

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE VIÑA DEL MAR – JOSÉ MIGUEL CARRERA

MAPA DEL VIAJE DE EXPERIENCIA IDEAL DEL CLIENTE PARA LA
UNIDAD DE NEGOCIOS DE CEMENTO MELÓN

Trabajo de titulación para optar al título de
INGENIERÍA EN FABRICACIÓN Y DISEÑO
INDUSTRIAL con Licenciatura en Ingeniería
en Fabricación y Diseño Industrial.

Alumno:

David Andrés Hernández Vásquez.

Profesor Guía:

Dr. Carlos Ricardo Antillanca Espina.

2024

RESUMEN

KEYWORDS: EXPERIENCIA DEL CLIENTE – ARQUETIPOS DE CLIENTES – VIAJE DEL CLIENTE – ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN– DISEÑO DE EXPERIENCIA IDEAL

El proyecto se centra en la mejora de la experiencia del cliente en Cemento Melón, con el objetivo general de identificar factores críticos que afecten negativamente dicha experiencia y proponer soluciones efectivas. Para alcanzar este propósito, se han establecido objetivos específicos que abarcan desde la recopilación de información interna clave hasta la definición de momentos críticos y la generación de propuestas de solución.

El alcance del mapa del viaje de experiencia del cliente se extiende desde la fase inicial de investigación hasta la utilización de productos postventa, considerando cada etapa y punto de contacto con la empresa. Se busca obtener una comprensión detallada de las dinámicas internas de la organización y cómo estas influyen en la experiencia del cliente. Además, el mapa no solo identifica momentos críticos y áreas de mejora, sino que también aspira a diseñar una experiencia ideal del cliente después de implementar las propuestas de mejora.

El levantamiento de información interna se lleva a cabo mediante entrevistas y cuestionarios estructurados en áreas clave como comercial, logística, despachos, contact center y cobranzas. Este enfoque sistemático proporciona una visión integral de la experiencia del cliente, identificando áreas de fortaleza y debilidad en cada interacción. En conjunto con la propuesta de soluciones, se busca una respuesta proactiva y efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes.

En conclusión, el proyecto no solo se orienta a identificar problemas, sino que adopta un enfoque holístico desde la recopilación interna hasta la implementación de soluciones, buscando constantemente la mejora continua. La diversificación de estrategias, el papel crucial de la tecnología, la interacción activa con los clientes y la evaluación continua son elementos fundamentales en la propuesta de acciones, respaldadas por recomendaciones como la implementación gradual, la capacitación integral y el monitoreo riguroso para asegurar el éxito y la adaptabilidad del proceso. La comunicación clara y transparente se destaca como un elemento clave a lo largo de todas las fases del proyecto, contribuyendo a gestionar expectativas y generar confianza en los cambios realizados.

ABSTRACT

KEYWORDS: CUSTOMER EXPERIENCE - CUSTOMER ARCHETYPES - CUSTOMER JOURNEY MAPPING – LOYALTY STRATEGIES – IDEAL EXPERIENCE DESIGN

The project focuses on improving the customer experience at Cemento Melón, with the overall objective of identifying critical factors that negatively affect the customer experience and proposing effective solutions. To achieve this purpose, specific objectives have been established, ranging from the collection of key internal information to the definition of critical moments and the generation of solution proposals.

The scope of the customer experience journey map extends from the initial research phase to the use of post-sale products, considering each stage and point of contact with the company. It seeks to gain a detailed understanding of the internal dynamics of the organization and how these influence the customer experience. In addition, the map not only identifies critical moments and areas for improvement, but also aims to design an ideal customer experience after implementing the improvement proposals.

Internal information gathering is carried out through interviews and structured questionnaires in key areas such as sales, logistics, dispatch, contact center and collections. This systematic approach provides a comprehensive view of the customer experience, identifying areas of strength and weakness in each interaction. Together with the proposed solutions, it seeks a proactive and effective response to customer needs and expectations.

In conclusion, the project is not only oriented to identify problems, but adopts a holistic approach from the internal collection to the implementation of solutions, constantly seeking continuous improvement. The diversification of strategies, the crucial role of technology, active interaction with clients and continuous evaluation are fundamental elements in the proposed actions, supported by recommendations such as gradual implementation, comprehensive training and rigorous monitoring to ensure the success and adaptability of the process. Clear and transparent communication stands out as a key element throughout all phases of the project, helping to manage expectations and generate confidence in the changes made.

SIGLAS Y SIMBOLOGÍA

NPS : Net promoter score.

RM : Región metropolitana.

DICOM : Directorio de información comercial.

JD : J.D. Edwards .

CJM : Costumer journey map.

ÍNDICE

RESUMEN	
SIGLAS Y SIMBOLOGÍA	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I : ANTECEDENTES DEL PROYECTO	2
1.1. ANTECEDENTES	3
1.1.1. Estado del arte	3
1.1.2. Definición de mapa del viaje de experiencia del cliente	5
1.1.3. Definición de arquetipos de clientes	6
1.1.4. Segmentación de clientes 2021	7
1.1.5. Definición del problema	8
1.1.6. Contexto del problema	8
1.1.7. Análisis estratégico del problema	8
1.1.8. Porter	9
1.1.9. Alcance y profundidad del análisis	10
1.1.10. Restricciones y consideraciones	11
1.1.11. Enfoque para el proyecto	11
1.1.12. Definición de objetivos	11
1.1.13. Objetivo general	12
1.1.14. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II : METODOLOGÍA	14
2.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS	15
2.1.1. Alcance del mapa del viaje de experiencia del cliente	15
2.1.2. Levantamiento de información interna	16
2.1.3. Reconocimiento de áreas de la unidad de negocios de cemento melón	16
2.1.4. Análisis de áreas relacionadas con la experiencia del cliente	17
2.1.5. Instrumentos de levantamiento de información interna	18
2.2. RESULTADOS ÁREAS ENTREVISTADAS	21
2.2.1. Quiebres identificados internamente	29
2.2.2. Análisis de base de datos de clientes	30

2.2.3.	Concentración de clientes	31
2.2.4.	Clientes envasados	31
2.2.5.	Clientes granel	32
2.2.6.	Segmentación de clientes 2023	32
2.3.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EXTERNA	33
2.3.1.	Instrumento de levantamiento de información externa	33
2.3.2.	Cuestionario clientes	33
2.3.3.	Resultados cuestionario clientes	34
2.3.4.	Viajes de experiencia de los clientes	34
2.3.5.	Quiebres de los clientes con y sin línea de crédito	35
2.3.6.	Aspiraciones de los clientes con y sin línea de crédito	35
2.3.7.	Actores de clientes con y sin línea de crédito	35
2.3.8.	Canales de clientes con y sin línea de crédito	38
2.3.9.	Clientes con línea de crédito	39
2.3.10.	Momentos clientes con línea de crédito	39
2.3.11.	Micromomentos clientes con línea de crédito	40
2.3.12.	Mapa actual del viaje de experiencia del cliente con línea de crédito	41
2.3.13.	Clientes sin línea de crédito	42
2.3.14.	Momentos clientes sin línea de crédito	42
2.3.15.	Micromomentos clientes sin línea de crédito	43
2.3.16.	Mapa actual del viaje del cliente sin línea de crédito	45
2.4.	DEFINICIÓN DE ARQUETIPOS 2023	45
2.4.1.	Viaje emocional del arquetipo “el jefecito”	51
2.4.2.	Viaje emocional del arquetipo “el negociador”	51
2.4.3.	Viaje emocional del arquetipo “don juan”	52
2.4.4.	Gráfica de exigencia y fidelidad con la empresa	52
CAPÍTULO III : PROPUESTAS DE MEJORA		54
3.1.	INICIATIVAS A LARGO PLAZO	55
3.1.1.	Subdivisión de servicios compartidos en Cementos Melón	55
3.1.2.	Nuevas estrategias de marketing personalizadas enfocadas en los clientes	56
3.2.	INICIATIVAS A CORTO PLAZO	59
3.2.1.	Integración de sistema de gestión de información unificado	59

3.3.	ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA	61
3.3.1.	Prefactibilidad de soluciones implementadas	62
3.4.	MAPAS DEL VIAJE IDEAL DE EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES	63
3.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66

BIBLIOGRAFÍA	69
---------------------	-----------

ANEXOS	70
---------------	-----------

[ANEXO 1] momentos, micromomentos, actores, canales, quiebres, aspiraciones y comentarios cjm con línea de crédito.

[ANEXO 2] momentos, micromomentos, actores, canales, quiebres, aspiraciones y comentarios cjm sin línea de crédito.

[ANEXO 3] procesos internos con línea de crédito.

[ANEXO 4] procesos internos sin línea de crédito.

[ANEXO 5] viaje emocional cliente con línea de crédito.

[ANEXO 6] viaje emocional cliente sin línea de crédito.

[ANEXO 7] mapa del viaje de experiencia del cliente ideal con línea de crédito.

[ANEXO 8] mapa del viaje de experiencia del cliente ideal sin línea de crédito.

[ANEXO 9] diagrama 1 de flujo proceso comercial.

[ANEXO 10] diagrama 2 de flujo proceso comercial.

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1-1. Diagrama 5 fuerzas de Porter.	9
Figura 2-1. Mapa emocional de experiencia actual de cliente con línea de crédito.	42
Figura 2-2. Mapa emocional de experiencia actual de cliente sin línea de crédito.	45
Figura 2-3. Mapa emocional del arquetipo El Jefecito.	51
Figura 2-4. Mapa emocional del arquetipo El Negociador con línea de crédito.	51
Figura 2-5. Mapa emocional del arquetipo El Negociador sin línea de crédito.	52
Figura 2-6. Mapa emocional del arquetipo Don Juan sin línea de crédito.	52
Figura 2-7. Grafica fidelidad y exigencia de arquetipos.	53
Figura 3-1. Mapa del viaje ideal de experiencia del cliente con línea de crédito.	65
Figura 3-2. Mapa del viaje ideal de experiencia del cliente sin línea de crédito.	65

ÍNDICE TABLAS

Tabla 2-1. Concentración de clientes envasados.	32
Tabla 2-2. Concentración de clientes granel.	32
Tabla 2-3. Caracterización arquetipo El Negociador.	47
Tabla 2-4. Caracterización arquetipo El Jefecito.	49
Tabla 2-5. Caracterización arquetipo Don Juan.	50

INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más competitivo y centrado en la experiencia del cliente, las empresas buscan comprender y mejorar su interacción con los clientes a lo largo del proceso de compra. Cemento Melón se esfuerza por analizar a fondo la experiencia de sus clientes, fortaleciendo así su relación con ellos.

Este trabajo se enfocará en la construcción de un mapa de la experiencia del viaje de los clientes de Cemento Melón. A través de un análisis detallado de la experiencia actual de los clientes, identificando momentos críticos y oportunidades de mejora en distintas etapas del recorrido del cliente. El propósito principal es mejorar la satisfacción y fidelización del cliente, superando expectativas, creando relaciones sólidas y destacando en el mercado. Comprender las necesidades de los clientes permite diseñar estrategias para ofrecer experiencias excepcionales en cada punto de contacto.

El informe examinará cada etapa del recorrido del cliente, desde la investigación inicial hasta la postventa, y los procesos internos que lo respaldan. Se basará en un análisis exhaustivo de datos cualitativos para obtener una visión completa de la experiencia del cliente y generar iniciativas valoradas por ellos, fortaleciendo la posición de Melón en el mercado.

Con este enfoque centrado en el cliente, Melón busca destacarse en un mercado en constante evolución, cada vez más competitivo y con clientes más exigentes, aspirando a ser líder en la industria de materiales de construcción.

Melón S.A., empresa de materiales de construcción, produce y comercializa cemento, áridos y hormigón en todo el territorio nacional. Su propósito es construir un liderazgo regional junto a sus clientes, siendo la marca de mayor reputación en la industria, basado en calidad, innovación y sustentabilidad.

Actualmente, Melón se posiciona como líder en la industria, buscando diferenciarse de sus competidores mediante tecnología e innovación en productos. Además, destaca en el servicio al cliente, no solo interesándose en vender, sino también en brindar una experiencia excepcional.

Cemento Melón, unidad de negocio de Melón S.A., produce y distribuye cemento. Su planta principal en La Calera, región de Valparaíso, es una Planta de Cemento Integral con tecnología avanzada y procesos eficientes. La producción se realiza desde el principio, sin depender de materiales preexistentes, para abastecer la demanda en la región y el país, con la meta de satisfacer las expectativas de los clientes.

CAPÍTULO I : ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1. **ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

La empresa Melón S.A., líder en la industria de materiales de construcción, y su desafío de mejorar la experiencia del cliente en un mercado dinámico y post pandemia. Se aborda la trayectoria y contexto histórico de la empresa, y se explora el estado del arte en términos de metodologías para obtener información valiosa sobre las interacciones y percepciones de los clientes. Se discute la importancia de la segmentación de clientes y la creación de arquetipos de clientes para entender mejor sus necesidades y expectativas. Además, se analiza el entorno competitivo de la industria utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, se establecen los objetivos del proyecto, que incluyen la identificación de factores críticos que afectan la experiencia del cliente y la generación de propuestas de mejora. Proporcionando una base sólida para el desarrollo del proyecto de actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente de Melón S.A. con el objetivo de mantener su competitividad en el mercado.

1.1. **ANTECEDENTES**

En la sección de antecedentes, se aborda la trayectoria y contexto histórico de Melón S.A., una destacada empresa en la industria de materiales de construcción. A lo largo de su historia, la compañía ha mantenido un liderazgo regional, cimentando su reputación en la calidad, innovación y sustentabilidad de sus productos, servicios y procesos. En este análisis retrospectivo, se explorarán los hitos y cambios internos que han marcado la evolución de la empresa, así como los desafíos y adaptaciones ante un mercado dinámico, especialmente en el contexto post pandemia. Este recorrido histórico proporcionará un marco integral para comprender los fundamentos que motivan la necesidad actual de actualizar el mapa de experiencia del viaje del cliente y estrategias futuras para mantener la excelencia en la satisfacción del cliente.

1.1.1. **Estado del arte**

El estado del arte abarca las metodologías más efectivas y actualizadas para obtener información valiosa sobre las interacciones y percepciones de los clientes en cada etapa de su recorrido con la empresa. Estas metodologías incluyen entrevistas en profundidad, encuestas, observación directa, análisis de datos en línea, entre otras. Además, se emplean herramientas digitales y plataformas especializadas que facilitan el análisis de datos cualitativos y la creación de mapas de experiencia del viaje del cliente.

En este contexto, se pretende elaborar un mapa de experiencia del viaje del cliente, una representación visual que muestra la experiencia del cliente a lo largo de su interacción con la empresa. Esta herramienta es fundamental para comprender las acciones, emociones y puntos de contacto que experimenta un cliente desde el inicio hasta el final de su interacción con la empresa.

El mapa de experiencia del viaje del cliente se realiza y complementa con un estudio de mercado, una investigación sistemática y estructurada que recopila y analiza información relevante sobre un mercado específico. El objetivo es obtener una comprensión profunda de los consumidores, competidores y los factores que afectan a un determinado sector o industria.

Según lo que menciona la empresa Salesforce (Salesforce, Inc. es una empresa estadounidense de software basado en la nube con sede en San Francisco, California. Proporciona software y aplicaciones de gestión de relaciones con el cliente enfocados en ventas, servicio al cliente, automatización de marketing, análisis y desarrollo de aplicaciones), la creación de mapas de experiencia del cliente es esencial para comprender y mejorar las complejas interacciones del cliente a lo largo de diversas etapas. Estas fases incluyen desde el conocimiento inicial hasta convertir al cliente en un defensor de la marca. Cada fase implica puntos de contacto significativos, como marketing, campañas en redes sociales, referencias de boca a boca, consultas al servicio de atención al cliente y campañas sobre la línea.

Cada punto de contacto representa un "momento de la verdad del cliente", una oportunidad clave para causar una impresión positiva. El mapa de experiencia del cliente, según lo expuesto por Salesforce, es una herramienta poderosa para evaluar la calidad de la experiencia en cada punto de contacto, permitiendo a las empresas evitar deslices en la interacción con los clientes.

Las ventajas de utilizar un mapa de experiencia del cliente, según la perspectiva de Salesforce, son diversas. Proporciona una perspectiva objetiva del proceso de ventas, identifica discrepancias entre las expectativas y la realidad de los clientes, comprende las interacciones de los grupos de clientes a lo largo del canal de ventas y evalúa la lógica de la experiencia del cliente. Además, permite conocer el impacto de circunstancias internas más amplias en la experiencia del cliente.

En el año 2021, se llevó a cabo un proceso de levantamiento de información en el cual se obtuvieron perspectivas de los stakeholders y clientes de Melón. Estas perspectivas se obtuvieron a través de entrevistas realizadas por la consultoría de alta dirección, Virtus Partners.

1.1.2. Definición de mapa del viaje de experiencia del cliente

La idea básica detrás de un mapa de experiencia del viaje del cliente es relativamente simple; es una representación visual de una secuencia de eventos a través de la cual un cliente puede interactuar con una organización de servicios durante todo el proceso de compra. El mapa de experiencia del viaje del cliente enumera todos los posibles puntos de contacto organizativos que un cliente puede encontrar durante un intercambio de servicios. Con una comprensión clara de los puntos de contacto con el cliente, la alta dirección puede trabajar con equipos multifuncionales para adoptar estrategias que promuevan la innovación en el servicio. El objetivo de estas estrategias es mejorar las interacciones del proveedor de servicios con los clientes mejorando la experiencia del cliente asociada con cada punto de contacto.

Los puntos de contacto generalmente se representan horizontalmente en un mapa de experiencia del recorrido del cliente basado en una línea de tiempo del proceso. El cronograma se divide en tres períodos: antes del servicio, durante el servicio y después del servicio. La fase previa al servicio se refiere a la experiencia del cliente antes de que comience el servicio real. En el proceso mapa de experiencia del viaje del cliente de un centro comercial, la experiencia del cliente previa al servicio puede incluir puntos de contacto como ver un anuncio del centro comercial, escuchar un anuncio de radio o recibir una solicitud por correo electrónico. La duración del servicio se refiere a los puntos de contacto experimentados por los clientes durante el proceso de servicio real: ingresar al estacionamiento del centro comercial, interactuar con los empleados, visitar la tienda e interactuar con las terminales de autoservicio del centro comercial.

La fase posterior al servicio se refiere a la experiencia del cliente que ocurre después del servicio real. Los puntos de contacto durante este período pueden incluir que los clientes publiquen fotos de sus compras en Facebook, devuelvan artículos o reciban recompensas por regresar al centro comercial.

Después de identificar todos los puntos de contacto con el cliente durante tres períodos, los gerentes deben desarrollar categorías estratégicas a lo largo de un eje vertical que represente las iniciativas estratégicas relevantes asociadas con cada punto de contacto. Si bien el eje horizontal en mapa de experiencia del viaje del cliente es relativamente fácil de entender, desarrollar el eje vertical puede ser mucho más complejo. La eficacia del mapeo de la experiencia del recorrido del cliente como herramienta de innovación depende del eje vertical.

Algunos expertos en mapa de experiencia del viaje del cliente desestiman la importancia del eje vertical por completo y se centran únicamente en el mapa de experiencia del viaje del cliente como una representación gráfica de los puntos de contacto del cliente con una organización. Aunque esta técnica de visualización puede ayudar a la comprensión gerencial de la experiencia del cliente, deja a la dirección con una

herramienta deficiente que es esencialmente inútil para promover la innovación dentro de un sistema de servicios. Otros expertos en mapa de experiencia del viaje del cliente alientan a los gerentes a desarrollar el eje vertical como un viaje emocional de pensamientos, creencias, sentimientos y emociones del cliente que no se pueden observar directamente (Lingqvist, Plotkin y Stanley, 2015). Este énfasis emocional transforma el mapa de experiencia del viaje del cliente en una herramienta de gestión muy específica, a saber, un ejercicio de mapeo de empatía (Tschimmel, 2012).

Aunque el mapeo de empatía representa una herramienta útil para el diseño de servicios, su capacidad para ayudar a los gerentes a comprender la complejidad inherente y las interdependencias de los sistemas de servicios es extremadamente limitada. Finalmente, otros defensores del mapa de experiencia del viaje del cliente ven el eje vertical como la cartera de gestión, esencialmente un espacio donde los gerentes pueden planificar una variedad de actividades, incluidas oportunidades de diseño, objetivos de los clientes, tareas de los empleados, oportunidades de marca y oportunidades de ventas. Omnicanalidad (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2009; Dasu & Chase, 2010; Skinner, 2010). El problema aquí es que a medida que el mapa de experiencia del recorrido del cliente se expande verticalmente y se vuelve más complejo, la confusión que lo rodea también aumenta.

Los gerentes deben ver el eje vertical del mapa de experiencia del recorrido del cliente como una especificación de los componentes clave del sistema de servicio general, mostrando cómo el marketing, los recursos humanos, las operaciones y la tecnología de la información trabajan juntos para satisfacer las expectativas del cliente en cada punto de contacto. En este proceso, el proceso mapa de experiencia del viaje del cliente está intrínsecamente vinculado al proceso de creación de planos de servicios, otra herramienta de innovación de servicios (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008).

1.1.3. Definición de arquetipos de clientes

Para la generación de arquetipos de clientes se realiza un análisis detallado de la información recopilada en la fase de empatía, centrándose en lo que realmente aporta valor. El objetivo principal es identificar los problemas cuyas soluciones serán fundamentales para lograr resultados innovadores. Durante este análisis, se emplean mapas mentales, similares a redes conceptuales, para representar gráficamente las ideas más relevantes derivadas de la información obtenida.

Además, se utiliza la técnica de creación de arquetipo o target group, que implica la generación de un personaje que encapsule la mayor cantidad de características de una persona del target a considerar. Esta técnica puede llevarse a cabo mediante la creación de un personaje con una foto o un video de referencia. La creación de este arquetipo

proporciona una representación más tangible y específica del usuario objetivo, facilitando la comprensión de sus necesidades y características distintivas.

En conjunto con estas técnicas, también se pueden desarrollar mapas de actores para identificar a individuos que interactúan con el usuario en cuestión. Otras herramientas de investigación, como las proyectivas, se pueden emplear de manera complementaria para una identificación más profunda del cliente.

En esta fase, es crucial establecer objetivos claros, siguiendo el Método SMART. Esto implica que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y considerar el tiempo. La definición del reto debe ser sencilla y precisa, por ejemplo, abordando preguntas como: ¿cómo lograr que nuestro cliente se entere de manera rápida y efectiva cuando se cambia el gate de su vuelo? Este enfoque metodológico garantiza que los objetivos sean detallados, medibles, realistas y factibles dentro de los recursos disponibles y con un plazo de tiempo definido. Galindo, G. (2019).

1.1.4. Segmentación de clientes 2021

Tras el levantamiento de información interna, se analizó el reporte integrado 2021 de Melón S.A y filiales, donde se mencionan los principales clientes que fueron estudiados el año 2021, lo que nos entrega una visión inicial para establecer como punto de partida los siguientes arquetipos de clientes como caso de estudio:

- **Ferreterías:** Representan el 50 % de los clientes en el año 2021. Estas son tiendas minoristas especializadas en la venta de materiales de construcción y productos relacionados. Las ferreterías buscan proveedores confiables que le ofrezcan un servicio eficiente.
- **Retail:** Representan el 25 % de los clientes en el año 2021. Estos clientes corresponden a grandes distribuidores que ofrecen productos de construcción, decoración y mejoras para el hogar. Estos clientes buscan conveniencia en la compra.
- **Prefabricadores:** Representan el 15 % de los clientes en el año 2021. Estos clientes se dedican a la construcción de estructuras prefabricadas como tapas de los alcantarillados y postes de luz. Para ellos es importante contar con materiales de construcción de calidad, entrega puntual y capacidad de adaptación a sus necesidades específicas.
- **Constructoras:** Representan el 10 % de los clientes en el año 2021. Estos clientes engloban a empresas especializadas en la construcción de proyectos de diferentes magnitudes, como edificios, infraestructuras o viviendas. Estos clientes buscan proveedores confiables que les brinden productos de calidad, asesoramiento técnico y cumplimiento de plazos.

