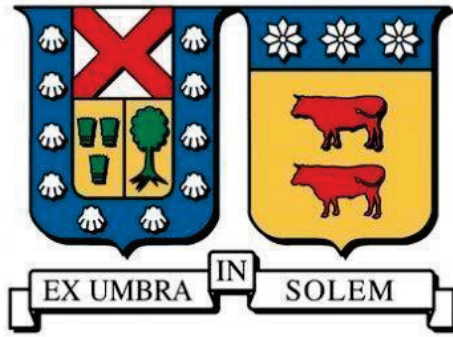




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DEL CUSTOMER
JOURNEY MAP PARA EMPRESA MELÓN HORMIGONES S.A.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTOR

VALENTINA PAZ CÁRCAMO AHUMADA

PROFESOR GUÍA

CARLOS SOTO YÁÑEZ

VALPARAÍSO, 07 DE JULIO, 2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer la universidad por entregarme a lo largo de todos estos años las herramientas necesarias para poder llegar hasta acá, si bien el camino fue largo y en algunos casos difícil, si se pudo, y la satisfacción de llegar a este momento vale por todas las veces en las que me encontré con algún inconveniente.

A mi mamá, por inspirarme desde que fui pequeña a mirar la vida desde otra manera y siempre buscar lo mejor para perseguir las metas y sueños que siempre tuve, sin duda, todo lo que he logrado al día de hoy es gracias al esfuerzo de ella y de mi papá, al cuál, sin duda me hubiese gustado mostrarle quien soy hoy.

A mi familia en general, tíos, primos y sobre todo hermanos, los cuales me brindaron su apoyo a lo largo de este proceso en todo ámbito, confiaron en mí y en la llegada de este momento, cuando a veces, ni siquiera yo lo hacía.

Finalmente, agradecer a todos aquellos amigos, que adquirí en esta etapa universitaria, estuvimos juntos por muchos años, convirtiéndonos en una familia el uno para el otro, pasando por muchos momentos buenos, de risas, experiencias y anécdotas, como también algunos no tan buenos, aún que siempre fueron los menos. Sin duda nuestra amistad continuará luego de este proceso y espero sigamos acompañándonos en las nuevas etapas que nos depara la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO	9
2	ABSTRACT	10
3	INTRODUCCIÓN	11
4	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
5	OBJETIVOS	13
5.1	OBJETIVO GENERAL	13
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
6	ALCANCE	14
7	MARCO TEÓRICO.....	15
7.1	EL CONCEPTO DE "CLIENTE"	16
7.2	DEFINICIONES DE "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"	17
7.3	IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	18
7.4	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES.....	19
7.5	ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	19
7.6	BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	22

7.7	¿QUÉ ES EXPERIENCIA?	23
7.8	PERSPECTIVA HISTÓRICA EN MODELOS SATISFACCIÓN CLIENTES	24
7.8.1	TQM – Gestión de la Calidad Total	25
7.8.2	SERVQUAL – Gestión de Calidad del Servicio	26
7.8.3	CRM – Gestión de Relaciones con los Clientes.....	27
7.8.4	CEM – Gestión de Experiencias de los Clientes	29
7.9	MÉTODOS, HERRAMIENTAS E INDICADORES RELACIONADOS CON EXPERIENCIA DE CLIENTE	30
7.9.1	Modelos de visualización y gestión CEM	30
7.10	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	36
7.10.1	Plan estratégico	37
7.10.2	Lineamiento Estratégico	38
7.10.3	Estructura Organizacional	40
7.10.4	Actividades y Negocios	42
8	METODOLOGÍA.....	44
9	DESARROLLO DEL TEMA.....	46
9.1	DIAGNÓSTICO ACCIONABLE.....	46

9.1.1	<i>Mirada industria</i>	47
9.1.1.1	Observaciones, resultados y soluciones Benchmark.....	47
9.1.2	<i>Mirada interna</i>	49
9.1.2.1	Insights para la comprensión del comportamiento del Cliente.....	49
9.1.3	<i>Mirada Usuario</i>	51
9.1.3.1	Percepción actual de la experiencia.....	51
9.1.3.1.1	Momentos y micromomentos del viaje	53
9.1.3.1.2	Quiebres y aspiraciones por momento.....	59
9.1.3.2	Levantamiento de arquetipos de usuarios.....	65
9.1.3.2.1	Fichas descriptivas de cada arquetipo	68
9.1.3.3	Atributos valorados y esperados.....	73
9.1.4	<i>Blueprint de implementación</i>	75
9.1.4.1	Pilares del Servicio	75
9.1.4.2	Viaje Emocional por cada arquetipo	78
9.1.4.3	Experiencia objetivo	79
9.1.4.4	Momentos seleccionados.....	79

9.1.4.5	Tipos de iniciativas y KPI's de implementación.....	80
9.1.4.5.1	Iniciativas a corto plazo (Quickwins).....	81
9.1.4.5.2	Proyectos a Largo Plazo.....	82
10	COSTOS.....	84
11	CONCLUSIONES	85
12	REFERENCIAS	87
13	ANEXOS	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Línea de tiempo Modelos de Gestión de la Satisfacción al cliente	25
Ilustración 2: Costumer Journey Map	33
Ilustración 3: The Business Model Canvas.....	35
Ilustración 4: "Organigrama Organizacional Melón Hormigones S.A."	41
Ilustración 5: "Organigrama Organizacional Melón Hormigones S.A."	42
Ilustración 6: "Matriz de arquetipos observados"	66
Ilustración 7: Ficha arquetipo observado "Político"	69
Ilustración 8: Ficha arquetipo observado "Religioso"	70
Ilustración 9: Ficha arquetipo observado "Hippie"	71
Ilustración 10: Ficha arquetipo observado "Hincha"	72
Ilustración 11: "Pilares de Experiencia Melón"	77
Ilustración 12: "Viaje emocional por cada arquetipo"	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: "Competencias del Modelo de madurez de Experiencia de Clientes - Forrester"	31
Tabla 2: "Cantidad de clientes a entrevistar por zona"	53
Tabla 3: "Porcentaje observado según arquetipo"	67
Tabla 4: "Detalle de costos proyecto "Diagnóstico y levantamiento del Customer Journey Map para empresa Melón Hormigones S.A"	84

1 RESUMEN EJECUTIVO

La tesis que se dará a conocer en el presente escrito tiene como finalidad la construcción de un modelo de experiencia del cliente, esto a través de la obtención del “mapa del viaje” que realiza cada cliente a la hora de tomar la decisión de trabajar con la empresa en donde se desarrollará este proyecto, Melón Hormigones S.A.

Para la correcta construcción e implementación de este proyecto es esencial en primer lugar conocer el mercado en donde se desenvuelve la compañía junto con la manera de funcionar interna y externa hacia sus clientes, esta fase fue descrita como “levantamiento de información” y se llevó a cabo en dos grandes etapas. En primera instancia se recopiló información interna sobre la compañía respecto a su plan estratégico actual, lineamientos y procesos estratégicos con el fin de comprender la manera de trabajo y comprender la propuesta de valor que guiará el proceso más adelante. Por otro lado, se realizaron de 17 entrevistas de manera presencial y/o telemática en caso del personal interno, 35 entrevistas de manera telefónica y/o telemática a clientes que trabajan con la compañía actualmente, con el fin de conocer su perspectiva sobre el funcionamiento de Melón y sobre la experiencia que obtenida raíz de la utilización de los servicios ofrecidos.

Con la información recopilada se realizó un estudio profundo en donde se definieron distintos arquetipos de clientes los cuales representan las cualidades observadas en la muestra entrevistada, en base a lo anterior junto con los dolores observados en los puntos anteriores se observan los puntos de posibles iniciativas de mejora de la compañía, esto de la mano de la construcción de flujos de cada proceso en el que interviene el cliente a la hora de comprar hormigón con el fin de enlazar los procesos a mejorar con las áreas involucradas.

2 ABSTRACT

The thesis that will be presented in this document has the objective to develop a customer experience model by determining the " journey roadmap " that each customer takes at the time of deciding to work with the company that will develop this project, Melón Hormigones S.A.

For the correct design and implementation of this project, it is essential to know the market in which the company operates as well as the internal and external functioning of the company and its clients. First, internal information was gathered about the company's current strategic plan, guidelines and strategic processes to understand how the company works and to comprehend the proposed value that will be used as a guide for the future process. On the other hand, there were seventeen interviews made in face to face and/or online in the case of internal employees. Thirty five interviews were made by telephone and/or online to clients who currently work with the company, in order to know their perspective on the performance of Melon and the experience they obtained from the use of the services offered.

With the information gathered, a deep study was made on the company's potential initiatives for improvement, along with the construction of the diagrams for each process in which the client is involved when buying concrete, in order to link the processes to be improved within the areas involved.

3 INTRODUCCIÓN

Al día de hoy, el campo empresarial se presenta como un hábitat muy dinámico y con gran cantidad de oferentes, lo que obliga a cada empresa a diferenciarse del resto en aspectos que son bien valorados por el cliente, con el fin de permanecer en el rubro. Uno de los temas de mayor importancia recae en la importancia de la satisfacción del cliente.

En base a lo mencionado anteriormente, es que las empresas están poniendo mayor énfasis en analizar la experiencia de sus clientes y así, en caso de ser necesario, mejorarla o mantener la línea de trabajo actual. Para la correcta concepción de esto es que se utilizan distintas herramientas que buscan plasmar y evidenciar cómo se está sintiendo el cliente con la atención y labor realizada por parte de la compañía en cuestión. Es por esto que es de suma importancia poseer un modelo que identifique claramente el total de aristas que se mencionan anteriormente el cual se encuentre alineado con el plan estratégico de la compañía.

El Customer Journey Map que se presentará a continuación tiene como fin analizar el viaje que realiza el cliente a la hora de solicitar hormigón en la empresa donde se desarrollará el proyecto, Melón Hormigones S.A. Lo anterior tiene como fin conocer las aspiraciones y dolores de los actuales clientes de la compañía, con el fin de apaciguarlos y convertirlos en emociones positivas enfocadas en pilares de servicio establecidos por la compañía, para que finalmente conlleven a mejorar su experiencia con el servicio entregado. Cabe destacar que, la correcta concepción de este mapa permitirá, a futuro, avanzar hacia una compañía conectada y cercana con sus clientes, lo cual impactará de manera positiva en la percepción de sus consumidores sobre la empresa y, eventualmente, aumentará los potenciales clientes futuros.

4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro del mercado actual donde se desenvuelven las compañías se mantiene un constante cambio el cual es producido en mayor grado por las herramientas tecnológicas disponibles en el mundo de hoy, es por esto que es necesario que las compañías avancen en la misma línea de estos cambios y se mantengan cerca del cliente y de sus requerimientos constantes.

Dentro de los valores y pilares de Melón Hormigones, compañía en donde se va a desarrollar el proyecto mencionado, relatan estar alineados y en conocimiento con las necesidades que presentan sus clientes de manera frecuente, pero en la realidad si bien se realizan estudios para conocer la forma de pensar y requerimientos por parte de consumidores de la empresa, estos no son realizados de manera periódica por lo que, no es posible llevar un constante alineamiento entre ambas partes.

Es por esto que la empresa, a cargo del área de “Experiencia del cliente” deciden abordar esta arista y así, desarrollar una herramienta que permita diseñar una experiencia de servicio con el fin de generar valor a través de grupos de interés, junto con esto potenciar a la compañía a través de la mejora en procesos internos existentes, además de construir indicadores que permitirán conocer en tiempo real y constante como es percibida la experiencia del cliente dentro de la empresa.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Generar un modelo de experiencia actual de clientes para empresa Melón Hormigones S.A., con el fin de alinearlo con el plan estratégico de la empresa y el modelo de experiencia ideal o esperado.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar viaje emocional de cada arquetipo identificado con el estudio realizado, el cual va a servir para generar blueprint.
- Generar service blueprint para identificar procesos y acciones que ocurren de manera interna en la empresa con el fin de encontrar potenciales mejoras de aquellas acciones que puedan ser optimizadas.
- Proponer al menos dos iniciativas y/o proyectos a corto y largo plazo que ayuden a mejorar puntos de contacto deficientes.

6 ALCANCE

El estudio y trabajo de esta tesis recae en el diagnóstico y levantamiento de información para la construcción del Customer Journey Map de clientes en la empresa Melón Hormigones, una empresa a nivel nacional reconocida en el rubro de la construcción, ya que pertenece a la matriz Melón S.A. que hasta la fecha, se posiciona como líder en el rubro debido a sus años de experiencia y calidad de las materias primas entregadas.

Por otro lado, el tipo de alcance de este proyecto será de tipo descriptivo, iniciando con una pincelada de como actualmente se realizan las labores en la empresa, que servicios se ofrecen, como también incorporando a la investigación información entregada por colaboradores internos, contratistas y además clientes de Melón Hormigones. Finalmente, y en base a lo anterior, se conformarán los arquetipos que describirán cómo se comporta cada tipo de cliente dentro de la compañía.

7 MARCO TEÓRICO

La satisfacción del cliente juega un papel muy importante en Chile, al igual que en cualquier otro lugar del mundo. La razón principal es que la satisfacción del cliente tiene un impacto directo en la reputación y el éxito de una empresa, es decir, si los clientes están satisfechos con el producto o servicio que reciben, es más probable que regresen y recomienden la empresa a otros, lo que puede aumentar la base de clientes y, a su vez, los ingresos de la empresa.

Además, en Chile, el cliente tiene un papel muy importante en el mercado, ya que es cada vez más exigente y busca productos y servicios de alta calidad y con una experiencia de usuario superior. Debido a esto, las empresas que no cumplen con las expectativas de sus clientes pueden perderlos fácilmente ante la competencia.

La satisfacción del cliente también es importante para la retención de clientes. En Chile, muchas empresas dependen de clientes recurrentes para mantener sus negocios, y es mucho más rentable mantener a un cliente existente que atraer a uno nuevo. La satisfacción del cliente puede llevar a la lealtad del cliente, lo que significa que los clientes seguirán regresando y comprando productos o servicios de una empresa a largo plazo.

En base a lo anterior mencionado, resulta de vital importancia que dentro de cada empresa se conozcan los beneficios a corto y largo plazo de mantener la satisfacción de sus clientes en estándares altos, además de esto, cómo se define, que elementos la constituyen e influyen en ella, entre otras características que se analizarán en los puntos siguientes.

7.1 EL CONCEPTO DE "CLIENTE"

Definir un concepto de "cliente" que sea común para todo el sinfín de empresas existentes resulta complejo y casi imposible, ya que, todas mantienen distintas necesidades en base al enfoque principal de su firma, es por esto que se pueden observar distintos conceptos que definen a un cliente, a continuación se presentan los más relevantes:

- Tom Peters considera a los clientes como un activo, el más importante que poseen las empresas. Este activo se aprecia con el tiempo, y no se refleja en los libros de contabilidad (Peters, 2004)
- Phillip Kotler, indica que los clientes se definen según el mercado que integran, estableciendo tipos de mercados de clientes tales como: mercado de consumidores, mercados de empresas, mercado de revendedores, mercado gubernamentales y mercados internacionales, a medida que cada uno de ellos se va desarrollando. (Armstrong & Kotler, 2003)
- Otra definición de cliente importante de considerar es que, el propósito de una compañía es "crear clientes", mediante las dos funciones básicas que debe desarrollar la empresa: "la mercadotecnia y la innovación" y estas funciones básicas son las responsables de generar ingresos para las empresas. La creación de clientes implica administrar su ciclo de vida" (Carillo y Patarroyo, 2017).

