implementado el proyecto y para ver si éste mejoró o no. Sería interesante saber los motivos por los cuales se produjo este cambio, ya sea para revertirlo o potenciarlo.

Otro punto importante que mencionó, es que a veces se fijan objetivos en conjunto con los clientes y al finalizar la prestación del servicio, ambas partes se percatan de que algunos objetivos no se cumplieron como se esperaba en un principio. Por ello, hay que tener siempre presente los objetivos en todo momento durante el desarrollo del proyecto, y nunca perder el porqué se está haciendo las cosas y a dónde se desea llegar.

Tomando en consideración todo lo señalado anteriormente por el Sr. Mario Bugmann B., la empresa GCL S.A. ha sabido mantener a sus clientes en el tiempo según lo muestra las encuestas realizadas a los clientes actuales; la cual señala que el 67% del total de clientes llevan trabajando con la empresa más de 4 años. Estas cifras revelan que en general la empresa ha sabido

mantener a sus clientes sobre la base del buen servicio y a la credibilidad que posee la empresa frente a sus clientes.

Dado lo cambiante y competitivo que es el mercado en el cual está inserta la empresa GCL S.A., ésta debe ser capaz de interpretar y reconocer las situaciones que surgirán en el futuro. Para esto, la empresa debe monitorear y corregir, en el caso que fuese necesario, aquellos aspectos de la estrategia comercial que no estén siendo bien percibidos por los clientes actuales y potenciales. Para cumplir con este propósito, GCL S.A. debe aplicar una encuesta (vía e-mail, telefónica o entrevista personal según se estime conveniente), para conocer la percepción de los clientes acerca de la empresa y sus requerimientos, para que la empresa sea reconocida como lo desea ó si ha logrado el posicionamiento proyectado.

5.4 Estrategia de Precio

El precio, es el valor económico o expresión monetaria que se debe pagar por la compra de un producto o adquisición de un servicio.

Las empresas hoy en día tienen muy presente que el precio es un instrumento de estimulación de la demanda y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio implica tener presente dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir, la determinación del precio del producto o servicio en relación con las restricciones de costo y de rentabilidad; y la coherencia externa, es decir, la determinación del precio del producto ó servicio teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos o servicios por parte de la competencia.

5.4.1 Objetivos de la fijación de Precios

La fijación del precio de los servicios o productos deben encaminarse hacia las metas establecidas por la empresa; por lo tanto, se deben plantear los objetivos de la empresa antes de determinar el precio de los servicios o productos.

Puesto que los objetivos de precios influirán en las decisiones de la mayor parte de las áreas funcionales, estos deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la empresa. Con frecuencia, se plantean múltiples objetivos de precio para lograr las metas de la empresa. A continuación se presentan algunos objetivos de fijación de precios:

1. Supervivencia

La supervivencia es un objetivo fundamental para las empresas; es por eso que las organizaciones están capacitadas para resistir pérdidas momentáneas, problemas internos y muchas otras dificultades si son necesarias para continuar funcionando. Dado que el precio es una variable flexible y fácil de ajustar, algunas veces se maneja esta variable (bajar los precios) para aumentar los volúmenes de venta y así enfrentar de mejor forma los problemas.

2. Utilidad

Los objetivos centrados en las utilidades son la maximización de las utilidades, o bien la obtención de una tasa de rentabilidad sobre el capital invertido. El primero pretende básicamente obtener el máximo de utilidades posible; pero esto en la práctica es difícil de aplicar, no sólo porque implica un conocimiento preciso de las funciones de costo y de demanda para cada producto considerado; sino que sobre todo porque supone una estabilidad raramente lograda de los factores del entorno y de la competencia. En cambio, la tasa de rentabilidad sobre el capital invertido, busca calcular un precio objetivo que le permita y asegure obtener un rendimiento razonable del capital invertido, dado un nivel de actividad previsto con anterioridad.

3. Volumen de Ventas

Los objetivos centrados en los volúmenes de venta están orientados a cubrir dos aspectos principales: Incrementar el volumen de ventas, o bien mantener o aumentar la participación de mercado. El objetivo de incrementar el volumen de ventas es para alcanzar un crecimiento rápido ó para desalentar a posibles competidores para que no ingresen al mercado. Generalmente este objetivo se expresa como un incremento porcentual del volumen de ventas durante un cierto periodo.

Muchas empresas establecen sus objetivos de precios con el fin de mantener o aumentar la participación de mercado. Para esto reducen los precios de los productos o servicios a un valor inferior al de la competencia con el fin de aumentar lo más rápidamente posible el volumen y en consecuencia, la cuota de mercado.

4. Competencia

Los objetivos centrados en la competencia buscan estabilizar los precios o bien la alineación con los competidores. Básicamente, lo que se pretende es estabilizar los precios de los diferentes productos en competencia y evitar fuertes fluctuaciones que podrían afectar la confianza de los compradores. En cambio, la alineación plantea que las empresas por sí solas no son capaces de ejercer influencia alguna sobre el mercado; sobre todo, si una empresa domina y si los

productos están estandarizados. Por lo tanto, la competencia entre las empresas se enfocarán principalmente en una competencia fuera del precio.

Actualmente la empresa GCL S.A. no posee una estrategia de precio ni tampoco ninguna estrategia de marketing que le permita enfrentar de mejor forma el mercado. Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes actuales, al preguntar acerca: ¿Cómo consideraban los precios de los servicios de Asesorías y Proyectos prestados por la empresa GCL S.A.? Se obtuvo finalmente que el 89 % del total de encuestados considera que el precio de los servicios de Asesorías y Proyectos es Normal, lo que significa que está dentro del rango de precios que se maneja en el mercado actualmente. Sólo un 11 % del total de encuestados considera que su precio es alto.

La estrategia de precio que se propone a la empresa GCL S.A., es la de fijar los precios de acuerdo al mercado, tomando al mismo tiempo como referencia los precios de la competencia. Dado que en el mercado las empresas de servicios no existe mucha competencia agresiva en relación a los precios, sino más bien, la diferencia o ventaja competitiva está en la experiencia que poseen en el rubro, el excelente staff de profesionales con el que cuentan, la calidad del servicio que entregan, sus grandes infraestructuras y equipos, el compromiso, etc., y además en la publicidad que realizan para captar mayores clientes potenciales. Es aconsejable monitorear cada cierto tiempo el precio de los servicios de Asesorías y Proyectos, tanto en el mercado, como de la competencia directa, para poder reaccionar en forma eficaz y oportuna cuando la ocasión lo amerite, teniendo

cuidado en no caer en una guerra de precios, puesto que no es el objetivo de la empresa.

El precio que poseen los actuales servicios de Asesorías y Proyectos, es recibido de muy buena forma por parte de los clientes actuales y se encuentran dentro del rango de precios que maneja el mercado; lo que se manifiesta claramente con un 89 % de respaldo en las encuestas realizadas a los clientes actuales.

Por tratarse de un bien intangible, las empresas de servicio deben enfocar sus fuerzas en diferenciar y dar un valor agregado al servicio, para que el cliente pueda percibirlo y al mismo tiempo, requerir otros servicios adicionales a los que posee actualmente la empresa.

5.4.2 Promociones Relacionadas con el Precio

Los precios y promociones deben quedar claramente estipulados, evitando problemas de interpretación y de manera de ser eficaces y no burocráticas. En este sentido, la empresa GCL S.A. debiera mantener descuentos a sus clientes, y mientras más grande sea la transacción, mayor será el descuento en la tarifa, siempre y cuando la situación del servicio lo amerite; con el propósito de incentivar a nuevos clientes potenciales y recompensar la lealtad de los clientes actuales existentes.

5.5 Distribución

Es un mecanismo que se utiliza para dar a conocer el producto o servicio que ofrecen las empresas a los clientes. Es importante que los servicios estén disponibles lo más cerca del cliente, para que éste tenga acceso en forma más fácil y expedita para su uso.

Existen los llamados canales de distribución, que son las rutas o caminos que utiliza el productor para que su producto llegue al consumidor final o usuario industrial. Estos canales de distribución pueden ser tantas estructuras organizadas internamente en la empresa, como estructuras externas a ella, pero que son utilizadas para que el producto siga un curso. La utilización de los canales de distribución representa una gran ventaja para el mercado en la época actual; cuando ya no se produce lo que se necesita en el mismo lugar, sino que muchos productos son fabricados en lugares muy distantes de donde, finalmente, son adquiridos. El nacimiento y especialización de los canales de distribución, se hizo necesario para que las personas llegaran a tener posesión de toda clase de productos.

5.5.1 Metodología para diseñar un adecuado canal de distribución

Un buen canal de distribución, es aquel que no sólo satisface las necesidades de los clientes; sino que, además le otorgue una ventaja competitiva frente a la competencia. A continuación, se describe una secuencia de las cuatro

decisiones que se deben tener presente al momento de diseñar un canal de distribución:

- 1) Especificar las funciones de la distribución: Al momento de diseñar una estrategia de canales, se deben definir las funciones de la distribución dentro del contexto de la mezcla de marketing. Junto con esto, se debe analizar y especificar las funciones asignadas al producto, precio y promoción.
- 2) Seleccionar el tipo de canal: En este punto se escoge el canal más adecuado para el producto o servicio que la empresa desea hacer llegar a sus clientes. Además, se decide si se utilizarán intermediarios en el canal, y de ser así, qué tipos de intermediarios.
- 3) Determinar la intensidad de la distribución: Este ítem se refiere al número de intermediarios que participarán en el canal, el cual va a depender del tipo de producto o servicio y de las necesidades del consumidor final.
- 4) Seleccionar miembros específicos del canal: En esta última decisión, se debe escoger y definir las compañías que distribuirán el producto.

5.5.2 Factores a considerar al momento de la elección de canales

La elección de los canales de distribución, está determinada principalmente por un conjunto de restricciones propias del mercado objetivo, de los hábitos de compra, de las características del propio producto o servicio, de los intermediarios, y los de la propia empresa.

❑ Características del mercado:

- ✓ Tipo de mercado: En este punto se debe tener muy presente si el servicio o producto que ofrece la empresa está enfocado a un usuario industrial; es decir, si está orientado solamente a empresas que desean comprar el producto o adquirir un servicio para implementarlo; ó si está orientado a un consumidor, que solamente lo utilizará para uso personal.

En el caso de la empresa GCL S.A., los servicios que ésta dispone, están orientados a usuarios industriales (empresas o compañías)

- ✓ Número de clientes potenciales: Se refiere básicamente al número de clientes potenciales que pueda tener una empresa. En el caso que la empresa dispusiera de pocos clientes potenciales, se recomienda utilizar su propia fuerza de ventas para vender directamente a sus usuarios finales. Para el caso de la empresa en estudio, ésta dispondrá de una fuerza de venta directa por contar con un número de clientes potenciales poco numeroso.
- ✓ Concentración geográfica del mercado: Tiene relación con la distribución geográfica que presenten los clientes potenciales. Cuando los clientes

potenciales se encuentran muy dispersos geográficamente en relación con la empresa, conviene utilizar la venta indirecta a través de intermediarios.