1.1.5. Definición del problema

Melón S.A., una destacada empresa en la industria de materiales de construcción, enfrenta el desafío de actualizar su mapa de experiencia del viaje del cliente con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente. La necesidad de esta actualización surge de cambios internos en la empresa y de las transformaciones en el mercado después de la pandemia, que generaron un auge en la industria de la construcción.

Por lo que, en términos de experiencia o satisfacción del cliente, es necesario identificar los puntos críticos frente al cliente y procesos internos, durante todo el ciclo del cliente desde que desea comprar hasta que el producto llega al lugar donde lo necesita.

1.1.6. Contexto del problema

La planta principal de Cemento Melón, una unidad de negocio de Melón S.A., está ubicada en La Calera, región de Valparaíso, y destaca por ser una Planta de Cemento Integral con tecnología avanzada y procesos eficientes. La empresa, que busca mantener su posición de liderazgo regional, ha reconocido la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y ofrecer una experiencia óptima a sus clientes.

La urgencia de actualizar el mapa de experiencia del viaje del cliente surge del entendimiento de que tanto la empresa como el mercado han experimentado cambios significativos. En este escenario, la compañía se propone entender y abordar las nuevas expectativas y necesidades de los clientes en el contexto post pandemia. La actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente permitirá identificar puntos de contacto clave, comprender las interacciones y experiencias a lo largo del recorrido del cliente, y determinar oportunidades de mejora. La resolución de este problema es esencial para garantizar un nivel superior de satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado de materiales de construcción.

1.1.7. Análisis estratégico del problema

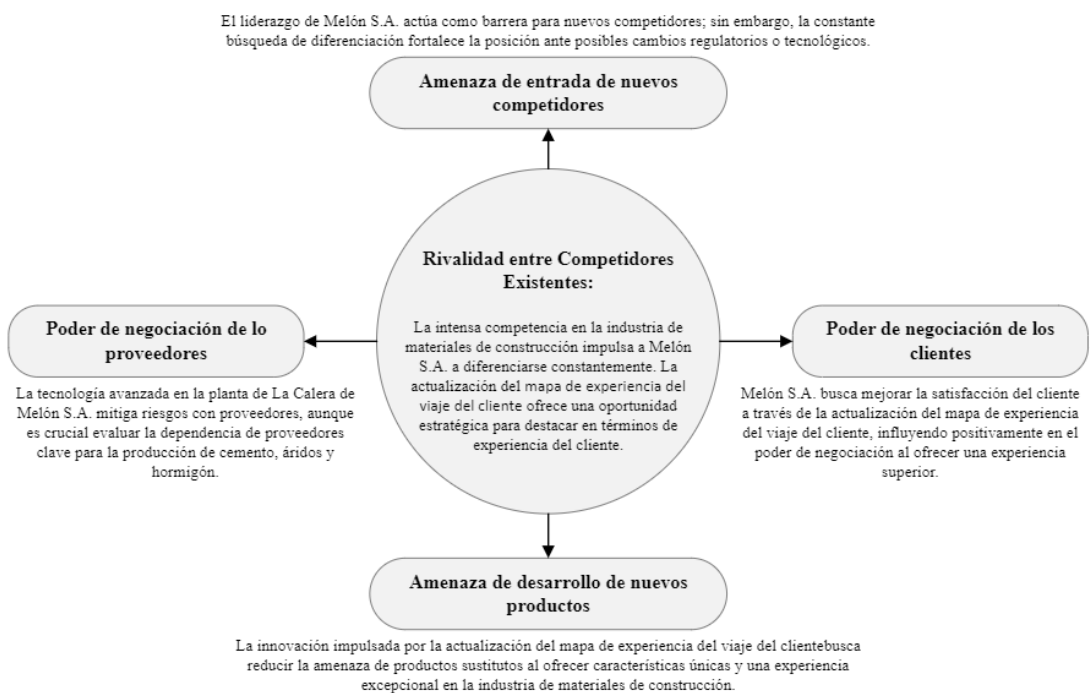
En el análisis estratégico del problema que enfrenta Melón S.A., se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo en el que opera la empresa en la industria de materiales de construcción. Este enfoque proporcionará una comprensión exhaustiva de las dinámicas del mercado, incluyendo el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes, así como la rivalidad entre competidores existentes. A través de este análisis, se buscará identificar oportunidades estratégicas y desafíos cruciales para la

empresa, centrándose en la mejora de la experiencia del cliente a través de la actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente como un elemento clave para fortalecer la posición competitiva de Melón S.A. en el mercado de materiales de construcción.

1.1.8. Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una valiosa perspectiva sobre la dinámica competitiva en la industria del cemento, como la que experimenta Cemento Melón. Esta metodología permite evaluar la rivalidad entre competidores establecidos, la amenaza de nuevos participantes en el mercado local de cemento, el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores de materias primas, y la amenaza de productos sustitutos, como materiales de construcción alternativos. Al aplicar este enfoque, Cemento Melón puede identificar áreas de oportunidad y riesgo en su entorno competitivo, lo que facilita la formulación de estrategias efectivas para mantener o mejorar su posición en el mercado de la construcción.

Como se puede visualizar a continuación la Figura 1-1 que sintetiza las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1-1. Diagrama 5 fuerzas de Porter.

a. **Poder de negociación de los clientes:**

- Melón S.A. opera en un mercado competitivo donde los clientes tienen acceso a diversas opciones de proveedores de materiales de construcción.

- La actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente busca mejorar la satisfacción del cliente, lo que puede influir positivamente en el poder de negociación de los compradores al ofrecer una experiencia superior.

b. Poder de negociación de los proveedores:

- Dado que Melón S.A. produce y distribuye cemento, áridos y hormigón, es esencial evaluar la disponibilidad y el costo de los insumos para la producción.
- La tecnología avanzada y procesos eficientes de la planta en La Calera podrían mitigar riesgos asociados con proveedores, pero es crucial evaluar la dependencia de proveedores clave.

c. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- En la industria de materiales de construcción, siempre existe la posibilidad de que los clientes opten por productos sustitutos.
- La innovación en productos y servicios, impulsada por la actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente, puede ser una estrategia para reducir la amenaza de sustitutos al ofrecer características únicas y una experiencia excepcional.

d. Amenaza de desarrollo de nuevos productos:

- El liderazgo de Melón S.A. en el mercado podría actuar como una barrera para nuevos competidores, pero es importante considerar la posibilidad de cambios en la regulación o tecnologías disruptivas.
- La constante búsqueda de diferenciación a través de tecnología e innovación fortalece la posición de la empresa ante posibles nuevos entrantes.

e. Rivalidad entre competidores existentes:

- La industria de materiales de construcción es intensamente competitiva, y Melón S.A. busca diferenciarse constantemente de sus competidores.
- La actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente proporciona una oportunidad para comprender y abordar las estrategias de los competidores y destacar en términos de experiencia del cliente.

1.1.9. Alcance y profundidad del análisis

Para afrontar la problemática se deben encontrar e identificar las fortalezas y debilidades en la experiencia de venta de los distintos clientes, identificando qué aspectos destacan y valoran de los servicios que entrega la empresa actualmente en sus procesos de venta y distribución de productos.

Para ello, se debe comenzar por identificar a sus clientes, segmentándolos y creando arquetipos de clientes, ya que estos pueden tener necesidades y expectativas diferentes. Luego, se deben identificar los procesos relevantes para la compañía, como la negociación, venta, despacho, servicio de post venta, etc. Que soportan el viaje del cliente. Junto a ello se debe evaluar la experiencia actual del cliente, a través de un análisis detallado de cada etapa del proceso de venta, donde es posible identificarlas fortalezas y debilidades en los puntos de contacto del viaje del cliente y plantear iniciativas concretas para mejorar los puntos débiles identificados que mejoran su experiencia y satisfacción.

1.1.10. Restricciones y consideraciones

Al abordar el proyecto, es importante tener en cuenta las restricciones y consideraciones que pueden influir en su planificación y ejecución, ya que estas limitan la forma en que se lleva a cabo el proyecto. A continuación, se detallan las restricciones y consideraciones específicas que son relevantes en el marco del proyecto de mapa de experiencia del viaje del cliente para Cemento Melón.

- El proyecto se desarrollará en un margen de tiempo establecido.
- Se requiere de colaboración de los trabajadores para el levantamiento de información interna que es de suma importancia en el proyecto.
- Se requiere de colaboración de los clientes para el levantamiento de información externa que es de suma importancia en el proyecto.

1.1.11. Enfoque para el proyecto

En este proyecto se adoptará un enfoque centrado en el cliente para la construcción del mapa de experiencia del viaje del cliente de la experiencia de los clientes de Cemento Melón, este enfoque se basa principalmente en comprender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes en cada etapa de su recorrido De interacción con la empresa, con el fin de utilizar esta información para diseñar propuestas de mejora, ya que el enfoque centrado en el cliente se basa en la premisa de comprender a los clientes y sus experiencias para ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades.

1.1.12. Definición de objetivos

Se establecen los siguientes objetivos bajo la orientación estratégica que Melón S.A. persigue ante los desafíos actuales. Consciente de la importancia de adaptarse al entorno

pospandémico y mantener su liderazgo en la industria de materiales de construcción, la empresa establece metas claras. La actualización del mapa de experiencia del viaje del cliente se destaca como un pilar esencial para mejorar la experiencia del cliente en todas las interacciones.

1.1.13. Objetivo general

- Identificar factores críticos a través del estudio de los procesos desde la perspectiva interna y externa con la utilización de un instrumento de levantamiento de información cualitativa, reconociendo los aspectos negativos en la experiencia de los clientes de Cemento Melón durante los momentos de contacto para generar propuestas de mejora al proceso de ventas, satisfacción y fidelización con el cliente.

1.1.14. Objetivos específicos

- **Recopilar información interna clave de la empresa:** Conocer el funcionamiento de la compañía, sus procesos, recursos y colaboradores, a fin de identificar áreas de mejora, evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos.
- **Levantar información de los distintos segmentos de clientes de Cemento Melón:** Recopilar información específica de los distintos tipos de clientes de la empresa para comprender mejor sus necesidades y expectativas, buscando mejorar su satisfacción y fortalecer su fidelización hacia la empresa.
- **Diseñar mapa de experiencia del viaje actual del cliente del modelo de negocios de Cementos Melón:** Representar visualmente el ciclo del cliente durante todo su recorrido de interacción con la empresa, de tal forma de comprender las interacciones que actualmente que experimentan los clientes con la empresa, e identificar puntos clave de contacto, oportunidades de mejora y posibles acciones para optimizar su experiencia.
- **Definir momentos críticos en la experiencia actual de los clientes:** Identificar los momentos expuestos en el mapa de experiencia del cliente e identificar las dificultades y desafíos que experimentan los clientes al interactuar con la empresa.

- **Generar propuestas de solución:** Generar estrategias y soluciones efectivas que aborden las necesidades y mejoren la experiencia valorada por los clientes para dar solución a las problemáticas identificadas.
- **Diseñar mapa de experiencia del viaje ideal del cliente tras implementación de propuestas de mejora:** Evaluar la implementación de las propuestas de mejora como solución a los momentos identificados como críticos para la generación del mapa de experiencia del viaje ideal del cliente que realiza el cliente.

CAPÍTULO II : METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA

La metodología empleada para analizar y comprender los diferentes arquetipos de clientes que interactúan con la empresa proveedora de cemento. A través de una exhaustiva investigación, análisis se identifican y caracterizan los distintos arquetipos a través de los resultados de los cuestionarios. Cada uno de estos arquetipos presenta características, comportamientos, necesidades y motivaciones específicas que influyen en su experiencia y relación con la empresa. Mediante la construcción de mapas emocionales y la elaboración de gráficas que evalúan la fidelidad y exigencia de cada arquetipo, se busca comprender en profundidad sus interacciones con el servicio y su nivel de compromiso con la empresa. Este enfoque metodológico proporciona una base sólida para el análisis y la formulación de estrategias efectivas para el cliente y fidelización en el contexto del negocio de suministro de cemento.

2.1. DESARROLLO DE OBJETIVOS

Se inicia la aplicación de metodologías clave para lograr los objetivos estratégicos definidos por Melón S.A. Estos objetivos incluyen la recopilación de información interna para comprender a fondo el funcionamiento de la compañía, evaluar procesos y recursos, y identificar áreas de mejora. Además, se enfocará en la recopilación de información detallada de los distintos segmentos de clientes de Cemento Melón, con el objetivo de comprender sus necesidades y expectativas para fortalecer la satisfacción y fidelización. Se llevará a cabo el diseño del mapa de experiencia del viaje del cliente, visualizando el ciclo completo de interacción para identificar puntos clave, oportunidades de mejora y acciones para optimizar la experiencia. La identificación de momentos críticos en la experiencia actual de los clientes permitirá abordar desafíos y dificultades, generando propuestas de solución efectivas. Finalmente, se diseñará un mapa de experiencia del viaje ideal del cliente post-implementación, evaluando la efectividad de las propuestas de mejora para solucionar los momentos identificados. Este enfoque metodológico integral busca transformar la experiencia del cliente y fortalecer la posición competitiva de Melón S.A. en el mercado de materiales de construcción.

2.1.1. Alcance del mapa del viaje de experiencia del cliente

El alcance del mapa del viaje de experiencia del cliente se extiende a lo largo de toda la interacción del cliente con Cemento Melón, abarcando desde la fase inicial de investigación hasta la posterior utilización de los productos postventa. Este enfoque integral implica la consideración detallada de cada etapa del recorrido del cliente,

incluyendo interacciones clave y puntos de contacto con la empresa. Se centra en comprender las dinámicas internas de la organización y evaluar cómo estas influyen en la experiencia del cliente. Asimismo, el mapa no solo se limita a identificar momentos críticos y áreas de mejora, sino que también aspira a diseñar una experiencia ideal del cliente post-implementación de propuestas de mejora. Con este enfoque holístico, el mapa del viaje de experiencia del cliente tiene el propósito de ser una herramienta integral y proactiva para adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes, fortalecer la relación con ellos y diferenciarse en un mercado competitivo.

2.1.2. Levantamiento de información interna

Para el levantamiento de información interna, se analizarán las áreas correspondientes por entrevistar que se consideran clave en el soporte del viaje del cliente. Para cada una de estas áreas, se diseñó un instrumento de medición específico que incluye una serie de preguntas relevantes, enfocadas en obtener la información necesaria de cada área.

2.1.3. Reconocimiento de áreas de la unidad de negocios de cemento melón

Como primera instancia, se llevó a cabo una presentación de carácter presencial junto a los colaboradores de la empresa Cemento Melón. Se presentó el problema, la planificación del proyecto y la metodología a seguir para la generar una propuesta de diseño/solución. Esta presentación permitió recopilar información básica de las distintas áreas y sus procesos, además de establecer contactos con los responsables de cada una de dichas áreas, lo cual resulta fundamental para poder levantar la información interna que respalda el recorrido del cliente. Las áreas reconocidas son las siguientes:

- **Área comercial:** El área comercial se encarga de gestionar las ventas y las relaciones con los clientes. Su objetivo principal es aumentar las ventas de cemento y otros productos relacionados. Esto implica identificar oportunidades de negocio, establecer estrategias de ventas, mantener relaciones con los clientes existentes y buscar nuevos potenciales clientes.
- **Área logística:** El área logística se encarga de la gestión de la cadena de suministro. Esto incluye actividades como la planificación y coordinación del transporte de los productos de cemento desde las plantas de fabricación hasta los clientes. También se encarga de la gestión de inventario, el almacenamiento, la distribución y la optimización de los procesos logísticos para garantizar una entrega eficiente y oportuna.

- **Área de despacho:** El área de despacho se ocupa de coordinar la expedición y entrega de los productos de cemento a los clientes. Su objetivo principal es asegurar que los pedidos se preparen correctamente, se carguen en los camiones de transporte de manera adecuada, completando su capacidad de carga y que se entreguen en el lugar correcto y en el tiempo acordado. Esta área también se encarga de gestionar los documentos y la documentación relacionada con el despacho de los productos.
- **Contact center:** El contact center es el área considerada más relevante de la empresa, es el punto de contacto principal entre la empresa y los clientes. Se encarga de gestionar las llamadas telefónicas, los correos electrónicos, los mensajes y otras formas de comunicación de los clientes. El personal del contact center brinda información sobre los productos, resuelve consultas y problemas, recibe pedidos y proporciona asistencia general. Su objetivo es brindar un servicio al cliente eficiente y satisfactorio.
- **Área seguridad:** El área de seguridad se encarga de garantizar la seguridad de los empleados, los clientes y las instalaciones de la empresa. Esto incluye la implementación y supervisión de medidas de seguridad, la prevención de accidentes y lesiones, la gestión de situaciones de emergencia, el cumplimiento de normas y regulaciones de seguridad, y la promoción de una cultura de seguridad en toda la organización.
- **Supply Chain:** El área de Supply Chain (cadena de suministro) se ocupa de gestionar todas las actividades relacionadas con la adquisición, producción, almacenamiento y distribución de los productos de cemento. Implica, entonces, la planificación de la demanda, la gestión de proveedores, la gestión de inventarios, la coordinación de la producción, la optimización de los flujos de trabajo y la mejora continua de la eficiencia en la cadena de suministro en general. El objetivo es asegurar un suministro constante y eficiente de productos a los clientes.

Además, la empresa cuenta con Melón Servicios Compartidos, una unidad de negocios que comparten las unidades de cementos, hormigones y áridos, conformada por las áreas de crédito y cobranzas, servicio al cliente, tracking y facturación.

2.1.4. Análisis de áreas relacionadas con la experiencia del cliente

En el ámbito comercial, se busca comprender cómo se establecen relaciones iniciales con los clientes, los pasos del proceso de venta, los puntos de contacto clave y la gestión de obstáculos durante la interacción. En logística, se evalúa el manejo de pedidos, la gestión de inventario, la optimización de entregas y la atención a consultas sobre el estado del pedido. En despachos, se analizan las etapas del proceso, los puntos de contacto con clientes, la comunicación sobre el estado de los despachos y la garantía de entregas puntuales. En el contact center, se revisa el proceso desde el contacto inicial hasta la emisión de compras, las intervenciones en otras áreas, la información proporcionada a los

clientes y los indicadores de satisfacción. Por último, en el área de cobranzas, se abordan temas como las formas de financiamiento, la comunicación con clientes sobre deudas, la gestión de cuentas pendientes y la evaluación del desempeño del proceso de cobranza.

2.1.5. Instrumentos de levantamiento de información interna

El cuestionario se configura como un instrumento exhaustivo y detallado, estructurado en áreas clave como comercial, logística, despachos, contact center y cobranzas. Cada sección aborda preguntas específicas orientadas a obtener información detallada sobre los procesos, puntos de contacto, desafíos y oportunidades de mejora en cada área. Este enfoque sistemático proporciona una visión integral de la experiencia del cliente, permitiendo identificar áreas de fortaleza y debilidad. Además, el cuestionario se adapta a la naturaleza de cada área, abordando aspectos únicos de su interacción con los clientes, desde el proceso de venta hasta la gestión de cobranzas.

❖ **Cuestionario área comercial**

El cuestionario aborda los aspectos fundamentales del proceso de venta, desde la identificación de potenciales clientes hasta el seguimiento posterior a la venta. Se exploran los puntos de contacto clave durante la compra, los canales de comunicación utilizados y los obstáculos comunes que pueden surgir. Además, se indaga sobre la gestión de preocupaciones de los clientes y se evalúan las oportunidades para mejorar la experiencia del cliente en cada etapa del proceso de venta.

- ¿Cómo identifican y se acercan a los potenciales clientes para establecer una relación inicial con ellos?
- ¿Cuáles son los pasos principales que sigue un proceso de venta, desde el primer contacto con el potencial cliente hasta el cierre de la venta?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto clave que tienen los clientes durante el proceso de compra?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan para interactuar con los clientes en cada etapa del proceso de venta?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos al interactuar con los clientes en el proceso de venta?
- ¿Cómo manejan las principales preocupaciones de los clientes durante el proceso de compra?
- ¿Se realiza un seguimiento posterior a la venta para asegurarse que los clientes están satisfechos?

- ¿Considera que existen oportunidades para mejorar la experiencia de los clientes en alguna etapa del proceso de venta?

❖ **Cuestionario área logística**

Este cuestionario se centra en el proceso logístico desde el ingreso del pedido hasta su emisión, incluida la gestión del inventario y la optimización de las entregas. Se examina cómo se manejan las consultas sobre el estado del pedido, la notificación de fechas límites de pago y la resolución de problemas logísticos. También se identifican los problemas más frecuentes y cómo se comunica la información sobre ellos.

- ¿Cuál es el proceso desde que es ingresado un pedido hasta que es emitido?
- ¿Cómo es gestionada la disponibilidad de inventario de los productos de cemento para satisfacer la demanda de los clientes principales?
- ¿Existe algún proceso que se lleve a cabo para optimizar las entregas?
- Si se le solicita información acerca del estado del pedido, ¿por cuál/es medio/s ingresa esta consulta?, y ¿por cuál/es medio/s se le responde al cliente?
- ¿Existe algún método de advertencia para cuando se acercan las fechas límites de pago notificarle al cliente? Si es así, ¿cuáles?, ¿para quienes aplica?
- ¿Cuál o cuáles son los problemas de mayor frecuencia presentes?
- ¿De qué área recibe información en caso de un problema logístico?, y ¿a través de qué medio?

❖ **Cuestionario área de despachos**

En este cuestionario se detallan las etapas del proceso de despacho y entrega de productos, destacando los puntos de contacto clave con los clientes y cómo se les mantiene informados sobre el estado de sus despachos. Se explora la recopilación de feedback de los clientes, la preparación de los productos para el despacho y la garantía de una entrega puntual y sin problemas, así como los problemas más comunes durante el despacho.

- ¿Cuáles son las etapas que requiere el proceso de despacho y entrega de productos?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto clave con los clientes durante el proceso de despacho?
- ¿Cómo mantienen informados a los clientes sobre el estado de sus despachos?
- ¿Recopilan un feedback de los clientes sobre su experiencia de despacho?
- ¿Cómo aseguran que los productos estén correctamente embalados y preparados para el despacho?
- ¿Cómo garantizan una entrega puntual y sin problemas?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes durante el despacho?

❖ Cuestionario área de contact center

El cuestionario del área de contact center aborda el proceso completo desde que un cliente se contacta hasta que se emite su compra, incluyendo la intervención en las etapas de otras áreas. Se analiza el recurso utilizado para proporcionar información precisa a los clientes, las consultas y problemas más frecuentes recibidos, la colaboración con otras áreas de la empresa y los indicadores utilizados para evaluar la satisfacción del cliente.

- ¿Cuál es el proceso completo que realiza el Contact Center desde que un cliente los contacta hasta que es emitida su compra?
- ¿Cuáles son las etapas en las que Contact Center interviene dentro del proceso de las demás áreas?
- ¿Qué recurso se utiliza para brindarle información precisa acerca de los productos y sus características a los clientes?
- ¿Cuáles son las preguntas y/o problemas más frecuentes que reciben de parte de los principales clientes?
- ¿Existe colaboración de otras áreas de la empresa a la hora de resolver dudas y/o problemas?, ¿por cuál medio se genera este contacto?
- ¿Ha identificado alguna oportunidad de mejora en la forma en que se abordan las consultas o solicitudes de los principales clientes?
- ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar la satisfacción de los clientes tras interactuar con ellos?

❖ Cuestionario área de cobranzas

Este cuestionario se enfoca en las formas de financiamiento ofrecidas a los clientes, la gestión de la deuda y el historial de pagos, la comunicación inicial y continua con el cliente sobre su deuda, la priorización de cuentas pendientes y la resolución de problemas. Se examinan los indicadores de desempeño del proceso de cobranza, la recopilación de comentarios de los clientes y las oportunidades de mejora en el proceso de cobranza y la satisfacción del cliente.

- ¿Cuáles son las formas de financiamiento otorgadas a los clientes? ¿En el caso de ofrecerles una línea de crédito que información se requiere y cuáles son las condiciones para que el cliente pueda optar a ello?
- ¿Cuáles son las fuentes de información sobre la deuda de un cliente y su historial de pagos?