Como resumen se puede definir a un Cliente como una persona que reitera la compra de productos o servicios que las empresas ofrecen, un cliente es el visitante más importante, no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. A su misma vez no es una persona ajena a nuestro negocio, es parte de él, al atenderle no le estamos haciendo un favor, él nos está haciendo el favor al darnos la oportunidad de servirlo.

7.2 DEFINICIONES DE "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"

Al igual que con el concepto "Cliente", se observan distintas definiciones correspondientes al término "Satisfacción del Cliente" las cuales radican desde distintos pensamientos y/o teorías de sus autores, dentro de ellas destaca:

- "Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio". (Howard & Sheth, 1969)
- "Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas". (Hunt, 1977)
- "Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo". (Oliver, 1981)
- "Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso". (Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987)

A pesar de que existe una gran cantidad de estudios existentes, Anderson y Fornell (1994) destacan que "ciertas cuestiones fundamentales permanecen sin resolver o han sido analizadas recientemente". Una de estas cuestiones fundamentales es la delimitación del concepto satisfacción.

Junto con lo anterior, y dentro del estudio realizado los autores coinciden en que la satisfacción implica:

1. La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
2. La consecución (satisfacción) de este objetivo solo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
3. El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

7.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se mencionó desde el inicio de esta memoria, actualmente lograr la satisfacción del cliente plena se presenta como un requisito crucial para el éxito de cualquier negocio, ya que puede ayudar a mejorar la lealtad del cliente, generar recomendaciones, mejorar la imagen de la empresa y aumentar las ventas y finalmente competir por posicionarse en el mercado.

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado. (Anderson & Sullivan, 1993).

Si bien la satisfacción del cliente es un punto importante y relevante de esta cadena correspondiente al viaje del cliente no es el punto final, pero si un detalle que puede, en algunos casos, influir en la obtención de buenos ingresos económicos de cada empresa.

7.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Existen una serie de factores que pueden influir en la percepción de los clientes a la hora de comprar un producto o hacer uso de un servicio, dentro de ellas destaca:

- 1) Características del producto o servicio: la percepción del cliente esta influenciada significativamente por la evaluación que hace otro cliente sobre las características del producto o servicio.
- 2) Emociones de los clientes: Las emociones, positivas o negativas, tienden a influenciar en la percepción hacia productos o servicios, por ejemplo: estado de ánimo o grado de satisfacción con su vida. En otras palabras, las emociones positivas tienden a mejorar la percepción sobre el producto o servicio, en cambio, las emociones negativas tienden a atenuar la percepción sobre el producto o servicio en cuestión.
- 3) Atribuciones de fracaso o éxito: Cuando el servicio o producto es mucho mejor o peor de lo esperado, se tiende a analizar las causas de ello, las cuales afectan a la percepción general.

7.5 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente. Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente. El cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. El cliente será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Thompson, 2006).

7.6 BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se ha mencionado a lo largo de este escrito, la importancia de lograr la satisfacción del cliente esta ligada directamente con los beneficios que conlleva, ya que la primera es indispensable para lograr encontrar un lugar en la mente del cliente y por ende, en el mercado global. Es por esto que el objetivo de mantener "satisfecho" a cada cliente a ha traspasado barreras del departamento al que pertenece para darse a conocer como uno de los principales objetivos que persiguen la totalidad de áreas funcionales de la empresa, en donde destacan, producción, recursos humanos, finanzas, entre otras.

Si bien pueden existir distintos beneficios que una empresa puede obtener al lograr la plena satisfacción del cliente, pueden ser resumidos en tres grandes beneficios, dentro de los cuales destaca:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. (Thompson, 2006).
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. (Thompson, 2006).
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. (Thompson, 2006).

En resumen, toda organización o empresa que logre la satisfacción plena de su cliente obtendrá, entre otros, beneficios tales como:

- 1) Lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en futuros clientes).
- 3) Una determinada participación en el mercado.

7.7 ¿QUÉ ES EXPERIENCIA?

Según la Real Academia Española, RAE, existen cuatro definiciones de experiencia, dentro de ellos, existen dos que hacen sentido a lo que se está analizando en esta memoria, ellos son:

- 1) Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
- 2) Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.

En base a lo anterior es que se podría inferir que la experiencia es el conocimiento o la habilidad que se adquiere a través de la participación en situaciones o eventos en la vida.

Puede ser el resultado de la interacción con el entorno, la observación, la experimentación o la reflexión.

En el contexto actual, relacionando con la experiencia del cliente, se refiere a las percepciones, emociones y comportamientos que un cliente experimenta al interactuar con una marca o empresa en cada punto de contacto, incluyendo desde el proceso de compra, el servicio post-venta y la atención al cliente.

La experiencia del cliente se puede ver afectada por diversos factores, como la calidad del producto o servicio, la facilidad de uso de la plataforma de compra, la atención al cliente, la rapidez de entrega, entre otros. Estos factores contribuyen a la creación de una imagen global de la marca, la cual puede ser positiva o negativa.

En este sentido, la experiencia del cliente está relacionada con la idea de "experiencia" que se mencionó anteriormente, ya que se basa en las percepciones y emociones que el cliente experimenta durante su interacción con un producto o servicio de una empresa determinada. Una experiencia de cliente satisfactoria puede crear una conexión emocional con la empresa y fomentar la fidelidad del cliente, mientras que una experiencia negativa puede generar una mala reputación y pérdida de clientes.

7.8 PERSPECTIVA HISTÓRICA EN MODELOS SATISFACCIÓN CLIENTES

El desarrollo de Modelos de satisfacción al cliente tienen bastante historia, en el año 1950 es donde comienza el estudio, puesta en práctica de modelos y recomendaciones acerca de cómo mejorar niveles de satisfacción de clientes, en primer lugar se enfocó la atención a generar calidad a nivel de productos, lo que más tarde se fue transformando hasta llegar al modelo más actualizado (CEM) el cual se enfoca en la experiencia al cliente de manera global,

considerando todos los modelos que existen dentro de la línea del tiempo, a continuación se describirán los tres primeros modelos utilizados para la gestión de la satisfacción al cliente según orden cronológico, al igual que como se aprecia en la ilustración N°1 a continuación.

Ilustración 1: Línea de tiempo Modelos de Gestión de la Satisfacción al cliente



7.8.1 TQM – GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Gestión de la Calidad Total, proveniente del acrónimo en inglés “Total Quality Management” fue una modelo de gestión desarrollado en las décadas de 1950 y 1960 a cargo de W. Edwards Deming, un experto en materia de control de calidad de esa época y Joseph Juran.

El modelo está orientado principalmente a la creación de conciencia a partir de la totalidad de procesos de organización de una empresa, de aquí nace el título “Total” ya que, concierne al completo de la empresa, considerando áreas y colaboradores de cada una de ellas.

Dentro de la implementación de este sistema, se ha demostrado que se consiguen resultados importantes, dentro de los cuáles destaca:

- Aumento de la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios y menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

En base a los resultados obtenidos al implementar el modelo es que se considera que, la calidad de un producto es consecuencia de cómo una empresa está organizada, considerando el total de sus procesos y tecnologías involucrados (Román, 2017).

7.8.2 SERVQUAL – GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO

SERVQUAL, del acrónimo “Service Quality” fue un modelo impulsado en la década de 1980 por un grupo de académicos americanos, A. Parasurman, Valarie Zeithaml y Leonard L. Berry. En este modelo se comienza a dar importancia a la calidad de los servicios y cómo estos son percibidos por sus consumidores meta.

El instrumento en cuestión considera la medición de calidad del servicio mediante la captura de expectativas y percepciones a lo largo de cinco dimensiones definidas en 22 ítems, de esta manera se logra una visión del mapa mental de cada cliente. Las cinco dimensiones anteriormente consideran:

- Confiabilidad, donde se refiere a la capacidad de realizar el servicio prometido de manera fiable y precisa.
- Aseguramiento, considera el conocimiento y la cortesía de los empleados que entregan el servicio y su capacidad para transmitir confianza.
- Tangibles, se considera la aparición de instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación utilizados durante la prestación de servicios.
- Empatía, donde se refiere a cuan cuidadosa, empática y personalizada es la atención a los clientes.
- Responsabilidad, o referida a la real voluntad de ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio adecuado.

7.8.3 CRM – GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

La siguiente era a analizar corresponde a, como lo indica su nombre, la gestión de relaciones de clientes, proveniente de su acrónimo en inglés “Customer Relationship Management” es un modelo impartido por Peppers y Rogers T., que involucra al total de una organización y está basada principalmente en la satisfacción al cliente.

El modelo considera un conjunto de buenas prácticas diseñadas con el fin de poner a una empresa en contacto cercano con sus clientes a través de la utilización de herramientas informáticas las cuales permiten la automatización de la gestión de sus consumidores. A través de estas herramientas es posible llevar un seguimiento constante de la interacción con clientes, además de proveerles información y soporte si fuese necesario y los mantiene informados sobre nuevas propuestas o cambios a realizar en la empresa, de esta manera se

permite una constante retroalimentación por parte de ellos, por tanto es posible realizar cambios de manera más rápida de ser necesario y potenciar las buenas iniciativas a través del feedback entregado en redes sociales tales como Facebook o Twitter.

A grandes rasgos, se estima que un CRM debe estar compuesto por al menos estos tres grandes módulos:

1. **Módulo de Marketing**, el cual permite conocer de los clientes, cuáles son sus gustos y preferencias y en base a esto, presentarle opciones personalizadas a escoger.
2. **Módulo de Ventas**, el cual está centrado como indica su nombre en el equipo de ventas de la empresa, enfocando su tarea en clientes que son potencialmente más rentables y ofertándoles productos o servicios que se ajusten a sus necesidades, según las características manejadas en el CRM.
3. **Módulo de Servicio**, este nivel se encuentra netamente enfocado a la relación con el cliente y su satisfacción con los productos o servicios adquiridos. En este punto se gestiona atención al cliente y todo lo que conlleva, considerando la gestión de casos por reclamos, dudas o consultas de ser necesarios

Dentro de los principales beneficios de utilizar un CRM como herramienta de gestión y control destaca:

1. Única Base de Datos. Permite centralizar toda la información de los clientes en un lugar.
2. Mayor Productividad Empresarial, a través de la automatización de funciones.
3. De Datos a Información Clave. La promesa de los CRM consiste en convertir los datos de clientes en información útil..

4. Segmentación, al tener información del cliente y de sus gustos es posible analizarlo y agruparlo según características comunes con el resto de consumidores.
5. Personalización, al tratarse de interacciones con los clientes.
6. Más control. Se logra mayor grado de control en el día a día, al tener control de pedidos, stock y banco de clientes.
7. Retención de Clientes.
8. Captación de Clientes.
9. Fidelización de Clientes, a través de toda la información almacenada es posible ofrecer productos que se acerquen a las necesidades descubiertas.
10. Analítica, Disponer de un CRM permite tener acceso a estadísticas, campañas, resultados y estatus del comportamiento de los clientes.

7.8.4 CEM – GESTIÓN DE EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES

Luego de investigar y analizar a fondo el resto de los Modelos que fueron utilizados en años anteriores es turno de analizar el más actualizado de ellos, CEM, proveniente de la sigla en inglés que significa "Customer Relationship Management" el cual centra su foco en la calidad de las experiencias al cliente, por sobre las anteriormente analizadas.

"La práctica de diseñar y reaccionar ante las interacciones de los clientes con el fin de satisfacer o superar sus expectativas y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente" (Gartner, 2009). En otras palabras, se considera que la experiencia al cliente está conformada por el total de interacciones que mantiene un cliente con la marca de producto o servicio en cuestión. Al tratarse de una definición amplia, es necesaria la participación coordinada del total de áreas de la empresa, incluyendo líneas de negocio, líderes funcionales, marketing,

servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, finanzas, cadena de suministro y departamentos de tecnología.

Es importante destacar que, las compañías que implementan este tipo de modelos deben poseer un amplio rango de habilidades y de negocio a lo largo de la empresa, o en algunos casos, consultorías de transformación de negocio, servicio de analítica, entre otros. A menudo mantener estos atributos se hace difícil y confuso en algunos casos en empresas medianas y pequeñas que no poseen los conocimientos necesarios ni los recursos para poner en marcha la implementación de programas CEM.

7.9 MÉTODOS, HERRAMIENTAS E INDICADORES RELACIONADOS CON EXPERIENCIA DE CLIENTE

7.9.1 MODELOS DE VISUALIZACIÓN Y GESTIÓN CEM

Correspondiente a los modelos de gestión CEM, se presentan a continuación los utilizados con mayor frecuencia en la actualidad.

- **Service Design, Design Thinking, User Experience (UX):** Corresponde a un modelo de diseño que conecta las disciplinas de psicología y diseño de productos. De esta manera permiten conceptualizar, identificar, modelar y desarrollar productos o servicios considerando aspectos enfocados en dar soluciones.

Su uso y adopción es vital para desafiar a las compañías a hacer foco en el concepto del “diseño de productos y servicios centrado en lo humano” (Human Centered Design).

- **CEM Maturity Model – Gartner:** Establece un marco de trabajo que permite medir nivel de madurez de las empresas, es decir, cuan bien lo están haciendo y como se debe proyectar la hoja de ruta para pasar al siguiente nivel. El objetivo principal es lograr mejorar la experiencia

de los clientes a través de la mejora sistemática de satisfacción, lealtad y capacidad de recomendación de clientes

Dentro de los cinco niveles de madurez incremental se encuentran:

- 1) Nivel 1: Inicial (Foco CEM Fragmentado)
 - 2) Nivel 2: En Desarrollo (Voz de Cliente es Validada)
 - 3) Nivel 3: Definido (Ejecutivos comprometidos)
 - 4) Nivel 4: Gestionado (A la par con métricas de rentabilidad)
 - 5) Nivel 5: Optimizado (Cultura corporativa cambiada).
- **CEM Maturity Model – Forrester:** En este caso, se presenta un modelo de mejora incremental de experiencia al cliente, el cual consiste en un modelo de seis dimensiones o competencias que consideran alrededor de 30 prácticas que las empresas deben revisar y considerar para mejorar sus estrategias, el resumen de ellas se muestra en la tabla adjunta

Tabla 1: "Competencias del Modelo de madurez de Experiencia de Clientes - Forrester"

1. Comprensión del Cliente (Customer understanding)	Prácticas necesarias para crear y mantener una imagen clara, coherente y precisa de los Clientes.
2. Medición (Measurement)	Prácticas necesarias para medir la calidad de la experiencia del Cliente de forma continua en toda la empresa
3. Gobernanza (Governance)	Prácticas necesarias para supervisar y gestionar la calidad de la experiencia del Cliente de forma proactiva.
4. Estrategia (Strategy)	Prácticas solicitadas para definir una visión clara del tipo de experiencia que la empresa busca ofrecer,

	vinculándola con la marca de la empresa.
5. Diseño (Design)	Prácticas necesarias para determinar las características exactas de las interacciones que cumplen o superan las expectativas de los Clientes de la marca.
6. Cultura (Culture)	El conjunto de prácticas requeridas para crear y mantener una cultura en la que la entrega de una excelente experiencia al Cliente está integrada en el ADN de la organización.