En el caso de la empresa GCL S.A. y dado que sus clientes potenciales se encuentran dentro de la región y a distancia cercana a la empresa, se recomienda la venta directa de todos sus servicios, en especial del área de Asesorías y Proyectos.

❑ **Características del producto:**

- ✓ Naturaleza técnica de un producto: Un producto o servicio muy técnico a menudo se distribuye directamente a los usuarios industriales. La fuerza de ventas de la empresa o del fabricante debe dar un servicio muy completo antes de la venta y después de ella. En el caso particular de la empresa en estudio, por tratarse de servicios de Asesorías y Proyectos donde se maneja información y lenguaje muy técnico, se recomienda utilizar una fuerza de venta directa con los usuarios industriales (clientes potenciales).

❑ **Características de los intermediarios:**

- ✓ Servicios que ofrecen los intermediarios. Los intermediarios ofrecen servicio de marketing a las empresas (fabricantes), para poner sus productos o servicio a disposición de los clientes potenciales en los mercados definidos por la empresa; ya que a esta última, le resultaría complicado o poco rentable el llevarlo a cabo.

En este punto, la empresa GCL S.A. no necesita de intermediarios para ofrecer y dar a conocer a sus clientes potenciales los servicios de Asesorías y Proyecto que dispone. Para eso, la empresa deberá utilizar la venta directa de sus servicios a sus clientes potenciales, con la ayuda de un personal de venta dispuesto para eso.

❑ **Características de la empresa:**

- ✓ Deseo de controlar los canales: Este ítem está relacionado con el deseo de algunos fabricantes o empresas que desean controlar la distribución de sus productos o servicios, aunque a veces un canal directo puede ser más caro que uno indirecto.

En general, las empresas de servicio hoy en día utilizan la venta directa de sus servicios a sus clientes potenciales, debido a la gran capacidad técnica que deben poseer los vendedores, como también, al fuerte vínculo que se genera con sus clientes en un entorno más cordial, responsable y de confianza. Es por eso que la empresa GCL S.A. debiera seguir ofreciendo todos sus servicios a través de la venta directa.

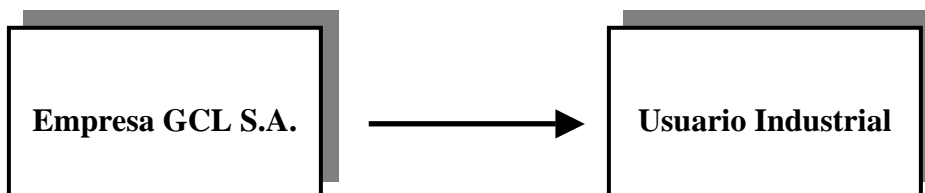
5.5.3 Selección del Tipo de Canal

Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes, ó bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales ó llegar a nuevos clientes potenciales. Existen dos tipos de distribución:

- 1) Distribución directa: Es aquel canal formado sólo por un fabricante (empresa) y el usuario industrial (cliente potencial). La venta se realiza en forma directa con el usuario industrial, sin intermediarios y solo se utiliza la fuerza de venta del fabricante.

- 2) Distribución indirecta: Es aquel canal formado por el fabricante, el usuario industrial (cliente potencial) y al menos un nivel de intermediarios. La venta se realiza en forma indirecta a través de un intermediario, o los que sean necesarios para llegar finalmente al usuario industrial (cliente potencial).

Finalmente a la empresa GCL S.A. debiera seguir utilizando la distribución directa para ofrecer los servicios de Asesorías y Proyectos. Esta recomendación se fundamenta en lo descrito anteriormente: que la empresa en sí cuenta con un número de clientes potenciales no muy numeroso y ubicados dentro de la región a corta distancia cercana de la empresa; además, por tratarse de un servicio de Asesorías y Proyectos, donde se maneja información y lenguaje muy técnico, se requiere personal especializado en el tema, deseo de control del canal de distribución por parte de la empresa. Gráficamente sería así:



Dado que el canal de distribución que utilizará la empresa GCL S.A. es la venta directa, y para eso se utilizará sólo su fuerza de venta, la cual será potenciada; por lo tanto, no es necesario determinar la intensidad de la distribución, ni tampoco la selección los miembros específicos del canal.

Actualmente, la venta directa de los servicios, tanto de Asesorías y Proyectos, como los otros servicios que presta la empresa GCL S.A., se realizan con visitas a empresas semanales a cada una de los clientes potenciales y también a través del envío de e-mail. Se debe crear un Departamento de Marketing, compuesto por un Jefe y 3 vendedores especializados en ventas y atención al cliente, de cada uno de los servicios que ofrece la empresa, para poder desligar la doble función que realizaría la Jefe de Administración de la empresa. Esto con el fin de potenciar poco a poco la fuerza de venta de la empresa GCL S.A. y pensando en captar mayor cantidad de clientes potenciales para el servicio de Asesorías y Proyectos, y otros servicios y así mejorar la participación de mercado de la empresa.

5.6 PROMOCION

El papel de la promoción, es comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para informar, persuadir y recordarle al mercado actual la existencia del servicio de Asesorías y Proyectos que entrega la empresa GCL S.A.; con la clara intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del cliente. Por ende; la calidad de la información obtenida, permitirá desarrollar con mayor efectividad la promoción, seleccionando los canales más adecuados.

La información fue extraída a través de encuestas realizadas a clientes actuales, clientes potenciales y competencia del sector privado, en el área Alimenticia y Pesquera de la Octava Región. La cual, permitió conocer la evaluación de los servicios, los medios de información públicos comúnmente utilizados, las cualidades o atributos, y las empresas que proveen los mismos servicios.

La promoción se llevará a cabo mediante cinco elementos que pueden incluirse en el mix promocional de una organización, que son: Venta Personal, Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Propaganda.

5.6.1 La Mezcla Promocional

Los factores que influyen en la mezcla promocional que deberán tenerse en cuenta son los siguientes:

1. El Mercado Meta: La mezcla promocional influirá significativamente en la audiencia o mercado meta. En la cual, los elementos principales que la conforman son el tipo de cliente, la concentración del mercado y el alcance geográfico.

- ✓ Tipo de Cliente: Se enfocará sólo a clientes actuales y potenciales (PYME) del sector privado en el área Alimenticia y Pesquera, distribuidos en la Octava Región. Es decir, la venta y distribución del servicio será desde el fabricante o empresa que presta el servicio al consumidor final, sin pasar por los canales de distribución.
- ✓ Concentración del Mercado: La cantidad de clientes actuales y potenciales de la región, según la evaluación no son muchos. Por lo tanto; la estrategia promocional a aplicar, debe incluir ciertas formas de publicidad en la mezcla promocional, que complemente las visitas de la fuerza de venta al momento de ofrecer los servicios a los clientes.
- ✓ Extensión Geográfica del Mercado: Según evaluación realizada en el estudio, se delimitará principalmente a tres Provincias de la Octava Región que son: Concepción, Bío-Bío y Ñuble. En donde, producto de la extensión geográfica del mercado, la publicidad juega un rol fundamental como comunicador de un mensaje publicitario que se desee proyectar a las empresas de la Región.

2. La Naturaleza del Producto: Algunos atributos del servicio influyen en la estrategia promocional. Los más importantes son:

- ✓ Valor unitario: Para el caso de los servicios ofrecidos por la empresa GCL S.A. el valor unitario por la prestación de cada servicio es alto. La publicidad en sí no es suficiente y debe ser complementada con la venta personalizada y reuniones en terreno con el equipo de trabajo, con el objetivo de resolver en todo momento las dudas y consultas que la empresa presente. Entre las actividades que se incluyen de acercamiento con el cliente se encuentran: Auditoria de Diagnóstico, Desarrollo e Implementación de Sistemas de Proyectos, Charlas de Sensibilización, Auditorias - Tutorías.

- ✓ Nivel de Personalización: Entre los servicios que ofrece actualmente la empresa GCL S.A., destacan los Programas de Gestión e Inocuidad de Alimentos y Programas de Gestión e Implementación de Sistemas. Estos deben adaptarse a las necesidades y requerimientos de cada cliente en particular, producto de esto, es que la venta personal es fundamental para armonizar la relación existente entre empresa - cliente, en cada etapa del servicio.

✓ Servicio Antes y Después de la Venta: Es de vital importancia que el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente se cumpla, incluso después de terminado el servicio por parte de la empresa; debido a que la estabilidad de una organización de servicios es más frágil que las empresas que se dedican a la producción de la mayoría de los bienes de consumo en el mercado. Por ende; cualquier problema ocasionado por incumplimiento del servicio, provoca que la imagen y la credibilidad que la empresa proyecta al mercado sea negativa.

3. La Etapa del Ciclo de Vida del Servicio: En la actualidad la empresa GCL S.A. se encuentra en la etapa de crecimiento en la prestación del servicio de Asesorías y Proyectos. En esta etapa el servicio comienza a ser más conocido en el mercado y sus ventas crecen en forma más rápida que en la primera etapa.

La empresa GCL S.A. inició sus actividades en el año 2003 y actualmente es filial de Fundación Chile.

4. Recursos Disponibles: Sin importar cual sea la combinación de elementos que la empresa utilice, el dinero disponible es el factor más importante que determina la elección de la mezcla promocional.

El propósito de la mezcla promocional es crear conciencia y curiosidad del servicio al cliente, para la adquisición de más información que genere un incentivo en la conducta del consumidor a la adquisición del servicio.

A modo de síntesis, y por lo descrito anteriormente, se puede decir que la metodología a utilizar para los clientes actuales y potenciales (PYME), es una combinación adecuada de publicidad, con el fin de utilizar de forma más eficaz y eficiente los recursos existentes.

5.6.2 Selección de una Estrategia

La empresa GCL S.A. dirigirá la mezcla promocional a los consumidores finales a través de una estrategia de jalar, en el área de Asesorías y Proyectos. Es decir; la venta y distribución será desde la empresa GCL S.A. que presta el servicio al consumidor final sin pasar por los canales detallistas.

Ahora bien, lo que pretende la empresa es poder ser reconocida en el mercado en el cual está inserto, mejorar su participación de mercado y aumentar su cartera de clientes actuales.