- ¿Qué canales o métodos se utilizan para comunicarse inicialmente con el cliente sobre su deuda? ¿Cómo se mantiene la comunicación con el cliente a lo largo del proceso de cobranza?
- ¿Cómo se determina el nivel de urgencia o prioridad de una cuenta pendiente?
- ¿Cómo se manejan las cuentas pendientes que no pueden resolverse de inmediato?
- ¿Utilizan indicadores para evaluar el desempeño del proceso de cobranza?
- ¿Cómo se recopilan comentarios de los clientes sobre su experiencia de cobranza?
- ¿Qué oportunidades se ven para mejorar el proceso de cobranza y la satisfacción del cliente?

2.2. RESULTADOS ÁREAS ENTREVISTADAS

Luego de llevar a cabo entrevistas con diversas áreas de la empresa, se procedió a transcribir las respuestas recopiladas. El objetivo de esta transcripción fue analizar las respuestas y destacar los conceptos claves que se mencionaron con mayor frecuencia entre los entrevistados. Además, se buscó identificar los principales desafíos o puntos críticos que demandan atención y que, en caso de coincidir con las preocupaciones de los clientes, requieren mejoras.

De esta manera, se logra comprender el proceso interno que se lleva a cabo para atender las necesidades de los clientes. En el área comercial, se entrevistó al gerente comercial, Juan Carlos Muñoz; al subgerente de ventas de la Región Metropolitana, Rodrigo Valderrama; a los jefes de venta de las zonas norte, centro-sur y sur, Daniel Albailay, Roberto Del Canto y Lorenzo Albornoz, respectivamente; y a Andrea Jaime, quien está a cargo de las ventas remotas.

Esta área desempeña un papel esencial en la empresa, ya que a través de las ventas se garantizan los ingresos necesarios para alcanzar los resultados esperados en la comercialización de productos, para esto es crucial establecer relaciones sólidas con los clientes, comprendiendo sus necesidades y proyectos. Lo cual permite planificar adecuadamente los volúmenes de producción.

Dado que la industria de cemento es pequeña, es común establecer contacto con potenciales clientes a través de referencias, entonces son ellos los que se acercan cuando tienen la necesidad de comprar cemento, a través de la página web, del correo electrónico o telefónicamente y al trabajar con distribuidores no surge la necesidad de salir a buscar nuevos clientes. La prospección no es tan amplia en las grandes y medianas empresas, normalmente los mismos clientes se están moviendo a nivel nacional por lo que al contar con la información de lo que está pasando en el mercado con los clientes que participan en nuevos proyectos, se estudia la posibilidad de abordarlos, solicitando reuniones para ofrecerles los productos y servicios de la empresa, pero puede ser más desafiante en el ámbito de negocios más pequeños, como ferreterías en pequeñas comunas. En estos casos,

los ejecutivos de venta en terreno son clave para buscar oportunidades de venta y mejorar los márgenes.

El primer paso en el proceso de ventas es establecer contacto con el cliente. En este punto se puede agendar una reunión o visita para comprender las necesidades de este y recopilar información esencial. Esto incluye datos como los volúmenes de compra, los requisitos de entrega, la logística involucrada, la frecuencia de sus compras, su potencial de crecimiento y cualquier riesgo relacionado con los volúmenes de compra. Una vez que se dispone esa información, se evalúa con las diferentes áreas de la organización el precio que pueden ofrecer y el margen de contribución resultante. Con base en esta evaluación, se presenta una oferta al cliente, lo que marca el inicio del proceso de negociación. Esta negociación puede concluir con éxito, es decir, concretando la venta, o de manera infructuosa si el cliente decide no comprar.

En caso de una compra exitosa, se procede solicitar una orden de compra y, dependiendo del tamaño del cliente, verificar la posibilidad de abrir una línea de crédito o sino requerir un comprobante de pago por adelantado. Si el cliente tiene la opción de crédito, se cuenta con una empresa aseguradora que cubre el riesgo asociado a esta línea de crédito, por lo tanto, es esta la que determina el monto y los plazos establecidos para el cliente.

Una vez que llega el pedido al Contact Center, se ingresa y lo toma el área logística para gestionar el despacho según el horario de entrega indicado, se asigna la bodega de despacho que corresponda según la localidad del cliente y los transportistas a cargo del despacho y posteriormente en un período de 24-48 horas, siempre que no haya inconvenientes, y dependiendo del volumen de compra, el pedido se envía de la bodega con una guía que firma el cliente una vez que recepciona conforme su pedido. Luego se digitalizan y se sube la factura al portal de Melón y de Impuestos Internos y ahí se da por terminado el ciclo del cliente.

Posterior a la venta, actualmente no está establecido un proceso formal de seguimiento para asegurarse que el cliente se encuentre satisfecho. Sin embargo, en caso de surgir problemas, como discrepancias en el tipo de cemento, la cantidad o la fecha de entrega, estos se abordan de manera reactiva y espontánea en cada despacho. Estos problemas son abordados en el momento y se gestionan con el objetivo de proporcionar una solución satisfactoria al cliente. Por otro lado, algunos de ejecutivos de ventas realizan un seguimiento proactivo al programar visitas regulares a los clientes, permitiéndoles conocer sus inquietudes y expectativas, y trabajar de manera continua para acercarse a satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes.

El principal punto de contacto con el cliente es el equipo comercial, excepto en situaciones en las que nuevos clientes se ponen en contacto directamente con el Contact Center. En estos casos, igualmente, son derivados a un ejecutivo de ventas o a la encargada de ventas remota para su atención. Además del equipo comercial, intervienen otros

equipos en el proceso. El equipo de gestión del Contact Center interviene cuando surge algún inconveniente relacionado con el despacho del producto. Asimismo, el equipo de crédito y cobranza se involucra cuando el cliente dispone de una línea de crédito y no ha cumplido con los plazos de pago establecidos.

Los canales de comunicación que se utilizan para interactuar con los clientes durante el proceso de venta incluyen el correo electrónico, el teléfono, WhatsApp y reuniones, ya sea presenciales o virtuales.

Las principales preocupaciones del cliente se centran en primer lugar en el precio, seguido de la calidad del producto y el servicio de entrega, incluyendo conocer la ubicación del camión de entrega de su pedido. Es crucial para la empresa generar confianza en el cliente, asegurándole que recibirá el producto en las condiciones que ha solicitado. Actualmente, la empresa gestiona estas preocupaciones de manera manual. Por lo general, cada colaborador responsable de la venta realiza un seguimiento para garantizar que se cumplan los compromisos adquiridos con el cliente. Por ejemplo, si el cliente desea conocer la ubicación de su pedido, lo hace a través de llamadas telefónicas que implican realizar varias llamadas internas para saber dónde está el pedido, en lugar de utilizar aplicaciones especializadas, que, aunque la empresa cuenta con estas, no son utilizadas de manera óptima.

Los principales obstáculos del proceso de ventas mencionados corresponden a la falta de normalización de los datos de los clientes porque están mal asignados o falta información que se encuentra en otra data, esto puede llevar a situaciones en las que un ejecutivo se comunice con un cliente como si nunca le hubieran vendido antes, cuando en realidad sí lo hicieron, aunque quizás con volúmenes diferentes; la falta de seguimiento de la experiencia del cliente posterior a la venta, lo cual dificulta medir y mejorar continuamente la experiencia del cliente, lo que es esencial para mantener la satisfacción y la fidelidad del cliente; la falta de seguimiento del nivel de servicio de atención al cliente, como el tiempo de respuesta a las llamadas que puede afectar la percepción del cliente sobre la eficiencia y la calidad del servicio que recibe.

Además, en la empresa se ha comenzado a implementar la venta remota a partir de este año. Esto implica estar recibiendo nuevos requerimientos que no son atendidos por los ejecutivos de terreno, pero también puede ocurrir que los ejecutivos de terreno visiten a los clientes, pero soliciten los requerimientos de los pedidos de manera remota, lo que lleva a una doble atención que beneficia al cliente.

Por otro lado, en el área de logística se entrevistó a la jefa de logística de cemento granel, Geraldinne Martinez, encargada desde la zona norte hasta la centro-sur.

Esta área desempeña un papel fundamental en la empresa, encargándose de la gestión y planificación de la distribución de cemento en formato granel hacia los distintos clientes. La logística planifica las rutas de distribución de cemento, asegurando la entrega oportuna a los clientes en todas las regiones asignadas. Se encarga de administrar los

camiones y seleccionar los transportistas más adecuados para cada entrega, priorizando siempre los costos más bajos. Realiza estudios mensuales y semanales para evaluar los costos de los transportistas, asignando camiones en función de las prioridades de costos disponibles. Coordina la disponibilidad de camiones en diferentes ubicaciones, como Calera y otras zonas del país, para cumplir con los requerimientos de los clientes en todas las regiones atendidas.

El área logística sigue una serie de pasos meticulosamente planificados y coordinados por el equipo. Comienza con la recepción de solicitudes de camiones a través de correo electrónico y se registra en el sistema con horarios específicos. A continuación, se verifica la disponibilidad de pedidos en el sistema y se mantiene una lista de espera de camiones. La asignación de transportistas se basa en la priorización de costos más bajos, y el supervisor proporciona orientación constante a los despachadores para garantizar una selección eficiente de transportistas. Una vez seleccionado el transportista, se genera una orden de carga y se procede con el proceso de carga en la planta. Después de completar el último pesaje, se emite la guía de despacho y el camión se dirige hacia el cliente para la entrega. Este proceso de gestión de camiones y distribución de cemento se ejecuta con precisión para satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y rentable.

Las principales preocupaciones de los clientes, tal como se ha identificado en el análisis, incluyen la frecuente aparición de pedidos bloqueados en el sistema, lo que resulta en retrasos en la liberación de camiones para el despacho. Esto conduce a que los clientes se vean en la necesidad de realizar múltiples llamadas a lo largo del día para obtener una respuesta sobre la liberación de sus pedidos. Asimismo, los clientes expresan su inquietud por la falta de feedback en relación con el estado de sus procesos de pago, lo que los lleva a presionar a través de otras áreas de la empresa para acelerar la liberación de los camiones. Además, se destaca la preocupación relacionada con los tiempos de espera en las instalaciones de los clientes, donde los camiones pueden llegar a esperar de 2 a 3 horas, afectando tanto la eficiencia de la entrega como la experiencia del cliente. Por último, se menciona que el feedback hacia el cliente en relación con los tiempos de espera es lento, lo que resulta en que los clientes deban esperar considerablemente antes de recibir información sobre la llegada de los camiones a sus instalaciones. Estas preocupaciones son fundamentales para la mejora de los procesos logísticos y la satisfacción del cliente.

En el área de despacho, se entrevistó a la supervisora de despacho de cemento envasado de la zona centro, Elizabeth Apablaza y al supervisor de despachos de la zona norte, Carlos Gonzalez.

El equipo de despacho se organiza en diferentes zonas geográficas, como zona centro y zona norte, con supervisores responsables de coordinar las entregas en esas áreas específicas. Cada supervisor tiene un equipo de despachadores a su cargo. Esta área se encarga de gestionar la entrega de productos de cemento en diferentes formatos, envasado de sacos y granel. El envasado de sacos involucra la distribución de cemento en sacos que

se venden en ferreterías y en el sector minorista. Además, se manejan productos en formato de "Big Bag" de una tonelada y media, principalmente para la industria minera y empresas que requieren grandes cantidades de cemento. Por otro lado, el cemento a granel se transporta en camiones con una configuración especial y se suministra principalmente a las hormigoneras.

El proceso que realiza esta área inicia con la recepción de pedidos a través del equipo comercial, con representantes de ventas que interactúan directamente con los clientes. Posteriormente, las órdenes de compra se someten a un proceso de validación por parte del área de gestión, que se asegura de que los pedidos estén completos y resuelve cualquier discrepancia con los clientes. Estos pedidos luego son registrados en el sistema, donde un equipo de despachadores se encarga de supervisarlos durante el día. Se establece una política de despacho en colaboración con el equipo comercial, definiendo los límites y condiciones de entrega, como las cantidades mínimas, los plazos de entrega y los tamaños de pedido específicos según la ubicación. Previamente a la llegada de las órdenes de compra, se realiza una planificación para garantizar la eficiencia en la entrega, asegurando que se disponga de camiones y se cumplan los requerimientos. Finalmente, el equipo de despacho supervisa todo el proceso, desde la recepción del pedido hasta la entrega, asegurando la puntualidad y cumplimiento de estándares de seguridad. Este enfoque integral garantiza una gestión eficiente y satisfacción del cliente en el proceso de distribución de productos de cemento.

Las principales preocupaciones de los clientes en el proceso de despacho y entrega de productos de cemento reflejan la importancia de la precisión y la puntualidad en este proceso. Los errores en la dirección de entrega son una de las inquietudes más comunes, ya que un envío incorrecto puede causar inconvenientes considerables, especialmente cuando se trata de localidades distantes que requieren devoluciones y reprogramación. Además, cualquier problema relacionado con la carga o descarga de los camiones, aunque menos frecuente debido a un riguroso proceso de revisión técnica, puede generar preocupaciones adicionales. La correcta gestión de las condiciones de los pedidos es otra inquietud relevante para los clientes. Errores en la condición de descarga o confusión en las instrucciones del pedido pueden llevar a malentendidos y retrasos en el proceso de entrega, lo que puede afectar adversamente los proyectos de construcción u operaciones en curso. La programación de fechas de entrega también es una fuente de preocupación, ya que algunos clientes pueden necesitar entregas en fechas específicas, pero los pedidos se programan por defecto para el día siguiente hábil. Esta discrepancia puede generar complicaciones logísticas y plazos incumplidos, lo que a su vez podría afectar la eficiencia de los proyectos. La entrega de un producto incorrecto es otra preocupación crítica, ya que no solo implica la coordinación de una nueva entrega, sino que también puede plantear riesgos a la seguridad debido a la manipulación de productos no deseados. Por último, las fluctuaciones en la demanda, con pedidos variables de un día a otro, pueden crear desafíos

en la coordinación y la comunicación con los clientes. Esta variabilidad puede generar dificultades en la disponibilidad y la programación de entregas.

Por otro lado, en el área de Contact Center se entrevistó a la supervisora, Katherine Carrasco, y se presencié el trabajo de su equipo conformado por programadoras encargadas de ingresar en el sistema JD las órdenes de compra de todos los clientes a nivel nacional y coordinar con logística los despachos de los camiones, y si el transportista tiene algún inconveniente con la entrega lo toman las encargadas de gestión para contactar al cliente y gestionar las condiciones de entrega. Por ejemplo, en situaciones como un día lluvioso durante el proceso de despacho, es necesario comunicarse con el cliente para confirmar si está dispuesto a recibir el pedido bajo condiciones de lluvia y verificar si el lugar de entrega es accesible para el camión. Sin embargo, incluso si la empresa está dispuesta a recibir con lluvia, puede ocurrir que el camión no pueda acceder al lugar de destino, por lo que es necesario volver a ponerse en contacto con el cliente para reprogramar la entrega de su pedido. Además, las encargadas de gestión atienden las llamadas de los clientes para entregar información general sobre un pedido ya efectuado, solo pudiendo contestar con certeza si el pedido está ingresado, está liberado o se encuentra en ruta. Si algún cliente llama para preguntar precios, modalidad de pagos o cantidades para despachar a cierta localidad se deriva con un ejecutivo comercial o si el cliente busca información técnica sobre aspectos como densidades, mezclas óptimas o el rendimiento de un saco de producto, es el equipo técnico quien está capacitado para brindar asesoramiento en estos aspectos.

Actualmente, no cuentan con un sistema integrado de satisfacción del cliente. Y los principales problemas que surgen de parte de los clientes incluyen consultas sobre la ubicación de su pedido, lo cual no está bajo el control directo del Contact, ya que deben consultar al área de logística esta información para proporcionar una respuesta al cliente. También se presentan casos en los que un pedido se encuentra retenido debido a problemas de pago. Aunque el cliente pudo haber realizado el pago, su pedido aún puede estar bloqueado, lo que lo convierte en un pedido con prioridad crítica para el Contact, ya que no se puede procesar ni despachar sin ser liberado, pero no tienen la misma prioridad de urgencia que el área de crédito, por lo que deben esperar a que sus requerimientos sean atendidos, lo que puede ser un proceso lento si es que hay más requerimientos de las otras unidades de negocio de la empresa, especialmente fuera del horario regular de trabajo.

Esta área resulta ser un pilar fundamental en la empresa porque es aquí donde nace todo el proceso interno para satisfacer al cliente y otorgarle beneficios a la empresa, o sea si el contact no ingresa un pedido, logística no puede despachar, facturación no puede facturar, cobranza no puede cobrar, entonces al ser la raíz de las otras áreas, cualquier error en el pedido va a afectar el resto del proceso. Por ejemplo, si se calcula un precio erróneo se verá afectado facturación y cobranza o si se establece incorrectamente el horario de entrega y el pedido llega antes o después de lo programado, esto puede causar inconvenientes, como la espera por parte del transportista o la aceptación por parte del

cliente para recibir fuera del horario establecido. Y la probabilidad de que ocurran errores se incrementa aún más debido a que este proceso se realiza principalmente de forma manual.

Otro desafío significativo en el proceso es la limitación de caracteres al ingresar la información detallada del pedido en el campo de la ciudad, que es el que ve el equipo de logística. Esto requiere que se utilicen abreviaturas, lo que a veces puede resultar en confusiones. Por ejemplo, se deben utilizar abreviaturas como ``c carro" para camión con carro y ``s lluvia" cuando el cliente recibe solo sin lluvia, lo que puede generar ambigüedad. Además, los transportistas no siempre leen toda la información detallada en la dirección de entrega, sino que se centran únicamente en el nombre de la empresa. Esto puede dar lugar a situaciones en las que hay múltiples ubicaciones de una misma empresa en la misma calle, y el transportista entrega el pedido en la ubicación incorrecta. A pesar de que la información está claramente especificada, esto puede generar complicaciones y requerir una gestión adicional para corregir el error y garantizar que el cliente reciba su pedido en el lugar correcto y que se compre ese pedido que ya se recibió para no generar pérdidas a la empresa.

En el área de Supply Chain, se entrevistó al gerente de supply chain de Cemento Melón, Felipe San Martín.

El área de Supply Chain se encuentra compuesta por roles fundamentales dentro de la estructura organizativa de la empresa. En primera instancia, figura el subgerente de logística, cuya responsabilidad abarca la supervisión y coordinación de todos los aspectos logísticos relacionados con la distribución de cemento en diversos formatos, así como la recepción de materia prima necesaria para la fabricación de cemento. Adicionalmente, se encuentra el jefe de materia prima a nivel nacional, quien opera bajo la dirección de esta área y se encarga de gestionar la recepción y transporte de los materiales requeridos para el proceso de producción. Complementando esta estructura, se integran un par de ingenieros, quienes colaboran activamente en la optimización y organización de los procedimientos relacionados.

El proceso que lleva a cabo el área de Supply Chain asume una posición crítica en la operación de la empresa, al estar a cargo de la planificación y distribución del cemento a lo largo de un vasto territorio, que comprende desde Antofagasta hasta Punta Arenas. Sus funciones principales incluyen la coordinación de la logística de entrega y la administración de los distintos formatos de envío de cemento. Además, tiene la responsabilidad de planificar la producción en concordancia con las demandas del mercado, asegurando una producción eficaz que se ajuste a las necesidades de las plantas de fabricación de cemento. La planificación de la materia prima se encuentra en estrecha relación con la gerencia de minería, que se encarga de garantizar la disponibilidad de los materiales en el momento y lugar adecuado. Además, supervisa de manera constante los niveles de inventario de cemento en todas las plantas y almacenes, al tiempo que coordina

las flotas de transporte requeridas para satisfacer las exigencias de los clientes, siguiendo un plan de despacho establecido semanalmente.

Una de las principales preocupaciones expresadas por los clientes es la interacción a través del área comercial, donde la dependencia de este canal para levantar los requerimientos directos puede plantear desafíos en la comunicación y la comprensión precisa de las necesidades del cliente. Por otro lado, desde la perspectiva del área de Supply Chain, se identifican problemas relacionados con la disponibilidad de productos en las plantas de producción, así como con la variabilidad en la demanda del cliente final. Estos desafíos, que no recaen directamente en los clientes, pueden impactar en la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente la cadena de suministro y garantizar la entrega oportuna de productos, lo que, a su vez, influye en la satisfacción del cliente y en la efectividad de la operación.

En el área de cobranzas, que pertenece a Melón Compartidos para todas las unidades de negocio de la empresa, se entrevistó al jefe de cobranzas, Patricio Aguila y a una colaboradora responsable de gestionar los cobros a los clientes, Marta León, como se mencionó anteriormente esta área solo se ve involucrada cuando el cliente cuenta con una línea de crédito. En tales casos, el equipo de cobranzas asume la responsabilidad de recuperar los fondos dentro de los plazos establecidos por la compañía, preferiblemente en el marco del período de crédito otorgado a los clientes, que generalmente es de 30 días. El objetivo principal es minimizar los retrasos en los pagos para mantener un flujo de caja saludable.

Por otro lado, la aseguradora de créditos establece un plazo de gestión dentro del cual se busca llegar a un acuerdo con el cliente para que realice el pago. Si no se logra un acuerdo dentro de este plazo, el cliente se considera en siniestro y el seguro responde de acuerdo con los términos de la póliza, pero si se presenta un caso fuera del plazo establecido por la empresa aseguradora, el seguro no indemnizará.

Para llevar a cabo la gestión de cobranzas de manera efectiva, cada cobrador recibe semanalmente un archivo Excel que proporciona el software JD. Este archivo contiene toda la información relevante de su cartera de cobranza, que incluye detalles de los clientes con deuda vencida, ordenados de mayor a menor. A partir de esta información, cada cobrador desarrolla su propia estrategia de trabajo.

Los cobradores se comunican con los clientes a través del correo electrónico para enviarles sus estados de cuenta corriente o para solicitar un compromiso de pago por la deuda vencida. Además, todas las semanas como apoyo a la gestión del cobrador, se envía de forma automática el estado de cuenta corriente del cliente para que pueda organizar su flujo y este en conocimiento de sus facturas vencidas o próximas a vencer. También se utiliza el canal telefónico para recibir llamadas o llamar en caso de que el cliente no haya respondido el correo y tenga una morosidad de más de 30 días, ya que su cuenta podría estar próxima a bloquearse o que la factura se vaya a publicar en DICOM, entonces se

necesita agotar todas las instancias posibles para evitar estas medidas más severas y encontrar una solución adecuada para ambas partes.

En ocasiones, se presentan situaciones en las que el cliente realiza un pago, pero no comunica a la empresa qué factura específica ha pagado. Esto puede generar dificultades, ya que el equipo de cobranzas no puede aplicar el pago de manera precisa, ya que podrían aplicarlo a una factura incorrecta. En estos casos, el pago ingresa a la cuenta del cliente, pero no se aplica de inmediato hasta que se pueda confirmar a qué factura corresponde. Y en las cuentas de Cemento Melón los montos que se facturan son todos iguales, por lo que resulta aún más difícil cuadrar la factura que efectivamente pago el cliente, porque no siempre pagan de la más antigua a la más nueva por lo que resulta necesario contactarse con el cliente para determinar qué factura o facturas específicas ha pagado. De esta manera, se garantiza que el pago se aplique correctamente a la deuda del cliente y se evitan confusiones o errores en el proceso de cobranza.

Otro desafío en el proceso de cobranza está relacionado con las plataformas comerciales. En ocasiones, puede resultar difícil encontrar los datos de contacto actualizados de los clientes de Cemento Melón para llevar a cabo la gestión de cobranza de manera efectiva. En estos casos, es común recurrir a la ayuda de los ejecutivos comerciales, quienes pueden facilitar la obtención de esta información. Sin embargo, esta dependencia de los ejecutivos comerciales puede generar demoras en el proceso de cobranza, ya que estos suelen estar en terreno por lo que no siempre están disponibles de inmediato.

