

Resumen

La empresa Felix Brunatto y Cía. Ltda. nace en 1998, con el fin de vender chocolates de altísima calidad y, entregar un servicio de comunicación afectiva a las empresas, con el fin de fidelizar a sus clientes y mejorar las relaciones entre sus empleados, conduciendo así a un ambiente mas grato y mas propicio para la eficiencia del desempeño.

De esta manera la unidad de comunicación afectiva causó bastante sensación por el tipo de solución que entregaba, era original y de una enorme calidad, pero lamentablemente no así su gestión. Luego, el objetivo principal es entregar a esta empresa un sistema de información que sea capaz de apoyar las debilidades del Front-Office generando así un valor para la organización.

El proyecto consiste en desarrollar una solución CRM (Customer relationship Management) para lograr focalizar de forma eficiente los recursos empresariales, administrar a los clientes y generar relaciones mas duraderas con estos. Se propone realizar el proyecto en tres etapas:

- Etapa 1: En el área de ventas.
- Etapa 2: En el área de marketing.
- Etapa 3: En el área de servicios.

Así se dará la opción de aprender, dominando cada etapa antes de implementar la siguiente, permitiendo flexibilidad y un mayor orden organizacional.

Finalmente, la evaluación económica para esta unidad de negocio, con y sin proyecto fundamentadas en el valor actual neto son:

$VAN_{\text{con proyecto}} = 65.211.397$

$VAN_{\text{sin proyecto}} = (20.407.973)$

Generando un beneficio de \$ **85.619.370** en 6 años.

INDICE

RESUMEN.....	1
INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	6

PARTE 1

SITUACION ACTUAL

1.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.2.- ORGANIGRAMA.....	10
1.3.- DEPENDENCIAS.....	10
1.4.- PERSONAL.....	10
1.5.- FLOW SHEET GENERAL.....	11

PARTE 2

ANÁLISIS ESTRATEGICO

2.1.- UNIDADES DE NEGOCIO.....	13
2.2.- EL PRODUCTO.....	15
2.3.- CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	18
2.4.- MERCADO.....	20
2.5.- ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	22
2.6.- ANÁLISIS INTERNO.....	27
2.7.- ANÁLISIS FODA.....	30
2.8.- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	32
2.9.- POSICIONAMIENTO.....	34

PARTE 3
PROPUESTA DE LA SOLUCIÓN

3.1.- TENDENCIAS EN EL MUNDO.....	35
3.2.- UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE.....	36
3.3.- DEFINICIÓN DE CRM.....	38
3.4.- OBJETIVOS DE UN CRM.....	39
3.5.- IMPLEMENTAR UNA SOLUCIÓN CRM.....	42
3.5.1) PLAN ECONÓMICO.....	43
3.5.2) PRIORIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES CLAVE.....	44
3.5.3) ACUERDO DE ESTRATEGIAS.....	47
3.5.4) EVALUACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS.....	49
3.5.5) PLAN DE DESARROLLO DEL CLIENTE.....	50
3.5.6) SISTEMA DE LA MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE....	50
3.5.7) LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA CONTINUA.....	52
3.6.- EL SOFTWARE.....	53

PARTE 4
EL PROYECTO

4.1.- INTRODUCCIÓN.....	55
4.2.- EL PROYECTO.....	55
4.3.- ETAPA 1.....	56
4.4.- ETAPA 2.....	57
4.5.- ETAPA 3.....	58
4.6.- METAS.....	58
4.7.- DURACIÓN DEL PROYECTO.....	59
4.8.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	59

4.9.- NUEVA ESTRUCTURA.....	61
4.9.1) TRABAJO EN CONJUNTO DE MARKETING, VENTAS Y SOPORTE CON EL PROYECTO.....	61
4.9.2) MÓDULO DE MERKETING.....	63
4.9.3) MÓDULO DE SOPORTE.....	64
4.9.4) MÓDULO DE VENTA.....	66
4.9.5) CONCLUSIÓN.....	66
4.10.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	67
4.10.1) NUEVO ORGANIGRAMA.....	67
4.10.2) NUEVA CADENA DE VALOR.....	68