5.6.3 Venta Personal

Es el proceso de informar y persuadir a los consumidores para que compren los servicios, es una situación de intercambio, mediante la comunicación personal. Cuando los responsables del marketing emplean la venta personal, reciben de inmediato retroalimentación, lo que les permite ajustar el mensaje para mejorar la comunicación, determinar y satisfacer las necesidades de información del consumidor. La venta personal posee ciertas ventajas y desventajas que a continuación se detallan:

Ventajas de la venta personal:

- ✓ Es más precisa, debido a que el responsable de marketing puede centrarse en los posibles clientes prometedores.
- ✓ Se adapta el servicio a las necesidades de cada cliente.
- ✓ Es más flexible que las otras herramientas promocionales.
- ✓ Busca realizar una venta, es decir, busca una meta ambiciosa.
- ✓ Se basa en los compradores potenciales, reduciendo al mínimo la pérdida de tiempo.

Desventajas de la venta personal:

- ✓ Con frecuencia es el elemento más caro del mix de promoción.
- ✓ La complejidad para formar y administrar una eficaz fuerza de ventas, lo que es una gran limitación por su elevado costo.
- ✓ No contar con el personal idóneo que se necesita para atraer al cliente.

5.6.3.1 Objetivos Principales de la Venta Personal

Estos objetivos varían de una empresa a otra. No obstante; por lo general se concentran en tres objetivos:

1. Buscar Posibles Clientes

Antes que todo, se desarrolló un estudio de mercado para encontrar las empresas (PYME), que estén interesadas en adquirir los servicios de Asesorías y Proyectos en la Octava Región, antes de intentar venderlos. Siendo esto, uno de los elementos fundamentales que permiten a los vendedores localizar a los clientes potenciales.

El estudio de mercado revela un hecho muy importante; que el 76% del total de clientes potenciales encuestados, no conoce ni ha oído hablar de los servicios de Asesorías y Proyectos que presta la empresa GCL S.A. en la Octava Región. Lo cual, sin duda es el primer paso a revertir con el mix promocional.

Se pretende entregar a los clientes potenciales de la Octava Región una mayor información de los servicios de Asesorías y Proyectos que presta la empresa GCL S.A. (sus atributos, calidad, imagen, etc.). El cual estará basado por medio de la difusión, mediante el aumento del número de visitas a clientes potenciales por parte de la empresa GCL S.A., para disminuir a 0% la cantidad de empresas que no conocen los servicios que presta la empresa GCL S.A.; lo cual permitirá mejorar la relación personal que se establece con la venta directa, para lograr que el consumidor adquiera más confianza en el servicio, brindándole la facilidad y seguridad de ser atendido individualmente.

También es importante destacar; que de la encuesta realizada a clientes potenciales, existe un 89% del total de empresas de la Octava Región que no utilizan algún tipo de servicio en el área de Asesorías y Proyectos. El cual se debe principalmente a causas tales como; a que no visualizan la necesidad del servicio por el momento, de por qué poseen un departamento orientado al desarrollo de proyectos, falta de información acerca del tema, falta de recursos económicos y falta de confianza en las empresas que ofrecen este servicio. Por lo tanto, para solucionar este problema la empresa GCL S.A. debe darse a conocer al mercado bajo una estrategia de publicidad intensiva en información, es decir, su difusión en el mercado se hará a través de varios medios publicitarios, especialmente en aquellos que utilicen con mayor frecuencia sus clientes potenciales, tales como: Páginas web, páginas amarillas, envíos de e-mail, visitas a empresas, diarios y letreros publicitarios al aire libre. En estos medios publicitarios, se dará a conocer todos los servicios que ofrece la empresa a sus clientes y se resaltarán los atributos

y ventajas competitivas que ella posee. Esto permitirá despertar en los clientes potenciales su interés y curiosidad de los servicios que se están promocionando, para que a través de esto, el consumidor desee más información. En ese momento la empresa GCL S.A., debe desplegar toda su experiencia y profesionalismo bajo la cordialidad de un servicio personalizado, flexible y de alta calidad que permita captar al cliente.

De acuerdo a la entrevista desarrollada al experto, Señor: Mario Bugmann Burzio, Relacionador Empresarial de la Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción A.G.. El cual señaló, que hoy en día las empresas de servicios en la Octava Región, no poseen estrategias de marketing agresivas o que marquen la diferencia en forma notoria con la competencia. Por lo cual en el mercado no existen empresas que lideren el mercado en el área de Asesorías y Proyectos, lo que se traduce en que las empresas de esta Región deleguen sus servicios de Asesorías y Proyectos en Santiago, donde se han instalado y centralizados estas decisiones, abarcando gran parte del mercado a nivel nacional. Por ende, la falta de liderazgo y de eficiencia en la entrega del servicio de las empresas de la Región a marcado el comportamiento del consumidor potencial, que impide el incremento de la demanda de servicios de asesorías en la Octava Región.

Se debe destacar que la confianza de los clientes, es algo que se gana en el tiempo, a través del cumplimiento de los objetivos establecido originalmente entre ambas partes en el plazo estipulado. Es importante que esta evaluación sean a través de herramientas financieras tales como el VAN, antes y después de entregado el servicio, para que permita cuantificar tangiblemente el cambio

desarrollado por la empresa una vez terminado la implementación del servicio. Esto se traducirá, en la satisfacción de las necesidades por parte del cliente y la difusión por parte de él al mercado, cambiando la visión que se tiene de la empresa de servicios con hechos y no palabras.

De la encuesta realizada en la Octava Región a la competencia es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir para cada una de las alternativas por separado. Por ende, con respecto a cuales son las ventajas competitivas que poseen las empresas de la Región frente a su competencia. Se aprecia que el 60 % del total de empresas encuestadas de la competencia presenta como ventaja competitiva la experiencia en la entrega del servicio, que un 50 % del total de la competencia destaca poseer un staff de profesionales idóneo y que existe un 20 % del total de empresas encuestadas de la competencia para cada una de las siguientes ventajas competitivas: calidad del servicio, flexibilidad, infraestructura y compromiso. Finalmente existe un 10 % del total de las empresas de la competencia que destacan como ventaja competitiva la dotación de personal. Por consiguiente se desprende, que una de las ventajas más importantes de las encuestas realizadas a la competencia en la Octava Región, es en gran medida la experiencia en la entrega del servicio y poseer un staff de profesionales idóneo. Lo cual sin duda son elementos distintivos que permitan marcar una ventaja con respecto a la competencia, que deben tomarse en cuenta por parte de la empresa GCL S.A. en la elección y conformación del Departamento de Marketing.

A través del estudio de mercado realizado, se detecto que existe un número considerable de empresas (clientes potenciales) que demanda actualmente los siguientes servicios en orden de mayor a menor grado de importancia: Implementación de normas de gestión de calidad ISO 9001, Sistemas de análisis de peligros y puntos de control críticos (HCCP), Buenas practicas de manufacturas (GMP) e Implementación de normas ambientales ISO 14001 entre otros.

De acuerdo a la entrevista realizada al experto, Señor: Mario Bugmann Burzio, Relacionador Empresarial de la Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción A.G.. El aumento en la demanda de estos servicios, se debe al creciente interés en la seguridad de los alimentos y exigencias de calidad en los procesos productivos del mercado nacional (PYME) e internacional, lo cual genera que las empresas chilenas deben constantemente cumplir con ciertos estándares de calidad y requerimientos legales, para poder ser competitivas. Por ende, la función del Estado como fiscalizador juega un importante rol a través de controles que se ejecutan por instituciones públicas tales como; Servicios de salud, servicios de impuestos internos (SII), inspección del trabajo entre otras. Todo lo cual genera un nicho por explotar al cual la empresa GCL S.A. debe acceder a captar por medio del mix de marketing.

2. Convencer al Posible Cliente para que Compre

Aun cuando encontrar posibles clientes es un objetivo importante, lograrlo no tiene ningún valor si no se les convence de que compren. Puesto que la mayoría de los clientes actuales y potenciales necesitan cierto grado de

información, para tomar una decisión de compra. El personal de ventas debe poseer un profundo conocimiento técnico en el área de Asesorías y Proyectos y además una gran capacidad en el área de ventas. Todo esto, permitirá un acercamiento más personalizado en el servicio de atención y una mejor comunicación con el cliente en la detección de sus necesidades más importantes.

3. Satisfacción a los Clientes

A pesar de que la responsabilidad de mantener satisfechos a los clientes corresponde a toda la organización, gran parte del trabajo recae sobre el personal de ventas, debido a que esta área tiene relaciones más estrechas con los clientes que cualquier otra área de la empresa. Para lograr este fin, con frecuencia los esfuerzos de ventas brindan información y servicio a los compradores después de realizadas las ventas. Estas actividades permiten que los vendedores, además de realizadas las ventas, también puedan evaluar las fortalezas y las debilidades de los servicios de la empresa, así como de otros elementos del mix de marketing.

Para este tipo de negocios, no es suficiente conocer el mercado, sino que además, se debe demostrar en el tiempo su eficiencia y trayectoria de los temas contingentes actuales. Pero sin duda, el aspecto más importante es la relación cordial que exista entre la empresa y la contraparte, lo cual muchas veces inclina la balanza al momento de elegir entre un servicio y otro por parte del cliente.

5.6.3.2 Estrategias de Despliegue de la Fuerza de Ventas

Diferentes estrategias de despliegue de vendedores pueden ser consideradas por la empresa. Una fuerza de venta puede estar organizada por áreas geográficas, por servicios, por clientes o también según un sistema mixto.

- **La Organización por Áreas Geográficas:** El vendedor, es el representante exclusivo de todos los servicios de la empresa frente a todos los clientes actuales y potenciales.
- **La Organización por Servicios:** El vendedor, se encuentra más especializado y mejor preparado para responder a las necesidades de los clientes y para oponerse a la competencia.
- **La Organización por Clientes:** Será adoptada cuando las necesidades de los clientes sean muy diferentes y exijan competencias específicas. Los clientes pueden ser clasificados por sectores de empresas, por tamaño o según el proceso de compra adoptado.

Se debe destacar que la estrategia de despliegue de ventas que debe ser adoptado por la empresa GCL S.A. de acuerdo al sistema organizacional de servicios que presta y clientes que posee, es a través de un sistema mixto de ventas, tales como; La organización por servicios y la organización por clientes, el cual permitirá a la empresa un mayor despliegue del vendedor con respecto al dominio de los temas tratados y adaptación a cada tipo de cliente, que se traduzca en una mejora de la satisfacción de sus necesidades.

5.6.3.3 Manejo de la Fuerza de Venta

El manejo eficaz de ventas, es un factor determinante del éxito de las empresas, debido a que el cuerpo de vendedores es responsable en forma directa de producir los ingresos. Sin ingresos por ventas adecuados la empresa no puede sobrevivir a largo plazo.

Respecto de la administración de las ventas se examinarán nueve áreas generales que serán examinadas a continuación:

1. Establecer Objetivos para la Fuerza de Ventas

Estos deben expresarse en términos precisos, medibles y deben ser específicos en cuanto al periodo y las áreas geográficas incluidas. Por ende, el objetivo será aumentar los ingresos por ventas anuales de la empresa desde el año 2007 hasta el año 2009 en un 14%, 20% y 26% respectivamente. Esto da sentido a la fuerza de ventas, como norma de funcionamiento para evaluar y controlar al personal de ventas.