Además, se ha observado que muchos ferreteros todavía no han adoptado completamente las tecnologías modernas, lo que significa que algunos de ellos no cuentan con direcciones de correo electrónico. Esta falta de información actualizada puede complicar la comunicación y la gestión de cobranza, ya que el correo electrónico es uno de los canales principales para este tipo de interacción. En consecuencia, se requiere un esfuerzo adicional para mantener la comunicación y garantizar un proceso de cobranza eficiente.

2.2.1. Quiebres identificados internamente

En el análisis del viaje del cliente, se ha identificado una serie de desafíos y áreas de oportunidad que requieren una atención inmediata. Estos desafíos abarcan diversos aspectos de la cadena de valor, desde la comercialización hasta la logística y el servicio al cliente. En particular, se han destacado problemas relacionados con la normalización de datos, la falta de seguimiento de la experiencia del cliente y deficiencias en los procesos logísticos y de atención al cliente. Este listado detalla específicamente las áreas de

comercio, logística, contact center, despachos y servicios compartidos de Melón, destacando los desafíos específicos a enfrentar.

- **Área comercial:**
- Falta de normalización de datos, porque están mal asignados o falta información que se encuentra en otra data.
- Falta de seguimiento de la experiencia del cliente posterior a la venta, lo cual dificulta medir y mejorar la experiencia del cliente.

- **Área logística:**
- Espera prolongada de camiones por demora en descarga retrasa la planificación de despachos.
- Poco soporte área de cobranzas y tracking cuando pedido es crítico porque el cliente ya pago pero está bloqueado.

- **Área contact center:**
- Poco soporte área de cobranzas y tracking cuando pedido es crítico porque el cliente ya pago, pero está bloqueado.
- Falta de estandarización de datos para el ingreso de nuevos clientes.
- Todo el proceso es manual y un error afecta el resto del proceso.

- **Área despachos:**
- Falta de normalización de datos, porque están mal asignados o falta información que se encuentra en otra data.
- Falta de seguimiento de la experiencia del cliente posterior a la venta, lo cual dificulta medir y mejorar la experiencia del cliente.

- **Área Melón servicios compartidos:**
- Montos facturados iguales que dificultan la deducción de la factura que efectivamente el cliente pago.
- Falta de datos de los contactos del cliente para hacer la cobranza.
- Ferreteros en general no están actualizados (no tienen correo electrónico)

2.2.2. Análisis de base de datos de clientes

Para la planificación del levantamiento de información externa, se obtuvo acceso a la base de datos de clientes prioritarios y masivos, siendo los clientes prioritarios clientes

que tienen movimientos constantemente y a grandes volúmenes con Melón Cementos y los masivos, son clientes que han tenido movimiento durante el periodo del último año.

Inicialmente se realizó un barrido de los clientes entrevistados anteriormente en un levantamiento de información por parte de la empresa PRAXIS, por lo que se eliminaron los clientes coincidentes con el fin de reorganizarlos según la región de cada cliente y grupo correspondiente, así poder realizar una muestra equitativa de cada grupo repartida en cada zona, las cuales son, zona región metropolitana (RM), zona sur, que abarca desde la novena hasta la doceava región, zona centro sur, que abarca desde la octava hasta la quinta región y la zona norte, que considera desde la cuarta región hasta la primera.

2.2.3. Concentración de clientes

Existiendo dos tipos de productos, el cemento en formato granel y en formato envasado, se procede a dividir los distintos segmentos de clientes según el tipo de producto que estos compran. Quedando finalmente agrupadas ferreterías, retail y constructoras que compran cemento envasados, como “clientes envasados”, en donde las ferreterías y retail representan el 50,3 % de este grupo y las constructoras que compran envasados el 49,7 % restante. Por el contrario, los prefabricadores y constructoras que compran cemento en formato granel quedan agrupados como “clientes granel”, donde los prefabricadores representan el 81 % de este grupo y las constructoras que compran cemento en formato granel el 19 % restante.

Entonces, los respectivos grupos a trabajar son los “clientes envasados” el cual representa el 93 % de los clientes de la base de datos y “clientes granel” que representan un 7 % respectivamente.

Por lo tanto, con la reagrupación obtenida de los clientes según su región y segmento dentro de cada grupo se logra visualizar las siguientes tablas de concentración de clientes.

2.2.4. Cientes envasados

Entonces en la Tabla 2-1 se muestra la concentración de los clientes envasados repartidos según a la región desde la que compran cemento envasado y como estos se distribuyen en las zonas que establece la empresa respectivamente. Estos son los que conforman la mayor parte de los clientes pertenecientes a la base de datos de Melón Cementos.

Tabla 2-1. Concentración de clientes envasados.

ZONA	REGIÓN	N° CLIENTES			%	FERRETERIAS & RETAIL			%	CONSTRUCTORAS - ENVASADO			%
RM	13	646	646		31%	254	254		25%	392	392		38%
ZONA SUR	12	6				3				3			
	11	2				0				2			
	10	287	499		24%	120	255		25%	167	244		24%
	9	204				132				72			
ZONA CENTRO SUR	8	9				6				3			
	7	4				4				0			
	6	57	671		33%	43	369		36%	14	302		29%
	5	601				316				285			
ZONA NORTE	4	212				126				86			
	3	31	244		12%	19	145		14%	12	99		10%
	2	1				0				1			
	1	0				0				0			
TOTALES		2060	2060		100%	1023	1023		100%	1037	1037		100%

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Cientes granel

Por lo tanto, la Tabla 2-2 muestra al grupo restante de los clientes que compran cemento en formato granel, los cuales representan una minoría, pero aun así es necesarios para la recopilación de información relevante de sus experiencias.

Tabla 2-2. Concentración de clientes granel.

ZONA	REGIÓN	N° CLIENTES			%	PREFABRICADORES			%	CONSTRUCTORAS - GRANEL			%
RM	13	35	35		24%	30	30		26%	5	5		18%
ZONA SUR	12	1				0				1			
	11	0				0				0			
	10	17	32		22%	14	24		21%	3	8		29%
	9	14				10				4			
ZONA CENTRO SUR	8	0				0				0			
	7	0				0				0			
	6	3	50		35%	3	39		34%	0	11		39%
	5	47				36				11			
ZONA NORTE	4	19				16				3			
	3	8				7				1			
	2	0	27		19%	0	23		20%	0	4		14%
	1	0				0				0			
TOTALES		144	144		100%	116	116		100%	28	28		100%

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6. Segmentación de clientes 2023

Para la agrupación de los segmentos reconocidos en la actualidad, se identificaros los anteriores agrupados en las tablas de concentraciones de clientes.

- **Ferreterías y Retail:** Representan el 46,4 %, este porcentaje contempla tiendas minoristas especializadas en la venta de materiales de construcción y productos relacionados y grandes distribuidores que ofrecen productos de construcción, decoración y mejoras para el hogar.
- **Constructoras:** Representan el 48,3 %, este número contempla a las empresas especializadas en la construcción de proyectos de diferentes magnitudes, como edificios, infraestructuras o viviendas.
- **Prefabricadores:** Representan el 5,3 %, esta cantidad contempla empresas dedicadas a la construcción de estructuras prefabricadas como tapas de los alcantarillados y postes de luz.

2.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EXTERNA

En esta etapa de la metodología, se genera un instrumento de medición, con la finalidad de conocer y profundizar en las oportunidades de mejora en la experiencia del cliente, analizando también la rentabilidad y viabilidad para la empresa. Con esta investigación se procede a ordenar los respectivos perfiles de usuarios, para así identificar y organizar correctamente sus características, necesidades y preferencias según su grupo designado frente al servicio de Cemento Melón y sus competidores.

2.3.1. Instrumento de levantamiento de información externa

Se realizaron entrevistas a los distintos segmentos de clientes, empleando un conjunto de preguntas predeterminadas y la flexibilidad para formular preguntas adicionales y explorar temas pertinentes. En este proceso, se recopilaron las experiencias y perspectivas clave de los clientes, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Asimismo, se logra determinar las áreas en las que la empresa presenta deficiencias a nivel externo en la relación con el cliente.

2.3.2. Cuestionario clientes

Este cuestionario se enfoca en la experiencia del cliente al interactuar con Melón Cementos. Se indaga sobre la razón principal para elegir Melón como proveedor de cemento, el canal de contacto inicial, la facilidad de encontrar información de contacto adecuada y la calidad de la atención recibida. También se evalúa la rapidez con la que se

resolvió el requerimiento, la eficacia de la solución proporcionada por el equipo de Melón, y la calidad de la comunicación durante el proceso de interacción. Se pregunta si se recibió un reporte posterior para asegurarse de la satisfacción del cliente y se invita al cliente a identificar aspectos positivos y negativos de su experiencia. Por último, se ofrece la oportunidad de brindar sugerencias o comentarios para mejorar la experiencia en el futuro.

Según lo planteado anteriormente se generan las siguientes preguntas a ser resueltas:

- ¿Cuál fue la razón principal por la que decidieron comprar cemento en Melón?
- ¿Cómo se puso en contacto con la empresa por primera vez (por ejemplo, llamada telefónica, visita al sitio web, chat en vivo, redes sociales, en persona, otros)?
- ¿Fue fácil encontrar la información de contacto o el canal de comunicación adecuado?
- ¿Cuándo quisieron comprar cemento, recibieron lo que buscaban, es decir, la persona que los atendió comprendió completamente su situación? ¿Cómo describiría la calidad de la atención que recibió?
- ¿Con qué rapidez se resolvió su requerimiento o se satisfizo su necesidad?
- ¿Del 1-10 cómo calificaría la eficacia de la solución proporcionada por el equipo de Melón?
- ¿Del 1-10 cómo calificaría la comunicación durante el proceso de interacción (claridad, amabilidad, rapidez de respuesta, etc.)?
- ¿Recibió un reporte posterior para asegurarse de que quedara satisfecho? ¿Le gustaría recibir un reporte posterior?
- Finalmente, si pudiera nombrar 3 aspectos positivos y 3 negativos respecto de su experiencia como cliente.
- ¿Tiene alguna sugerencia o comentario sobre cómo se podría mejorar su experiencia en el futuro?

2.3.3. Resultados cuestionario clientes

Se llevaron a cabo 30 entrevistas a los distintos clientes que compran cemento a nivel nacional, ya sea directamente a Melón o a través de una distribuidora. Luego, se procedió a transcribir las respuestas recopiladas para analizarlas y destacar los conceptos que más se mencionaron entre los entrevistados.

2.3.4. Viajes de experiencia de los clientes

El viaje del cliente con la empresa Melón se encuentra marcado por quiebres identificados, revelando inquietudes cruciales y aspiraciones durante su interacción. Desde alzas en los precios del cemento hasta la falta de obsequios de marketing y la ausencia de información sobre la llegada de pedidos, los clientes expresan necesidades

fundamentales. Este análisis resalta la importancia de abordar estas preocupaciones para mejorar significativamente la experiencia del cliente y fortalecer la relación con la empresa Melón.

2.3.5. Quiebres de los clientes con y sin línea de crédito

Se identificaron los principales quiebres que perciben los clientes junto a las aspiraciones que ellos presentan durante su interacción con la empresa. Los clientes consideran que este año ha habido varias alzas consecutivas en el precio el cemento, que los precios son más caros que el mercado y que no se percibe una relación entre volumen y el precio, es decir, que, al comprar un mayor volumen de cemento, no se les genera una reducción de precio. Este año también notaron la falta de obsequios de marketing, como calendarios, lápices, etc. que los ferreteros en general están acostumbrados a recibir. Por otro lado, no se les indica el horario en que va a llegar el pedido, lo cual puede generar falta de tiempo y/o espacio para recepcionar el pedido porque puede suceder que están recibiendo a otro proveedor en el mismo instante que llega el pedido de cemento Melón, tampoco reciben un reporte posterior al despacho para evaluar el servicio y por lo tanto, no existe una verificación por parte de la empresa para confirmar la correcta recepción de los pedidos.

2.3.6. Aspiraciones de los clientes con y sin línea de crédito

Por parte de las aspiraciones que presentan los clientes se destaca la importancia de mantener precios estables para los compradores habituales. Además, buscan recibir descuentos como clientes regulares y tener la posibilidad de negociar precios más favorables al adquirir grandes volúmenes de productos. Es crucial que los pedidos se ingresen sin contratiempos y que no haya retenciones innecesarias. Asimismo, desean estar informados sobre el horario de llegada de sus pedidos para una mejor planificación. Además, esperan recibir invitaciones a eventos que organiza Melón, como la feria anual, de manera más frecuente para fomentar la interacción y el intercambio de ideas y recibir materiales de marketing útiles para los ferreteros, como calendarios y propagandas atractiva y persuasiva para su negocio.

2.3.7. Actores de clientes con y sin línea de crédito

En el complejo entramado de interacciones que conforman la experiencia del cliente en Cemento Melón, diversos actores desempeñan roles cruciales en cada micromomento.

Los Jefes Zonales supervisan y coordinan las actividades comerciales en regiones específicas, mientras que los Ejecutivos de Ventas, liderados por Juan Carlos Muñoz como Gerente Comercial, establecen contactos, comprenden necesidades y cierran acuerdos. La encargada de Venta Remota facilita transacciones electrónicas, y el Contact Center, con agentes de atención y cobranzas, gestiona consultas y pagos. Conductores, peonetas y roles específicos, como Jefa de Logística y Supervisora de Despacho, se encargan de la logística y distribución. Además, los Servicios Compartidos brindan apoyo integral, mientras que el Agente de Tracking realiza un seguimiento preciso de los pedidos para ofrecer información actualizada a los clientes. Estos actores constituyen piezas clave en la trama que configura la experiencia global del cliente en la empresa.

Por lo tanto, a continuación, se describen más detalladamente cada actor y su contexto en Melón.

- **Jefes zonales:**

- **Descripción:** Supervisan y coordinan las actividades comerciales en sus respectivas zonas geográficas.
- **Contexto en Melón:** Jefes encargados de la gestión comercial en áreas específicas, como norte, centro-sur y sur.

- **Ejecutivos de ventas:**

- **Descripción:** Responsables de establecer contacto con los clientes, comprender sus necesidades, presentar ofertas y cerrar ventas.
- **Contexto en Melón:** Encargados de negociar y cerrar acuerdos de venta, interactuando con clientes potenciales y existentes.

- **Encargada de venta remota:**

- **Descripción:** Responsable de gestionar ventas a través de canales remotos, como internet, correo electrónico o teléfono.
- **Contexto en Melón:** Encargada de atender a clientes que realizan pedidos a distancia, facilitando la venta a través de medios electrónicos.

- **Gerente comercial:**

- **Descripción:** Encargado de supervisar y dirigir las actividades comerciales de la empresa para alcanzar objetivos y resultados esperados.
- **Contexto en Melón:** Responsable principal de la gestión comercial, como Juan Carlos Muñoz en Melón.

- **Agente de contact center:**

- **Descripción:** Persona que atiende y gestiona las consultas y solicitudes de los clientes a través de un centro de contacto.

- **Contexto en Melón:** Responsable de recibir y procesar pedidos, consultas y problemas de los clientes por vía telefónica u otros canales.

- **Agente de cobranzas:**
 - **Descripción:** Encargado de gestionar el cobro de deudas pendientes por parte de los clientes.
 - **Contexto en Melón:** Responsable de asegurar que los clientes que cuentan con línea de crédito cumplan con los plazos de pago.

- **Conductor:**
 - **Descripción:** Persona encargada de conducir vehículos de transporte, como camiones de entrega.
 - **Contexto en Melón:** Conductor responsable de entregar los pedidos de cemento a los clientes en las distintas ubicaciones.

- **Peonetas:**
 - **Descripción:** Trabajadores auxiliares que colaboran en tareas de carga y descarga, apoyo logístico, etc.
 - **Contexto en Melón:** Personal de apoyo logístico que ayuda en las operaciones de carga y descarga de los pedidos.

- **Melón servicios compartidos:**
 - **Descripción:** Área que brinda servicios compartidos a diversas unidades de negocio de la empresa.
 - **Contexto en Melón:** Área que proporciona servicios compartidos, como cobranzas, facturación y servicio al cliente a todas las unidades de negocio de Melón.

- **Jefa de logística de granel cementos:**
 - **Descripción:** Encargada de supervisar y planificar la distribución de cemento a granel.
 - **Contexto en Melón:** Responsable de la gestión logística específica para la distribución de cemento a granel en ciertas regiones.

- **Supervisora de despacho cemento envasado:**
 - **Descripción:** Persona encargada de supervisar y coordinar las actividades de despacho de cemento envasado.
 - **Contexto en Melón:** Encargada de supervisar el proceso de despacho de cemento envasado en una región específica.

- **Agente de tracking:**

- **Descripción:** Persona encargada de realizar el seguimiento y rastreo de pedidos para proporcionar información actualizada a los clientes.
- **Contexto en Melón:** Responsable de seguir el estado y la ubicación de los pedidos para informar a los clientes.

2.3.8. Canales de clientes con y sin línea de crédito

En el marco de la experiencia del cliente con Cemento Melón, se destaca la diversidad de canales que constituyen los puntos de interacción entre la empresa y sus clientes. Estos canales, cuidadosamente gestionados, juegan un papel fundamental en la facilitación de distintas operaciones y transacciones.

A continuación, se definen los distintos canales de los clientes con y sin línea de crédito bajo el contexto de uso de este:

- **Teléfono:**

- **Contexto de Uso:** Principalmente gestionado por el Agente de Contact Center. Se utiliza para atender consultas, recibir pedidos, procesar solicitudes y manejar temas relacionados con cobranzas.

- **Mail (Correo Electrónico):**

- **Contexto de Uso:** Empleado por la Encargada de Venta Remota para gestionar ventas a distancia. Además, puede ser utilizado por el Agente de Tracking para proporcionar información actualizada a los clientes sobre el estado y la ubicación de los pedidos.

- **Presencial:**

- **Contexto de Uso:** Involucra interacciones cara a cara con clientes en diversas situaciones, como el despacho de cemento envasado, la entrega de pedidos por conductores y otras operaciones logísticas que requieren presencia física.

- **Canal Web:**

- **Contexto de Uso:** Principalmente gestionado por la Encargada de Venta Remota. Incluye transacciones comerciales a través de la web, como la realización de pedidos por internet.

- **Melón Online:**

- **Contexto de Uso:** Plataforma de servicios en línea ofrecidos por Cemento Melón para diversas operaciones, consultas y transacciones.

- **Webpay, efectivo o transferencia electrónica :**

- **Contexto de Uso:** Integrado en Melón Online para facilitar transacciones financieras en línea, como pagos electrónicos o pagos en efectivo asociados a las ventas de cemento.

2.3.9. Clientes con línea de crédito

Un cliente con línea de crédito es aquel individuo o entidad comercial que ha sido autorizado por Melón y una aseguradora para realizar compras a crédito hasta un límite predeterminado. Esta línea de crédito establece la cantidad máxima que el cliente puede deber en un período específico sin requerir el pago inmediato. La concesión de una línea de crédito generalmente se basa en la evaluación de la solidez financiera y la capacidad de pago del cliente. Los clientes con línea de crédito pueden utilizar este servicio para realizar compras a cuenta, y luego tienen la responsabilidad de cumplir con los términos y condiciones de pago acordados, que pueden incluir plazos específicos y tasas de interés asociadas. Esta modalidad ofrece flexibilidad financiera a los clientes y fortalece la relación comercial entre las partes involucradas.

2.3.10. Momentos clientes con línea de crédito

En el proceso de interacción con los clientes que disponen de una línea de crédito, se identifican varios momentos clave que definen su experiencia. Inicialmente, surge la necesidad de compra, donde el cliente busca un proveedor de cemento confiable. Si se logra un acuerdo en la adjudicación, se avanza hacia la programación del pedido, un paso crucial para garantizar una ejecución eficiente. La etapa de programación se enfoca en la logística, asegurando la puntualidad y la confiabilidad en la entrega del producto. El despacho implica el tránsito y la entrega del producto al cliente, mientras que en el momento postventa, la empresa puede brindar apoyo continuo y recopilar comentarios. La facturación se encarga de generar y enviar la factura de manera precisa y eficiente, seguida del pago por parte del cliente, cerrando así el ciclo de transacción. Cada uno de estos momentos representa una oportunidad para garantizar la satisfacción del cliente y fortalecer la relación comercial.

- **Necesidad de compra:** Cuando el cliente inicia su búsqueda para encontrar un proveedor confiable de cemento que satisfaga sus requisitos. En este momento, el cliente se embarca en la exploración de diferentes opciones disponibles en el mercado.

- **Adjudicación:** Si el acuerdo se logra en el momento de adjudicación, el proceso avanza hacia la programación. En este paso, se ingresa el pedido del cliente junto con toda la información relevante. Este paso es esencial para asegurar que el pedido se ejecute de manera eficiente.
- **Programación:** Esta etapa se centra en el proceso logístico que involucra todo el transporte y la entrega del producto. La puntualidad y la confiabilidad en esta etapa son fundamentales para la satisfacción del cliente.
- **Despacho:** Esta etapa implica todo lo relacionado con el tránsito y la entrega del producto al cliente, asegurando su puntualidad y confiabilidad.
- **Postventa:** Es un momento crítico en el viaje del cliente, aunque, lamentablemente, no siempre cuenta con un proceso establecido. Aquí, la empresa podría aprovechar la oportunidad para brindar apoyo continuo al cliente y recopilar valiosos comentarios.
- **Facturación:** En esta etapa, se genera y envía la factura al cliente. La precisión y la eficiencia en este paso son esenciales para mantener la confianza del cliente.
- **Pago:** El cliente procede a realizar el pago de su factura, culminando así el ciclo y cerrando la transacción.

2.3.11. Micromomentos clientes con línea de crédito

En los micromomentos de los clientes con línea de crédito en el proceso de compra de cemento, el cliente comienza con la etapa de búsqueda, donde busca proveedores que cumplan con sus expectativas. Posteriormente, en la etapa de cotización, el cliente se comunica con un ejecutivo de ventas para solicitar una cotización y negociar los términos del acuerdo, lo que puede resultar en la adjudicación o no del pedido. Durante la negociación, se discuten condiciones de pago, plazos y beneficios adicionales que la línea de crédito pueda ofrecer, brindando al cliente la oportunidad de obtener mejores condiciones. Al ingresar el pedido, el cliente confía en su historial crediticio respaldando la transacción, facilitado por la línea de crédito. La etapa de liberación o anulación del pedido implica la revisión del historial del cliente para verificar el estado de sus facturas y proceder con la liberación o anulación del pedido según corresponda, comunicando al cliente cualquier causa de anulación y buscando resolverla. En el tránsito, se lleva a cabo el viaje del producto desde la carga hasta la entrega, comunicando al cliente el estado del

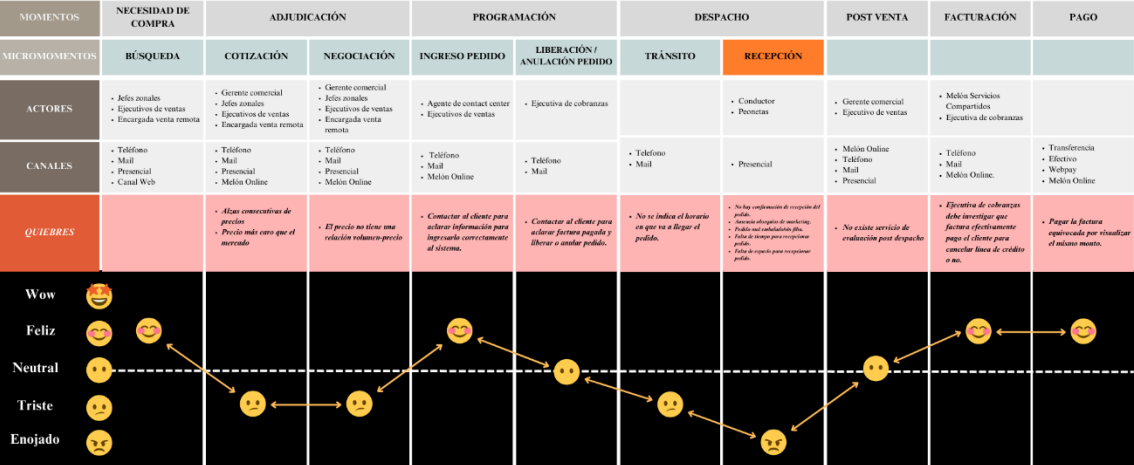
pedido. Finalmente, en el momento de la recepción, el cliente recibe el pedido, concluyendo así todo el ciclo de interacción con la empresa.