PARTE 5
EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1.- INVERSIÓN.....	69
5.2.- CÁLCULO DE FLUJO DE CAJA.....	71
5.2.1) COSTOS.....	71
5.2.2) BENEFICIOS.....	72
5.2.3) DEPRECIACIÓN.....	73
5.2.4) PRESTAMO.....	73
5.2.5) CAPITAL DE TRABAJO.....	74
5.2.6) SUPUESTOS.....	75
5.3.-FLUJOS DE CAJA.....	76
5.4.- CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	77
5.5.- EVALUACIÓN.....	77
5.6.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	78
CONCLUSIÓN.....	79

ANEXOS

ANEXO N°1.- FLOW SHEET DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL CHOCOLATE.....	80
ANEXO N°2.- PRODUCTOS.....	82
ANEXO N°3.- CLIENTES DE BRUNATTO.....	86
ANEXO N°4.- MATRICES DE PORTER.....	89
ANEXO N°5.- QUE ES EL SERVICIO AL CLIENTE.....	91
ANEXO N°6.- REQUISITOS DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO PARA USAR SALES LOGIX.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta Tesis es entregar a la empresa Brunatto y Cía. Ltda. una filosofía de administración del cliente, apoyado por una solución tecnológica actualizada, que genere un valor agregado a la organización. Esto implementando herramientas de CRM (Customer Relationship Managemet) para el manejo correcto y eficiente del Front Office, se logra así un mejor servicio al cliente que se traducirá en relaciones a largo plazo de colaboración mutua y posicionamiento de la empresa como líder en el mercado en que se desenvuelve.

A través de la historia se puede analizar los distintos tipos de estrategias que han tenido las empresas para poder vender sus productos. Si bien al principio solo bastaba ofrecer un producto, bienes y/o servicios, de buena calidad y precios para lograr una venta exitosa, ahora con el exceso de oferta presentado por las empresas, el servicio al cliente será el punto mas importante para poder diferenciarse de la competencia y provocar la elección de compra.

Customer Relationship Management o Administración de las relaciones con el cliente, es una estrategia de negocios que identifica a cada cliente como si fuera un segmento de mercado distinto y asigna recursos a este de manera eficiente. Así se logra entregar un mejor servicio apuntando siempre a la fidelización de los clientes, con el fin de generar relaciones a largo plazo, que claramente son más rentables para la empresa.

PARTE 1

SITUACIÓN ACTUAL

1.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Don Félix Brunatto inicia en Septiembre de 1989, un proyecto familiar de manufacturación de helados y chocolates de altísima calidad, cien por ciento artesanales para el mercado de la undécima región. Por múltiples razones no se logra materializar el proyecto en la zona, y se traslada a Santiago, donde comienza en un pequeño local ubicado en la comuna de la Florida y con una sucursal en el balneario de Zapallar. En menos de un año, el local se traslada a una casa ubicada en la calle Salvador 721. En ese tiempo eran cinco personas las que realizaban todas las funciones. Debido a las obligaciones que requiere la empresa, la familia Brunatto decide trasladarse a Santiago definitivamente el año 1991. Tras un tiempo, se decide abrir nuevos locales, uno en Reñaca, otro en el Freshmarket de Estoril, una alianza estratégica con Tout Paris en Agustinas y un local en conjunto con la panadería Fuchs en la comuna de Las Condes, entre otros. Por otra parte, la empresa comienza a exportar a Brasil desde el año 93, actividad que dura hasta principios de 1998.

A raíz de esta expansión la empresa va demandando mayores capitales, para lo cual se buscan nuevos socios para que entren con aporte de capital. En el año 1997, la empresa, ahora con el nombre IDISA, contaba con 5 socios, los cuales comenzaron a tener roces y diferencias de opinión respecto a la naturaleza de la manufactura de los productos, la que se mantuvo siempre artesanal como se había concebido. Pero las diferencias de visión hicieron que a fines de 1997, Félix Brunatto se retira de la gestión de la empresa.