2. Determinar el Tamaño de la Fuerza de Venta

El tamaño de la fuerza de venta dependerá exclusivamente de la demanda que posea la empresa GCL S.A. por parte de los clientes potenciales y además este debe ajustarse cada cierto tiempo, a variaciones en los planes de marketing

de la empresa, cambios en los mercados y fuerzas del medio ambiente del marketing etc.

3. Contratar y Seleccionar Personal de Ventas

La organización debe diseñar un procedimiento sistemático, que permita satisfacer en forma específica las necesidades de la empresa GCL S.A. para así asegurar la contratación de un buen personal de ventas.

4. Entrenar al Personal de Ventas

Es fundamental que tanto los nuevos vendedores como los ya experimentados, se capaciten cada 1 año en temas tales como: Técnicas de Ventas, Actualización de temas referentes a los servicios, Calidad de Atención, negociación, Servicio Post - Venta, etc.,

La capacitación no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión que a mediano plazo permitirá mantener actualizado al personal de ventas en nuevas técnicas y procedimientos, de acuerdo a los requerimientos del mercado, con el objetivo de enfrentar de mejor forma la relación con el cliente potencial.

5. Remunerar al Personal de Ventas

Para desarrollar y mantener una fuerza de ventas con un alto nivel de productividad, la empresa GCL S.A. debe elaborar y administrar un plan de

remuneraciones que atraiga, motive y retenga en la empresa a las personas más eficientes para mantener el nivel de control deseado y brindar al personal de ventas un aceptable nivel de libertad, ingresos e incentivos.

6. Motivar al Personal de Ventas

Es un factor trascendental en la empresa, la cual se logra manteniendo un ambiente de trabajo agradable y con sueldos e incentivos económicos de acorde al mercado, para así generar motivaciones eficaces que permitan a los vendedores cumplir con los objetivos personales.

7. Crear Territorios de Ventas

De acuerdo al estudio de mercado realizado, la empresa GCL S.A. debe abarcar todas las provincias de la Octava Región, pero se detecto en este estudio que en la provincia de Arauco, no existe un número de clientes potenciales significativos en comparación a otras provincias. Por lo cual, sería conveniente que la fuerza de ventas fuese distribuida en forma homogénea en relación a las cargas de trabajo.

8. Fijar Rutas y Programas al Personal de Ventas

Independiente de quien planee las rutas y programas, es importante que el planificador considere la secuencia en que son visitados los clientes (actuales y

potenciales), medios de transporte, número de visitas que se deben realizar en un determinado periodo y el momento del día en que se llevarán a cabo las visitas. Los principales objetivos son minimizar el tiempo y los costos involucrados en viajar y el hospedaje para maximizar su tiempo de ventas.

9. Controlar y Evaluar la Fuerza de Ventas

Siempre se debe mantener un control y aplicar los métodos de evaluación al personal de ventas. Es necesario mantener control diario sobre los vendedores que visitan a los clientes. Estos, por lo general, tienen que entregar informes de las visitas efectuadas, en los que se identifica a los clientes visitados y se entregue información de todo lo conversado con el cliente.

Cabe señalar que actualmente la empresa GCL S.A., tiene su Sede ubicada en Marco Polo # 9038 Oficina A - Hualpén y que no cuenta con una fuerza de ventas a nivel regional.

5.6.4 Publicidad

La publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos y servicios; los que se transmiten a una audiencia seleccionada como meta, mediante un medio masivo. Puesto que la publicidad es un método promocional sumamente flexible, brinda a la empresa la oportunidad de llegar a audiencias muy grandes, seleccionadas como metas, ó centrarse en una

audiencia pequeña y bien definida. Esto permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo.

5.6.4.1 Desarrollo de una Campaña Publicitaria

Una campaña publicitaria está compuesta por todas las funciones necesarias para transformar un tema o idea en un programa coordinado tendiente a cumplir una meta a favor de un servicio o marca.

- ✓ Identificar y Analizar el Grupo Meta de la Publicidad: Por lo general; cuanto más conozcan los anunciantes sobre el grupo meta de la publicidad, mejor será su posición para desarrollar una campaña publicitaria eficaz.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes actuales de la Octava Región, y al consultar acerca de la opinión que tenían de la publicidad utilizada por la empresa GCL S.A., los resultados obtenidos fueron los siguientes: Se determinó que el 45% del total de clientes actuales considera que el sistema de publicidad utilizado actualmente por la empresa es regular; a su vez un 33% del total clientes actuales, considera la publicidad como buena. Finalmente un 22% del total de clientes actuales encuestados, opina desconocer el sistema de publicidad utilizado por la empresa.

Esto demuestra que la empresa GCL S.A. debe fortalecer su imagen al mercado a través de una intensa campaña publicitaria a todas las empresas del sector Pesquero y Alimenticio. Esta campaña publicitaria durará 3 años y deberá

empezar en Enero del año 2007 hasta Diciembre del año 2009; lo que significará aumentar a un 100% la opinión que se tiene de la publicidad de la empresa GCL S.A., en especial del servicio de Asesorías y Proyectos.

- ✓ Definición de los Objetivos de la Publicidad: Los objetivos de la publicidad deben establecerse en términos claros, precisos y medibles, para luego evaluar el grado en que se han cumplido los objetivos al finalizar la campaña.

Los Objetivos que persigue la Campaña Publicitaria:

- Aumentar la información a clientes potenciales en la prestación del servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A.
 - Entrar a nuevos mercados de la Octava Región para atraer a nuevos clientes.
 - Aumentar las ventas del servicio de Asesorías y Proyectos, y de la empresa en general.
 - Potenciar la imagen de la empresa.
 - Crear prestigio de servicio y confianza.
 - Aumentar la participación de mercado.
-
- ✓ Crear un Programa de Publicidad: La empresa GCL S.A., debe proponerse ser una empresa conocida a nivel regional, en el área de Asesorías y Proyectos a través de la entrega de un servicio integral de alto nivel.

- ✓ Determinar la Asignación para la Publicidad: El tratar de decidir cuánto se deberá gastar en publicidad, es una tarea difícil y que debe ser estudiada y analizada en forma muy seria.

- ✓ Desarrollar el Plan de los Medios que se han de Utilizar: Esto consiste simplemente en elegir dónde se pondrá el anuncio, entre los cuales, los más comunes y masivos son la radio, los periódicos y la televisión

Según las encuestas realizadas en el estudio a los clientes actuales y clientes potenciales, se detectó que los medios de información que más utilizan las empresas en la Octava Región para adquirir sus servicios en orden decreciente son: Las Páginas Web, e-mail, Las Páginas Amarillas, Visitas a Empresas, Diarios, Letreros Publicitarios y Revistas.

Según esto; se seleccionaron 4 medios de información para la campaña publicitaria que serán evaluados en el presupuesto. En ellos destacan; Visitas a Empresas, Diarios, Página Web y Letreros Publicitarios. Este plan permitirá que los anuncios lleguen al mayor número de empresas.

Los medios que no han sido considerados para la evaluación del presupuesto son las Páginas Amarillas, envíos de e-mail y Revistas; ya que estos medios publicitarios se encuentran ya implementados en la empresa y no necesitan ser potenciados.

Las Páginas Web de la empresa GCL S.A., debe ser potenciada realizando algunas modificaciones e incorporando aspectos importantes tales como un link que permita realizar cotizaciones en línea de los servicios que presta la empresa; que debe contener preguntas frecuentes de las personas que la visiten, además, se debe estar en diversos formatos (inglés, alemán y francés, etc). Para mejorar este medio publicitario, se recomienda contratar un alumno en práctica del área Informática durante los meses de Enero y Febrero del año 2007.

Los envíos de e-mail deben aumentar aun más su frecuencia en la entrega de información a clientes actuales y potenciales para incentivar el interés y conciencia en la prestación del servicio, lo que se traduce en la necesidad de información por parte del cliente.

Los demás medios de información analizados, como son: Las Páginas Amarillas y Revistas, no necesitan ser mejorados ya que se pudo observar que se encuentran en un formato acorde a las exigencias de hoy en día y además cumplen cabalmente con el objetivo de darse a conocer al mercado.

- ✓ Creación del Mensaje Publicitario: Cualquiera que sea el objetivo de una campaña publicitaria, el anuncio debe lograr dos cosas: obtener y mantener la atención de la audiencia, e influir en ella en el sentido deseado. Por lo tanto; lo que se pretende es crear conciencia a los consumidores, que el servicio de Asesorías y Proyectos de GCL S.A. es de una altísima calidad; para lo cual se debe potenciar el lema:

- *"GCL Fundación Chile; Calidad en Servicios de Asesorías y Proyectos en el Mercado Regional"; representando una imagen renovada en cuanto a la empresa y dando una sensación de frescura y fortalecimiento en el servicio.*

- *"Con un staff de profesionales con basta experiencia en el área"; el cual esta fundado en la fuerte necesidad de seguridad en la acciones realizadas, y que es lo que las empresas requieren en estos días.*

En este lema se enfatiza el atributo calidad, y por ende, se establece de inmediato en la mente del consumidor la consecuencia calidad - precio; lo que radica en que los precios de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A., es consecuencia de la alta calidad de su servicio.

- ✓ **Evaluar la eficacia de la Publicidad:** Es complicado medir la eficacia con que la publicidad genera ventas, porque todos los elementos del mix de marketing, entre ellos, la publicidad, están íntimamente interrelacionados; por lo que es prácticamente imposible medir el efecto aislado de cada uno de los elementos. Para esto, se considera importante la retroalimentación por parte de los clientes, para lograr saber si la estrategia de publicidad implementada está provocando un cambio en las actitudes de consumo de los clientes. Esto debería probarse primero en una ó varias ciudades, evaluando su impacto antes de ser aplicada a nivel regional; puesto que una campaña puede tener pésimos resultados y la empresa se ahorra todo el dinero que habría gastado

al lanzar una campaña regional. Esto permitirá determinar si el dinero invertido está generando un aumento de las ventas ó si se debe invertir en otras actividades de marketing que provoque mayores utilidades. Por lo tanto; es importante tener presente que no siempre se obtendrán resultados a corto plazo en la publicidad implementada.

Por lo tanto; tomando como referencia el estudio realizado, se propone publicitar el Servicio de Asesorías y Proyectos y de la empresa en general, esto es para aprovechar de mejor forma los recursos existentes y poder generar mayores utilidades como empresa en conjunto. Con el fin de crear esta imagen, se cree necesario invertir en “publicidad” y darse a conocer en la Octava Región por los medios antes mencionados. Los costos de dicha publicidad se detallarán posteriormente.