(Fuente:Elaboración propia)

- **Costumer Journey Mapping:** Se presenta como un modelo simple pero potente, tal como lo indica su nombre, sirve para la visualización del viaje que realizan clientes con las empresas de sus productos, de esta manera es posible conocer las emociones abordadas por los consumidores y así lograr mejorar su experiencia, dentro de los beneficios de poner en práctica esta herramienta se encuentra:

- Muestra el viaje de inicio a fin de una interacción cliente-empresa.
- Da a conocer los principales canales de interacción y puntos de contacto del cliente.
- Indica los puntos donde se producen los momentos de verdad del cliente.
- Describe las expectativas y percepciones (cargas emocionales) durante el viaje.

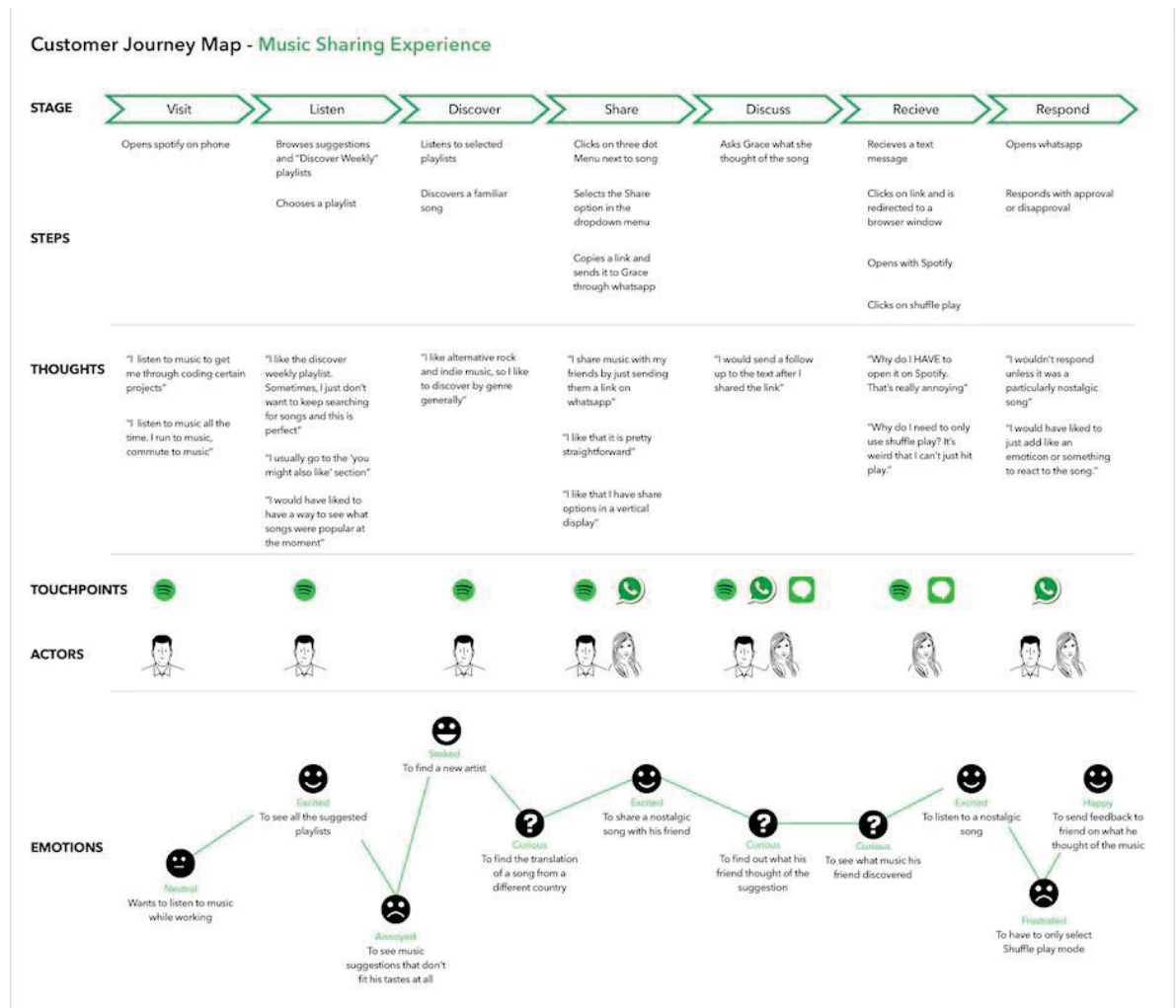
Por otro lado, existen distintas versiones de trabajar esta herramienta pero dentro de los principales elementos que se incorporan en el mapa se encuentran:

- Acciones, que son realizadas por clientes en cada etapa.
- Motivaciones, las cuales conllevan al cliente a continuar con el viaje, incluyendo consultas como que está sintiendo o que le preocupa.
- Preguntas o incertidumbres

- Barreras, Corresponden a elementos que impiden continuar con el viaje del cliente.

Pueden ser del tipo físicas, estructurales, de procesos, costos o de tecnología.

Ilustración 2: Costumer Journey Map



(Fuente: 99designn.)

- **Business Model Generation – Canvas:** Este modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, dentro del considera nueve dimensiones estructuradas en un cuadro de vista global que lo convierten en un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Pigneur, 2013).

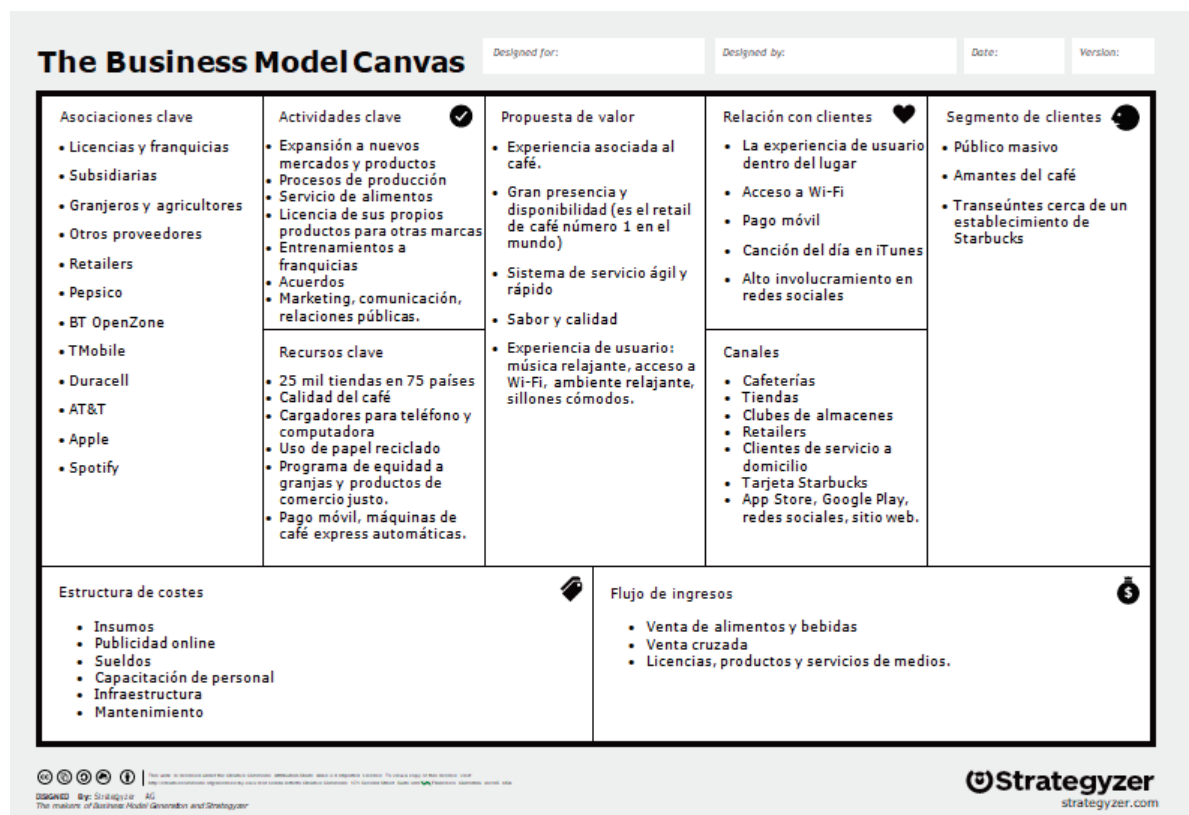
Dentro de los elementos que constituyen al modelo Canvas se encuentra:

1. Segmentos de Clientes: Se debe conocer el cliente que se desea atender.
2. Propuesta de Valor: De qué manera se quiere generar valor para los clientes, con propuestas novedosas.
3. Canal: A través de que canales se darán a conocer la propuesta de valor.
4. Relación con los Clientes: Establecer qué tipo de relación se desea tener con cada segmento de clientes.
5. Flujo de Ingresos: Determinar de qué manera se van a obtener los ingresos en cada segmento de clientes
6. Recursos Claves: ¿qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
7. Actividades Claves: Identificar actividades claves necesarias para desarrollar y generar valor en productos o servicios ofrecidos.
8. Alianzas: definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
9. Estructura de Costos: que estructura de costos se va a implementar, en base a esto se conocerá la posible utilidad del negocio.

Es importante destacar que, el modelo separa el negocio en dos hemisferios tal y como se observa en la ilustración N°3, por un lado se encuentra el hemisferio derecho, correspondiente a la parte emocional del cuadro, relacionado con la generación de valor,

segmentos de cliente, canales y estrategias de posicionamiento. Por otro lado se encuentra el hemisferio izquierdo que corresponde a la parte lógica del cuadro, en esta parte se considera la utilización y eficiencia de recursos, describe las alianzas, actividades y recursos clave.

Ilustración 3: The Business Model Canvas



(Fuente: Strategyzer.)

7.10 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Melón Hormigones S.A., una subsidiaria de Melón S.A. fundada en 1956 que se dedica principalmente a la producción y comercialización de hormigón y productos derivados del cemento. La empresa forma parte del grupo empresarial Melón, que es una de las empresas más importantes del sector de la construcción en Chile y otros países de Latinoamérica.

La empresa cuenta con más de 40 plantas de producción de hormigón en todo Chile, lo que le permite ofrecer soluciones de construcción a clientes de todo el país. Además, Melón Hormigones S.A. ha expandido sus operaciones a otros países de Latinoamérica, como Perú y Colombia, consolidándose como una empresa líder en el mercado de materiales de construcción en la región.

Melón Hormigones S.A. se enfoca en la producción y comercialización de una amplia variedad de productos derivados del cemento, como bloques de hormigón, vigas, losetas, entre otros. La empresa se destaca por la calidad de sus productos, que son fabricados con materiales de alta calidad y con tecnologías de vanguardia. Además, la empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados en ingeniería y producción de materiales de construcción.

En cuanto a su estructura organizacional, Melón Hormigones S.A. está compuesta por varias divisiones que se enfocan en diferentes áreas de la producción y comercialización de materiales de construcción. Estas incluyen la división de hormigón premezclado, la división de prefabricados de hormigón, la división de morteros y la división de aditivos y cementos.

La empresa se enfoca en ofrecer soluciones de construcción integrales y de alta calidad a sus clientes, lo que ha permitido consolidar su posición como líder en el mercado de materiales

de construcción en Chile y otros países de Latinoamérica. Melón Hormigones S.A. cuenta con certificaciones de calidad y seguridad, lo que garantiza la calidad de sus productos y procesos de producción.

Además, Melón Hormigones S.A. se destaca por su compromiso con el desarrollo sostenible. La empresa ha implementado prácticas de producción sostenible en sus plantas de producción, como el uso de tecnologías de bajo consumo de energía y la reducción del consumo de agua. Además, la empresa ha desarrollado productos sostenibles, como bloques de hormigón con materiales reciclados, con el objetivo de fomentar el uso de materiales sostenibles en la construcción.

En resumen, Melón Hormigones S.A. es una empresa líder en el mercado de materiales de construcción en Chile y otros países de Latinoamérica, con una larga trayectoria en la producción y comercialización de hormigón y productos derivados del cemento. La empresa se enfoca en ofrecer soluciones de construcción integrales y de alta calidad a sus clientes, implementando tecnologías de vanguardia y prácticas de producción sostenible. Su compromiso con el desarrollo sostenible y su enfoque en la innovación la convierten en una empresa líder en su sector.

7.10.1 PLAN ESTRATÉGICO

Según la memoria anual del año 2022 publicada por Melón, el mercado del hormigón representa una porción importante de su empresa matriz, Melón S.A; Por otro lado, se observa que las ventas de hormigón premezclado disminuyeron en un 18% con respecto al año 2021, parte de esta disminución es en parte debido a que luego del peak de la pandemia por covid-19 en el país el área de la construcción se contrajo.

Por otro lado, la participación del mercado de esta filial se estima que está en aproximadamente un 25% respecto a la competencia, parte de mantener este liderazgo es en parte gracias a la fidelización de clientes que logra la firma a través de atención personalizada, respuestas rápidas y cordiales además de productos de buena calidad.

Con respecto al uso eficiente del agua y gestión de Hídrica, Melón Hormigones se enfocó en mejorar su gestión hídrica en el año 2022, implementando una metodología en la contabilidad del agua y trabajando con una empresa asesora para la implementación de la medición de su huella hídrica, de esta manera se observó que se extrajo un 24% menos de agua que el año 2021.

En materias de Eficiencia hídrica, en el año 2022 Melón hormigones aumenta la capacidad de almacenamiento de agua lluvia y canalización de suelos, consiguiendo un potencial impacto de reducción en un 9% del consumo de agua en Melón.

Las medidas anteriores comentadas solo son parte de un programa completo en todas las materias de su empresa filial Melón S.A donde se observa que están comprometidos con los objetivos de Desarrollo Sostenible presentados por la ONU y trabajan en la mejora continua de cada uno de ellos año tras año.

7.10.2 LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Al tratarse de una empresa filial, Melón Hormigones S.A comparte todos su lineamiento estratégico con su empresa matriz, Melón S.A, los cuales están expuestos en la memoria Anual de la empresa (Melón, 2023) y se describen a continuación:

- Misión: Construir en sociedad con nuestros clientes el liderazgo regional en la industria de materiales de construcción, basados en la calidad, innovación y sustentabilidad de nuestros productos, servicios, procesos y el entusiasmo y compromiso de un equipo humano de excelencia.
- Visión: Melón, la marca de mayor reputación en la industria de materiales de construcción de la Región.

En conjunto con lo anterior, la empresa define sus valores y principios corporativos:

- Valores Corporativos

- 1) Integridad: Actuar de manera honesta, solidaria y transparente.
- 2) Compromiso: Tomar los desafíos como propios
- 3) Excelencia: Hacer las cosas siempre lo mejor posible
- 4) Seguridad: Es más que el resultado de hacer bien las cosas
- 5) Innovación: Solucionar problemas de hoy pensando en el mañana

- Principios Corporativos

- 1) Liderazgo y compromiso de la alta dirección
- 2) Gestión orientada a la satisfacción del cliente
- 3) Agilidad y flexibilidad
- 4) Orientación a resultados y creación de valor

En base a lo anterior descrito es que la empresa basa su toma de decisiones y propone iniciativas en pro de apoyar y fomentar la industria en donde se desenvuelve, junto con actividades al público abierto en temas que incluyen innovación, sustentabilidad y educación del rubro.