- **Búsqueda:** En esta etapa el cliente realiza una búsqueda de proveedores de cementos que satisfagan o cumplan sus expectativas.
- **Cotización:** En este punto, el cliente se pone en contacto con un ejecutivo de ventas de la empresa. Aquí, el cliente tiene la oportunidad de cotizar y negociar los términos del acuerdo, lo que puede resultar en la adjudicación o no del pedido.
- **Negociación:** La negociación se centrará en condiciones de pago, plazos y cualquier beneficio adicional que la línea de crédito pueda ofrecer. El cliente puede tener margen para obtener mejores condiciones, descuentos o incluso límites de crédito ampliados.
- **Ingreso pedido:** Al ingresar el pedido, el cliente con línea de crédito proporcionará detalles específicos, confiando en que su historial crediticio respalda la transacción. La línea de crédito facilita este proceso al simplificar la verificación de la capacidad del cliente para cubrir la compra.
- **Liberación/anulación pedido:** En esta etapa se revisa el historial del cliente para verificar que sus facturas están pagadas correctamente, lo cual termina en la liberación del pedido o anulación respectivamente, donde si es anulado, se comunica la causa con el cliente y se intenta solucionar o aclarar según corresponda la causa.
- **Transito:** Corresponde a la etapa del viaje del producto del cliente, desde que se realiza la carga, realiza el recorrido y se le comunica el estado del pedido al cliente.
- **Recepción:** Es el micromomento en el que el cliente recibe el pedido y finaliza todo el ciclo de interacción con la empresa.

2.3.12. Mapa actual del viaje de experiencia del cliente con línea de crédito

A continuación, se visualiza el material gráfico del mapa actual del viaje de experiencia del cliente con línea de crédito, mostrando la relación entre los momentos, micromomentos, actores, canales y quiebres, además de un mapa emocional con una escala de cinco, identificados como “wow”, “feliz”, “neutral”, “triste” y “enojado”, siendo el “wow” la emoción más positiva y “enojado” la más negativa.

A continuación, en la Figura 2-1 se muestra el mapa emocional de la experiencia actual de los clientes con línea de crédito, además de considerar otros aspectos relevantes como momentos, micromomentos, actores, canales y quiebres.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-1. Mapa emocional de experiencia actual de cliente con línea de crédito.

Entonces se identifica donde se presenta la mayor concentración de quiebres, lo que corresponde al micromomento de recepción.

2.3.13. Clientes sin línea de crédito

Un cliente sin línea de crédito es aquel individuo o entidad comercial que realiza transacciones comerciales con Melón sin la posibilidad de comprar a crédito. En otras palabras, no cuenta con la autorización para adquirir bienes o servicios con la opción de realizar el pago en un período posterior. Los clientes sin línea de crédito deben efectuar pagos al contado o utilizar otros medios de pago inmediato, como tarjetas de débito, transferencias electrónicas o efectivo, según las políticas y condiciones comerciales establecidas por la empresa. A diferencia de los clientes con línea de crédito, quienes tienen la capacidad de postergar el pago dentro de los límites establecidos, los clientes sin línea de crédito realizan transacciones con fondos inmediatos.

2.3.14. Momentos clientes sin línea de crédito

En el proceso de interacción con los clientes que no disponen de una línea de crédito, se identifican diversos momentos clave que definen su experiencia. Inicialmente, surge la necesidad de compra, donde el cliente busca un proveedor

de cemento. Una vez en contacto con un ejecutivo de ventas, se procede a la cotización y negociación para llegar a un acuerdo. Una vez consolidado el acuerdo, la información del cliente ingresa a la plataforma de Melón Cementos como cliente registrado. Si se alcanza un acuerdo en la etapa de cotización, el cliente realiza el pago y se continúa con el proceso de programación del pedido, que culmina con la liberación de este. La etapa de despacho implica el tránsito y la entrega del producto al cliente, asegurando su puntualidad y confiabilidad. A pesar de no contar con un proceso establecido, la etapa de postventa es crítica y ofrece la oportunidad de brindar apoyo continuo al cliente y recopilar comentarios valiosos para mejorar su experiencia.

- **Necesidad de compra:** El cliente inicia su búsqueda para encontrar un proveedor de cemento. En este momento, el cliente explora diversas opciones en el mercado.
- **Cotización:** Una vez que el cliente se pone en contacto con un ejecutivo de ventas, se realiza una cotización y se procede a la etapa de negociación para llegar a un acuerdo.
- **Adjudicación:** Una vez consolidado el acuerdo, la información del cliente ingresa a la plataforma de Melón Cementos quedando como un cliente registrado
- **Programación:** En caso de que se alcance un acuerdo en la etapa de cotización, el cliente realiza el pago. Una vez verificado el pago, se continúa con el proceso, se ingresa el pedido del cliente con toda la información relevante, y el proceso culmina con la liberación del pedido.
- **Despacho:** Esta etapa implica todo lo relacionado con el tránsito y la entrega del producto al cliente, asegurando su puntualidad y confiabilidad.
- **Postventa:** A pesar de no contar con un proceso establecido, la etapa de postventa es crítica y ofrece la oportunidad de brindar apoyo continuo al cliente y recopilar comentarios valiosos.

2.3.15. Micromomentos clientes sin línea de crédito

En los micromomentos del proceso de interacción con los clientes que no disponen de línea de crédito, se destacan una serie de etapas clave que definen su experiencia. En primer lugar, el cliente se embarca en la fase de búsqueda, donde explora las opciones disponibles para realizar una compra, centrándose en aspectos como calidad, precio y

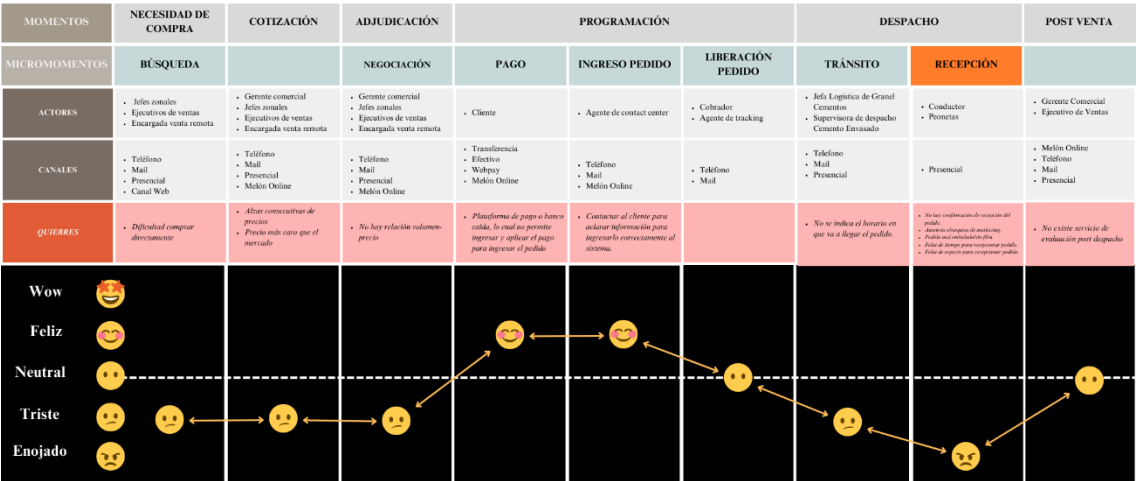
disponibilidad. Luego, en la etapa de negociación, el cliente podría explorar descuentos u opciones de pago flexibles que se ajusten a sus posibilidades financieras inmediatas. Posteriormente, en la fase de pago, el cliente selecciona la forma de pago más adecuada, considerando la ausencia de una línea de crédito, lo que puede implicar el uso de tarjetas de débito, transferencias bancarias o pagos en efectivo. Una vez realizado el pago, se procede a ingresar el pedido, donde la precisión de la información es crucial para la verificación y confirmación exitosa del pedido. La liberación del pedido, por su parte, depende en gran medida de la verificación del pago y la capacidad del cliente para cubrir la transacción. Finalmente, con la recepción del producto, se completa la experiencia de compra para el cliente.

- **Búsqueda:** El cliente explora las opciones disponibles para realizar una compra. Buscará productos o servicios que se ajusten a sus necesidades y preferencias, centrándose en aspectos como la calidad, precio y disponibilidad.
- **Negociación:** El cliente podría explorar descuentos, ofertas especiales o términos flexibles de pago. Dado que no cuenta con una línea de crédito, la negociación podría enfocarse en encontrar opciones de pago que se adapten a sus posibilidades financieras inmediatas.
- **Pago:** La fase de pago implica seleccionar la forma de pago más adecuada, considerando la ausencia de una línea de crédito. El cliente podría optar por métodos como tarjetas de débito, transferencias bancarias o pagos en efectivo, asegurándose de cumplir con las condiciones de compra.
- **Ingreso pedido:** Al ingresar el pedido, el cliente proporciona los detalles necesarios para formalizar la transacción. Sin una línea de crédito, es crucial que la información sea precisa, ya que los datos ingresados pueden afectar directamente a la verificación de pago y la confirmación del pedido.
- **Liberación pedido:** La liberación del pedido implica la revisión y aprobación por parte del agente de cobranzas. En este contexto, sin una línea de crédito, el proceso podría depender en gran medida de la verificación exitosa del pago y la confirmación de la capacidad del cliente para cubrir la transacción.
- **Recepción:** Finalmente, el cliente recibe su producto, aquí se completa la experiencia con la recepción exitosa de su compra.

2.3.16. Mapa actual del viaje del cliente sin línea de crédito

A continuación, se visualiza el material gráfico del mapa actual del viaje de experiencia del cliente sin línea de crédito, mostrando la relación entre los momentos, micromomentos, actores, canales y quiebres, además de un mapa emocional con una escala de cinco, identificados como “wow”, “feliz”, “neutral”, “triste” y “enojado”, siendo el “wow” la emoción más positiva y “enojado” la más negativa.

A continuación, en la Figura 2-2 se muestra el mapa emocional de la experiencia actual de los clientes que no cuentan con línea de crédito, además de considerar otros aspectos relevantes como momentos, micromomentos, actores, canales y quiebres.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-2. Mapa emocional de experiencia actual de cliente sin línea de crédito.

Entonces se identifica donde se presenta la mayor concentración de quiebres, lo que corresponde al micromomento de recepción al igual que el mapa de experiencia de clientes con línea de crédito. Por lo tanto, se reconoce como el factor crítico en común a ser solucionado.

2.4. DEFINICIÓN DE ARQUETIPOS 2023

Tras los resultados de las entrevistas y análisis a las respuestas en el proceso de construcción del mapa del viaje de experiencia del cliente se logró identificar tres arquetipos de clientes que presenta la empresa, estos son:

- **El negociador:** Clientes que distribuyen materiales de construcción, son el enlace entre el proveedor (Melón) y los usuarios finales, se encargan de cotizar el requerimiento de un cliente específico y si el cliente decide comprar, genera la orden y programa el despacho

en un lugar específico o el retiro en su tienda física. Y también compran para stock en su tienda.

Su principal interés puede estar en obtener precios al por mayor competitivos y en la capacidad de negociar términos y condiciones favorables con los proveedores para maximizar sus propios márgenes de beneficio. Suelen valorar las relaciones sólidas con los proveedores que ofrecen no solo precios competitivos, sino también flexibilidad en los términos de entrega y la disponibilidad constante de producto. Buscan establecer asociaciones a largo plazo con proveedores confiables que garanticen un nivel consistente de calidad en los productos suministrados y ofrezcan un servicio al cliente excepcional para respaldar sus operaciones de distribución.

Priorizan la eficiencia en la logística y la gestión de inventario para garantizar que los productos estén disponibles para entrega en tiempo y forma, ya sea en un lugar específico designado por el cliente o en su propia tienda física.

Posteriormente, se ha creado la Tabla 2-3 que sintetiza y organiza la información más significativa para entender las características generales, demográficas, comportamiento de compra, así como las necesidades y motivaciones del arquetipo El Negociador.

Tabla 2-3. Caracterización arquetipo El Negociador.

"El Negociador"	
Características generales	
Tipo de cliente	Distribuidor mayorista de materiales de construcción.
Tamaño empresa	Empresa mediana con un enfoque en la distribución de materiales de construcción.
Ubicación	Presente en varias ciudades y zonas industriales.
Características demograficas	
Edad empresa	10 a 20 años de antigüedad.
Equipo	Equipo de ventas y logística experimentado.
Comportamiento de compra	
Frecuencia de compra	Realiza compras de cemento regularmente para mantener inventario y poder atender los pedidos de clientes finales.
Volumen de compra	Adquiere grandes volúmenes de cemento en formato de sacos para su stock y para satisfacer las necesidades de clientes de construcción, contratistas y minoristas.
Proceso de compra	Cotiza y realiza pedidos por medio de sistemas en línea y relaciones personales con el ejecutivo de ventas de la empresa proveedora (Melón).
Preferencia de entrega	Requiere entregas en sus diferentes almacenes y en ubicaciones específicas de proyectos de construcción.
Necesidades y motivaciones	
Precio competitivo	Busca precios al por mayor competitivos para maximizar sus márgenes de beneficio.
Negociacion de terminos	Valora la capacidad de negociar términos y condiciones comerciales favorables con el proveedor, incluyendo plazos de pago y descuentos por volumen.
Calidad y disponibilidad	Busca un proveedor que ofrezca un nivel constante de calidad en el cemento y garantice disponibilidad constante para atender sus pedidos y los de sus clientes.
Servicio al cliente	Exige un servicio al cliente excepcional, incluyendo atención personalizada y resolución de problemas.
Eficiencia logistica	Prioriza la eficiencia en la logística y la gestión de inventario para garantizar entregas oportunas a sus múltiples puntos de venta y a los sitios de construcción de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

• **El Jefecito:** Clientes que se dedican a la construcción y prefabricados, suelen andar en terreno por lo que sus requerimientos a Melón los gestionan generalmente con solo un día de anticipación para que les llegue el cemento al día siguiente.

Priorizan que la empresa proveedora les ofrezca una línea de crédito favorable y flexible, que les permita manejar las fluctuaciones financieras en el negocio de la construcción y garantizar una continuidad operativa sin interrupciones. Valoran la rapidez con la que se gestiona su pedido y se despacha el cemento, ya que esto les permite mantener la productividad en sus proyectos y cumplir con los plazos de entrega acordados con sus propios clientes.

La calidad del producto también es fundamental, ya que afecta directamente la durabilidad y la integridad de sus construcciones y prefabricados. Buscan mantener altos estándares de calidad en sus proyectos, lo que requiere una constante garantía de calidad en el suministro de cemento.

La relación que establecen con la empresa, particularmente a través de la interacción con los ejecutivos, es crucial también para la construcción de confianza y una experiencia satisfactoria sostenida en el tiempo. Valoran la comunicación clara y efectiva, así como la capacidad de respuesta y el soporte proporcionado por el equipo de la empresa proveedora.

Por lo que a continuación se elabora la Tabla 2-4 donde se resume y agrupa la información más relevante para comprender las características generales, demográficas, comportamiento de compra, necesidades y motivaciones del arquetipo El Jefecito.

Tabla 2-4. Caracterización arquetipo El Jefecito.

"El Jefecito"	
Características generales	
Tipo de cliente	Empresa de construcción y prefabricados.Asociados con la empresa cementera durante los últimos años.
Tamaño empresa	Empresa mediana con un historial de proyectos.
Ubicación	Operaciones en varias zonas urbanas y rurales.
Características demograficas	
Edad empresa	8 a 12 años de antigüedad.
Equipo	Equipo de ingenieros, arquitectos y personal de construcción calificado.
Comportamiento de compra	
Frecuencia de compra	Realiza pedidos de cemento con un día de anticipación para garantizar la entrega al día siguiente.
Volumen de compra	Adquiere cantidades significativas de cemento a granel y sacos para sus proyectos y prefabricados.
Proceso de compra	Gestionan pedidos y líneas de crédito a través de ejecutivos de ventas asignados por la empresa proveedora (Melón).
Preferencia de entrega	Requieren entregas rápidas y puntuales en sus sitios de construcción.
Necesidades y motivaciones	
Linea de credito flexible	Priorizan una línea de crédito favorable y flexible que les permita gestionar las fluctuaciones financieras en el negocio de la construcción y garantizar una continuidad operativa sin interrupciones.
Rapidez en la entrega	Valoran la rapidez en la gestión y entrega del cemento para mantener la productividad y cumplir los plazos de entrega de sus proyectos.
Calidad del producto	Busca un proveedor que ofrezca un nivel constante de calidad en el cemento y garantice disponibilidad constante para atender sus pedidos y los de sus clientes.
Relación y comunicación	La relación con la empresa, particularmente a través de los ejecutivos de ventas, es crucial para la construcción de confianza y una experiencia satisfactoria sostenida en el tiempo. Valoran la comunicación clara y efectiva, así comola capacidad de respuesta y el soporte proporcionado por el equipo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

• **Don Juan:** Clientes puntuales, que se dedican a la fabricación de productos de construcción de otros materiales y la compra de cemento solo fue para un proyecto específico, no se considera como un componente principal de su negocio, por lo que su participación en el mercado de cemento es ocasional o intermitente.

Sus solicitudes de cemento pueden ser puntuales y limitadas en el tiempo, lo que implica que sus necesidades de suministro de cemento son específicas y solo se activan en circunstancias particulares.

Les interesa por supuesto una buena atención, rapidez en el despacho, ya que al pagar generalmente con transferencia les gustaría que su pedido se gestione de inmediato

y que se le garantice una respuesta rápida y eficiente a cualquier consulta que puedan tener, demostrando disposición para atender sus necesidades de manera oportuna y ofreciendo soluciones rápidas a sus problemas o consultas.

Y que se les asegure que el cemento cumpla con altos estándares de calidad, que sea un producto confiable y consistente que cumpla con sus expectativas en términos de durabilidad y rendimiento.

A continuación, se presenta la Tabla 2-5 que resume y agrupa la información más relevante para comprender las características generales, demográficas, comportamiento de compra, necesidades y motivaciones del arquetipo Don Juan.

Tabla 2-5. Caracterización arquetipo Don Juan.

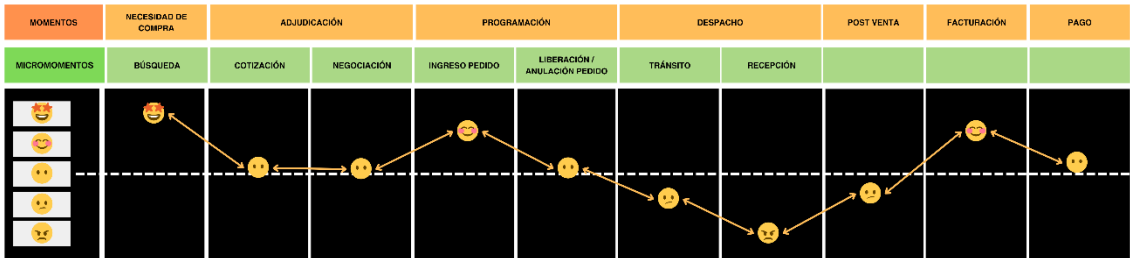
"Don Juan"	
Características generales	
Tipo de cliente	presa de fabricación de productos de construcción y ocasionalmente proyectos de construcción.
Tamaño empresa	Mediana empresa con enfoque en la producción de elementos de construcción.
Ubicación	Ciudad principal y áreas adyacentes.
Características demograficas	
Edad empresa	3 a 8 años de antigüedad.
Equipo	Personal de producción y gestión de proyectos.
Comportamiento de compra	
Frecuencia de compra	Realiza pedidos de cemento de manera ocasional y puntual, principalmente para proyectos específicos.
Volumen de compra	Adquieren cantidades limitadas de cemento para satisfacer necesidades específicas del proyecto.
Proceso de compra	Realizan pedidos puntuales por transferencia bancaria buscan una respuesta inmediata.
Preferencia de entrega	Requieren entregas puntuales en el sitio del proyecto.
Necesidades y motivaciones	
Necesidades puntuales	Sus necesidades de suministro de cemento son específicas y solo se activan en circunstancias particulares, por lo que valoran que la empresa cementera esté dispuesta a atender estas necesidades en momentos específicos.
Atencion y rapidez	Esperan una atención de calidad y rapidez en el despacho, y que suelen pagar por transferencia y requieren una respuesta inmediata a sus consultas.
Calidad del producto	Aunque no es su componente principal de negocio, buscan un cemento de calidad para garantizar la integridad de sus productos de construcción.
Relacion especifica	Su relación con la empresa cementera se basa en proyectos específicos y no en una asociación a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. Viaje emocional del arquetipo “el jefecito”

El viaje emocional de este arquetipo corresponde al mapa del viaje de experiencia de clientes con línea de crédito, aplicando a esto las características, comportamiento, necesidades y motivaciones se genera el siguiente mapa emocional que utiliza la misma escala que lo anteriores.

A continuación, se logra visualizar la Figura 2-3 que muestra el viaje emocional del arquetipo El Jefecito.



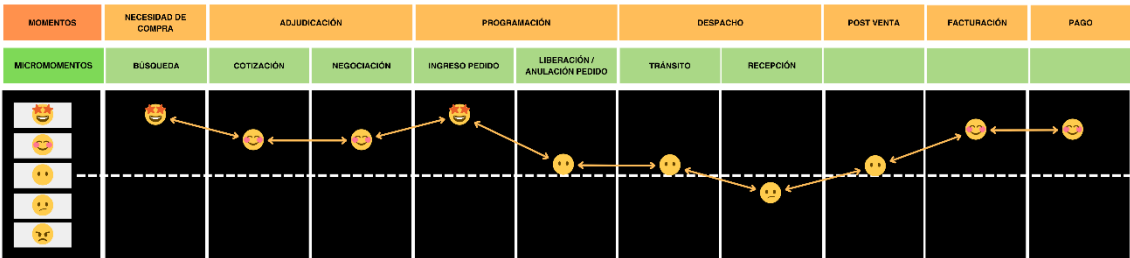
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-3. Mapa emocional del arquetipo El Jefecito.

2.4.2. Viaje emocional del arquetipo “el negociador”

Este viaje emocional correspondiente al arquetipo de “El Negociador” aplica en ambos casos de estudio, tanto para cliente con línea de crédito, como sin. Por lo tanto, según sus características, comportamiento, necesidades y motivaciones se generan los siguientes mapas emocionales que utilizan la misma escala que lo anteriores.

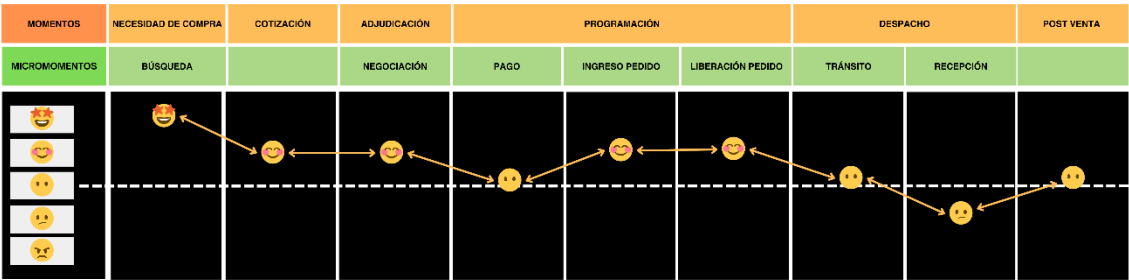
A continuación, se observa la Figura 2-4 del mapa emocional del arquetipo El Negociador considerando su viaje con línea de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-4. Mapa emocional del arquetipo El Negociador con línea de crédito.

Por el contrario, a continuación, se observa la Figura 2-5 que muestra el viaje sin línea de crédito pudiendo observar las diferencias emocionales en algunas etapas del viaje.