5.6.5 Promoción de Ventas

Es una actividad, un elemento ó ambas cosas, que actúa como un estimulante directo que ofrece incentivos adicionales del servicio a los consumidores. Sin embargo, con frecuencia los responsables de marketing utilizan las promociones de ventas para mejorar la eficacia de otros elementos del mix promocional, en particular la publicidad y la venta personal.

En el estudio realizado a la competencia para determinar las formas de pago que se disponen para sus clientes por concepto de Asesorías y Proyectos,

es importante mencionar que para esta pregunta se podía marcar más de una alternativa; por lo cuál, se deberá concluir para cada una de las alternativas por separado. Se observó que un 70% del total de encuestados de la competencia utiliza créditos con cheques, un 60% del total de encuestados de la competencia utiliza dinero en efectivo, y que un 30% del total de encuestados de la competencia utiliza otro tipo de sistema de pago para sus clientes, tales como, plazo contra factura (30 - 60 - 90 días) y crédito directo. Además y en menor proporción, los sistemas vale vista y las chequeras electrónicas, ambos con un 10% del total de encuestados de la competencia.

Esta información permitirá a la empresa GCL S.A. aplicar nuevos sistemas de pagos para que permitan flexibilizar aun más la relación comercial con los clientes nuevos y antiguos, y por medio de esto satisfacer sus necesidades de pago en la entrega del servicio.

De acuerdo a lo observado, se detectó que tanto los servicios que entrega la empresa GCL S.A. como el servicio de Asesorías y Proyectos deben mejorar en los siguientes ámbitos:

- ✓ Página Web en el área Quiénes Somos; los correos que aparecen en el final no tienen un link y no están activados.
- ✓ Áreas de Servicios; cuando uno selecciona una sección ésta no tiene la facultad de volver a la anterior en la misma página.
- ✓ Un link que permita realizar cotizaciones en línea de cada servicio.

- ✓ Si se quiere internacionalizar la entrega de sus servicios, sería conveniente poseer una página en inglés.
- ✓ A cada ítem se debería agregar más información para tener un amplio conocimiento de lo que se está entregando.
- ✓ Entregar programas que fueran útiles para el usuario que está recorriendo la página.
- ✓ Colocar en la barra de tareas "Quiénes Somos", diferentes ítem que sean de interés para el usuario.

Se considera que la página es poco clara para aquella persona que no conoce el rubro; por ende, debe ser más didáctica y detallando aún más lo que se está haciendo al interior de la empresa GCL S.A. Todo esto, a través de preguntas frecuentes a las personas ó empresas que pueden querer utilizar la página. El costo será detallado en el presupuesto promocional.

- ✓ Sería conveniente adecuar al interior de la empresa GCL S.A., un área exclusiva de atención al cliente que trabaje en conjunto con la Página Web y que se encargue de prestar información y resolver dudas sobre los servicios. Aquí se podrá emitir sugerencias y/o reclamos con el fin de mejorar día a día la retroalimentación cliente - empresa. Esta función será una de tantas que deberá desarrollar el staff de profesionales de la empresa GCL S.A. cuando la situación del servicio lo amerite. Esto se nutrirá de la comunicación personal e impersonal, en la detección de necesidades, y permitiendo ser un elemento de diferenciación en el mercado.

- ✓ Procurar hacer crecer la imagen de la empresa GCL S.A. a través del envío de saludos en ocasiones especiales, tales como Navidad y año nuevo. También crear trípticos, calendarios, lápices, llaveros, tazones, gorros, poleras, etc.; los cuales están dirigidos a ser usados tanto por el personal de la empresa, sus proveedores y clientes frecuentes. Se debe tener presente que estos costos no serán considerados en el presupuesto porque ya están implementados, pero sí potenciados.

- ✓ Desarrollar folletos creativos que muestren los diferentes tipos de servicios y sus propósitos para ser utilizados. Dichos folletos deben exhibirse en el salón de ventas con el fin de que los mismos clientes se los lleven y compartan con otras personas y empresas de la Región. Se debe tener presente que estos costos no serán considerados en el presupuesto porque ya están implementados, pero sí potenciados.

- ✓ Es bueno considerar siempre descuentos a los clientes (5%-15%) dependiendo del tipo de transacción cuando el tipo de servicio lo amerite, como una medida de promoción que permita atraer clientes a través de la disminución de precio del servicio. Este elemento de promoción debe ser evaluado cada año, para analizar si son apropiados y si están cumpliendo con lo esperado.

5.6.6 Relaciones Públicas

Son una herramienta administrativa, cuya finalidad es inferir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus servicios y sus políticas. Es una forma de promoción a la cual frecuentemente las organizaciones le dan poca importancia.

Se deberá procurar el establecimiento de políticas de relaciones y acercamiento con todos los entes involucrados de una u otra manera en el rubro del servicio de Asesorías y Proyectos, a objeto de lograr convenios de colaboración y asistencia destinada a fortalecer la gestión de la empresa, al igual que proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de la comunidad regional. Todo esto con la finalidad de prestar un servicio de ayuda a la comunidad en el orden social, lo que es muy valorado por ésta al momento de optar por un servicio.

Las actividades de relaciones públicas tienen por objeto crear o mantener la imagen positiva de una organización ante sus clientes, accionistas, empleados, sindicatos, comunidad local y gobierno. Las buenas relaciones públicas pueden obtenerse de diversas maneras, por ejemplo: apoyando proyectos de caridad, participar en los eventos de servicio comunitario, patrocinando equipos deportivos no profesionales, financiando el cultivo de las artes, publicando un boletín para los empleados o clientes, difundiendo información a través de exposiciones, exhibiciones, excursiones, etc..

5.6.7 Propaganda

La propaganda es cualquier comunicación referente a una organización, sus productos o políticas a través de medios que no reciben un pago por parte de la empresa en cuestión. La propaganda casi siempre consiste en un reportaje que aparece en un medio masivo o bien un discurso o entrevista. En este aspecto la propaganda sirve para anunciar nuevos productos y servicios, dar a conocer nuevas políticas, brindar reconocimientos públicos a los mejores empleados, describir los adelantos de investigación y tecnología, brindar charlas en instituciones, preparar reportajes y artículos en forma periódica, haciéndolos circular en los medios. Con ello se busca que los periódicos, TV, etc., transmitan la información en forma de noticias, con el fin de dar a conocer los diferentes aspectos que hacen resaltar la labor de la empresa en cuestión.

La propaganda se utiliza también para promover marcas, servicios, personas, lugares, ideas, actividades, etc. Las organizaciones la utilizan a menudo para contrarrestar una mala imagen ó para llamar la atención de los clientes.

Es importante dar a conocer que la propaganda, a diferencia de la publicidad, no se impone a la audiencia; es la causa de su principal beneficio y por ende, su credibilidad suele ser mayor a la de la publicidad.

5.6.8 Presupuesto Promocional

Para efecto de la campaña publicitaria que durará 1 año y empezará a regir desde principios del año 2007 y terminará a fines del año 2008; el desglose de la estimación del presupuesto promocional de aquellos aspectos más relevantes se dará a conocer a continuación:

□ **Visitas a Empresas:**

- ✓ Del estudio de mercado se puede inferir, que el 41% del total de clientes potenciales encuestados y el 22% del total de clientes actuales, utilizan como medio de información las visitas a empresas para requerir información acerca de los servicios que presta. Por este motivo, la empresa debiera aumentar las frecuencias de visitas tanto a clientes potenciales como actuales. En el caso de clientes potenciales se recomienda realizar 4 visitas a la semana, dedicada únicamente a captar clientes potenciales de la región, a través de una planificación y programación de hoja de ruta a cada área a visitar. Mientras que para el caso de los clientes actuales se recomiendan 2 visitas mensuales, para visualizar posibles necesidades del cliente e informar de nuevos servicios que ofrece la empresa.

□ **Publicidad en el Diario:**

- ✓ El estudio de mercado en este ítem, plantea que existe un 41% de clientes potenciales que utilizan este medio publicitario para adquirir un servicio, en especial el diario El Mercurio. Pensando en estos resultados, se recomienda a la empresa suscribirse a este medio publicitario masivo, con el fin de captar mayor cantidad de clientes potenciales.

Auspicios Clasificados \$19.600, en día domingo, por 04 cm. de alto * 1 columna.

□ **Letreros Publicitarios al Aire Libre:**

- ✓ A través del estudio de mercado se pudo inferir, que el 18% del total de los clientes potenciales de la región; utilizan como medio publicitario los Letreros Publicitarios al Aire Libre, para informarse acerca de los servicios que presta la empresa y ver la posibilidad de contratar dichos servicios.

Por lo cual; el servicio publicitario será a través de VALLAS (dimensiones de 5,8 mts. (Ancho) * 3 mts. (Largo)), con un costo de arriendo \$ 490.000 mensual IVA incluido. Esto comprende la gigantografía con diseño del mensaje publicitario, permiso municipal, soporte (base de fierro, soporte trasero, focos de iluminación y ubicación del terreno).

El arriendo de letreros publicitarios será de 01 VALLAS a la empresa Big Marketing (Los Carrera # 11 en Concepción); con una duración del servicio de

1 año, el cual rotará en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Concepción: Rotonda Bonilla, Longitudinal (frente UCSC), San Pedro (Colo - Colo), **(Ver Anexo 2)**.

□ **Capacitación del Personal del Área de Asesorías y Proyectos:**

- ✓ Se realizará una capacitación una vez al año, vía Franquicia Tributaria, en temas relacionados con la mejora de la atención; Técnicas de Ventas, Atención del Cliente, Técnicas de Negociación y Liderazgo efectivo. Las personas que se capaciten serán los 03 vendedores del departamento de marketing; este beneficio permitirá entregar las herramientas necesarias a los vendedores para generar una mejor relación de atención con los clientes actuales y potenciales en la región con la prestación de un servicio de calidad personalizada.

5.6.9 Evaluación Económica de la Estrategia Comercial

En esta última parte del proyecto, se programarán las acciones más importantes de la empresa GCL S.A., las que se llevarán a cabo a corto y mediano plazo a partir del año 2007. Además, se realizará una proyección de los ingresos por ventas que obtendrá la empresa desde el año 2007 hasta el 2009 por concepto de implementación estratégica.

Por motivos de presupuestos destinados para potenciar la publicidad e imagen de la empresa, se deberá priorizar las acciones más inmediatas, las que se implementaran a partir del año 2007.

A continuación se detalla las acciones que se priorizarán a partir el año 2007:

- ✓ La primera acción que se implementará será la de potenciar la fuerza de venta que actualmente posee la empresa GCL S.A.. Hoy en día la empresa sólo dispone de 1 persona que realiza las visitas a clientes potenciales, y que además desempeña la función de Jefe de Administración y Finanzas. Esta medida contempla la contratación de 3 vendedores especializados en el tema de ventas de servicios a terreno, sobre todo en Asesorías y Proyectos. Se destinará 01 vendedor exclusivo para el servicio de Asesorías y Proyectos; el que se encargará de visitar todos los clientes potenciales. Los otros 2 vendedores se enfocarán en los demás servicios que ofrece la empresa, incluidos los del área de Asesorías y Proyectos.