7.10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

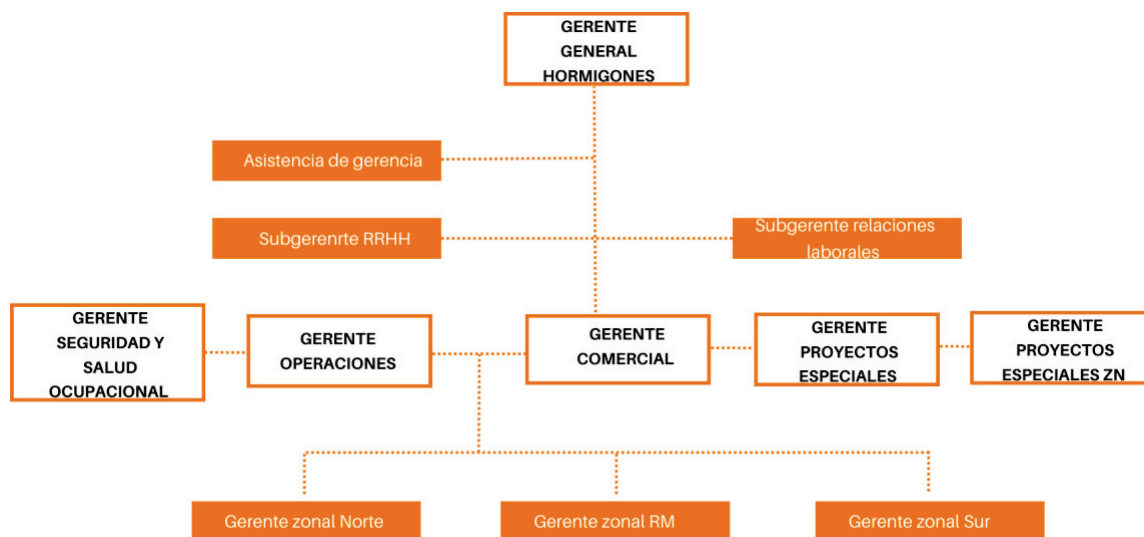
Melón S.A corresponde a una sociedad anónima abierta por lo que cuenta con un directorio establecido encargado de tomar las decisiones principales a nivel general de empresa, luego de esto la estructura organizacional sigue con un comité ejecutivo que está conformado por el gerente general de la empresa matriz junto con todos los gerentes generales de las empresas filiales, las cuáles se revisarán con mayor profundidad en los puntos siguientes, en donde destaca: Melón Hormigones, Melón Cementos, Melón Áridos, Melón Servicios Compartidos y Minera Melón; Sumado a lo anterior, Gerentes de recursos humanos, talento y cultura.

En relación a sus filiales todas presentan un comportamiento similar respecto a su estructura organizacional, comienza por su Gerente General, seguido de Gerentes de las distintas sub áreas que conforman cada firma y luego los profesionales que conforman cada equipo de trabajo dependiendo del área.

Ahora bien, al centrarse en la filial que involucra al estudio explicado en este escrito, Melón Hormigones S.A, y tal como se aprecia en la Ilustración N° 4, se observa un Gerente General, seguido de su asistente de gerencia y Subgerentes de recursos humanos y relaciones laborales, estos mantienen una dependencia completa del Gerente General. Más adelante se observan los gerentes de cada área de la empresa, en donde se observan, Gerente Comercial,

de Operaciones, Proyectos especiales, Seguridad y salud Ocupacional y por último gerentes zonales, los cuales son divididos en tres grandes zonas, Norte, RM y Sur.

Ilustración 4: "Organigrama Organizacional Melón Hormigones S.A."

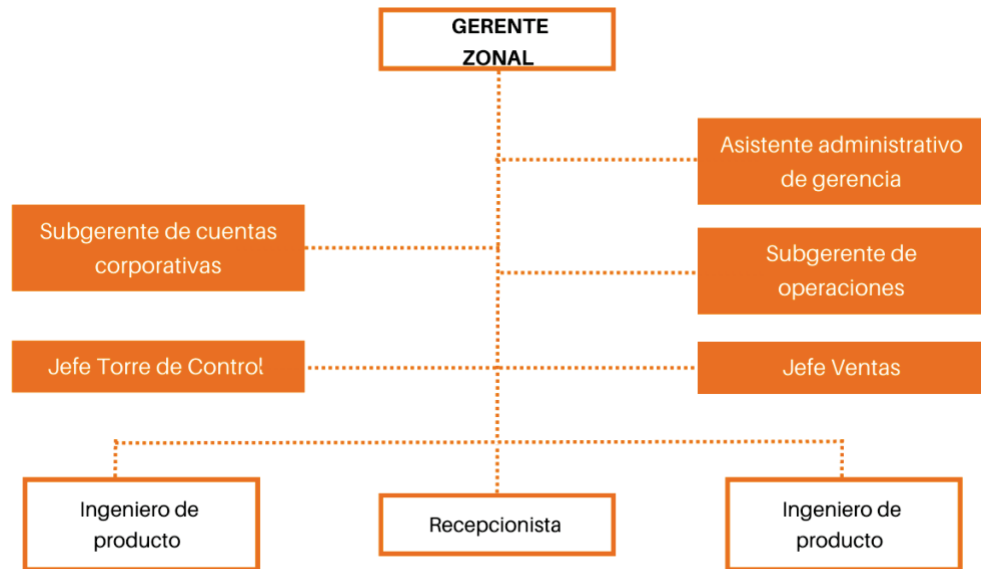


(Fuente: Elaboración propia.)

Con respecto al funcionamiento de cada sucursal, la estructura organizacional es común para el total de ellas y comienza con el Gerente Zonal, tal y como se aprecia en la Ilustración N° 5 de donde depende en totalidad su Asistente Administrativo, en el siguiente eslabón se encuentran los subgerentes de Cuentas Corporativas y de Operaciones seguido del Jefe de Ventas, para finalmente culminar con Ingenieros de producto (2) y el Recepcionista.

Específicamente hablando de la Región Metropolitana y debido a las proporciones de clientes en esta zona es que existe un área correspondiente a "Torre de Control" la cual se encarga de coordinar los despachos de los productos con los clientes y además coordinar internamente con los colaboradores de los camiones que realizan el despacho en sí.

Ilustración 5: "Organigrama Organizacional Melón Hormigones S.A."



(Fuente: Elaboración propia.)

7.10.4 ACTIVIDADES Y NEGOCIOS

Como se mencionó anteriormente, empresas Melón destaca en el país como un proveedor completo a la hora de ofrecer soluciones integrales en temas de construcción y gestión de proyectos relacionados a la construcción. Es por esto que mantiene distintas filiales que se especializan en cada área de construcción e ingeniería, donde se destaca la producción de Cemento, áridos, hormigón premezclado (la mezcla de las dos anteriores). De esta manera, Melón logra abarcar la mayor parte del mercado inmobiliario, de obras civiles y de minería.

Al adentrarse netamente en la filial estudiada, es posible encontrar distintos tipos de productos y/o marcas producidas por Melón Hormigones, en donde son agrupadas dependiendo del uso solicitado por cada cliente, dentro de ellas, destaca:

- Edificación:
 - Fullcolor
 - Termomuro
 - Artépolis (línea arquitectónica)
 - Fluidia (hormigón autocompactante)
 - Fluimix
 - Fluido
 - Losamix
 - Pegamix
 - Wallmix
 - Coppermix
 - Powermix
 - Infomix
- Pisos y pavimentos:
 - Viamix
 - Continua
 - Artépolis canto rodado
 - Durenza (hormigón para la agroindustria)
 - Terminación helicóptero
 - Melón 3D
 - Fast Track
 - Viamix
 - Línea Pegamix

- Pisomix
- Linnermix
- Obras civiles y otros:
 - Shotcrete
 - Drencret
 - Melón desmolde temprano
 - Hormigón seco
 - Hormigón poroso
 - Hormigón 13 mm
 - Hormigón perlado
 - Freezermix

8 METODOLOGÍA

El desarrollo de este estudio inicia con el diagnóstico inicial de la empresa Melón Hormigones respecto a la perspectiva actual sobre la satisfacción del cliente por el servicio entregado por la hormigonera.

Para conformar la mirada general sobre la satisfacción al cliente entregada y como se desenvuelve la empresa en el mercado, se considerarán tres miradas:

1. Mirada Industria: Con el fin de conocer el funcionar de empresas del rubro y modalidades de éxito (utilizadas) por ellos, de esta manera se obtendrá un Benchmark de la industria hormigonera.

2. Mirada Interna: Permitirá conocer la visión, modalidad de trabajo y proyecciones de grupos de interés involucrados en satisfacción del cliente dentro de la empresa, junto con esto posibilitará identificar procesos determinantes del rubro. Para conocer la perspectiva de colaboradores de Melón es que se entrevistará en base a una pauta a personal de distintas áreas y sucursales dentro del país.
3. Mirada Cliente: Permitirá conocer y determinar en primera parte como es la percepción del servicio actual entregado y en base a eso, determinar y conocer las necesidades y anhelos reales de usuarios del servicio. Esta recaudación de información se llevará a cabo con entrevistas presenciales o vía telemática (según la procedencia del usuario entrevistado).

Con las miradas anteriormente descritas es que conformará el futuro viaje del cliente el cual estará vinculado con los principios y valores establecidos en el lineamiento de la empresa Melón y además con los anhelos de sus clientes actuales.

Cabe destacar que, en años anteriores en la empresa se habían realizado estudios enfocados a la satisfacción del cliente pero debido a lo inconclusos que fueron no lograron una mejora real del servicio. Además de esto desde el segundo semestre del año 2022 es que se comenzó a instaurar una encuesta al servicio entregado a través de la aplicación "MiObra" que promueve la empresa, en esta encuesta es posible calificar el servicio entregado de 1 a 5 y además recalcar atributos o defectos del servicio entregado. Estos datos son de suma utilidad para el estudio que se está realizando por lo que también se utilizarán para sacar conclusiones respecto al tema.

Luego de establecer la situación actual en base a las tres miradas anteriormente mencionadas, se continuará con la identificación de cada una de las etapas del ciclo del viaje del cliente, junto con la determinación de atributos y pilares importantes a considerar de cada uno de ellos, junto con esto, se identificarán todos los actores y canales involucrados en cada momento del viaje del cliente.

Finalmente, se categorizará a los clientes encuestados en base a arquetipos observados, los cuales serán de suma utilidad a la hora de conocer los distintos tipos de clientes que posee la empresa y cómo se comportan. Adicional a esto, se definirán pilares para la implementación de iniciativas entabladas dentro del proyecto.

9 DESARROLLO DEL TEMA

9.1 DIAGNÓSTICO ACCIONABLE

En la fase inicial de este estudio correspondiente al levantamiento de información de la empresa Melón es necesario considerar las tres miradas a continuación mencionadas, con el fin de establecer un nexo entre los entes claves e involucrados en el servicio entregado. La metodología bajo las tres miradas permitirá construir el diagnostico accionable desde una perspectiva holística.

9.1.1 MIRADA INDUSTRIA

9.1.1.1 OBSERVACIONES, RESULTADOS Y SOLUCIONES BENCHMARK

A continuación se observa el resultado del Benchmark, en este punto se consideraron empresas del rubro las cuales están relacionadas en tipos de clientes, obras y manera de funcionar. Al no tener acceso completo a cada una de estas empresas es que se decidió considerar el total de empresas hormigoneras como una, para efectos de este escrito se denominarán “Empresas del Rubro”, las cuáles se analizarán bajo atributos valorados por los clientes (mencionados en la entrevista realizada a Clientes Melón) “Empresas del Rubro” está compuesta por “Hormigones Bío Bío”, “Polpaico Hormigones”, “UniconChile”, “Hormigon BSA”.

a. Tecnologías

i. Aplicaciones Móvil:

Se observa en empresas del rubro la presencia de aplicaciones de control de pedidos, sin embargo, es solo en algunas de ellas; Al igual que app “Mi Obra” perteneciente a Melón es posible realizar el seguimiento a los despachos programados, pero no programar pedidos a través de ella, ni tampoco es posible modificarlos.

Por otro lado, se observa que algunas empresas trabajan con un sistema externo llamado “Obra Link” el cual permite automatizar el control de la obra, la planificación, medición de resistencias de hormigón y además medir el avance de la obra a través de sensores térmicos, es posible utilizarlo en todo tipo de proyectos. Por su parte, Melón posee una aplicación denominada “InfoMix” la cual permite conocer el estado de la obra y el avance de esta a través de la instalación de sensores en pilar, la

aplicación está disponible hace algunos años para todos los clientes de manera gratuita que deseen automatizar el proceso de su obra.

ii. Plataformas digitales

Dentro del área enfocada a la tecnología es que también se observa que el total de las empresas del rubro estudiadas poseen una plataforma digital con acceso a clientes para revisión de facturas, guías de despacho y otros atributos. De la misma manera, Melón posee su plataforma web Melon Online, dentro de la cual es posible programar, revisar facturas, guías de despacho y además resultados de ensayos enfocados a conocer la resistencia del hormigón entregado. Si bien Melón posee esta plataforma, los clientes entrevistados indican que no es suficientemente intuitiva y amigable con ellos a la hora de utilizarla.

b. Comunicación

i. Contact Center

Dentro de las empresas del rubro analizadas, se observa la presencia en el total de ellas de métodos de contacto en caso de ser necesarios, sin embargo solo en algunas de ellas se observa la presencia de un teléfono enfocado netamente a temas de despacho, incluyendo la modificación del servicio solicitado, adicional a esto dentro de algunas empresas del rubro es posible programar vía whatsapp, lo que en Melón actualmente sólo es posible en regiones donde la atención es realizada de manera más personalizada debido al menor flujo. Melón de la misma manera posee un número de teléfono enfocado netamente a la programación, o anulación de despachos, la llamada torre de control responde dudas a través de sus ejecutivos en

Quinta región y RM. Para el resto de las regiones existe un teléfono asociado a la misma función pero de manera más personalizada y no con ejecutivos que enfocan el completo de su atención en modificar o agendar pedidos.

c. Personas

i. Asesoría técnica

Es posible observar que, en algunas de las empresas del rubro analizadas se ofrece al cliente una visita inicial previa por parte de asesoría técnica para escoger de manera correcta el producto a utilizar, de esta manera optimizar costos, aportar al mejoramiento de la calidad para un desarrollo eficiente de sus obras y proyectos. Actualmente en Melón es posible gestionar la realización de esta visita solo a petición del cliente.

9.1.2 MIRADA INTERNA

9.1.2.1 INSIGHTS PARA LA COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Con el fin de conocer como es percibido el servicio entregado por Melón es que se realizaron 17 entrevistas a través de una pauta similar a colaboradores de distintas áreas y sucursales a lo largo de todo el país que conforman la empresa. Las áreas que formaron parte de esta entrevista fueron:

- Comercial
- Torre de Control
- Asesoría Técnica
- Soluciones Constructivas
- Facturación

- Cobranza

Dado lo anterior, fue posible establecer factores claves con puntos comunes entre el total de las áreas entrevistadas, dentro de ellas destaca:

d. Personas

- i. Mayor involucramiento de empresas contratistas (operadores mixer que manejan camiones), ya que ellos mantienen mayor contacto directo con clientes.
- ii. Trabajar en que operadores Mixer a cargo del despacho de hormigón sean personas más cordiales y dispuestas a ayudar al cliente.
- iii. Equipos de trabajo de distintas áreas deben trabajar en conjunto para mayor resolutiveidad ante reclamos o problemas (actualmente el tiempo de respuesta es alto debido que se involucran muchas áreas y el conducto regular es muy lento)

e. Tecnologías

- i. Se observan y se destacan opiniones respecto al desarrollo tecnológico de la empresa, en especial aplicación "MiObra", la cual permite tener un control del pedido que se realizó, ver estado de despacho, GPS del camión, firma de guías de despacho, esto ha permitido que los procesos se agilicen y sean cada vez más eficientes para el cliente.
- ii. Se deben implementar capacitaciones en torno al uso de aplicaciones tecnológicas de la empresa ya que, en algunos casos no se le saca el provecho suficiente debido a la poca capacitación sobre ellas.