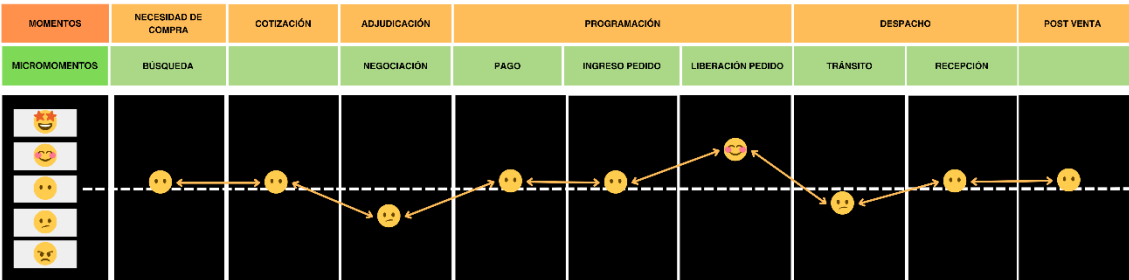
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-5. Mapa emocional del arquetipo El Negociador sin línea de crédito.

2.4.3. Viaje emocional del arquetipo “don juan”

Para la construcción de este viaje emocional se considera solo el caso de estudio del mapa del viaje de experiencia del cliente sin línea de crédito, entonces tomando en cuenta las características, comportamiento, necesidades y motivaciones del respectivo arquetipo se generan los siguientes mapas emocionales que utilizan la misma escala que lo anteriores.

Finalmente se puede visualizar la Figura 2-6 del arquetipo Don Juan, considerando su viaje sin línea de crédito.



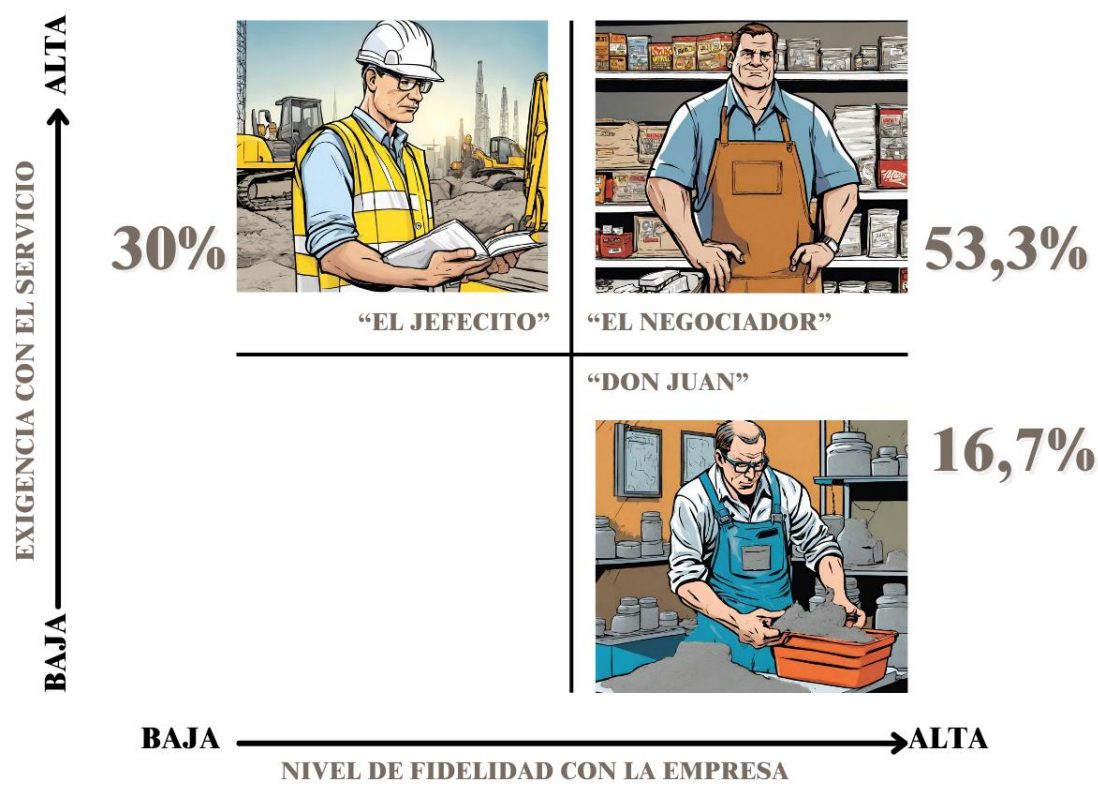
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-6. Mapa emocional del arquetipo Don Juan sin línea de crédito.

2.4.4. Gráfica de exigencia y fidelidad con la empresa

Para la elaboración de esta gráfica, se construye un esquema de cuatro cuadrantes, ubicando el arquetipo que corresponda según sus características, comportamiento, necesidades y motivaciones los que nos explica como considerar su exigencia con el servicio y nivel de fidelidad con la empresa.

Por lo tanto, a continuación, se logra observar la Figura 2-7 con la gráfica de fidelidad y exigencia de los distintos arquetipos estudiados.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2-7. Grafica fidelidad y exigencia de arquetipos.

Entonces, el arquetipo de “El Jefecito” se ubica en el cuadrante superior izquierdo, denotando una alta exigencia con el servicio, pero una baja fidelidad con la empresa, esto porque es un tipo de cliente que preferirá establecer una relación con un proveedor que satisfaga sus necesidades relacionadas con el servicio, por lo que no dudara en cambiar de proveedor si su experiencia es superior.

Por otro lado, se posiciona al arquetipo de “El Negociador” en el cuadrante superior derecho, demostrando que es un tipo de cliente con un alto nivel de fidelidad con la empresa y a la vez una alta exigencia del servicio, esto quiere decir, que es alguien que se mantiene fiel a la empresa, pero constantemente intenta negociar los precios o volúmenes de compra llegando a una exigencia alta del servicio para satisfacer sus necesidades.

Finalmente se ubica al arquetipo restante de “Don Juan”, en el cuadrante inferior derecho, ya que es un tipo de cliente que lleva tiempo relacionándose con la empresa, por lo tanto, conoce el servicio, el cual es suficiente, entonces no genera una exigencia de él, si no que solo un alto nivel de fidelidad porque conoce la calidad del producto y los tiempos de entrega.

CAPÍTULO III : PROPUESTAS DE MEJORA

3. PROPUESTAS DE MEJORA

Con base en un exhaustivo análisis de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, se presentan una serie de iniciativas estratégicas destinadas a optimizar los procesos de la empresa y fortalecer la relación con los clientes, se busca no solo resolver desafíos inmediatos, sino también sentar las bases para una mejora continua y sostenible. Se aborda detalladamente cada propuesta, destacando su viabilidad operativa, eficacia en la gestión de pedidos, interactividad y participación del cliente, integración de sistemas, recepción positiva de los clientes y planificación presupuestaria. Mediante un enfoque proactivo y orientado al cliente, se pretende mejorar la experiencia general del cliente y consolidar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

3.1. INICIATIVAS A LARGO PLAZO

En el marco de la optimización de procesos y la consolidación de la relación con los clientes, se presenta una propuesta estratégica que abarca la subdivisión de Melón Servicios Compartidos y la implementación de nuevas estrategias de marketing personalizadas. La primera medida se enfoca en agilizar la gestión de pedidos, mediante la creación de divisiones especializadas, con el objetivo de ofrecer respuestas rápidas y equitativas, especialmente en la unidad de negocio de cementos. Simultáneamente, la estrategia de marketing busca fortalecer la interacción activa y personalizada con los clientes, diversificando canales de comunicación y distribuyendo productos promocionales. Ambas iniciativas buscan no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también elevar la satisfacción y lealtad del cliente, destacando el compromiso continuo de la empresa con la excelencia en el servicio.

3.1.1. Subdivisión de servicios compartidos en Cementos Melón

Para mejorar la eficiencia en el proceso de gestión de pedidos y garantizar una respuesta más rápida a las necesidades específicas de los clientes, proponemos una subdivisión de la unidad de Melón Servicios Compartidos, específicamente de “Tracking” y “Cobranzas” que se dedique exclusivamente a la unidad de negocio de cementos.

Esta nueva subdivisión permitiría un enfoque más específico en los pedidos relacionados a la unidad de cementos, lo que garantizaría una pronta atención a aquellos pedidos que se encuentran retenidos por motivos relacionados con la verificación de pagos en efectivo o por transferencia, así como con la disponibilidad de crédito en la línea de crédito del cliente. Además, al reforzar el soporte del contact center, especialmente fuera

del horario habitual, se podría asegurar que los pedidos críticos se liberen a tiempo para su consideración por parte del área de despacho. Esta medida evitará la situación en la que la prioridad de los pedidos quede a discreción individual, asegurando así una gestión más equitativa y eficaz.

Es importante subrayar la priorización de los clientes que realizan pagos en efectivo, ya que situaciones imprevistas, como interrupciones en las plataformas bancarias, podrían resultar en retrasos involuntarios en la revisión de sus pedidos. Al asignar una atención especial a estos casos, se garantiza que los pedidos de efectivo se gestionen de manera expedita y sin demoras innecesarias. Del mismo modo, los clientes que utilizan la línea de crédito deben comprender que sus pedidos se revisarán de manera continua y que cualquier deuda pendiente podría resultar en la retención temporal de sus pedidos.

- **Objetivo:** Establecer tiempo de respuesta máximo de 1 hora en pedidos, con pagos ya efectuados, de la cola de espera de Melón Servicios Compartidos que presenten retención.
- **Planificación:**
 - A. Reorganizar unidad de Melón Servicios Compartidos, analizando la carga de trabajo, identificando claramente los roles y responsabilidades de los colaboradores.
 - B. Diseñar un plan de comunicación detallado para informar a los empleados los cambios propuestos.
 - C. Medir el cumplimiento del objetivo esperado en términos de tiempo de respuesta y eficiencia en general en la gestión de pedidos retenidos.
- **Tiempos:** Establecer un tiempo de prueba para realizar seguimiento a la propuesta y evaluar si efectivamente mejoran los tiempos de respuestas sin perjudicar a las otras unidades de negocio de la empresa.
- **Presupuesto:** No se requiere presupuesto adicional, ya que no se debe incurrir en costos de contratación extra sino reorganizar el personal existente en la unidad de Melón Servicios Compartidos.

3.1.2. Nuevas estrategias de marketing personalizadas enfocadas en los clientes

Para fortalecer la relación con los clientes y mejorar la presencia de la empresa en el mercado, es fundamental implementar estrategias de marketing más interactivas y personalizadas. Como diversificar los canales de comunicación, alejándose del correo tradicional y explorando opciones como WhatsApp para enviar invitaciones a eventos y

compartir información relevante sobre ferias y charlas planificadas por la empresa. Enfocándose en la creación de contenido visualmente atractivo y fácil de entender, utilizando imágenes llamativas y textos interactivos que capten la atención y promuevan la participación de los clientes en estas instancias que fomentan el intercambio de ideas.

Además de esto, proponemos una constante creación y distribución de productos de marketing tangibles, como calendarios, lápices u otros artículos promocionales, dirigidos tanto a nuestros socios comerciales, como a los clientes finales. Es importante resaltar que los ferreteros, en particular, están familiarizados con la recepción de este tipo de obsequios promocionales y, en su ausencia, expresan su aprecio por estos gestos. Estos productos deben ser personalizados para reflejar la identidad de la marca y proporcionar información útil sobre los productos y servicios.

Esto no solo fortalecerá el reconocimiento de la marca, sino que también servirá como un gesto de aprecio que mejorará la fidelidad y la percepción positiva de los clientes hacia la empresa.

La implementación de estas estrategias no solo mejorará la relación con los clientes, sino que también permitirá que la empresa se destaque en un mercado cada vez más competitivo. Al enfocarse en la interacción activa, la personalización y la entrega de productos promocionales atractivos, podrán consolidar su posicionamiento como líderes en la industria y fortalecer su reputación como una empresa comprometida con la satisfacción y el éxito de sus clientes.

- **Objetivo:** Incrementar la participación activa de los clientes en los eventos de la empresa, a través de un incremento del 20 % en la asistencia a ferias y charlas planificadas durante el próximo año. Y paralelamente, elevar el número de clientes promotores en más de un 50 % a través de una encuesta de Net Promoter Score (NPS).

- **Planificación:**

- A. Realizar una encuesta NPS para medir la lealtad y la satisfacción de los clientes cada 3 meses. Esta consiste en realizar la siguiente pregunta a los clientes: “En una escala del 0 al 10, ¿cuán probable es que recomiende nuestro producto/servicio a un amigo o colega?”
- B. Luego, según las respuestas de los clientes, se tienen 3 categorías de clientes:
 - Promotores (9-10): Son los clientes satisfechos y leales que probablemente recomendarían el producto y servicio a otros. Los promotores son considerados defensores de la marca y pueden contribuir significativamente a la adquisición de nuevos clientes a través del boca a boca.

- Pasivos (7-8): Son clientes relativamente satisfechos, pero no están entusiasmados con la marca o el producto. Es más probable que cambien a la competencia si surge una mejor oferta.
- Detractores (0-6): Son clientes insatisfechos que podrían dañar la reputación de la empresa a través de comentarios negativos.

C. Y finalmente el cálculo del NPS se realiza restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de clientes promotores. El resultado es un número que puede oscilar entre -100 y +100. Un NPS alto indica que la mayoría de los clientes son promotores y están satisfechos con la marca, mientras que un NPS bajo sugiere que hay más clientes insatisfechos o indiferentes que promotores.

D. Identificar a los clientes que son convenientes tener, es decir promotores para fortalecer la relación existente y motivarlos a seguir siendo defensores de la marca.

Identificar y enfocarse en los clientes detractores para convertirlos en promotores. Desarrollar contenido interactivo para invitar a los clientes a eventos, ferias y charlas planificadas por la empresa.

Crear y distribuir productos de marketing próximo a fin de año especialmente a ferreteros.

Medir el cumplimiento del objetivo esperado en términos de participación activa de los clientes y cantidad de clientes promotores de la marca.

- **Tiempos:** Inicialmente implementar la estrategia de marketing interactiva y personalizada a través de nuevos canales de comunicación creando, diseñando y preparando los productos promocionales, tanto visuales como tangibles y planificar e intensificar la distribución de estos productos en tiempo menor a 3 meses. En los siguientes 9 meses realizar un seguimiento continuo de las respuestas en la encuesta NPS para iniciar las interacciones necesarias con los clientes identificados como promotores y detractores, para finalmente en el mes 12 evaluar y analizar los resultados de la estrategia implementada tanto para la asistencia a eventos como los puntajes de la encuesta NPS.
- **Presupuesto:** Redistribuir y/o solicitar recursos de marketing en el caso de ser necesario para la creación, diseño e implementación de los productos promocionales, tanto digitales, visuales y tangibles.

3.2. INICIATIVAS A CORTO PLAZO

En el contexto empresarial dinámico, se encuentra que la adopción de soluciones a corto plazo se presenta como una estrategia esencial para afrontar desafíos inmediatos y obtener resultados rápidos. No obstante, la verdadera eficacia radica en integrar estas medidas temporales en un enfoque más holístico que aborde de manera integral las preocupaciones a largo plazo. En esta línea, se propone la implementación de un Sistema de Gestión de Información Unificado, una iniciativa que, lejos de ser simplemente una respuesta rápida, constituye una visión estratégica para mejorar la gestión integral de los clientes a lo largo de su ciclo. Este sistema, complementado con un seguimiento en tiempo real de los pedidos y un proceso de seguimiento postventa, se posiciona como un cimiento sólido para una atención al cliente más personalizada, transparente y eficiente. Así, el presente enfoque no solo resuelve desafíos inmediatos, sino que establece una base sólida para una gestión empresarial continua y sostenible en el tiempo.

3.2.1. Integración de sistema de gestión de información unificado

Para optimizar la gestión integral de los clientes a lo largo de su ciclo, es necesario implementar un sistema de gestión de información unificado en todas las áreas de la empresa. Este sistema centralizado contendrá una base de datos completa que incluirá la información de contacto de los clientes, su historial de compras detallado, cantidades adquiridas previamente, direcciones de despacho y las condiciones específicas acordadas con cada cliente en relación con la entrega, como horarios de recepción. Este sistema unificado permitirá una mejor comprensión de las necesidades individuales de los clientes, lo que facilitará una atención más personalizada y eficiente en todas las etapas del proceso de venta y postventa.

Además, se propone la implementación de un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real a través de una plataforma web o aplicación móvil. Este sistema de tracking proporcionará a los clientes y al equipo interno la capacidad de monitorear el progreso de los pedidos en tiempo real, lo que permitirá una mayor transparencia y una comunicación más eficaz en caso de cualquier contratiempo o demora. Esta herramienta tecnológica mejorará la experiencia del cliente al brindar información detallada y actualizada sobre el estado de sus pedidos, lo que a su vez generará confianza y lealtad hacia la marca.

Para completar este enfoque centrado en el cliente, proponemos la implementación de un proceso de seguimiento postventa a través de un informe detallado de la experiencia del cliente.

Este informe recopilará la retroalimentación directa de los clientes sobre su experiencia de recepción, lo que nos permitirá identificar posibles problemas y áreas de

mejora. Al analizar estos informes de manera sistemática, se podrán identificar patrones comunes y tendencias en la satisfacción del cliente, lo que les permitirá implementar acciones correctivas y mejoras proactivas en el proceso de entrega. Este enfoque garantizará una mejora continua en la experiencia general del cliente y reforzará la reputación de la empresa comprometida con la excelencia en el servicio al cliente y la satisfacción del cliente.

➤ **Planificación:**

- A. Realizar reunión con el equipo para el reconocimiento de problemas y quiebres existentes en el sistema actual.
- B. Evaluar, seleccionar e implementar un sistema de gestión de información unificado.
- C. Migrar información de los clientes e historiales de compra al nuevo sistema y realizar pruebas y/o ajustes para garantizar el correcto funcionamiento del nuevo sistema.
- D. Seleccionar e implementar sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real al sistema de gestión de información unificado.
- E. Capacitar al personal en su uso e informar a los clientes del sistema de seguimiento en tiempo real y realizar pruebas y/o ajustes para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de seguimiento en tiempo real.
- F. Diseñar e implementar un proceso de seguimiento post-venta para recopilar retroalimentación de los clientes y analizar información clave para mejoras.
- G. Evaluar eficacia del sistema de gestión de información unificado a través de una encuesta de satisfacción a los colaboradores de Melón Cementos y realizar acciones correctivas basados en los resultados de la evaluación
- H. Continuar monitoreo del nuevo sistema para garantizar una mejora continua en la experiencia del cliente.

- **Tiempos:** Durante los primeros 6 meses se realiza la preparación y diseño inicial para la selección e implementación del sistema de gestión de información unificado. Simultáneamente en este periodo de tiempo se implementa el sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real integrándolo al sistema de gestión de información y a su vez se realiza la migración de información de los clientes al nuevo sistema. Durante los siguientes 4 meses se capacita al personal y se realizan las pruebas y/o ajustes al nuevo sistema y simultáneamente se diseña un proceso de seguimiento post venta. A partir del mes 11 se implementa el proceso de seguimiento post venta para dar puesta en marcha definitivamente al nuevo sistema y recopilar retroalimentación de los clientes y analizar para identificar áreas de mejora. Desde el mes 12 en adelante se realizan evaluaciones constantes para garantizar una mejora continua de los sistemas y procesos implementados.

- **Presupuesto:** Asignar recursos para la adquisición, implementación y diseño de sistema de gestión de información unificada, de seguimiento de pedidos en tiempo real y para proceso de seguimiento post venta. Incluye costos asociados a la selección de proveedores y/o licencias de software y/o de capacitación de personal en caso de ser necesario. También se deben considerar recursos para la inversión en el diseño y desarrollo del contenido interactivo en el sistema de seguimiento de pedidos en tiempo y para el de proceso de retroalimentación de los clientes.

3.3. ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

La integración de las propuestas de mejora en el marco de las iniciativas a largo plazo demuestra una visión estratégica que aborda de manera integral la optimización de procesos y la fortificación de la relación con los clientes. La subdivisión de Melón Servicios Compartidos, con enfoque específico en la unidad de negocio de cementos, busca agilizar la gestión de pedidos mediante la creación de divisiones especializadas. Esta medida garantiza respuestas rápidas y equitativas, destacando la importancia de priorizar clientes que realizan pagos en efectivo y ofreciendo atención especial a casos particulares. Simultáneamente, las nuevas estrategias de marketing personalizadas buscan fortalecer la interacción activa y diversificar canales de comunicación, con el objetivo de mejorar la relación con los clientes y destacarse en un mercado competitivo.

En cuanto a las iniciativas a corto plazo, se propone la integración de un Sistema de Gestión de Información Unificado como una estrategia esencial para abordar desafíos inmediatos y obtener resultados rápidos. Este sistema centralizado contendrá una base de datos completa para comprender mejor las necesidades individuales de los clientes, permitiendo una atención más personalizada y eficiente. Además, se destaca la implementación de un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real y un proceso de seguimiento postventa para mejorar la transparencia y la experiencia del cliente. La planificación detallada, incluyendo reuniones, evaluación, migración de datos, capacitación y evaluaciones continuas, asegura una implementación efectiva y sostenible. La asignación de recursos presupuestarios respalda la adquisición, implementación y desarrollo de estos sistemas, subrayando la importancia de una gestión empresarial continua y sostenible en el tiempo.

3.3.1. Prefactibilidad de soluciones implementadas

A continuación, se realiza un breve análisis de la prefactibilidad de la implementación de estas propuestas de soluciones, tanto de largo como de corto plazo, siendo desglosadas en los siguientes puntos:

A. Viabilidad Operativa:

- La subdivisión de Melón Servicios Compartidos se considera viable operativamente al reorganizar las funciones existentes sin incurrir en costos adicionales de contratación.
- La implementación de estrategias de marketing personalizadas se beneficia de la diversificación de canales de comunicación y la distribución de productos promocionales, lo que se espera que mejore la interacción con los clientes.

B. Eficiencia en la Gestión de Pedidos:

- La subdivisión específica para la unidad de negocio de cementos mejorará la eficiencia en la gestión de pedidos al enfocarse en necesidades específicas y garantizar respuestas rápidas, contribuyendo a la liberación oportuna de pedidos críticos.
- La meta de establecer un tiempo de respuesta máximo de 1 hora en pedidos retenidos de la cola de espera de Melón Servicios Compartidos se considera factible, ya que implica una redistribución eficiente de roles y responsabilidades.

C. Interactividad y Participación del Cliente:

- Las estrategias de marketing interactivas, como el uso de WhatsApp y la creación de contenido visualmente atractivo, se espera que aumenten la participación activa de los clientes en eventos y ferias.
- La encuesta de Net Promoter Score (NPS) se plantea como una herramienta eficaz para medir la lealtad y satisfacción del cliente, permitiendo la identificación de promotores y detractores para acciones específicas.

D. Integración de Sistemas:

- La implementación del Sistema de Gestión de Información Unificado se respalda con una planificación detallada que aborda la migración de datos, pruebas, capacitación y evaluación continua, asegurando una integración efectiva y sin contratiempos.
- La incorporación del sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real y del proceso de seguimiento postventa se considera factible para mejorar la transparencia y la experiencia del cliente, respectivamente.

E. Recepción Positiva de los Clientes:

- La distribución de productos promocionales personalizados se espera que tenga una recepción positiva, fortaleciendo el reconocimiento de la marca y mejorando la percepción positiva de los clientes hacia la empresa.
- El seguimiento postventa a través de un informe detallado de la experiencia del cliente busca identificar áreas de mejora y garantizar una mejora continua, lo que se espera genere confianza y lealtad hacia la marca.

F. Evaluación Continua y Ajustes:

- La planificación detallada de evaluaciones constantes, encuestas de satisfacción y acciones correctivas asegura una mejora continua en los sistemas y procesos implementados, adaptándolos según las necesidades y retroalimentación recibida.

G. Presupuesto Sostenible:

- La asignación de recursos presupuestarios para la adquisición, implementación y diseño de sistemas se considera sostenible, ya que abarca costos asociados a proveedores, licencias de software, capacitación y desarrollo de contenido interactivo.