Por razones de presupuesto; se contempla la contratación en enero de 2007 de 2 vendedores, para que luego, en enero de 2008 contratar un tercero.

Todos los vendedores contratados estarán a cargo del Jefe de Administración y Finanzas, Sra. Paola Quintana, la cual por motivos de presupuesto de la empresa, deberá cumplir el rol de Jefe de Marketing de la empresa GCL S.A.. Los vendedores estarán a prueba por tres meses y después de ese tiempo se evaluará su desempeño laboral y su posible continuación en la empresa GCL S.A. En cuanto a sus remuneraciones, éstas consistirán en un sueldo base de \$135.000 más un porcentaje fijo por concepto de los ingresos por venta de los servicios vendidos por cada vendedor. Finalmente cada vendedor debiera recibir a fin de mes un sueldo aproximado de \$200.000, siempre y cuando desempeñen un servicio de venta eficaz y eficiente.

Esta fuerza de venta se mantendrá hasta el final del proyecto (año 2009) y su continuación dependerá única y exclusivamente de los resultados que se obtengan en cuanto a las utilidades logradas con respecto al año anterior.

La fuerza de venta deberá ser capaz de aumentar en un 14% los ingresos por ventas obtenidos durante el año 2006. Este aumento debiera lograrse al término del año 2007, lo cuál permitiría además, poder financiar las estrategias que se incorporarán el año 2008.

El presupuesto anual necesario para este ítem es de \$ 19.200.000.

- ✓ La segunda acción que se implementara será la de mejorar y potenciar la página web que actualmente posee la empresa GCL S.A.. El objetivo de esta medida es diseñar una página web más interactiva, integral y actualizada, que sea acorde con los nuevos tiempos. Para esto se deberá contratar un alumno

en práctica de Ingeniería Ejecución en Informática ó Ingeniería Civil Informática por un período de dos meses (Enero y Febrero del año 2007).

Esto permitirá a la empresa estar a la altura y el nivel que le corresponde al actual mercado competitivo.

El presupuesto necesario para llevar a cabo este ítem es de \$ 100.000.

- ✓ La tercera acción que se implementará durante el segundo semestre del año 2007, será la publicación de un aviso en el diario El Mercurio, en el cual se detallarán todos los servicios que ofrece la empresa GCL S.A. a sus clientes actuales y potenciales, y se potenciará más aún la imagen de la empresa GCL S.A.. Estos avisos se publicarán todos los días domingos, es decir, cuatro veces al mes, y estarán dirigidos a todos los clientes actuales y potenciales que habitualmente leen este medio de publicidad.

Por medio de este medio masivo, la empresa GCL S.A. pretende lograr dos objetivos fundamentales: el primero es darse a conocer al mercado como una empresa de servicio integral, capaz de satisfacer plenamente todas las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. El segundo objetivo que se pretende es ser reconocida y valorada a nivel regional como una empresa de servicio serio, responsable y de gran confiabilidad.

Esta acción se llevará a cabo el segundo semestre del año 2008 y su duración será hasta el primer semestre del año 2009.

El presupuesto necesario para este ítem es de \$ 940.8000

- ✓ La cuarta acción que se pretende llevar a cabo es la publicación de letreros publicitarios al aire libre. Existen hoy en día diversos lugares tanto en el centro de Concepción como en sus alrededores, donde la empresa GCL S.A. podría publicitar todos los servicios que ofrece y darse a conocer al mercado como una empresa integral y de prestigio.

Dado que este medio publicitario es relativamente caro, se hace indispensable manejar y realizar un monitoreo continuo de la eficacia que genera en sus clientes potenciales. Cada vez que la empresa capte un cliente potencial, deberá aplicar una encuesta formal para saber y analizar diversos factores que puedan estar influyendo positiva o negativamente en la estrategia comercial y así realizar los cambios respectivos.

La implementación piloto se llevará a cabo los tres primeros meses del año 2009, pero su continuación dependerá del real efecto que genera este tipo de publicidad en los clientes potenciales, el cual debiera ser medido y evaluado después del tercer mes de aplicación.

El presupuesto necesario para este ítem durante los tres primeros meses del año 2009 es de \$ 1.470.000.

La implementación de las estrategias al término del año 2007, debiera generar utilidades de un 14% sobre las utilidades percibidas del año 2006. Para el término del año 2008, se espera que las implementaciones estratégicas generen un aumento en un 20% de las utilidades con respecto al año 2007, y finalmente para el año 2009 se espera que las utilidades se incremente en un 26% con

respecto al año 2008, por concepto de la implementación de todas las estrategias recomendadas.

5.7 Control de los Resultados del Mix de Marketing:

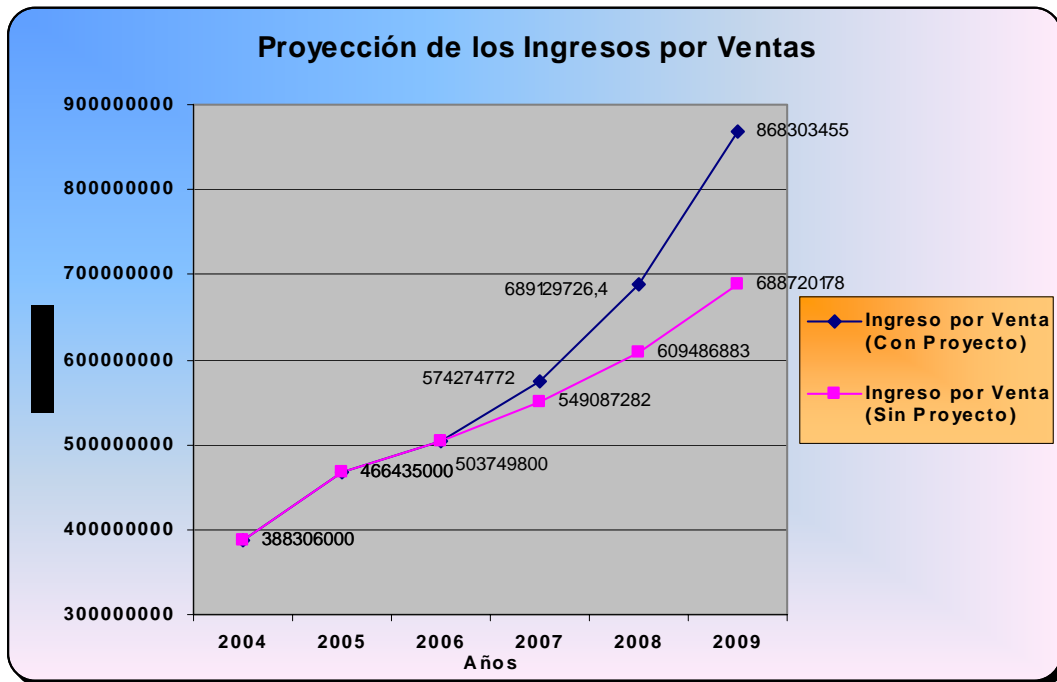
Una vez generada la mezcla de marketing, es necesario asegurar su eficacia y eficiencia, controlando cada componente del mix de marketing.

Ahora bien; se considera de mucha importancia para que se cumpla con éxito del seguimiento del proceso de control, realizar reuniones periódicas entre el personal y los directivos de GCL S.A. para proporcionar información interna muchas veces desconocidas para los ejecutivos; sumado aquello a la retroalimentación proporcionada por los mismos clientes, lo cual puede ayudar a mejorar la estrategia comercial propuesta.

Las estrategias planteadas anteriormente deben ser controladas y monitoreadas cada seis meses para poder visualizar cualquier inconveniente que puedan originarse y lograr tomar las acciones correctivas según corresponda al caso. Para el caso de los vendedores, se recomienda realizar evaluaciones de desempeño laboral cada tres meses para ver si están cumpliendo con las metas establecidas por la empresa; ya que su inversión en este proyecto es relativamente alto. Además se deben realizar encuestas todos los años para ver si se está cumpliendo con los objetivos que la empresa espera de la estrategia comercial, y ver si es necesario realizar alguna modificación a ella.

5.8 Proyecciones de las Ingresos por Ventas de la Empresa GCL S.A.

Para poder visualizar más fácilmente los beneficios que se obtendrían con la implementación del la Estrategia Comercial, a continuación se presenta un gráfico con la proyección de los Ingresos por Venta que se podrían obtener entre los años 2007 - 2009 con y sin la implementación del proyecto:



Podemos observar entonces que de implementarse el proyecto, a partir del año 2007 las utilidades de la empresa GCL S.A. aumentarían notablemente hasta el año 2009, esto basado y fundamentado en las acciones detalladas en la estrategia comercial (Capítulo 5).

5.9 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para evaluar económicamente el proyecto, se utilizarán los indicadores VAN y TIR, los cuales nos indicarán si el proyecto es rentable o no.

Con la información histórica de los flujos de caja entregados por la empresa GCL S.A. se elaboró, una proyección de los flujos de caja desde el año el 2007 al 2009. Esta proyección se realizó para dos casos en particular; el primero para un flujo de caja sin proyecto, y el segundo para un flujo de caja con proyecto (implementación de las estrategias de marketing). Una vez obtenidos los flujos de caja respectivos, se procedió a determinar los flujos marginales, lo cual permitió finalmente obtener los valores de VAN y TIR del proyecto.

A continuación, se presentan los valores de VAN y TIR obtenidos del proyecto:

VAN	\$ 3.617.629
TIR	23%

Finalmente, se obtienen valores de VAN de \$ 3.617.629 y de TIR de 23%; lo cual nos indica claramente que el proyecto es rentable económicamente, y a la vez puede ser ejecutado por la empresa. Aunque su inversión es un poco alta; su aplicación se llevaría a cabo en un plazo de tres años; es decir, a partir del año 2007 y hasta el año 2009. Las inversiones necesarias para su ejecución se encuentran distribuidas durante los tres años que durará el proyecto.

Esta implementación estratégica permitirá a la empresa, ser más competitiva en el mercado, generar mayor utilidades a la empresa, posicionarse de mejor forma frente a su competencia, aumentar su actual cartera de clientes actuales, potenciar su imagen corporativa, mejorar los vínculos con sus actuales y potenciales clientes, estar mejor preparado ante cualquier eventualidad en el mercado y potenciar la actual credibilidad que posee la empresa frente a sus clientes.

CAPITULO 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto en la empresa Gestión de Calidad y Laboratorio S.A. (GCL S.A.), estamos en condiciones de inferir los siguientes puntos:

- ☐ Al cumplir a cabalidad con los objetivos y medidas planteadas en la Estrategia Comercial, se verá un aporte importante en cuanto a mejorar la alicaída situación económica actual de la empresa y potenciar su imagen corporativa en el mercado.