En 1998, tras un año de descanso, Félix Brunatto retoma solo el negocio de los chocolates, le compra la marca “Brunatto” a IDISA, quienes quedaron con la parte de los helados, y forma una nueva empresa junto con Cristóbal Camino, un joven ingeniero comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez, que pasa a llamarse Félix Brunatto y Cía. Ltda., con el nombre de Fantasía L’Atelier del Cioccolato di Félix Brunatto. Esta nueva empresa prácticamente no tiene clientes heredados y no quedan rastros del antiguo producto

artesanal ni información de la empresa, ya que son víctimas de un robo de las cajas que contenían estos registros.

La primera prioridad es reconstruir la parte productiva y recuperar sus antiguos niveles de excelencia, lo cual se logró en un año con personal íntegramente de Curacaví. En una segunda etapa comienza el rescate de antiguos clientes y la apertura de nuevos, con resultados bastante irregulares. Durante este trabajo surge la idea de introducir el chocolate en formatos pequeños como rosetas y cajitas de 1 a 6 bombones para ser vendidos a empresas como medio de comunicación. Así nace una nueva unidad de negocios, que incursiona en la industria de la comunicación afectiva ofreciendo herramientas de fidelización y un servicio agregado enfocado a la mantención y distribución del producto.

La empresa logra en dos años desarrollar dos líneas nuevas de productos apoyado fuertemente por CORFO-Fontec, Prochile y por el Banco Estado. Es seleccionada en Buenos Aires, en un concurso internacional, como una empresa ENDEAVOR, recibe reconocimiento de manos del Presidente de la República como una PYME ejemplo de innovación, participa en una gira presidencial por Italia, consigue en un año, 93 reportajes en todos los medios de comunicación chilenos sin pagar un solo peso, además de la RAI, CNN, Univisión, y estar durante tres meses en todos los vuelos internacionales de las empresas americanas. Además, se abre un punto de venta en Torino, Italia, y otro en Nueva York, en pleno corazón de Manhattan, con una presencia cada día más importante. Gracias a Prochile, se exploran mercados europeos, americanos y canadienses con catas de chocolate en la embajada chilena en Roma, en Madrid y en Washington, y en hoteles como el Hyatt de Los Angeles, el Hilton de Las Vegas, Michelangelo de Québec o La Smarrita en Italia. La empresa es invitada a participar en la Vinoble de Cádiz y en todas partes recibe grandes elogios por la originalidad de sus productos y la excelente calidad del Cioccolato y sus envases.

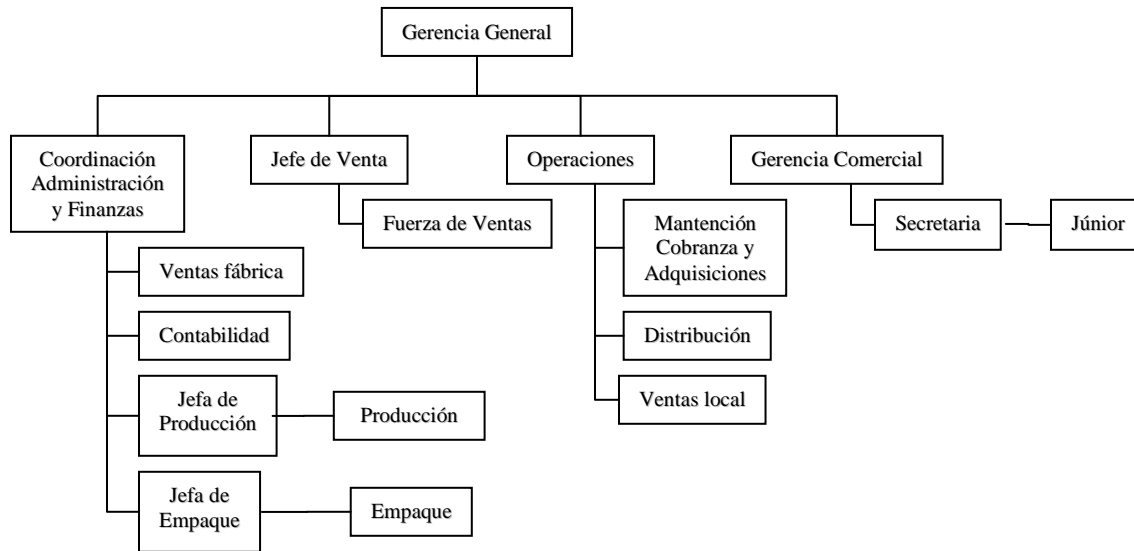
Así, hoy en día Félix Brunatto y Cía Ltda. es una empresa que utiliza las más modernas técnicas en elaboración de bombones y rescata antiguas tradiciones precolombinas de los mayas, olmecas, toltecas, aztecas e incas. Su fábrica esta ubicada a los pies de Los Andes, en el Valle de Curacaví, Chile. Tierra descontaminada de toda secuela de la modernidad, que mantiene el espíritu de sus antiguos habitantes, los indios picunches. Es aquí donde se produce el chocolate, se empaca, distribuye y, por otra parte, se lleva toda la administración y finanzas de la empresa.