- iii. Unificación de plataformas que contienen información sobre despachos.
Actualmente existen cuatro distintas plataformas para encontrar información sobre una obra o despacho, lo que hace lento el proceso a la hora de revisar información o resolver reclamos por parte de área Servicio al Cliente.

f. Logística

- i. Es importante mejorar planificaciones de parte de torre de control para evitar retrasos y/o reclamos en base a impuntualidad.

g. Comunicación

- i. Se reconoce poco avance. Actualmente no existe lineamiento con respecto a necesidades y expectativas del usuario dentro de las distintas áreas del negocio. Debe existir mayor comunicación entre áreas en pro del cliente.

9.1.3 MIRADA USUARIO

9.1.3.1 PERCEPCIÓN ACTUAL DE LA EXPERIENCIA

Con el fin de conocer la percepción de los usuarios/clientes que solicitan proveer el servicio de hormigón a lo largo de todo Chile es que se determinó realizar 35 entrevistas mediante videoconferencia o de manera telefónica. Cada sesión tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente y fueron segmentadas según clasificación de volumen de compra (S, M, L o XL) y además región a la que pertenecía cada uno.

Desde el segundo semestre del año 2022 se comenzó a instaurar dentro de la aplicación ofrecida a los clientes "MiObra" una encuesta de satisfacción opcional en donde es posible evaluar el servicio entregado por parte de Melón Hormigones en una escala de 1

a 5. Dentro de esta encuesta también es posible hacer hincapié en una virtud o bien mencionar defectos en el servicio recibido. Al ser esta encuesta de carácter opcional es que no siempre se vuelve representativa a la hora de tomar decisiones ya que en algunos casos existen clientes que tienen muchos despachos registrados pero muy pocas respuestas a la encuesta de satisfacción.

En base a lo anterior, se decidió considerar estas bases de datos como apoyo a la realización de las entrevistas pensadas netamente para este estudio. Dentro de las 35 entrevistas deseadas a realizar en primer lugar se consideró como requisito tener un 15% o más de representatividad en la encuesta de satisfacción de la app “MiObra” y además considerar al total de zonas abarcadas por la empresa. Con el paso de los días y al notar que en algunas regiones era muy difícil encontrar clientes con la representatividad señalada y además a un segmento de clientes específico es que se decidió ampliar el espectro de la muestra y eliminar el requisito o filtro correspondiente a tener más de 15% de representatividad en la encuesta.

Finalmente, se realizó la cantidad de entrevistas por zona descritas en la tabla adjunta

Tabla 2: "Cantidad de clientes a entrevistar por zona"

Muestra inicial		35
Zona	Orden Regional	Cantidad a encuestar por zona
I-III	1	5
IV-V	2	6
RM	3	12
VI-VIII	4	4
IX-XI	5	8
TOTAL		35

Fuente: "Elaboración Propia"

Adicional a lo anterior, para comprender los acercamientos realizados por parte de la empresa es que se realizaron jornadas de trabajo en terreno en distintas plantas de Melón en donde se entrevistó a 7 operadores mixer a cargo del despacho diario de hormigón a clientes, además de acompañarlos en los trayectos correspondientes a su día laboral en obra, de esta manera fue posible obtener información valiosa a la hora de conocer cada obra y ambiente en la que se desenvuelve.

9.1.3.1.1 MOMENTOS Y MICROMOMENTOS DEL VIAJE

A raíz de la investigación realizada es que se enfocan los siguientes momentos y micromomentos en el viaje del cliente de la empresa Melón Hormigones

- 1) Cotización
- 2) Compra

3) Programación:

- i. Ingreso Pedido
- ii. Modificación / Anulación Pedido

4) Despacho

5) Visita a Obra

6) Servicio Post Venta

7) Cobranza

8) Pago

8.1.3.1.1.2 Descripción de momento, actores y canales involucrados en cada momento del viaje

i. M1: Cotización

El primer momento del viaje contempla desde la temprana necesidad del cliente por adquirir hormigón premezclado hasta que se contacta con la ejecutiva de ventas correspondiente al segmento y región a lo largo de Chile; o bien, realiza una cotización de manera online en la tienda virtual de Melón (www.tienda.melon.cl). Dentro de la búsqueda de la ejecutiva de ventas correspondiente a Melón el cliente puede interactuar con las redes sociales y página web en la búsqueda de contactos. Los canales utilizados para esta etapa son de manera presencial, por teléfono o vía correo electrónico a través del ejecutivo de ventas según la región y

segmento al que pertenezca el cliente, a través de Tienda Melón (página web enfocada a una compra rápida de hormigón, a través del conocimiento del metraje a contemplar o bien, la cantidad de cubos necesarios para cumplir con el objetivo final).

i. M2: Compra

Esta etapa contempla el proceso en donde la negociación efectuada en el momento 1 resultó fructífera; se acuerda y confirman la compra del hormigón según cantidad de metros cúbicos y para un periodo determinado según se haya estimado en la negociación. Esta etapa se puede llevar a cabo directamente con el ejecutivo de ventas o bien con ejecutivos a cargo de Tienda Melón. Por otro lado, los canales utilizados en esta etapa son la visita presencial, por teléfono o vía correo electrónico por parte del ejecutivo de ventas o bien, a través de Tienda Melón.

ii. M3: Programación

Esta etapa contempla el momento global de planificar un despacho de hormigón. Dentro de "Programación" es posible encontrar dos grandes micromomentos, en primer lugar "Ingreso de pedido", en donde se contempla desde el envío de la programación semanal via correo a las respectivas plantas o bien, a través de plataformas digitales o app "MiObra". Por otro lado, se encuentra "Modificación / Anulación", este micromomento considera lo que sucede eventualmente, un día antes del

despacho planificado en "Ingreso de pedido" y/o dentro de horas anteriores al despacho si es que fuese necesario por necesidades del cliente, es posible modificar la cantidad de hormigón planeado de manera inicial o por motivos de fuerza mayor, anular el pedido. Dentro de los actores y canales de los micromomentos son compartidos para ambos y consideran a agentes de torre de control, ejecutivos de plataforma digital Melón Online y al encargado de la planta de origen. Por otro lado, los canales para llevar a cabo este momento se observan Melón Online, teléfono, mail (a través de la programación semanal) y la app "MiObra".

iii. M4: Despacho

Dentro de esta etapa se contempla el proceso de la entrega del hormigón programado en la fase anterior, desde la asignación al operador mixer de la carga, el trayecto del camino, firma de la guía digital a través de aplicación "MiObra" hasta que el camión vuelve del despacho a la planta de origen. Dentro de esta etapa también es posible visualizar el contacto realizado por el operador mixer con el cliente, por lo que es una de las más importantes. Los actores que interceden en esta etapa son los ejecutivos de torre de control, ejecutivos que se encuentran en la planta de origen y los operadores a cargo del despacho hacia la obra. Es importante destacar que con la implementación de la app "MiObra" en la empresa, fue posible automatizar el proceso de facturas electrónicas, las cuales actualmente se realizan de manera automática luego de

realizada la firma de la guía de despacho cuando el camión se encuentra en la obra. Las facturas están disponibles dentro del mismo día que ocurrió el despacho, de esta manera el proceso se realiza de manera más rápida y ordenada para el cliente, del mismo modo, en caso de solicitar notas de crédito es posible realizar la gestión desde el siguiente día de recibida la factura correspondiente al despacho.

iv. M6: Visita a Obra

La etapa de visita a obra se ve de manera transversal a lo largo del viaje del cliente ya que según indican los clientes y los propios colaboradores de Melón, se realizan visitas periódicas a las obras en cuestión con el fin de conocer como ha sido el servicio entregado por melón, como ha funcionado el tema del despacho y para ofrecer ayuda y/o orientación sobre algún proceso en caso de ser un cliente nuevo. Se decidió ubicar el momento de "Visita a la obra" luego del proceso de despacho ya que es cuando obligatoriamente se asiste a la obra de un cliente nuevo por parte de ejecutivos comerciales. Como se mencionó anteriormente, el actor de esta etapa es el/la Ejecutivo/a Comercial y el canal es netamente presencial. Esta etapa destaca dentro del viaje del cliente y actualmente es un atributo que los clientes destacan y valoran de Melón sobre sus pares.

v. M6: Servicio Post Venta

Dentro de esta etapa se entablan los procesos ocurridos en el servicio de post venta de la empresa, ya sean reclamos, problemas con el hormigón, solicitudes de notas de crédito, entre otros detalles. Los actores principales son ejecutivos de servicio al cliente y de asesoría técnica, en caso de ser necesaria una recomendación de productos especiales para agilizar el proceso de la obra, ya sea en tiempo o en durabilidad del material. Los canales observados en este punto son de manera telefónica, a través de correo electrónico o, en caso del ejecutivo de asesoría técnica de manera presencial.

vi. M5: Cobranza

Dentro de esta etapa ocurre el proceso de cobro del estado de cuenta del hormigón, actualmente la mayoría de los clientes que poseen línea de crédito tienen un vencimiento a 30 días de sus facturas, por lo que, semanalmente es enviado a los correos de las personas encargadas un estado de cuenta en donde se muestra la información principal de la semana, los próximos vencimientos, los montos utilizados y lo que queda disponible de la línea de crédito autorizada en primera instancia.

Dentro de esta etapa también es recurrente la solicitud de notas de crédito por parte del cliente para solicitar devolución de algún producto o cobro indebido, en esta etapa también se suelen solicitar documentos

asociados al despacho realizado. Los actores de esta etapa son los ejecutivos de servicio al cliente y en algunos casos de no hacer efectivo el pago, los ejecutivos de cobranza de la empresa; Los canales utilizados para este caso son, Teléfono, mail y Melón online.

vii. Pago

Dentro de la etapa denominada “Pago” es donde el cliente se encuentra conforme con los cobros realizados por parte de la empresa, por lo que procede a regularizar sus líneas de crédito, este proceso es llevado a cabo regularmente a fin de cada mes a través de pago por “Web Pay”, a través de transferencia bancaria o en algunos casos menores con cheques al día que son entregados directamente por el cliente en la planta del despacho. Esta es la última etapa del viaje del cliente en la empresa ya que luego de esto los procesos se vuelven a realizar de manera cíclica de la misma manera descrita.

9.1.3.1.2 QUIEBRES Y ASPIRACIONES POR MOMENTO

Los quiebres para construir el Customer Journey Map de la empresa fueron establecidos de acuerdo a emociones negativas que fueron percibidas por el usuario mientras ocurría el proceso de compra de hormigón premezclado en los 6 momentos descritos anteriormente

M1: Cotización

- Demora en respuesta de ejecutivos de venta por parte de Melón.

- Falta de Asesoría técnica a la hora de decidir que producto escoger según las necesidades de cada cliente.

M2: Compra

No se observan opiniones negativas sobre el servicio entregado

M3: Programación

i. Ingreso de Pedido:

- Molestia debido a la priorización de la empresa hacia obras y constructoras grandes versus empresas pequeñas que solicitan hormigón hace muchos años.
- Disgusto por falta de cordialidad por parte de agentes torre de control.

ii. Modificación y/o anulación pedido:

No se observan opiniones negativas sobre el servicio entregado

M4: Despacho

- Molestia por impuntualidad en el despacho de hormigón.
- Disgusto por fallas técnicas de camiones que retrasan a la obra.
- Incomodidad por falta de bombas para vaciar hormigón en obras donde es necesario trabajo simultáneo (actualmente solo existe una, retrasando el proceso).

- Disgusto debido a que la aplicación “MiObra” en algunos casos no muestra la información de manera amigable (guías pendientes de firma).
- Disgusto por sumar costos extras en el despacho (sobrestadía, hormigón no colocado)
- Molestia por poca cordialidad de operadores mixer a cargo del despacho (quieren terminar rápido la entrega y no están dispuestos a colaborar con la obra en algunos casos)
- Se desconocen el total de atributos de aplicación “MiObra”.

M5: Visita a Obra

No se observan opiniones negativas sobre el servicio entregado

M6: Servicio Post Venta

- Disgusto debido a poca información de canales de contacto con la empresa.
- Disgusto por no respuesta en algunos reclamos por parte de clientes.
- Disgusto por respuesta lenta en algunos casos por parte de Servicio al Cliente.

M7: Cobranza

- Insatisfacción debido a poca visualización poco amigable de facturas asociadas a los despachos en canales disponibles (Melón Online y App mi Obra).

- Disgusto por no conocer el estado de cuenta respecto al cupo disponible y utilizado de la línea de crédito, en algunos casos se han frenado los despachos sin previo aviso.

M8: Pago

No se observan opiniones negativas sobre el servicio entregado.

Por otro lado, las aspiraciones se reconocen como deseos o anhelos por parte del cliente, las cuales eran consideradas como soluciones a problemas o disgustos que comentaron en las entrevistas realizadas, a continuación se presentarán algunas de ellas según el momento en el que fueron percibidas.

M1: Cotización

- Mayor rapidez a la hora de realizar negociaciones con ejecutivos de venta.
- Mayor orientación y capacitaciones para escoger productos idóneos según tipo de obra.

M2: Compra

No es posible percibir aspiraciones ya que son el micromomento es muy bien percibido por el cliente.

M3: Programación

- i. Ingreso Pedido

- Respeto de la programación respecto al horario y frecuencia solicitada con anterioridad.
- Capacitación enfocada a desarrollar habilidades blandas para colaboradores del área Torre de control (encargada de responder a clientes en caso de cualquier eventualidad con su despacho programado).

ii. Modificación / Anulación Pedido

- No es posible percibir aspiraciones ya que son el micromomento es muy bien percibido por el cliente.

M4: Despacho

- Operadores Mixer sean cordiales, asistan con el total de implementos de seguridad y estén dispuestos a ayudar al cliente, además que envíen la guía de despacho para poder firmarla.
- Mejorar logística en despacho de camiones, para mejorar la impuntualidad.
- Contar con un tutorial respecto a la aplicación “MiObra” para obtener mayor provecho de todos los atributos existentes.
- Aumentar la flota de camiones disponibles para realizar despachos.
- Mejorar la logística de arriendo de bombas.

M5: Visita a Obra

No es posible percibir aspiraciones ya que el momento es muy bien percibido por el cliente.

M6: Servicio Post Venta

- Contar con una plataforma más intuitiva a la hora de revisar guías de despacho en página de internet.
- Mejorar rapidez de respuesta ante reclamos y notas de crédito.

M7: Cobranza

- Aumentar o mejorar medios de contactos efectivos con clientes para dar a conocer estado de cuenta de línea de crédito.
- Mejorar aspecto de plataforma Melón Online con el fin de ser más intuitiva.