H. Impacto Positivo en la Experiencia del Cliente:

- La integración de las soluciones a corto y largo plazo busca generar un impacto positivo en la experiencia general del cliente, mejorando la atención personalizada, la transparencia y la eficiencia en todos los aspectos del proceso de venta y postventa.

3.4. MAPAS DEL VIAJE IDEAL DE EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES

En esta etapa se aplican las propuestas de mejora planteadas anteriormente con el objetivo de mejorar la experiencia de los distintos arquetipos de clientes, con y sin línea de crédito, modificando así el mapa emocional del cliente y solucionando los momentos críticos del mapa del viaje de experiencia del cliente.

Considerando la implementación del sistema de gestión de información unificado, se logra mejorar la experiencia del cliente en múltiples momentos y micromomentos, principalmente, en este caso de los clientes con línea de crédito, ya que, existiendo este sistema de información unificado, las múltiples áreas y colaboradores de la empresa tienen acceso a la toda la información de los clientes, pudiendo así llegar a mejores acuerdos, mejores precios y una mejor atención. También con un colaborador dedicado al

“Tracking” y “Cobranzas” de la unidad de negocios de Melón Cementos, se logra solucionar los problemas de pago o de cobranza mas eficazmente evitando el retraso de pedidos o la posible cancelación de estos.

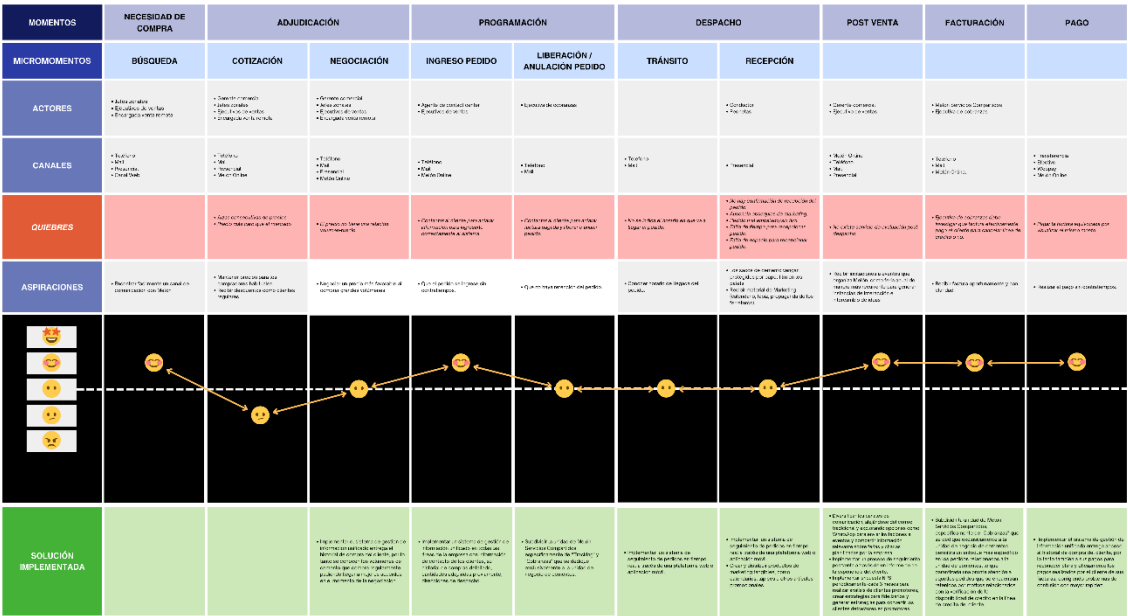
Por otro lado, la implementación de un sistema de seguimiento de los pedidos en tiempo real ya sea en una plataforma web o aplicación móvil, genera una mayor seguridad en el cliente al saber en tiempo real el estado de su pedido y a su vez también ofrecerle la oportunidad de poder organizarse mejor para recepcionar el pedido sin inconvenientes.

A su vez, la creación y distribución de nuevos productos de marketing tangibles, como calendarios, lápices u otros artículos promocionales satisfacen muchas de las aspiraciones que presentaron los clientes en las entrevistas.

En conjunto al trabajo de diversificar o explorar nuevos canales de comunicación, alejándose del correo tradicional, y comenzar a explorar opciones como WhatsApp y otras redes sociales, para generar invitaciones a eventos y compartir o difundir información relevante sobre ferias o charlas planificadas por la empresa incrementara la interacción con la empresa.

Sin embargo, es muy relevante la implementación de un seguimiento post venta, a través de un informe de la experiencia del cliente, indicando su nivel de satisfacción y en conjunto a ello la implementación de la encuesta NPS de forma periódica, para tener la posibilidad de analizar a los clientes promotores, crear estrategias para fidelizar os y paralelamente generar estrategias para intentar convertir a los clientes detractores en promotores.

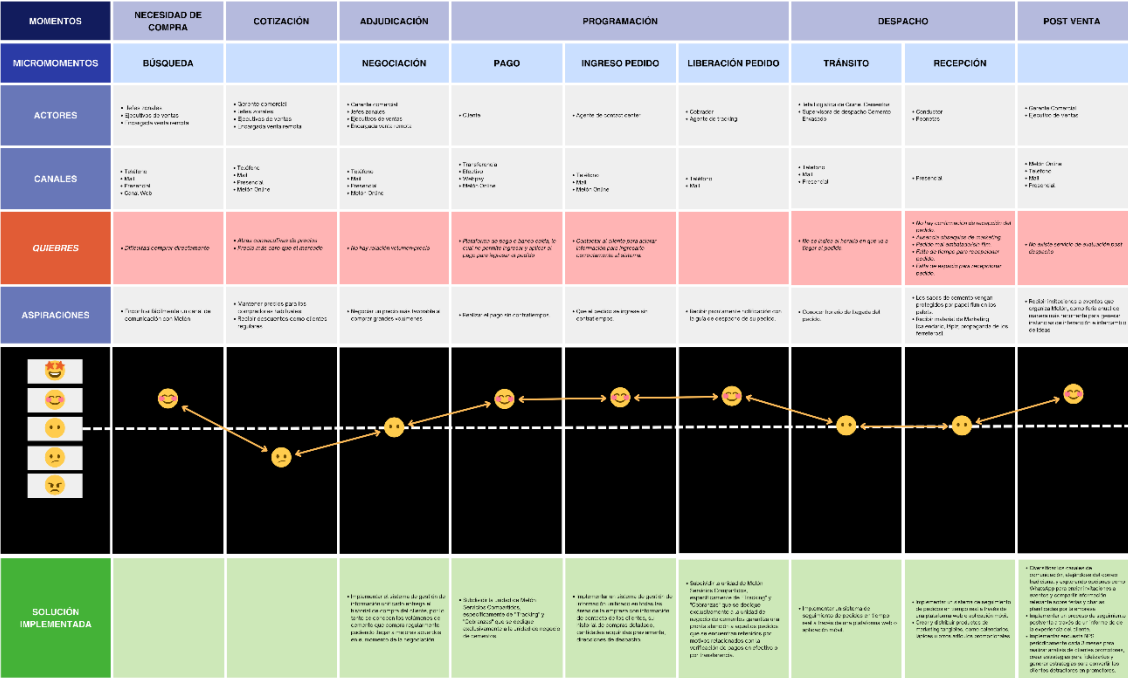
Entonces se aplicaron estas soluciones al mapa de experiencia del cliente, generando así el viaje ideal para el cliente con línea de crédito, como se muestra a continuación en la Figura 3-1, mencionando los momentos, micromomentos, actores, canales, lo quiebres que existían junto a las aspiraciones, el mapa emocional ideal con las soluciones implementadas, que explican como solucionan cada etapa del viaje.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3-1. Mapa del viaje ideal de experiencia del cliente con línea de crédito.

Y se realizó la misma labor con el mapa del viaje de experiencia del cliente sin línea de crédito, en la Figura 3-2, visualizando así resultados de una experiencia ideal para la cliente valorada en el mapa emociona del cliente de forma mayormente positiva.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3-2. Mapa del viaje ideal de experiencia del cliente sin línea de crédito.

3.5. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el marco del estudio llevado a cabo en Cemento Melón, se ha logrado una efectiva identificación de los factores críticos mediante la aplicación de herramientas cualitativas de levantamiento de información y el análisis exhaustivo de los procesos tanto internos como externos. Estos factores, estrechamente vinculados con la experiencia del cliente durante los puntos de contacto con la empresa, han sido identificados con precisión. Asimismo, se ha cumplido satisfactoriamente con los objetivos específicos establecidos: se ha recabado información interna clave para evaluar la operatividad de la compañía y se ha obtenido un detallado análisis de los diferentes segmentos de clientes, lo que ha permitido la elaboración de un mapa de la experiencia actual del cliente en el modelo de negocios de Cementos Melón. De igual forma, se han identificado los momentos críticos en esta experiencia y se han formulado propuestas de solución efectivas para abordar las necesidades y mejorar la satisfacción del cliente. Por último, se ha diseñado un mapa de la experiencia ideal del cliente posterior a la implementación de las propuestas de mejora, lo que ha permitido evaluar de manera exhaustiva el impacto de estas soluciones en la experiencia del cliente. Entonces, se confirma que los objetivos planteados han sido cumplidos de manera integral, contribuyendo a un proceso de mejora continua centrado en la satisfacción y fidelización de los clientes en Cemento Melón.

En las conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación, se resaltan los efectos positivos derivados de la implementación del Sistema de Gestión de Información Unificado en la experiencia de los clientes, tanto aquellos con línea de crédito como sin ella. La integración del sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real ha mejorado la seguridad y organización de los clientes, mientras que las estrategias de marketing tangibles han fortalecido la conexión emocional con la marca. También se sugiere continuar ampliando el catálogo de productos tangibles, optimizar los canales de comunicación, reforzar las estrategias de fidelización, explorar la automatización en el seguimiento postventa y realizar un monitoreo continuo para asegurar la efectividad de las mejoras implementadas.

➤ **Conclusiones:**

A. Impacto positivo en clientes con y sin línea de crédito:

La implementación del Sistema de Gestión de Información Unificado tiene un impacto positivo significativo en la experiencia de los clientes con y sin línea de crédito. La accesibilidad a información integral ha facilitado acuerdos, mejorando la atención y solucionando eficazmente problemas de pago y cobranza.

B. Mayor seguridad y organización con el seguimiento de pedidos en tiempo Real:

La introducción del sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real, tanto en plataformas web como en aplicaciones móviles, proporciona a los clientes una mayor seguridad al conocer el estado de sus pedidos instantáneamente. Además, les brinda la oportunidad de organizarse de manera eficiente para recepcionar los pedidos.

C. Impacto Positivo de Estrategias de Marketing Tangibles:

La creación y distribución de productos de marketing tangibles, como calendarios y artículos promocionales, tiene un impacto positivo al satisfacer las aspiraciones de los clientes. Estas iniciativas contribuyen a fortalecer la conexión emocional con la marca.

D. Diversificación de Canales de Comunicación:

La exploración de nuevos canales de comunicación, como WhatsApp y redes sociales, es relevante para aumentar la interacción con la empresa. Alejarse del correo tradicional y utilizar medios más dinámicos y directos puede mejorar la participación de los clientes.

E. Importancia del Seguimiento Postventa y Encuestas NPS:

La implementación del seguimiento postventa, a través de informes de experiencia del cliente y encuestas NPS periódicas, es crucial. Esto permite analizar niveles de satisfacción, identificar clientes promotores y desarrollar estrategias para fidelizar, así como convertir a clientes detractores en promotores.

➤ **Recomendaciones:**

A. Ampliar Catálogo de Productos Tangibles:

Continuar diversificando y ampliando el catálogo de productos tangibles como parte de las estrategias de marketing. Identificar constantemente nuevas oportunidades que satisfagan las preferencias y necesidades de los clientes.

B. Optimización Continua de Canales de Comunicación:

Realizar análisis periódicos de la efectividad de los canales de comunicación, ajustando la estrategia según la receptividad de los clientes. Mantener la flexibilidad para adoptar nuevos medios que se alineen con las preferencias cambiantes.

C. Refuerzo en Estrategias de Fidelización:

Fortalecer las estrategias de fidelización basadas en los resultados de las encuestas NPS. Desarrollar programas específicos para convertir a clientes detractores en promotores, brindándoles incentivos y soluciones personalizadas.

D. Automatización en el Seguimiento Postventa:

Explorar la posibilidad de implementar herramientas de automatización para el seguimiento postventa. Esto puede agilizar la recopilación de informes de experiencia del cliente y asegurar una respuesta rápida a las necesidades identificadas.

E. Monitoreo Continuo:

Se recomienda un monitoreo continuo de la implementación de las propuestas de mejora para identificar posibles ajustes y asegurar su eficacia a lo largo del tiempo. La retroalimentación tanto de clientes como del personal interno será esencial en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Galindo, G. (2019). El Design Thinking: una técnica que conquista nuevos mercados El museo como marca: MALBA, museo del siglo XXI. Grado Cero, 1.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2015). Do you really understand how your business customers buy. *McKinsey Quarterly*, 1, 74-85.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2009; Dasu & Chase, 2010; Skinner, 2010).
Fyrqvist, M., & Norouzi, A. (2019). Kundupplevelsen av stödpaket för nyföretagare i Åbo: Case: Invandrarföretagarens synvinkel på kundresan hos medverkande organisationer.
- (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008). Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- [Salesforce: ¿Qué es la creación de mapas de experiencia del cliente?](#)
- [Melón : Información de la empresa.](#)

ANEXOS

1. MOMENTOS MICROMOMENTOS ACTORES CANALES QUIEBRES Y ASPIRACIONES COMENTARIOS CJMCON LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	ADJUDICACIÓN		PROGRAMACIÓN		DESPACHO		POST VENTA	FACTURACIÓN	PAGO
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA	COTIZACIÓN	NEGOCIACIÓN	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN / ANULACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN			
ACTORES	- Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	- Gerente comercial - Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	- Gerente comercial - Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	- Agente de contact center - Ejecutivos de ventas	Ejecutiva de cobranzas		- Conductor - Peonetas	- Gerente comercial - Ejecutivo de ventas	- Melón Servicios Compartidos - Ejecutiva de cobranzas	
CANALES	- Teléfono - Mail - Presencial - Canal Web	- Teléfono - Mail - Presencial - Melón Online	- Teléfono - Mail - Presencial - Melón Online	- Teléfono - Mail - Melón Online	- Teléfono - Mail	- Teléfono - Mail	Presencial	- Melón Online - Teléfono - Mail - Presencial	- Teléfono - Mail - Melón Online	- Transferencia - Efectivo - Webpay - Melón Online
QUIEBRES		- Alzas consecutivas de precios - Precio más caro que el mercado	El precio no tiene una relación volumen-precio	Contactar al cliente para aclarar información para ingreso correctamente al sistema.	Contactar al cliente para aclarar factura pagada y liberar o anular pedido.	No se indica el horario en que va a llegar el pedido.	- No hay confirmación de recepción del pedido. - Ausencia obsequios de marketing. - Pedido mal embalado/sin film. - Falta de tiempo para recepcionar pedido. - Falta de espacio para recepcionar pedido.	No existe servicio de evaluación post despacho	Ejecutiva de cobranzas debe investigar que factura efectivamente pago el cliente para cancelar línea de crédito o no.	Pagar la factura equivocada por visualizar el mismo monto.
ASPIRACIONES	Encontrar fácilmente un canal de comunicación con Melón	- Mantener precios para los compradores habituales - Recibir descuentos como clientes regulares	Negociar un precio más favorable al comprar grandes volúmenes	Que el pedido se ingrese sin contratiempos.	Que no haya retención del pedido.	Conocer horario de llegada del pedido.	- Los sacos de cemento vengan protegidos por papel film en los palets. - Recibir material de Marketing (calendario, lápiz, propaganda de los ferreteros).	Recibir invitaciones a eventos que organiza Melón, como feria anual de manera más recurrente para generar instancias de interacción e intercambio de ideas	Recibir factura oportunamente y con claridad.	Realizar el pago sin contratiempos.
COMENTARIOS		"Quizas hemos dejado esporádicamente de comprar porque no llegamos a precio, plazo a temas de condición" "Estuvimos hartos años con un precio pasable dentro del mercado pero como en todo empresa, subieron los precios pero dentro de normal." "Ver los clientes que compramos más durante el año y hacer un buen descuento para que nosotros sigamos con Melón porque ahí es donde uno opta por mirar otras empresas, que cobren un poco menos y nosotros necesitamos un buen valor."	"Manejar el tema de los volúmenes para llegar a mejor precio" "Los precios dejan de ser lo suficientemente competitivos"			"Un aspecto negativo, que no indiquen el horario que va a llegar el producto" "Cuando la empresa no toma en cuenta nuestras opciones, cuando decimos que no se va a poder hacer un despacho específico, si se toma una acción va a ocurrir una cosa negativa y sucede."	"Nosotros tuvimos que pedir que protegieran los sacos en los palets con film o una idea sería que el saco, entre el polvo de cemento y el papel digamos, tuviera una especie de nylon como el de otras marcas, para que así el cemento dure más" "Este año se noto más la ausencia de material de marketing que no llega o llega muy poco y que los clientes si lo esperan ese obsequio de Melón" "Sería conveniente de que se preocuparan si llega el producto o no"	"Más eventos que organiza Melón, la feria que se hace como una vez al año, donde se fideliza más al cliente y uno tiene mayor interacción con los ejecutivos, son instancias bastante provechosas porque uno puede comunicarse directamente, plantear estas mismas preguntas, como mejorar, salen ideas y oportunidades" "Cuando tuvimos problemas con los productos, como sacos rotos en los palets, si recibimos un reporte posterior, encuentro que si es necesario un reporte posterior para todas las situaciones, que este sea como normalizado por decirlo"		

2. MOMENTOS MICROMOMENTOS ACTORES CANALES QUIEBRES Y ASPIRACIONES COMENTARIOS CJM SIN LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	COTIZACIÓN	ADJUDICACIÓN	PROGRAMACIÓN			DESPACHO		POST VENTA
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA		NEGOCIACIÓN	PAGO	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN	
ACTORES	- Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	- Gerente comercial - Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	- Gerente comercial - Jefes zonales - Ejecutivos de ventas - Encargada venta remota	Cliente	Agente de contact center	- Cobrador - Agente de tracking	- Jefa Logística de Granel Cementos - Supervisora de despacho Cemento Envasado	- Conductor - Peonetas	- Gerente Comercial - Ejecutivo de Ventas
CANALES	- Teléfono - Mail - Presencial - Canal Web	- Teléfono - Mail - Presencial - Melón Online	- Teléfono - Mail - Presencial - Melón Online	- Transferencia - Efectivo - Mail - Webpay - Melón Online	- Teléfono - Mail - Melón Online	- Teléfono - Mail	- Teléfono - Mail - Presencial	Presencial	- Melón Online - Teléfono - Mail - Presencial
QUIEBRES	Dificultad comprar directamente	- Alzas consecutivas de precios - Precio más caro que el mercado	No hay relación volumen-precio	Plataforma de pago o banco caída, lo cual no permite ingresar y aplicar el pago para ingresar el pedido	Contactar al cliente para aclarar información para ingresarlo correctamente al sistema.		No se indica el horario en que va a llegar el pedido.	- No hay confirmación de recepción del pedido. - Ausencia obsequios de marketing. - Pedido mal embalado/sin film. - Falta de tiempo para recepcionar pedido. - Falta de espacio para recepcionar pedido.	No existe servicio de evaluación post despacho
ASPIRACIONES	Encontrar fácilmente un canal de comunicación con Melón	- Mantener precios para los compradores habituales - Recibir descuentos como clientes regulares	Negociar un precio más favorable al comprar grandes volúmenes	Realizar el pago sin contratiempos.	Que el pedido se ingrese sin contratiempos.	Recibir prontamente notificación con la guía de despacho de su pedido.	Conocer horario de llegada del pedido.	- Los sacos de cemento vengan protegidos por papel film en los palets. - Recibir material de Marketing (calendario, lápiz, propaganda de los ferreteros).	Recibir invitaciones a eventos que organiza Melón, como feria anual de manera más recurrente para generar instancias de interacción e intercambio de ideas
COMENTARIOS	"No nos prestaron consideración en un principio por ser una empresa pequeña, después de comprarte a la competencia nos tomaron en cuenta realmente" "Cuando quise comprar directo no me fue posible, me contacté con Katherine, me derivaron a otra persona y no tuve respuesta"	"Precios que han subido mucho y nosotros compramos una cantidad bastante buena al mes y no ha bajado mucho."	"Manejar el tema de los volúmenes para llegar a mejor precio" "Los precios dejan de ser lo suficientemente competitivos"				"Un aspecto negativo, que no indiquen el horario que va a llegar el producto"	"Sería conveniente de que se preocuparan si llego el producto o no" "Este año se noto más la ausencia de material de marketing que no llego o llego muy poco y que los clientes si lo esperan ese obsequio de Melón" "Nosotros tuvimos que pedir que protegieran los sacos en los palets con film o una idea sería que el ssco, entre el polvo de cemento y el papel digamos, tuviera una especie de nylon como el de otras marcas, para que así el cemento dure más"	"Importante la cercanía entre nosotros como compradores y ellos como vendedores, que se pueda conversar, exponer el problema y que se pueda discutir." "Si sería bueno un reporte posterior porque son despachos parciales entonces es necesario tener un termino de despacho"