- ☐ Con respecto al posicionamiento que aplica la empresa GCL S.A. en la actualidad; es fundamental proyectar una imagen corporativa diferente y renovada, que permita diferenciar su independencia como empresa de Fundación Chile, a través de la prestación de un servicio integral que satisfaga en todo momento las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la Octava Región. Por consiguiente; la empresa GCL S.A. deberá revertir esta situación y crear un Departamento de Marketing que permita difundir los servicios al mercado y se encargue de estar siempre atento a los requerimientos actuales y futuros de los clientes, y a los movimientos de la competencia, con el propósito de llevar a cabo las estrategias de marketing

que la organización debe desplegar para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen. Es difícil concebir una empresa que sea capaz de existir en el tiempo sin la presencia del marketing, debido a que el mercado es cada vez más exigente y competitivo.

☐ La empresa GCL S.A. debiera controlar en forma más eficiente los costos de operación que se generan en la prestación de sus servicios, en cada una de las áreas que dispone actualmente la empresa; sobre todo, la del área de Asesorías y Proyectos. Esto permitirá alcanzar una ventaja competitiva sustentable a mediano plazo, con el objeto de posicionar a GCL S.A. como una empresa de nivel superior en la Octava Región.

☐ La empresa GCL S.A. debe realizar capacitaciones al menos una vez al año; debido a que los clientes en el mercado exigen cada vez más mayor excelencia en la entrega del servicio y dominio de los temas actuales contingentes. Por lo tanto; la fuerza de venta y el staff de profesionales del área de Asesorías y Proyectos, deben responder continuamente a mantener actualizada la empresa en nuevas técnicas en ventas y atención al cliente; además del conocimiento en temas de liderazgo y motivación entre otras. Así marcará una ventaja competitiva frente a la competencia que inclinará la balanza en la elección de un servicio por parte del cliente.

- ☐ En la medida en que la empresa GCL S.A. logre implementar la estrategia comercial propuesta, y consolide los servicios de Asesorías y Proyectos en el mercado de la Octava Región, esto se convertirá en el futuro en una posibilidad de expansión a otros horizontes.

- ☐ En relación con el mercado competidor; se obtuvo que la mayor falencia que presentan las empresas en la Octava Región es la falta de marketing, de infraestructura y equipamiento en sus instalaciones. Esto es una ventaja importante que debe ser incorporada y potenciada por parte de la empresa GCL S.A. para diferenciarse distintivamente de la competencia directa en el mercado regional.

- ☐ Es así; como en relación con el Producto o Servicio, se entregaron ciertos lineamientos que permitirán guiar y mejorar el servicio de Asesorías y Proyectos que entrega la empresa GCL S.A. en la región; es decir; la empresa debe invertir los recursos necesarios para generar el cambio en el mercado, por medio de una campaña publicitaria efectiva que difunda los servicios y las áreas donde opera. Deberá ser potenciado con los atributos obtenidos de la investigación de mercado, tales como: Calidad de los Resultados, Conocimiento, Precio, Calidad de la Atención, Asesoría Post - Venta, etc. Por ende; todo esto se traducirá en una mejora de la calidad del servicio y de la imagen en la empresa proyecta al mercado.

- ☐☐ Con relación al Precio y según las encuestas aplicadas a los clientes actuales; podemos decir que el valor asignado por la empresa GCL S.A. se encuentra dentro de los precios que se manejan en el mercado. Proponemos sí, aplicar algún tipo de descuento a sus clientes al momento de requerir algún servicio; el cual dependería del servicio de Asesorías y Proyectos que contrate el cliente (a mayor sea el precio del servicio requerido, mayor será también el descuento aplicado). Esto permitirá a la empresa potenciar sus fuerzas y que el cliente perciba el valor agregado que obtiene al contratar servicios con GCL S.A.

- ☐☐ Con respecto a la Distribución y de acuerdo a su situación actual; se determinó que la empresa GCL S.A. debe mantener la venta y distribución en forma directa. Por lo tanto, se fortalecerá la distribución a través de la creación de un departamento de marketing y la contratación de vendedores especializados que potenciarán la fuerza de ventas, mejorarán la imagen y difusión de la empresa GCL S.A., y lo más importante, captarán futuros clientes en la Octava Región.

- ☐☐ En relación con la Promoción; cada día resulta de mayor importancia las actividades de promoción, dado que los mercados están cada vez más abiertos, los clientes más informados y las diferencias entre un servicio y otro, ya sea en calidad y precio son cada vez menores. Por ello, el servicio ofrecido requiere con mayor frecuencia vendedores con mayor preparación y una estructura organizacional que permita responder a las necesidades del cliente

en todas sus áreas (Atención al Cliente, Finanzas, Servicio Post - Venta, etc.), de tal forma de permitir la fluidez normal de la empresa. Aquí la importancia de la experiencia, el conocimiento y la credibilidad en la entrega del servicio y particularmente su staff de profesionales en el área de Asesorías y Proyectos, son elementos distintivos que posicionarán a la empresa GCL S.A. con más fuerza en el mercado.

- ☐ Es fundamental que el mix de marketing propuesto sea aplicado en forma paulatina al interior de la empresa GCL S.A. por la gerencia administrativa; con el propósito de evaluar el efecto de las medidas en el tiempo, y los beneficios que se obtienen de ellas en el corto y mediano plazo, para aplicar medidas correctivas cuando la situación lo requiera.

- ☐ Es importante destacar, que la gran mayoría de clientes potenciales encuestados en el estudio, necesitan en la actualidad servicios de Asesorías y Proyectos dictados por la empresa GCL S.A., tales como: la implementación de Normas de Gestión de Calidad ISO 9000, Sistemas de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HCCP) y Buenas Prácticas Manufactureras (BMP); los cuales se ubican fundamentalmente en las ciudades de Concepción, Coronel y Chillan.

- ☐ El tipo de mejora que aplicaría al sistema del servicio de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A. para la prestación de una mayor calidad, es el de un servicio más personalizado con el cliente en terreno (fuerza de venta), en el cual, la calidad y experiencia del recurso humano a contratar es el factor diferenciador en la captación de clientes potenciales.

- ☐ La evaluación económica del proyecto nos indica que es absolutamente rentable; debido a que su VAN es mayor que cero (3.617.629) y la TIR es mayor que la tasa de descuento (23%). Por lo tanto, la estrategia comercial realizada a la empresa GCL S.A. es rentable y viable de llevar a cabo durante los tres años de duración.

6.2 Recomendaciones

- ☐ Se sugiere una vez al año, realizar encuestas de retroalimentación a clientes actuales, potenciales y a la competencia; esto con el fin de determinar el comportamiento del mercado consumidor en la región. Esta acción, permitirá a su vez afianzar las actuales ventajas competitivas en el mercado y evaluar las implementaciones de las estrategias planteadas en el mix de marketing.

- ☐ Se recomienda a la empresa, formalizar por escrito los eventos más relevantes de la gestión empresarial histórica, puesto que ello les permitirá detectar las buenas y malas decisiones tomadas por la gerencia de la empresa y nutrirse de esas experiencias en el futuro.

Bibliografías

- W. Stanton y otros. “Fundamentos de Marketing”. Editorial Mc Graw Hill, Edición 11, 2000.
- Jean -Jacques Lambin. “Marketing Estratégico“. Editorial Mc Graw Hill, Edición 3, 1995.
- Ries, Al Y Trout, Jack. “Posicionamiento”. Editorial Mc Graw Hill, 1992.
- Arnaldo, Jélvez. Apuntes “Curso Marketing”. Plan Ingeniería Civil Industrial, Mención Gestión. 2004-02.
- Kleppner, Otto, “Publicidad”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Edición 12ª, 1988.
- Herrera, Monica, “Publicidad, Técnicas y Métodos en Chile”. Editorial Universitaria, 1983.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. “Administración Estratégica Un enfoque Integrado”. Editorial McGraw Hill, 1996.
- Dillon, William y otros. “Investigación de Mercados en un Entorno de Marketing”. Editorial Mc Graw Hill, Edición 3.
- W. M. Pride/ O. C. Ferrell. “Marketing Decisiones y Conceptos Básicos”. Editorial Interamericana, 2ª Edición.

Otras Fuentes

- Instituto Nacional de Estadísticas (www.ine.cl).
- Cámara de la Producción y del Comercio de Concepción (www.cpcc.cl).
- Diario el Mercurio (www.elmercurio.cl).
- Instituto Desarrollo Agropecuario (www.indap.cl).
- Instituto Nacional de Normalización (www.inn.cl).
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (www.sence.cl)
- ProChile es la agencia de gobierno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, destinada a fomentar las exportaciones chilenas (www.prochile.cl).

ANEXO A

“ENCUESTAS”

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

A continuación se presenta una encuesta elaborada por la empresa GCL S.A., cuyo objetivo es medir el Grado de Satisfacción de los Clientes Actuales en lo que se refiere a la entrega del servicio de **“ASESORIAS Y PROYECTOS”**. La finalidad de la empresa GCL S.A. es desarrollar una Estrategia Comercial en el Servicio de Asesorías y Proyectos en la Octava Región, la cual beneficiará el servicio de los clientes actuales.

I. Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa:	
Dirección:	
Nombre del Contacto:	
Cargo que Desempeña:	
Teléfono:	Fax:
E-mail:	

II. A continuación marque con una X las respuestas que Usted considera más indicada, según la situación de su empresa:

1. ¿ De qué manera Usted ingresó como cliente de GCL S.A.?

Por iniciativa de GCL S.A.		Por iniciativa Propia	
----------------------------	--	-----------------------	--

2. ¿Cada cuanto tiempo solicita los servicios de Asesorías y Proyectos de la empresa GCL S.A.?

Mensualmente	
Semestralmente	
Trimestralmente	
Una vez al año	
Entre 1 y 5 años	
Más de 5 años	

3. ¿Está satisfecho Usted con el servicio de **Asesorías y Proyectos** que presta la empresa GCL S.A.?

Si	
----	--

No		Por qué	
----	--	----------------	--

4. ¿A su juicio, como considera Usted el precio de los servicios de **Asesorías y Proyectos** prestados por la empresa GCL S.A.?

Bajo	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

Normal	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------

Alto	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

5. ¿Qué opinión tiene Usted acerca del staff de profesionales que dispone la empresa GCL S.A. para satisfacer las necesidades de operación de su empresa en el área del servicio de **Asesorías y Proyectos**?

Excelente	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Buena	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Regular	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Mala	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

6. ¿Cuál es su opinión acerca de la publicidad utilizada actualmente por la empresa GCL S.A., en comparación con otras empresas que prestan los mismos servicios?

Excelente	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Buena	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Regular	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

Mala	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

7. ¿Que medios de información públicos utiliza comúnmente su empresa para la búsqueda del servicio?