M8: Pago

No es posible percibir aspiraciones ya que el momento es muy bien percibido por el cliente.

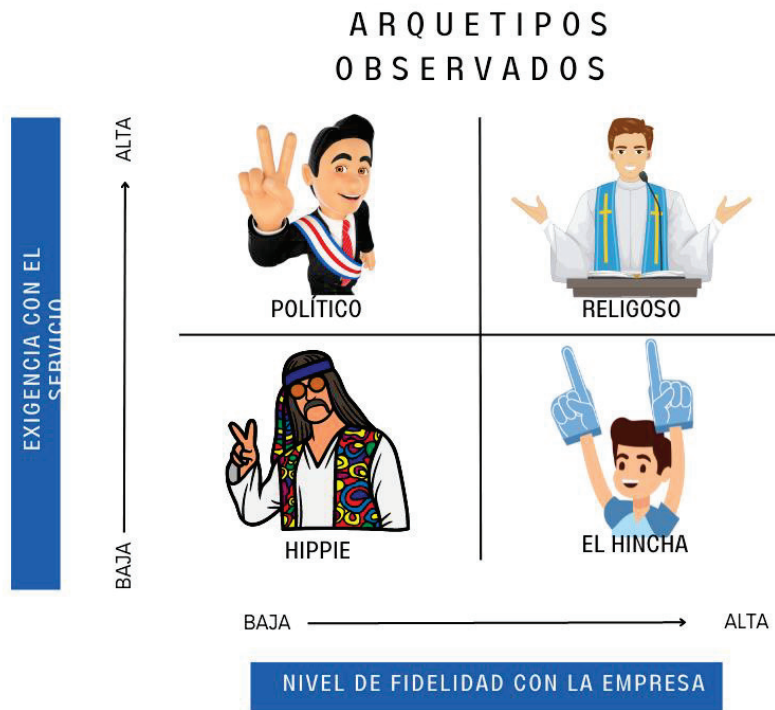
9.1.3.2 LEVANTAMIENTO DE ARQUETIPOS DE USUARIOS

Con el fin de determinar los arquetipos de usuario que posee la empresa Melón Hormigones, se confeccionó una matriz a través de dos ejes coordinados en donde se consideró dos atributos de importancia para la empresa, uno de ellos es referido al nivel de fidelidad a la empresa que expresan los clientes en la entrevista realizada a cada uno de ellos y el segundo es enfocado al nivel de exigencia que tienen éstos mismos frente al servicio.

Para poder obtener el nivel de fidelidad y el nivel de exigencia por parte del cliente se utilizaron las respuestas comprendidas en la entrevista realizada para conocer su percepción frente al servicio, además de tomar como dato de apoyo a la hora de decidir, la nota promedio de las encuestas de satisfacción que ofrece la aplicación "MiObra" en el caso del nivel de exigencia.

En base a lo anterior es que se encontraron 4 tipos de arquetipos con elementos característicos para cada uno de ellos, los cuales se observan en el diagrama adjunto:

Ilustración 6: "Matriz de arquetipos observados"



Fuente: "Elaboración propia"

Es importante destacar que, según la entrevista realizada a clientes de la empresa y según los arquetipos definidos anteriormente se observan porcentajes similares para cada uno de ellos en la muestra, a excepción de (- exigente +fiel) el cual representa al mayor porcentaje de los entrevistados, el resto de los porcentajes se observa según la tabla adjunta

Tabla 3: "Porcentaje observado según arquetipo"

ARQUETIPO	PORCENTAJE OBSERVADO
Político	20%
Religioso	20%
Hippie	22,86%
Hincha	37,14%

Fuente: "Elaboración propia"

Sobre cada arquetipo es posible observar:

- El "político" se caracterizó por tener un nivel de fidelidad bajo con la empresa pero un nivel de exigencia alto, se preocupa de que el servicio que se le entrega tenga las menores fallas o inconvenientes, además las hace notar con rapidez.
- "Religiosos" son clientes que han trabajado mayor parte de sus proyectos con la empresa por lo cual conocen su manera de funcionar, ven cualquier queja como oportunidad de mejora por lo que las comentan con facilidad a sus ejecutivos comerciales y/o ejecutivos de planta, los cuales son cercanos a ellos y se visitan con periodicidad.
- "Hippies" son clientes que eventualmente trabajan con Melón, solo si la empresa es líder en precios bajos; En general suelen ser obras cortas por lo que son clientes que

no se involucran más de lo necesario y solo consideran un reclamo si

- El “Hincha” es el segmento donde se encuentra el mayor porcentaje de la muestra de clientes, son clientes que mantienen un nivel de fidelidad con la empresa alto pero nivel de exigencia bajo, es importante destacar que esto no significa que no existan requerimientos por parte de ellos, en general indican que todos sus requerimientos son escuchados y solucionados o consideran que el servicio se realiza de manera perfecta por lo cual no tienen reclamos sobre éste.

9.1.3.2.1 FICHAS DESCRIPTIVAS DE CADA ARQUETIPO

Con la información recaudada en las entrevistas realizadas a clientes Melón y además con la formación de arquetipos de usuario fue posible trabajar en la creación de las fichas descriptivas de cada arquetipo de cliente, las cuales representan cualidades de cada tipo de cliente descrito en Melón, se observan a continuación:

POLÍTICO

Rango de edad: 45-55 años

Nivel Tecnológico: Medio

Años de experiencia con Melón: 2 años app

Segmento: P - M - XL

Perfil de cargo: Administrador de obra
Oficina Técnica

"Debería existir mayor flota de camiones y más regalos para los clientes"

"La capacidad de respuesta es buena, aunque hay días buenos y días malos"

Los clientes identificados dentro de este arquetipo corresponden al 20% de la muestra entrevistada, son clientes que mantienen un nivel de fidelidad bajo con la empresa pero también son muy exigentes con el servicio que esperan, en general si levantan requerimientos desean que sean cumplidos con suma rapidez y además son muy críticos a la hora de opinar sobre ellos, representan a clientes que esperan un servicio de excelencia pero sin poner de su parte para que sea llevado a cabo.



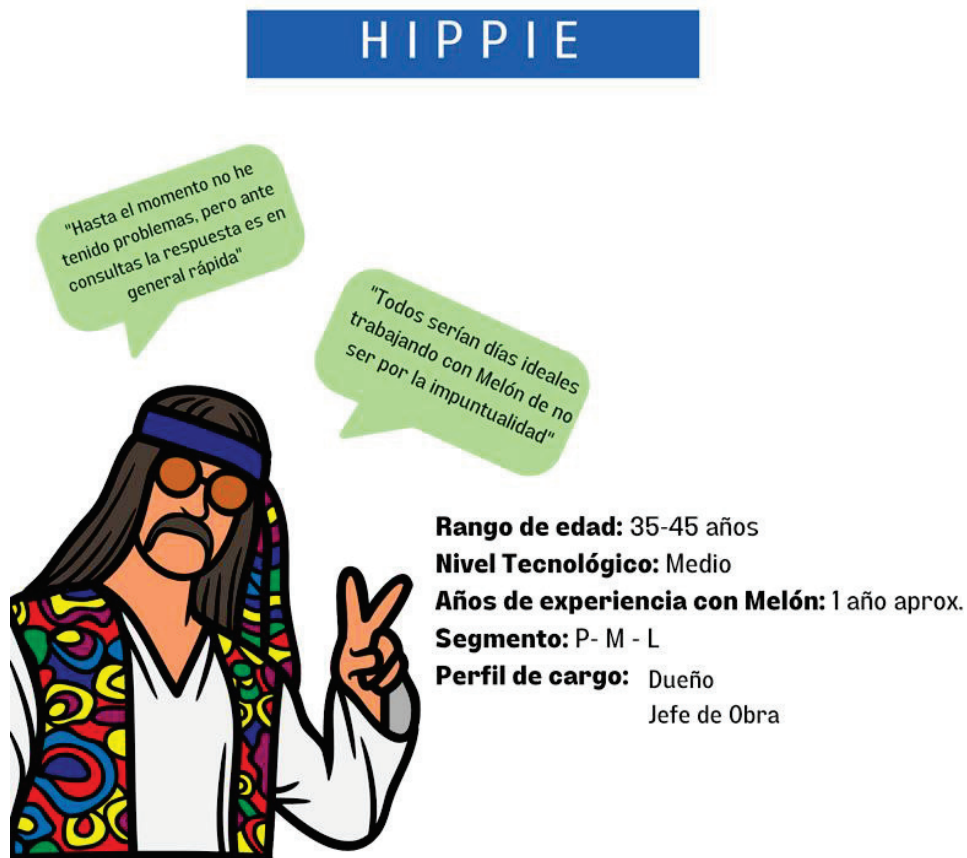
Fuente: "Elaboración propia"

Ilustración 8: Ficha arquetipo observado "Religioso"



Fuente: "Elaboración propia"

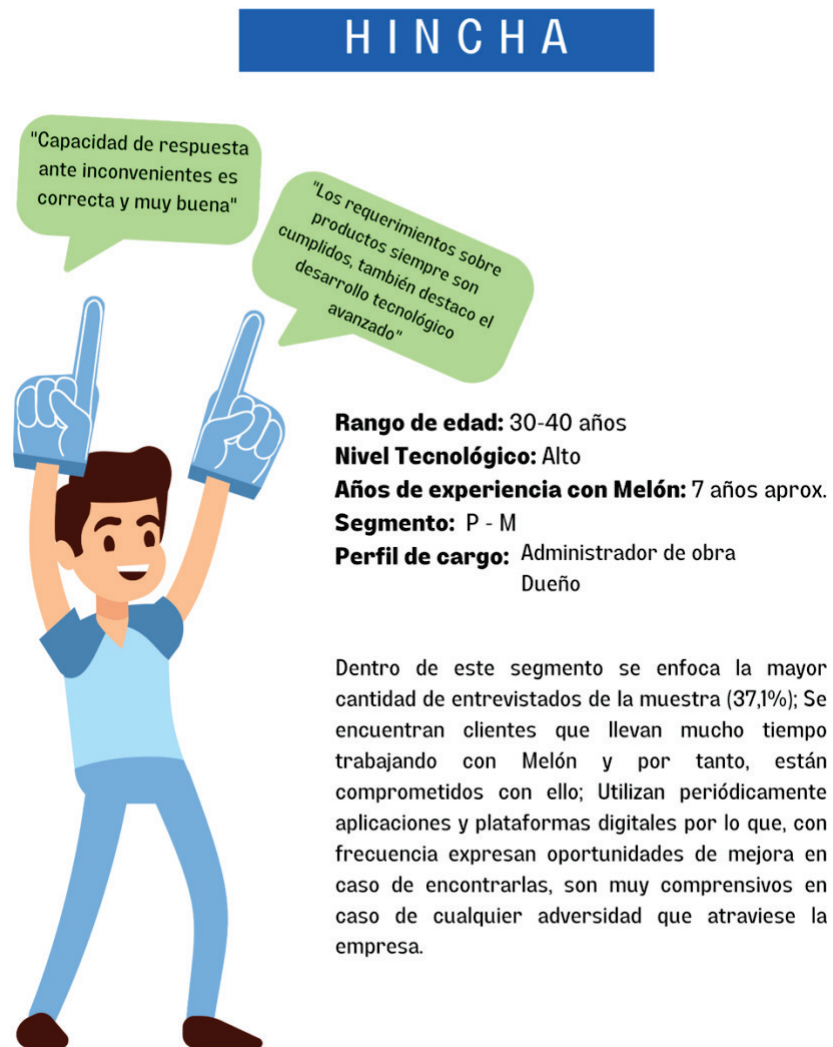
Ilustración 9: Ficha arquetipo observado "Hippie"



Este segmento representa al 22,86% de la muestra entrevistada, representa mayoritariamente a clientes que no están fidelizados con Melón, ni con ninguna hormigonera, ya que escogen solamente por liderazgo en costos, por lo mismo es que no se involucran mas allá de lo necesario con la empresa, no suelen utilizar aplicaciones disponibles ya que su periodo de paso es rápido y eventual, el promedio de años de experiencia con Melón va desde meses y no supera el año y medio.

Fuente: "Elaboración propia"

Ilustración 10: Ficha arquetipo observado "Hincha"



Fuente: "Elaboración propia"

9.1.3.3 ATRIBUTOS VALORADOS Y ESPERADOS

Al tener una mirada interna y además con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a clientes de Melón hormigones, es posible establecer insights que podrían ser valorados por los usuarios del servicio

- a) Tecnologías: se observa un avance constante en las aplicaciones móviles que mantiene la empresa a disposición de clientes y colaboradores, pero no existen capacitaciones sobre la utilización de las mismas por lo que, en más de una ocasión no existe el conocimiento sobre la app, o bien, no se conoce el total de atributos que mantiene.

Se debe avanzar en la implementación de videotutoriales o bien, capacitaciones sobre las estrategias tecnológicas que tiene Melón frente a la competencia, con el fin de hacer optimizar tiempo, recursos y finalmente hacer más grata la experiencia del cliente con el servicio entregado.

Por otro lado, se debe contribuir en la mejora de la plataformas web de Melón con el fin de convertirlas en herramientas intuitivas y amigables con quien las utilice, ya sea clientes o bien, colaboradores de la empresa.

- b) Logística:

Actualmente el momento relacionado al despacho de hormigón es uno de los más críticos ya que según lo expresado por los clientes entrevistados existen muchos dolores y quejas respecto al desarrollo de éste, principalmente enfocados a la impuntualidad del despacho de hormigón, es por esto que la idea

es implementar iniciativas que mejoren la logística que existe actualmente a la hora de realizar la programación del despacho. Junto con esto, es importante hacer hincapié en el por qué es recurrente la poca puntualidad en el servicio y enfocar soluciones que mejoren de manera global la manera de funcionar.

Adicionalmente, también es necesario centrarse en la flota de camiones existentes, se observan varias quejas por fallas mecánicas de camiones, las cuales en algunos casos hasta han recurrido dentro de las obras y los camiones han permanecido varios días ahí a la espera de ser reparados. Dichas fallas no sólo afectan en el despacho del cliente afectado si no también, la programación global ya que disminuyen la flota disponible para cubrir los despachos de las semanas siguientes, por lo cual, es urgente una solución.

c) Personas:

Dentro del ítem correspondiente a colaboradores existen muy buenos comentarios respecto a la cordialidad y disposición de los ejecutivos y colaboradores de la empresa en general por ayudar a los clientes, respecto a esto es necesario avanzar hacia un lineamiento real de todos aquellos colaboradores que intervienen en la experiencia de clientes de Melón Hormigones, incluyendo colaboradores directos, indirectos, contratados y subcontratados.

La idea principal recae en enfocar la mirada en cambios internos que permitan el mejor funcionamiento correlacionado entre las áreas que intervienen e interactúan con clientes, por ejemplos, agentes de torre de control y del área de servicio al cliente, por otro lado, también es importante trabajar en la unión y el

trabajo en conjunto de las empresas subcontratadas y sus colaboradores quienes, también mantienen contacto directo con nuestros clientes, por ejemplo para el caso de operadores mixers a cargo del despacho de hormigón. La idea es rediseñar y mejorar la actual experiencia a través de uniformar a los operadores con implementos de seguridad logotipados de Melón.