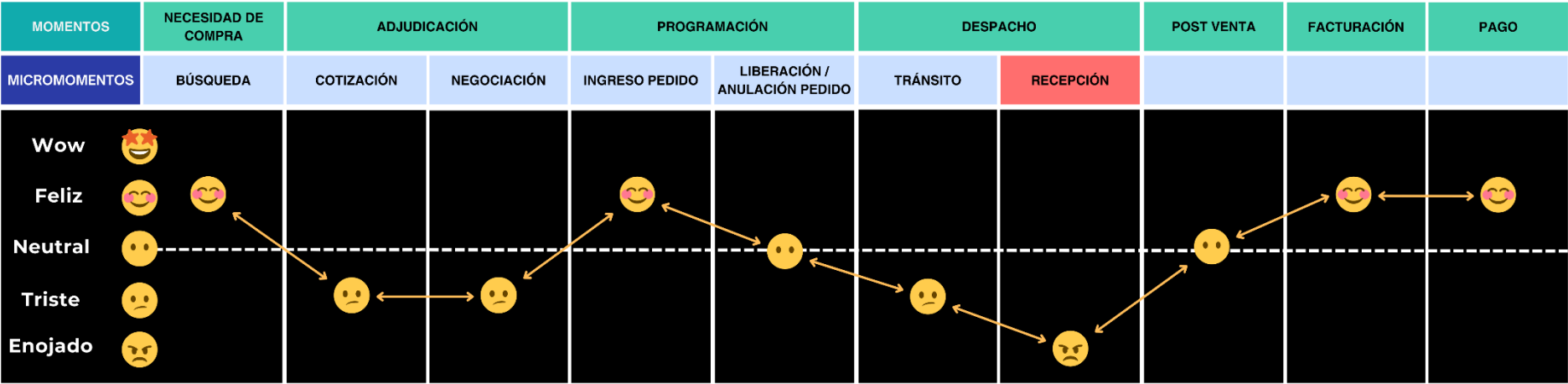
3. PROCESOS INTERNOS CON LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	ADJUDICACIÓN		PROGRAMACIÓN		DESPACHO		POST VENTA	FACTURACIÓN	PAGO
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA	COTIZACIÓN	NEGOCIACIÓN	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN / ANULACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN			
PROCESOS ÁREAS INTERNAS										
ACCIONES		- Colaborador del área comercial conoce información del cliente - Colaborador del área comercial otorga un precio	- Colaborador del área comercial acuerda condiciones de venta (precio, despacho, pago) - Aseguradora otorga cupo línea de crédito	- Agente de programación contact center ingresa a información correspondiente del cliente - Agente de programación contact center ingresa en ID pedido (orden de compra)	- Ejecutiva de cobranzas revisa el cupo línea de crédito - Ejecutiva de cobranzas evalúa comportamiento de pago de clientes - Supervisor de despacho programa el despacho de pedidos	- Supervisor de despacho realiza planificación de carga - Supervisor de despacho programa el despacho de pedidos	- Peonetas descargan los pedidos - Supervisor de despacho emite guía de despacho	Agente de gestión contact center ingresa reclamo del cliente	Colaborador de facturación emite factura al cliente	- Ejecutiva de cobranzas recibe el pago del cliente - Ejecutiva de cobranzas ingresa el pago - Ejecutiva de cobranzas aplica el pago
PROCESOS INTERNOS		Realizar cotización	- Contactar a cliente y cerrar acuerdos comerciales - Crear convenio (SB) - Solicitar pedido a contact center	- Asignar pedido a programación contact center - Crear y verificar CP y CS - Relevar SF hasta regular situación de bitoqueo	- Analizar caso y evaluar si corresponde liberación - Notificar para liberar SF - Relevar SF hasta regular situación de bitoqueo	- Chequear pedidos pendientes - Planificar y generar carga	- Enviar información a WebTrack - Realizar seguimiento en ruta (Unigal)	Ingresar reclamo	- Buscar ordenes a facturar - Realizar proceso de facturación - Cargar folios al sistema	- Evaluar comportamiento de pago de clientes - Cancelar línea de crédito - Realizar cierre de caja
QUIEBRES				- Falta de normalización de datos porque están mal asignados los datos o falta información que se encuentra en otra data. - Todo el proceso de ingreso del pedido a JD es manual y un error afecta el resto del proceso.	Poco soporte del área de crédito cuando pedido es crítico porque el cliente ya pago pero está bloqueado	Los clientes deben llamar para rastrear información de la ubicación de sus pedidos.	- Espera prolongada de los camiones por retrasos en la descarga - Inciencias climáticas afectan el proceso y los tiempos de entrega.	Falta de seguimiento de la experiencia del cliente posterior a la venta, lo cual dificulta medir y mejorar la experiencia del cliente.	- Montos facturados iguales que dificultan la deducción de la factura que efectivamente el cliente pago. - Falta de datos de los contactos del cliente para hacer la cobranza. - Ferreteros en general no están actualizados (no tienen correo electrónico)	- Cerrar negocios en líneas de crédito que empiezan a tener sobregiro. - Atrazo en los pagos del cliente genera bloqueos.
COMENTARIOS			"El precio puede ser un obstáculo en las negociaciones, especialmente si no cumplen con las expectativas del cliente o si son más caros que la competencia."	"La normalización de nuestros datos en algunas ocasiones podemos llamar a un cliente diciéndole que no lo hemos vendido nunca porque ese ejecutivo no lo sabía y es porque tenemos mal asignados los datos que si lo habíamos vendido o porque tenemos diferencias en los volúmenes" "Falta de los datos, que esté todo y por eso se ha solicitado otras áreas de soporte, que trabajemos en eso en unificar datos de información, que en un sistema sacó datos del cliente padre, después no tienen los mismos contactos" "Los clientes pueden no ser conscientes de los problemas de pago hasta que intenten realizar un pedido, causando inconvenientes." "Todo es manual, ya el hecho de yo tener que acudir a una calculadora para sacar el cálculo que tengo que ingresar al sistema para que el precio quede bien, un dato que coloque mal, facturación se enteró que me equivocó en el precio." "Este campo, que es el que va logística, que es el de la ciudad, que a veces tenemos que tratar de escribir, no sé, C carro, que el camión con carro, sin lluvia, S lluvia, porque a veces tenemos que poner camión con carro, sin lluvia, no sábado y todo eso en ese campo que son, si no me equivoco, como 23 caracteres."	"Hay clientes que pagaron y no le avisaron a nadie, ellos piensan que haciendo el depósito en el banco ya está listo, alguien adviene que pago, que factura pago, donde el cobrador no puede revisar nada porque podría revisar algo que no es lo que el cliente pago entonces en esos casos el pago se ingresa a la cuenta pero no se aplica." "No hay una escala de urgencias para otras áreas, como las responsables de liberar un pedido." "Nosotros como cemento tenemos poco soporte que hace que nuestro trabajo sea mucho más difícil y fuera de horario es casi imposible, va a depender de la carga de trabajo, tenemos que ver cuál es más crítico para que le den prioridad y hay que colocarle la palabra crítico al correo pero si son todos críticos van a tener que quedar a la cola, y para mí eso no es un aporte, tienen que quedar todos liberados o sino despacho no lo va a considerar."	"Uso de llamadas telefónicas para rastrear información como la ubicación de camiones." "Los clientes quieren saber a dónde está su camión" "Transportista había entregado mal porque asumí que por ejemplo habían dos bodmas, cerco, que era la tienda a la que siempre iba y se fue a la otra tienda aunque eso estaba todo establecido"	"Camiones se asignan según disponibilidad y costo, pero a veces los tiempos de espera son largos." "Camiones esperando durante períodos prolongados en las ubicaciones de los clientes debido a retrasos en la descarga." "Inciencias climáticas (lluvia) afectan el proceso y los tiempos de entrega." "Si nosotros colocamos el horario mal y el pedido decía a las dos y lo colocamos a las nueve, el camión va a tener que asumir que va a tener que esperar todas esas horas por error nuestro. Si el pedido llega antes del horario, va a tener que esperar." Y si llega fuera del horario, va a tener que esperar sobre tiempo a ver si el cliente nos acepta, después de mucho gestionar, que lo reciban"	"Falta de un ciclo de seguimiento posterior a la venta para asegurar la satisfacción." "Ausencia de un sistema proactivo para medir y mejorar la experiencia del cliente." "Poco seguimiento de la experiencia al cliente y por lo tanto es difícil encontrar mejoras, lo hacemos más en base a los hallazgos y las no conformidades que tenemos disponibles que un seguimiento real de los clientes para ver qué es lo que fue bueno y que fue malo de la experiencia" "No tenemos un repositorio de comentarios positivos y negativos, puede haber un correo donde se quejen de que los han llamado muchas veces o que les llegó una carta y ya pagaron."	"Montos que se facturan son iguales entonces no se puede deducir por lógica cuál es la factura que está pagando el cliente porque a veces se saltan algunas." "Es más difícil saber poder encontrar contactos del cliente de cementos para poder hacer la cobranza, muchas veces hay que acudir al ejecutivo comercial para que nos ayude, pero como estas personas están en terreno nos dificulta un poco porque no es lo mismo que hornigones que tenemos el CDR" "Los ferreteros en general todavía no están tan actualizados, en el sentido que hay varios que no tienen correo electrónico."	"Muchas veces cerramos negocios, se enganchan de la línea de crédito que puedo tener el cliente en el sistema y se encuentran que no les da la línea y empiezan a tener sobregiro, que también se puede dar producto del atraso en los pagos del cliente, por lo que se tiene que bloquear al cliente."

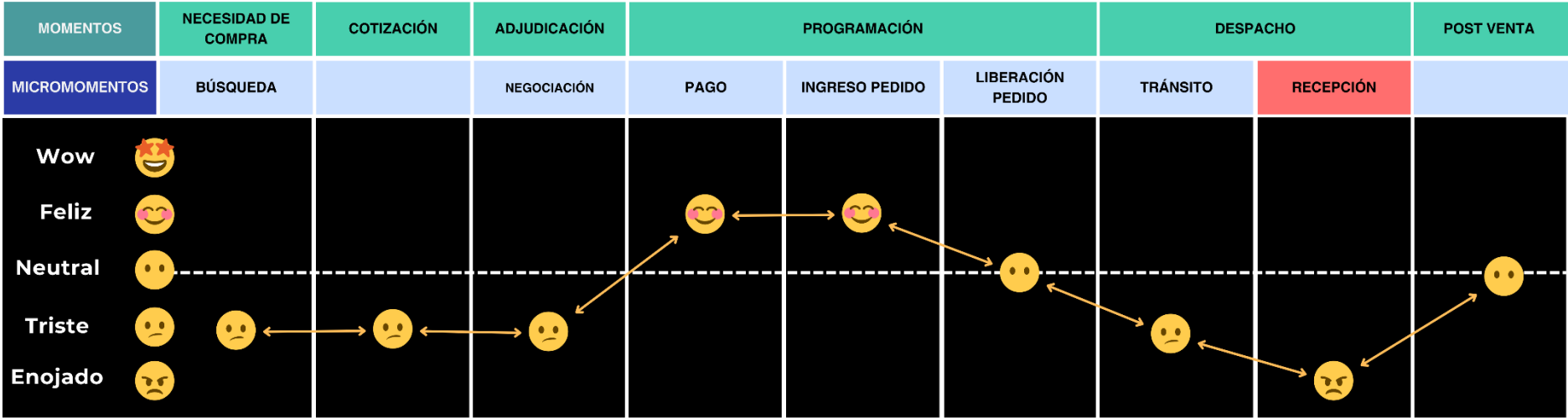
4. PROCESOS INTERNOS SIN LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	COTIZACIÓN	ADJUDICACIÓN	PROGRAMACIÓN			DESPACHO		POST VENTA
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA		NEGOCIACIÓN	PAGO	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN	
PROCESOS AREAS INTERNAS									
ACCIONES		- Colaborador del área comercial conoce información del cliente - Colaborador del área comercial otorga un precio	Colaborador del área comercial acuerda condiciones de venta (precio, despacho, pago)	- Agente de programación contact center solicita comprobante de pago a ejecutivo o cliente - Agente de programación contact center envía recaudación a tracking	Agente de programación contact center ingresa a JD pedido con o sin orden de compra	- Ejecutiva de cobranzas revisa y contabiliza el pago - Agente de tracking se encarga de liberar el pedido	- Supervisor de despacho planifica la carga - Supervisor de despacho programa el despacho de pedidos	- Ponetas descargan los pedidos. - Supervisor de despacho emite guía de despacho	Agente de gestión contact center ingresa reclamo del cliente
PROCESOS INTERNOS		Realizar Cotización	- Contactar a cliente y cerrar acuerdos comerciales - Solicitar pedido a contact center	Solicitar comprobante de pago y enviar recaudación	- Asignar pedido a programación contact center - Crear y verificar CP y CS - Ingresar información correspondiente al pedido	- Realizar cierre de caja - Liberar SF	- Chequear pedidos pendientes - Planificar y generar carga	- Enviar información a WebTrack. - Realizar seguimiento en ruta (Unigía)	Ingresar reclamo
QUIEBRES				Falta de prioridad clientes que pagan en efectivo	- Falta de normalización de datos porque están mal asignados los datos o falta información que se encuentra en otra data. - Todo el proceso de ingreso del pedido a JD es manual y un error afecta el resto del proceso.	Cola de espera por Hornigones	Los clientes deben llamar para rastrear información de la ubicación de sus pedidos.	- Espera prolongada de los camiones por retrasos en la descarga. - Inclemencias climáticas afectan el proceso y los tiempos de entrega.	Falta de seguimiento de la experiencia del cliente posterior a la venta, lo cual dificulta medir y mejorar la experiencia del cliente.
COMENTARIOS			"El precio puede ser un obstáculo en las negociaciones, especialmente si no cumplen con las expectativas del cliente o si son más caros que la competencia."	"Nosotros hemos sido super enfáticos que deberíamos tener prioridad con los pedidos que pagan en efectivo porque a veces las paginas de los bancos se caen porque a lo mejor lo mandamos hace 2 horas y justo cuando lo fueron a revisar el banco esta caído, quedamos super mal con los clientes. El que tiene línea de credito sabe que siempre está siendo revisado y si tiene deuda lo sabe, sabe que va a quedar retenido pero un cliente que pago y que quedo retenido porque no podemos revisar nosotros el banco, es super malo"	"Falta de los datos, que esté todo y por eso se ha solicitado otras áreas de soporte, que trabajemos en eso en unificar datos de información, que en un sistema saco datos del cliente padre, después no tienen los mismos contactos" "Todo es manual, ya el hecho de yo tener que acudir a una calculadora para sacar el cálculo que tengo que ingresar al sistema para que el precio quede bien, un dedo que coloqué mal, facturación se entero que me equivoque en el precio." "A veces nos ha pasado, lamentablemente, que el transportista se enojó, está muchas horas y la persona no lo recibe por eso. Y a veces estamos horas ahí esperando. Entonces, es súper complicado que algo para mal de acá."	"En tracking no hay una persona con la que nosotros podamos canalizar cementos y eso se debería optimizar porque sería super fácil porque no es tanto la carga que nosotros damos."	"Es super limitado lo que nosotros (contact) tenemos solvencia para contestar, solo podemos contestar está ingresado, está liberado y está en ruta. Tenemos dos opciones cuando nos contesta al tiro logística dejamos al cliente esperando en la llamada pero si ya se demora mucho, nosotros lea pedidos los datos al cliente, hacemos todas las averiguaciones y le devolvemos el llamado." "Los problemas que nosotros tenemos con los clientes principales son saber dónde está su camión"	"Camiones esperando durante periodos prolongados en las ubicaciones de los clientes debido a retrasos en la descarga." "Si nosotros colocamos el horario mal y el pedido decía a las dos y lo colocamos a las nueve, el camión va a tener que asumir que va a tener que esperar todas esas horas por error nuestro. Si el pedido llega antes del horario, va a tener que esperar. Y si llega fuera del horario, va a tener que esperar sobre tiempo a ver si el cliente nos acepta, después de mucho gestionar, que lo reciban" "Llamar a los clientes si reciben con lluvia, además si el lugar está óptimo para que un camión ingrese, puede por ejemplo que dos de los pedidos lleguen y el tercero recibe con lluvia pero no puede subir el camión, tenemos que llamar al cliente, avisarlo, reprogramar el pedido"	"No tenemos ninguna satisfacción de cliente integrada."

5. VIAJE EMOCONAL CLIENTE CON LÍNEA DE CRÉDITO



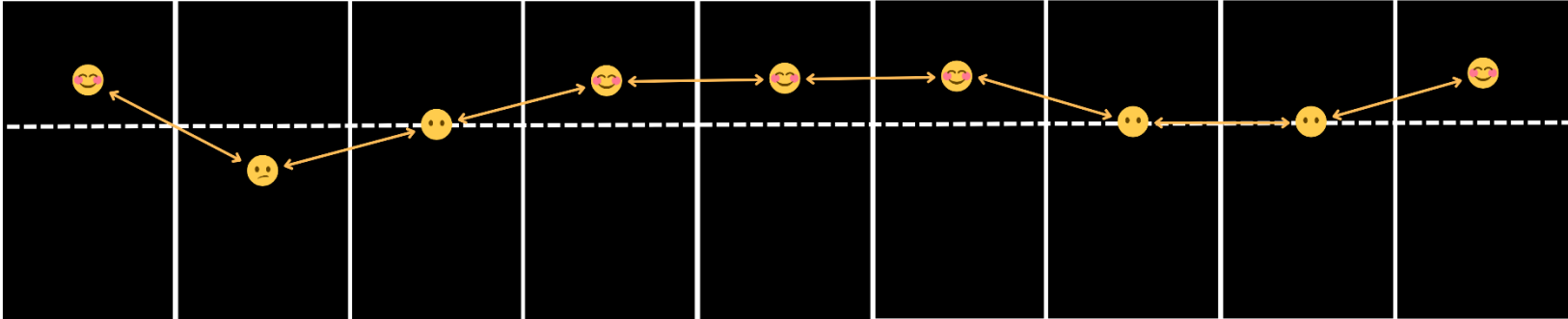
6. VIAJE EMOCONAL CLIENTE SIN LÍNEA DE CRÉDITO



7. MAPA DEL VIAJE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE IDEAL CON LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	ADJUDICACIÓN		PROGRAMACIÓN		DESPACHO		POST VENTA	FACTURACIÓN	PAGO
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA	COTIZACIÓN	NEGOCIACIÓN	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN / ANULACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN			
ACTORES	• Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Gerente comercial • Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Gerente comercial • Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Agente de contact center • Ejecutivos de ventas	• Ejecutiva de cobranzas		• Conductor • Peonetas	• Gerente comercial • Ejecutivo de ventas	• Melón Servicios Compartidos • Ejecutiva de cobranzas	
CANALES	• Teléfono • Mail • Presencial • Canal Web	• Teléfono • Mail • Presencial • Melón Online	• Teléfono • Mail • Presencial • Melón Online	• Teléfono • Mail • Melón Online	• Teléfono • Mail	• Teléfono • Mail	• Presencial	• Melón Online • Teléfono • Mail • Presencial	• Teléfono • Mail • Melón Online	• Transferencia • Efectivo • Weipay • Melón Online
QUIEBRES		• Alzas consecutivas de precios • Precio más caro que el mercado	• El precio no tiene una relación volumen-precio	• Contactar al cliente para aclarar información para ingresar correctamente al sistema.	• Contactar al cliente para aclarar factura pagada y liberar o anular pedido.	• No se indica el horario en que va a llegar el pedido.	• No hay confirmación de recepción del pedido. • Ausencia obsequios de marketing. • Pedido mal embalado/sin film. • Falta de tiempo para recepcionar pedido. • Falta de espacio para recepcionar pedido.	• No existe servicio de evaluación post despacho	• Ejecutiva de cobranzas debe investigar que factura efectivamente pago el cliente para cancelar línea de crédito o no.	• Pagar la factura equivocada por visualizar el mismo monto.
ASPIRACIONES	• Encontrar fácilmente un canal de comunicación con Melón	• Mantener precios para los compradores habituales. • Recibir descuentos como clientes regulares	• Negociar un precio más favorable al comprar grandes volúmenes	• Que el pedido se ingrese sin contratiempos.	• Que no haya retención del pedido.	• Conocer horario de llegada del pedido.	• Los sacos de cemento vengan protegidos por papel film en los palets. • Recibir material de Marketing (calendario, lápiz, propaganda de los ferreteros).	• Recibir invitaciones a eventos que organice Melón, como feria anual de manera más recurrente para generar instancias de interacción e intercambio de ideas	• Recibir factura oportunamente y con claridad.	• Realizar el pago sin contratiempos.
		 								
SOLUCIÓN IMPLEMENTADA			• Implementar el sistema de gestión de información unificado entrega al historial de compra del cliente, por lo tanto se conocen los volúmenes de cemento que compra regularmente pudiendo llegar a mejores acuerdos en el momento de la negociación.	• Implementar un sistema de gestión de información unificado en todas las áreas de la empresa con información de contacto de los clientes, au historial de compras detallado, cantidades adquiridas previamente, direcciones de despacho.	• Subdividir la unidad de Melón Servicios Compartidos, específicamente de "Tracking" y "Cobranzas" que se dedique exclusivamente a la unidad de negocio de cementos.	• Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real a través de una plataforma web o aplicación móvil.	• Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real a través de una plataforma web o aplicación móvil. • Crear y distribuir productos de marketing tangibles, como calendarios, lápices u otros artículos promocionales	• Diversificar los canales de comunicación, alejándose del correo tradicional y explorando opciones como WhatsApp para enviar invitaciones a eventos y compartir información relevante sobre ferias y charlas planificadas por la empresa • Implementar un proceso de seguimiento postventa a través de un informe de de la experiencia del cliente. • Implementar encuesta NPS periódicamente cada 3 meses para realizar análisis de clientes promotores, crear estrategias para fidelizarlos y generar estrategias para convertir los clientes detractores en promotores.	• Subdividir la unidad de Melón Servicios Compartidos, específicamente de "Cobranzas" que se dedique exclusivamente a la unidad de negocio de cementos permitira un enfoque más específico en los pedidos relacionados a la unidad de cementos, lo que garantizaría una pronta atención a aquellos pedidos que se encuentran retenidos por motivos relacionados con la verificación de la disponibilidad de crédito en la línea de crédito del cliente.	• Implementar el sistema de gestión de información unificada entrega acceso al historial de compra del cliente, por lo tanto también a sus pagos para reconocer clara y eficazmente los pagos realizados por el cliente de sus facturas, corrigiendo problemas de confusión con mayor rapidez.

8. MAPA DEL VIAJE DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE IDEAL SIN LÍNEA DE CRÉDITO

MOMENTOS	NECESIDAD DE COMPRA	COTIZACIÓN	ADJUDICACIÓN	PROGRAMACIÓN			DESPACHO		POST VENTA
MICROMOMENTOS	BÚSQUEDA		NEGOCIACIÓN	PAGO	INGRESO PEDIDO	LIBERACIÓN PEDIDO	TRÁNSITO	RECEPCIÓN	
ACTORES	• Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Gerente comercial • Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Gerente comercial • Jefes zonales • Ejecutivos de ventas • Encargada venta remota	• Cliente	• Agente de contact center	• Cobrador • Agente de tracking	• Jefa Logística de Granel Cementos • Supervisora de despacho Cemento Envasado	• Conductor • Peonetas	• Gerente Comercial • Ejecutivo de Ventas
CANALES	• Teléfono • Mail • Presencial • Canal Web	• Teléfono • Mail • Presencial • Melón Online	• Teléfono • Mail • Presencial • Melón Online	• Transferencia • Efectivo • Welspay • Melón Online	• Teléfono • Mail • Melón Online	• Teléfono • Mail	• Teléfono • Mail • Presencial	• Presencial	• Melón Online • Teléfono • Mail • Presencial
QUIEBRES	• Dificultad comprar directamente	• Alzas consecutivas de precios • Precio más caro que el mercado	• No hay relación volumen-precio	• Plataforma de pago o banco caída, lo cual no permite ingresar y aplicar el pago para ingresar el pedido	• Contactar al cliente para aclarar información para ingresar correctamente al sistema.		• No se indica el horario en que va a llegar el pedido.	• No hay confirmación de recepción del pedido. • Ausencia obsequios de marketing. • Pedido mal embalado/sin film. • Falta de tiempo para recepcionar pedido. • Falta de espacio para recepcionar pedido.	• No existe servicio de evaluación post despacho
ASPIRACIONES	• Encontrar fácilmente un canal de comunicación con Melón	• Mantener precios para los compradores habituales • Recibir descuentos como clientes regulares	• Negociar un precio más favorable al comprar grandes volúmenes	• Realizar el pago sin contratiempos.	• Que el pedido se ingrese sin contratiempos.	• Recibir prontamente notificación con la guía de despacho de su pedido.	• Conocer horario de llegada del pedido.	• Los sacos de cemento vengn protegidos por papel film en los palets. • Recibir material de Marketing (calendario, lápiz, propaganda de los ferreteros).	• Recibir invitaciones a eventos que organiza Melón, como feria anual de manera más recurrente para generar instancias de interacción e intercambio de ideas
 									
SOLUCIÓN IMPLEMENTADA			• Implementar el sistema de gestión de información unificado entrega el historial de compra del cliente, por lo tanto se conocen los volúmenes de cemento que compra regularmente pudiendo llegar a mejores acuerdos en el momento de la negociación.	• Subdividir la unidad de Melón Servicios Compartidos, específicamente de "Tracking" y "Cobranzas" que se dedique exclusivamente a la unidad de negocio de cementos.	• Implementar un sistema de gestión de información unificado en todas las áreas de la empresa con información de contacto de los clientes, su historial de compras detallado, cantidades adquiridas previamente, direcciones de despacho.	• Subdividir la unidad de Melón Servicios Compartidos, específicamente de "Tracking" y "Cobranzas" que se dedique exclusivamente a la unidad de negocio de cementos garantizando una pronta atención a aquellos pedidos que se encuentran retenidos por motivos relacionados con la verificación de pagos en efectivo o por transferencia.	• Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real a través de una plataforma web o aplicación móvil.	• Implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real a través de una plataforma web o aplicación móvil. • Crear y distribuir productos de marketing tangibles, como calendarios, lápices u otros artículos promocionales	• Diversificar los canales de comunicación, eliminando el correo tradicional y explorando opciones como WhatsApp para enviar invitaciones a eventos y compartir información relevante sobre ferias y charlas planificadas por la empresa • Implementar un proceso de seguimiento postventa a través de un informe de la experiencia del cliente. • Implementar encuesta NPS periódicamente cada 3 meses para realizar análisis de clientes promotores, crear estrategias para fidelizarlos y generar estrategias para convertir los clientes detractores en promotores.