Página Web	<input type="checkbox"/>	Diarios (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visitas a Empresas	<input type="checkbox"/>	Televisión (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Páginas Amarillas	<input type="checkbox"/>	Revistas (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letreros Publicitarios	<input type="checkbox"/>	Radio (Especifique Emisora)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envíos de E-mail	<input type="checkbox"/>			
Otros (Mencione)	<input type="text"/>			

III. A continuación, se presentan preguntas abiertas que deben ser respondidas en forma clara y precisa.

1. ¿Hace cuánto tiempo Usted es cliente de la empresa GCL S.A.?

<input type="text"/>

2. ¿Enumere los atributos más importantes que prioriza su empresa al momento de decidir por un servicio. Considerando una puntuación de 1 a 5; dónde 1 representa el atributo más importante y 5 el menos importante?

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

3. ¿Cuál es el servicio de **Asesorías y Proyectos** que actualmente cree Usted necesita su empresa?

--

4. Según Usted. ¿Cuál piensa que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa GCL S.A.?

--

5. ¿Qué elementos del servicio de **Asesorías y Proyectos** de la empresa GCL S.A. cree Usted que marcan una ventaja competitiva con respecto a la competencia?

--

6. ¿Qué mejoras sugiere Usted a la entrega del servicio de **Asesorías y Proyectos** de la empresa GCL S.A.?

--

7. ¿Mencione tres beneficios por los cuales solicita los servicios de la empresa GCL S.A.?

1.-	
2.-	
3.-	

8. ¿Tiene Usted alguna otra opinión que le gustaría compartir en relación al servicio de **Asesorías y Proyectos** que presta la empresa GCL S.A.?

MUCHAS GRACIAS POR SU BUENA DISPOSICIÓN Y COOPERACIÓN

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

A Continuación se presenta una encuesta elaborada por la empresa GCL S.A. cuyo objetivo es, identificar las necesidades de los Clientes Potenciales en lo que se refiere al servicio de “**ASESORIAS Y PROYECTOS**”. La Finalidad de la empresa GCL S.A. es desarrollar una estrategia comercial en el servicio de Asesorías y Proyectos en la Octava Región, la cuál beneficiara el servicio de los clientes actuales y potenciales.

I. Datos Clientes

Nombre de la Empresa:	
Dirección:	
Nombre del Contacto:	
Cargo que Desempeña:	
Teléfono:	Fax:
E-mail:	

II. A continuación marque con una X las respuestas que Usted considera más indicada, según la situación de su empresa:

1.-¿Actualmente la empresa utiliza algún tipo de servicio en el área de **Asesorías y Proyectos**?

Si	
----	--

Si su respuesta es **Si**, diríjase por favor a la pregunta N°8 y conteste hasta la N°13 y además las preguntas abiertas.

No	
----	--

Si su respuesta es **No**, responda las preguntas desde la N°2 a la N°7 y además las preguntas abiertas.

2.-¿Cuál es la razón de porqué la empresa no utiliza actualmente ningún tipo de servicio en el área de **Asesorías y Proyectos**

Poseen un Dpto. orientado al desarrollo de Proyectos	
Falta de Información acerca del tema	
Se está de evaluación	
No visualiza la necesidad del servicio por el momento	
Falta de Recursos Económicos	
Falta de confianza en las empresas que ofrecen este servicio	
Otros (Mencione)	

3.-¿Conoce Usted la empresa GCL S.A. y los servicios que presta?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

4.-¿Estaría dispuesto Usted a solicitar los servicios de **Asesorías y Proyectos** que ofrece la empresa GCL S.A., si estos cumplen con sus expectativas?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Por qué	<input type="text"/>
---------	----------------------

Más o menos	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

Por qué	<input type="text"/>
---------	----------------------

5.-¿Qué tipo de servicios específicamente podrían demandar en estos momentos?

Buenas Prácticas Agrícolas Ganaderas (GAP)	<input type="checkbox"/>
Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP)	<input type="checkbox"/>
Sistemas Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP)	<input type="checkbox"/>
Implementación de Normas de Gestión de Calidad ISO 9.000	<input type="checkbox"/>
Implementación de Normas Ambientales ISO 14.001	<input type="checkbox"/>
Implementación de Normas de Salud y Seguridad OHSAS 18.001	<input type="checkbox"/>
Otros (Mencione)	<input type="text"/>

6. ¿Qué medios de información público utiliza comúnmente su empresa para solicitar un servicio?

Página Web	<input type="checkbox"/>	Diarios (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Visitas a Empresas	<input type="checkbox"/>	Televisión (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Páginas Amarillas	<input type="checkbox"/>	Revistas (Especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Letreros Publicitarios	<input type="checkbox"/>	Radio (Especifique Emisora)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Envíos de E-mail	<input type="checkbox"/>			
Otros (Mencione)	<input type="text"/>			

7.-¿Qué tipo de servicios específicamente utiliza actualmente la empresa?

Buenas Prácticas Agrícolas Ganaderas (GAP)	
Buenas Prácticas de Manufacturas (GMP)	
Sistemas Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP)	
Implementación de Normas de Gestión de Calidad ISO 9.000	
Implementación de Normas Ambientales ISO 14.001	
Implementación de Normas de Salud y Seguridad OHSAS 18.001	
Otros (Mencione)	

8. ¿Cómo es la relación comercial con su actual proveedor?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

9. ¿Cómo visualiza actualmente la gestión de la empresa GCL S.A. respecto al mercado?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

10. ¿Qué opina Usted de las capacidades del equipo de profesionales GCL S.A. para satisfacer las necesidades de operación de su empresa en el servicio de **Asesorías y Proyectos**?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

11. ¿Cuál es su opinión acerca de la publicidad utilizada actualmente por la empresa GCL S.A., en comparación con otras empresas que prestan los mismos servicios

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

12. ¿Usted siente que GCL S.A. hace algo para atraerlo como cliente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Más o Menos	<input type="checkbox"/>	Me es indiferente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

III. A continuación se presentan preguntas abiertas que deben ser respondidas en forma clara y precisa.

1. ¿Enumere los atributos más importantes que prioriza su empresa al momento de decidir por un servicio. Considerando una puntuación de 1 a 5; dónde 1 representa el atributo más importante y 5 el menos importante?

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

2. ¿A su juicio cuales piensa(n) Usted(es) que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa GCL S.A.?

3. ¿Qué mejoras sugeriría al sistema del servicio de **Asesorías y Proyectos** de la empresa GCL S.A.?

4. ¿Cuál es la mayor falencia de la empresa GCL S.A.?

5- ¿Cuál es el procedimiento estándar de su empresa para seleccionar y autorizar un contrato de servicio?

6- ¿Quién es la persona encargada que toma las decisiones acerca del contrato del servicio de **Asesorías y Proyectos** (Nombre y E-mail) y en que momento del año?

7.-¿Qué empresas actualmente le provee sus servicios?

8. ¿Tiene alguna otra opinión que le gustaría compartir en relación a la empresa GCL S.A.?

MUCHAS GRACIAS POR SU BUENA DISPOSICIÓN Y COOPERACIÓN

ENCUESTA A LA COMPETENCIA

A continuación se presenta una encuesta elaborada por la Universidad del Bio-Bio, cuyo objetivo es determinar la visión de las empresas en lo que se refiere a la entrega del servicio en el área de **“ASESORIAS Y PROYECTOS”**, para un estudio netamente académico.

I. Datos de la Empresa:

Nombre de la Empresa:	
Dirección:	
Nombre del Contacto:	
Cargo que Desempeña:	
Teléfono:	Fax:
E-mail:	

II. A continuación marque con una X las respuestas que Usted considera más indicada, según la situación de su empresa:

1- ¿Actualmente que medio publicitario utiliza la empresa para dar a conocer sus servicios?

Página Web	<input type="checkbox"/>	Diarios (Especifique)	<input type="checkbox"/>	
Visitas a Empresas	<input type="checkbox"/>	Televisión (Especifique)	<input type="checkbox"/>	
Páginas Amarillas	<input type="checkbox"/>	Revistas (Especifique)	<input type="checkbox"/>	
Letreros Publicitarios	<input type="checkbox"/>	Radio (Especifique Emisora)	<input type="checkbox"/>	
A través de envíos de E-mail	<input type="checkbox"/>			
Otros (Mencione)				

2- ¿Cree Usted que los medios publicitarios utilizados hasta ahora son los más adecuados?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>	Por qué
----	--------------------------	---------

3- ¿Cómo considera Usted la relación comercial con su actuales clientes?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

4- ¿Cuáles son las formas de pago que disponen actualmente para sus clientes?

Dinero en Efectivo	
Crédito con Cheques	
Crédito con Tarjetas	
Chequera Electrónica	
Vale Vista	
Bienes ó Servicios	
Otros (Mencione)	

5- ¿En que categoría por conceptos de ingresos por venta **sólo del Servicios de Asesorías y Proyectos** se situó su empresa durante el año 2004?

Entre \$ 1.000.000 y \$ 100.000.000		Entre \$ 300.000.000 y \$ 400.000.000	
Entre \$ 100.000.000 y \$ 200.000.000		Entre \$ 400.000.000 y \$ 500.000.000	
Entre \$ 200.000.000 y \$ 300.000.000		Más de \$ 500.000.000	

III. A continuación se presentan preguntas abiertas que deben ser respondidas en forma clara y precisa.

1- ¿Actualmente qué tipo de servicios dentro del área de **Asesorías y Proyectos** ofrece específicamente su empresa actualmente a sus clientes?

2- ¿Su empresa posee otra sucursal en la Octava Región y donde esta situada?

3- ¿Cuales piensa Usted que son las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

4-. ¿Qué características ó atributos piensa Usted que sus clientes valoran más de su empresa?

5-. ¿Cuales son las ventajas competitivas que posee su empresa frente a su competencia directa?

6-. ¿Cuál es la mayor falencia que posee su empresa actualmente?

7-. ¿Nombre las empresas de servicios del área de **Asesorías y Proyectos** que Usted considera como su competencia directa?

8-. ¿Qué medidas ó acciones lleva a cabo su empresa para mantener a sus clientes en el tiempo?

9-. ¿Cuál es según Usted la participación de mercado de su empresa sólo en el área de **Asesorías y Proyectos**?

10. ¿Tiene alguna otra opinión que le gustaría compartir en relación a la encuesta?

MUCHAS GRACIAS POR SU BUENA DISPOSICIÓN Y COOPERACIÓN

ANEXO B

“PUBLICIDAD”

BIG VALLAS



Ubicación:

Longitudinal (frente a UCSC)

Concepción

Ficha técnica:

Nr: 1001

Área visual y total: 5,80 x 3,0 mts

Impresión: digital hasta 300 dpi

Material: tela pvc +15 cm de bolsillo perimetral

Iluminación: frontlight

Cantidad de elementos:6