9.1.4 BLUEPRINT DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de construir de manera definitiva el viaje del cliente de Melón Hormigones se realizaron reuniones informativas con algunas gerencias con el fin de construir de que manera se va a llevar a cabo la implementación del proyecto, dentro de estas reuniones se determinaron:

- 1) Pilares del servicio que representan la base de la experiencia deseada.
- 2) Momentos extremos del viaje del cliente actual, en los cuales es posible generar un mayor impacto.
- 3) Iniciativas a implementar para mejorar la experiencia del cliente en los momentos extremos seleccionados en el apartado 2).

9.1.4.1 PILARES DEL SERVICIO

Se establecieron 4 pilares para construir la nueva experiencia del cliente de Melón Hormigones, los cuales representan todos los valores que quiere inculcar la empresa en sus colaboradores para ser traspasado a sus clientes, dentro de ellos se agruparon en dos distintos grupos, básicos y diferenciadores, ambos se explican a continuación:

Pilares Básicos:

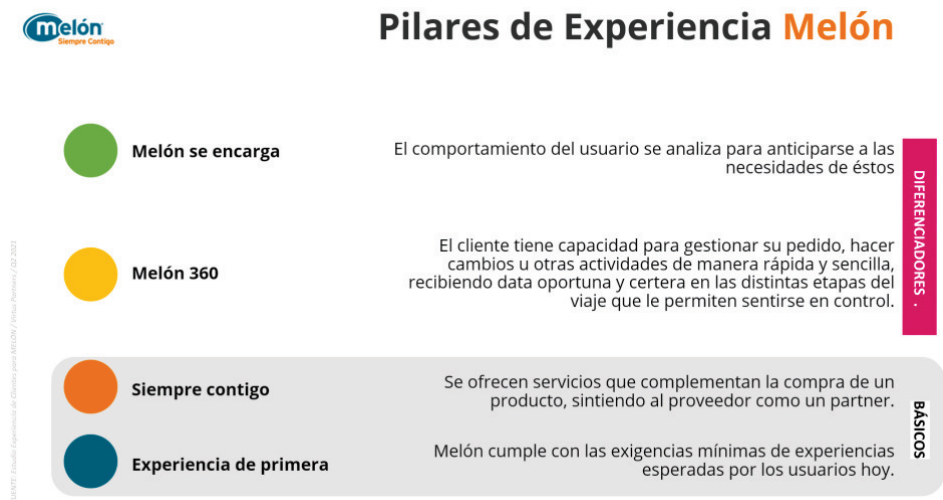
- **“Siempre Contigo”:** Se ofrecen servicios que complementan la compra de un producto, sintiendo al proveedor como partner. La idea principal de este pilar es apoyar a clientes de la empresa y ofrecerles las mejores herramientas para sus proyectos, de esta manera optimizar tiempo y costos, pero con la misma calidad de excelencia de siempre.
- **“Experiencia de primera”:** Melón cumple con las exigencias mínimas de experiencias esperadas por los usuarios hoy. Esto se puede ver reflejado en la constante importancia que se le da al cliente en la empresa, promoviendo la participación en encuestas de satisfacción con el fin de conocer quejas o puntos a mejorar que pueden ser trabajados por Melón.

Pilares Diferenciadores:

- **“Melón se encarga”:** El comportamiento del usuario se analiza para anticiparse a las necesidades de éstos. La idea principal recae en gestionar proyectos, tal como el expuesto en este escrito, que indiquen y representen como se siente el cliente ante la utilización del servicio, para luego analizar sus dolores o quejas y convertirlas en iniciativas y proyectos que conllevaran a mejorar su experiencia final.
- **“Melón 360”:** El cliente tiene la capacidad para gestionar su pedido, hacer cambios u otras actividades de manera rápida y sencilla, recibiendo data oportuna y certera en las distintas etapas del viaje que le permiten sentirse en control. Esto se realiza actualmente con la ayuda de aplicaciones móviles y plataformas digitales que permiten al cliente tener mayor control de sus despachos, junto con la automatización de envío de facturas vía “Melon Online”. Estas nuevas medidas han

llevado a los clientes a ser más autónomos a la hora de la búsqueda de información relacionada con sus pedidos y despachos, además de poder contar con ellas en cualquier momento, sea día y horario hábil o no. En base a lo anterior existe una constante preocupación por lo que, existen cambios de manera periódica con el fin de hacer cada día mejor la experiencia del uso de plataformas y aplicaciones asociadas.

Ilustración 11: "Pilares de Experiencia Melón"



Fuente: "Melon, 2021"

9.1.4.2 VIAJE EMOCIONAL POR CADA ARQUETIPO

El siguiente esquema representa como varían las emociones que atraviesa cada arquetipo a lo largo de cada momento identificado en el viaje del cliente de Melón Hormigones

Ilustración 12: "Viaje emocional por cada arquetipo"



Fuente: "Elaboración propia"

9.1.4.3 EXPERIENCIA OBJETIVO

Para establecer la experiencia objetivo de Melón Hormigones es importante que esté basada en los pilares de experiencia descritos en el punto 8.1.4.1, y cubra necesidades tales como por ejemplo:

- I. *“Me gustaría que Melón trabajara en la mejora de servicios que son subcontratados, con el fin de que la calidad sea buena, sin fallas y el servicio se desempeñe de manera perfecta.”* Estos dichos hacen referencia al pilar correspondiente a la entrega de una experiencia de primera.
- II. *“Sería ideal y más sencillo poder revisar todos los documentos asociados en una misma plataforma, donde se observen detalles y cuándo es el periodo de vencimiento de cada factura”*

Cabe destacar que, los comentarios anteriormente descritos fueron hechos dentro de la entrevista realizada en la fase I correspondiente a “Levantamiento de información”.

9.1.4.4 MOMENTOS SELECCIONADOS

Dentro del estudio realizado y según el levantamiento de información fue posible identificar ocho momentos que fueron mencionados y explicados en los apartados anteriores; A raíz de esto se observan momentos que fueron denominados como “críticos” dentro del viaje del cliente de Melón hormigones, esto debido a la existencia de mayor cantidad de dolores y quejas respecto al servicio entregado por la empresa y que fueron expresados por los clientes entrevistados en el levantamiento de información;

Cabe destacar que, el nuevo viaje del cliente estará compuesto por el conjunto de iniciativas y procesos contemplando todos los momentos en donde se observen oportunidades de mejora interna hacia el cliente, pero bien haciendo hincapié en los momentos críticos que es donde actualmente se observa la mayor cantidad de dolores y por tanto, oportunidades de mejora, los cuáles son: **M3: Programación y M4: Despacho**

9.1.4.5 TIPOS DE INICIATIVAS Y KPI S DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de encontrar el conjunto a iniciativas a implementar dentro de Melón Hormigones es que se decidió analizar el total de los flujos de procesos que se llevan a cabo a lo largo del viaje del cliente con el fin de encontrar puntos de mejora interna en ellos, ya sea por optimización de tiempo, creación de nuevos procesos, entre otros; Para este caso, se utilizaron algunos flujos de proceso que ya existían dentro de la empresa y otros que fueron contruidos por la alumna memorista con colaboración de las áreas que intervienen en cada proceso, con el fin de obtener la mayor aprobación posible del mapa realizado. Los mapas finales son un espejo de cómo se lleva a cabo cada momento del viaje del cliente pero de manera interna en Melón Hormigones, por lo que son de gran importancia a la hora de idear las iniciativas a implementar.

Para construir el conjunto de iniciativas a implementar se tomó en cuenta la opinión entregada por colaboradores y clientes de Melón Hormigones realizada en primera instancia del levantamiento de información, junto con aquellas descubiertas al analizar cada mapa de procesos descrito anteriormente (Es posible ver estos mapas en [Anexos A-E](#)). Las iniciativas se dividirán en Corto plazo (o "Quickwins") y Largo

plazo, cabe destacar que el total de ellas impactarán transversalmente al total de arquetipos descritos en los apartados anteriores

9.1.4.5.1 INICIATIVAS A CORTO PLAZO (QUICKWINS)

1. Incorporar notificaciones tipo “Pop up” en plataformas digitales tales como Melón Online y App “MiObra”, con el fin de dar a conocer ingresos de notas de crédito, aprobaciones o bien actualizaciones importantes sobre casos ingresados.
2. Incorporar notificaciones tipo “Pop up” en app “MiObra” y/o mediante SMS al teléfono registrado como medio de contacto que indiquen cuando el camión va al destino, utilizando frases como por ejemplo: “Tu pedido ya va en camino, llegará en aproximadamente 10 minutos, asegúrate de tener todo listo para la descarga” o bien, al finalizar la descarga y cuando el operador haga click en su aplicación (“MiMixer”) les haga llegar una notificación o mensaje que indique “Descarga finalizada, recuerda firmar tu guía digital [aquí](#) (añadir hipervínculo para que dirija a la guía)”
3. Implementar opción “Estado de caso” en plataforma digital Melón Online y app MiObra, con el fin de que el cliente avance hacia ser cada vez más autosuficiente y pueda revisar en cualquier momento la información en línea.
4. Implementación de visita a obra obligatoria antes de la realización del primer despacho con la compañía, en esta visita se darán a conocer:
 - I) Medios de contacto
 - II) Aplicaciones y plataformas digitales disponibles
 - III) Video tutoriales sobre la utilización y atributos de cada plataforma o aplicación
 - IV) Entregar cuenta personal para utilizar en plataformas y aplicaciones disponibles.

5. Existencia de marketing constante para clientes, a través de la entrega de de pequeños obsequios, ya sea por reclamos o con el fin de fidelizarlo.
6. Simplificar teléfonos de contacto a través de la unificación de ellos, iniciar en un call center que derive a las distintas áreas según sea el caso.
7. Implementar sistema para dar a conocer sugerencias, avisos o reclamos vía código QR o tecnología similar.
8. Establecer y trabajar en la construcción de un protocolo que indique la cantidad de veces que puede ser protestada una factura por parte del cliente, con el fin de estandarizar la manera de funcionar del área de cobranza.
9. Trabajar en la alineación de empresas contratistas con la compañía, con el fin de hacerlos parte de Melón y den a conocer a sus colaboradores lineamientos, protocolos o metas a seguir.

9.1.4.5.2 PROYECTOS A LARGO PLAZO

1. Establecer y trabajar en un protocolo de atención enfocado a colaboradores que se relacionan directamente con clientes, de manera que este sea transversal para todas las áreas involucradas, junto con esto capacitarlos sobre cómo proceder en caso de momentos difíciles o complicados con el cliente, con el fin de disolver conflictos o solucionarlos de la mejor manera.
2. Establecer KPI's relacionados a rapidez y eficiencia a la hora de resolver casos levantados por clientes, de manera que sean transversales para todas las áreas involucradas en contacto externo.
3. Trabajar en campañas para fidelizar a clientes pequeños, a través de descuentos o beneficios.

4. Instaurar programa de beneficios o facilidades para clientes que llevan mayor tiempo con Melón, con el fin de premiarlos por la fidelidad y además incitar a que clientes que actualmente son menos fieles se conviertan en ello.
5. Dar a conocer y potenciar medios de pago correspondientes a efectivo o equivalente al efectivo a través de descuentos en la carga o en la contratación de servicios adicionales (si fuese el caso) con el fin de aumentar efectivo circulante dentro de la empresa.
6. Estudiar el beneficio real de mantener el cobro por "Sobre estadía"; ya que, como se mencionó anteriormente existe una impuntualidad constante en el despacho de hormigón, lo cual, se produce en parte debido a la sobre estadía de los camiones en otras obras que ocurren previo al despacho, retrasando el resto de los despachos programados.

10 COSTOS

El costo para la implementación del proyecto “Diagnóstico y levantamiento del Customer Journey Map para empresa Melón Hormigones S.A” corresponde completamente al pago de la alumna memorista con un costo total de 86 UF por la duración del proyecto, equivalente a cinco meses de trabajo.

El pago de la alumna memorista estuvo a cargo del área de “Experiencia del cliente”, ya que se mantuvo bajo su supervisión durante la duración de éste, por otro lado, el trabajo se realizó de manera híbrida, correspondiente a dos días de manera presencial en oficina central ubicada en Las Condes, Santiago y los tres días restantes desde el hogar de manera telemática. El detalle del cobro se presenta en la tabla adjunta:

Tabla 4: “Detalle de costos proyecto “Diagnóstico y levantamiento del Customer Journey Map para empresa Melón Hormigones S.A”

Cuenta	Total (UF)
Pago alumna memorista	86 UF
Total	86 UF

Fuente: “Elaboración propia”

11 CONCLUSIONES

El desarrollo del proyecto de desarrollo y levantamiento de información para la empresa Melón Hormigones se realizó de la manera en la que estuvo planeado desde el comienzo; Si bien, los plazos eran acotados debido a lo estipulado para la entrega de la presente tesis, fue posible abordar todas las perspectivas y miradas planificadas en la carta gantt del proyecto y, por tanto, también fueron cumplidos los objetivos generales y específicos descritos en el inicio de la presente tesis, los cuales se abordarán de manera más profunda más adelante.

Por otro lado, es importante destacar que este proyecto fue realizado bajo la idea de la mejora de la experiencia del usuario ya que, dentro de la empresa, esta fue una arista que se intentó abordar hace algunos años pero no existieron resultados favorables sobre la investigación, por lo que resultaba de suma importancia realizar el levantamiento de información y conocer el mapa de viaje del usuario con el fin de apaciguar sus dolores y más adelante, anticipar sus necesidades y más adelante, ser reconocidos ante sus pares, a través de la entrega de un servicio cercano, preciso y transparente.

Con respecto a los objetivos específicos planteados en la fase inicial de este proyecto, estos fueron cumplidos en casi su totalidad, ya que se logró llevar a cabo el total de entrevistas y reuniones planificadas, logrando llevar a cabo el conducto normal de este estudio. Al adentrarse en el mapa del cliente, fue constituido de manera completa, el cual se puede observar en el anexo G (AGREGAR HIPERVINCULO), dentro de él y junto con el equipo de trabajo se observaron y establecieron las emociones que exploraba el usuario del servicio a lo largo de los momentos previamente definidos, destacando que, la mayoría de ellas rondaba en "Neutral" y "Decepcionado" en los momentos que se identificaron como "críticos".

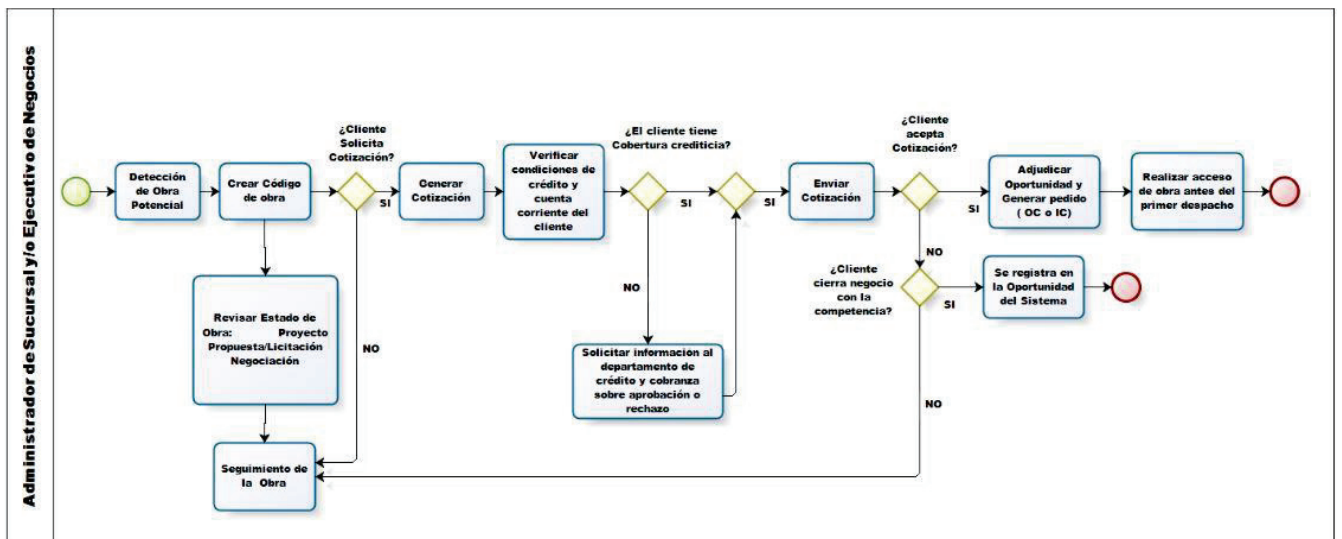
Por otro lado, en temas de iniciativas se decidió agruparlas según tiempo de implementación y además según áreas involucradas, el total de ellas están enfocadas en mejorar la experiencia que mantiene actualmente el usuario del servicio además de la optimización interna de algunos procesos, los cuales impactarán de manera positiva en la experiencia final.

12 REFERENCIAS

- Márquez, L. G. V. (s/f). *SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES*. Americaeconomia.com. Recuperado el 6 de julio de 2023, de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf
- Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, [H. Keith Hunt](#), [Marketing Science Institute](#)
- Calidad Total (TQM) & Mejora Continua. (2011, abril 13). ExceLence Management. <https://excelencemanagement.wordpress.com/calidad/>
- Improving your customer experience. (s/f). Improving your customer experience. Recuperado el 6 de julio de 2023, de <https://www.conn3ctly.com/blog/improving-your-customer-experience>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). Prentice Hall.
- Levanier, J. (2022, febrero 4). How to create a customer journey map in six steps. 99designs. <https://99designs.com/blog/marketing-advertising/customer-journey-map/>
- Márquez, L. G. V. (s/f). *SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES*. Americaeconomia.com. Recuperado el 6 de julio de 2023, de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf
- Recai, R., Cano, Z., Morejón, M., Manuel, V., & Sandoval, C. (s/f). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. Redalyc.org. Recuperado el 6 de julio de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>

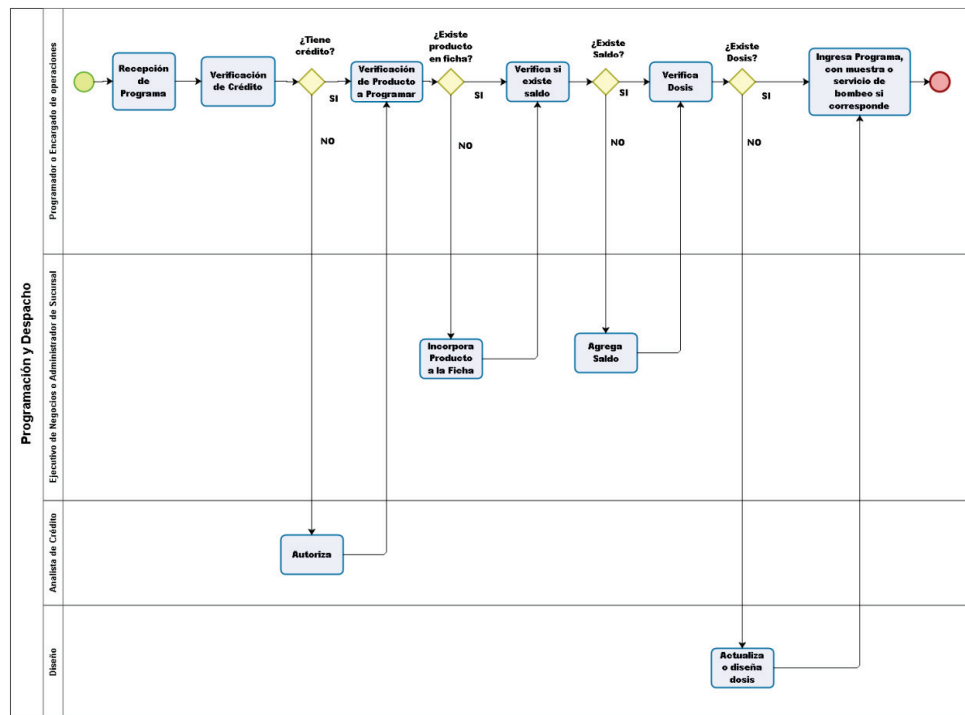
- Thompson, I. (s/f). LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - Promonegocios.net. Promonegocios.net. Recuperado el 6 de julio de 2023, de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- The Nature of Customer Relationships in Services Liljander, V. y Strandvik, T
- (S/f). Melon.cl. Recuperado el 6 de julio de 2023, de <https://www.melon.cl/wp-content/uploads/2023/04/MELON-20230403-Baja.pdf>
- The Economist. (2009, 17 noviembre). Total quality management. *The Economist*. <https://www.economist.com/news/2009/11/16/total-quality-management>

Anexo A: Flujo de procesos, etapa Cotización



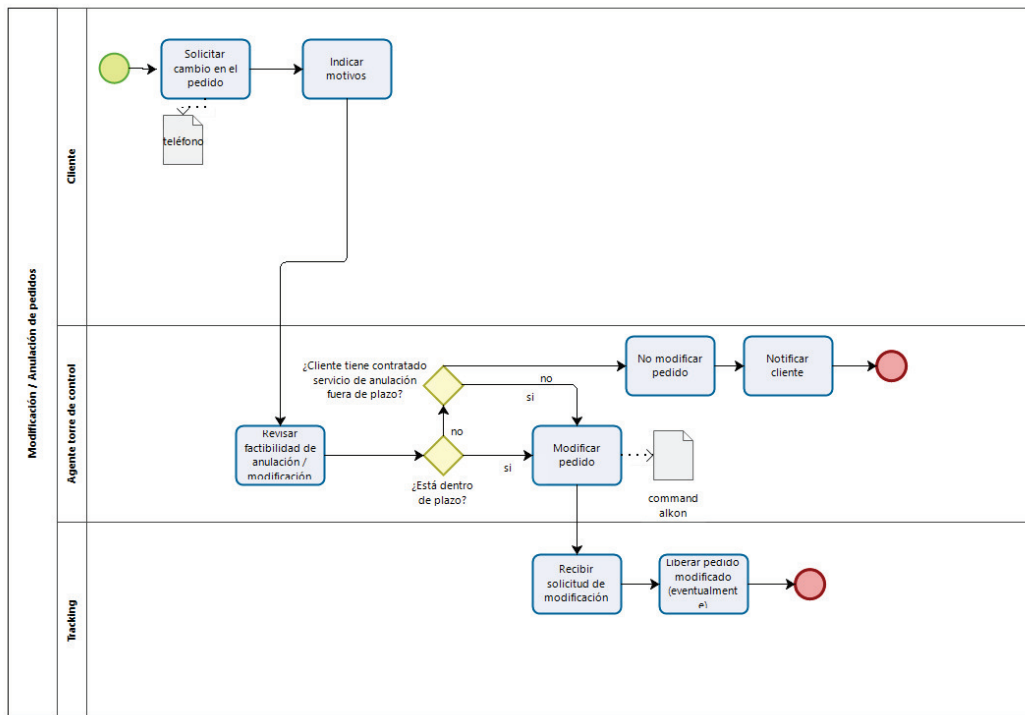
Fuente: "Melón, 2021"

Anexo B: Flujo de procesos, etapa Programación (Ingreso de pedidos)



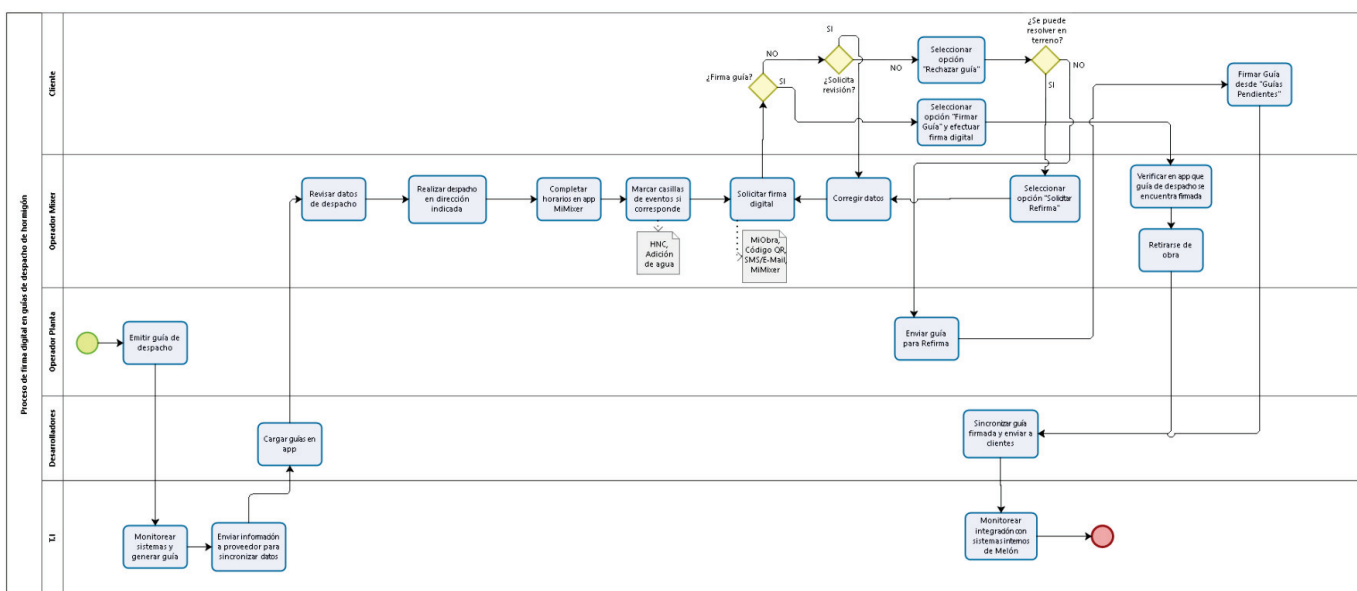
Fuente: "Melón, 2020"

Anexo C: Flujo de procesos, etapa Programación (Modificación o anulación de pedidos)



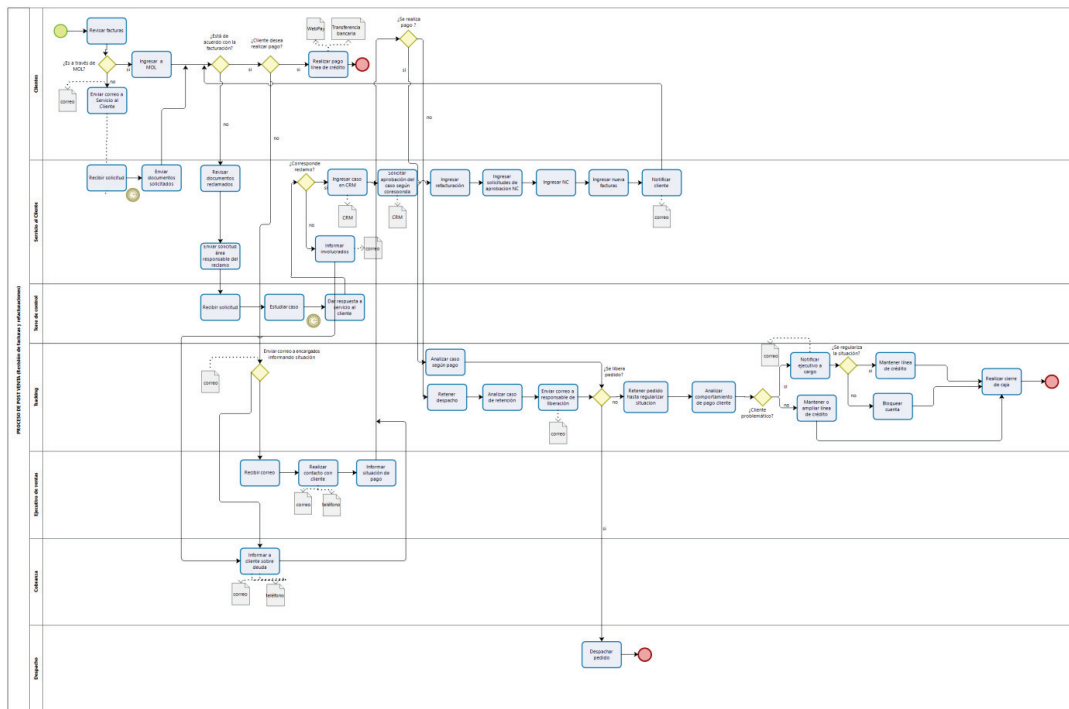
Fuente: "Elaboración propia"

Anexo D: Flujo de procesos, etapa Despacho (Firma digital)



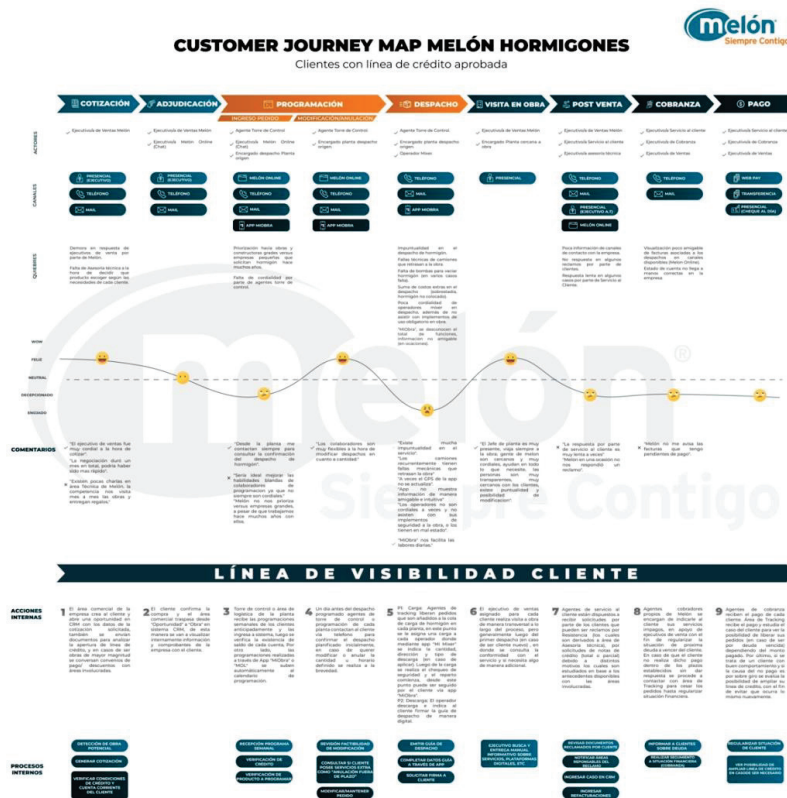
Fuente: "Melón, 2021"

Anexo E: Flujo de procesos, etapa Servicio post venta – Cobranza – Pago



Fuente: "Elaboración propia"

Anexo F: Mapa del Viaje del Cliente Melón Hormigones



Fuente "Elaboración propia"