Las oficinas comerciales están ubicadas en el barío el Golf, Santiago, lugar donde se concentran varias oficinas de las empresas mas importantes del país. Es aquí donde se ubica la gerencia de negocios, la que se compone por una fuerza de venta externa y un centro de información y planificación. También se ubican en estas dependencias el departamento de cobranza y el de operaciones, el cual coordina imprenta, producción y entregas. Son estas las oficinas que componen la unidad de negocios orientadas a venta a empresas donde se comercializan herramientas de comunicación afectiva a través de un servicio integral que incluye desde la creatividad, diseño, manufactura y coordinación, hasta la distribución del producto terminado, mantención de stock y servicio post-venta. Que está diferenciada y validada por un chocolate de altísima calidad que transmite el mensaje a través de los cinco sentidos, tornando un mensaje impersonal y frío en una comunicación afectiva y personalizada.

Por último, la empresa cuenta con un local también ubicado en el sector El Golf, Santiago, donde se comercializan los productos directamente a consumidores finales (Retail). Este local compone la segunda unidad de negocios de la empresa, orientada al consumo personal, donde se comercializan chocolates de altísima calidad en cajas artesanales con presentaciones distinguidas especiales para regalos.

1.2.- ORGANIGRAMA

Figura N°1
Organigrama de Brunatto



Fuente: Brunatto y Cía. Ltda.

1.3.- DEPENDENCIAS

Atelier: Av O'Higgins 124, Curacaví, Santiago

Oficinas Comerciales: Carmencita 195, Las Condes, Santiago

Local de Ventas Retail: Burgos 293, Las Condes, Santiago

Local de Ventas Nueva York: 42 east 59 th Street NY, 10022

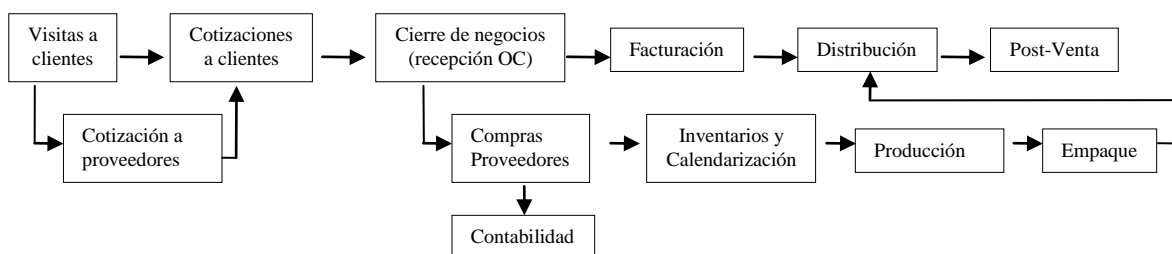
1.4.- PERSONAL

La empresa cuenta con 22 empleados mas los dos socios quienes son Gerente General y Gerente Comercial.

1 Jefe de ventas	4 Operarias de producción
4 Vendedoras	4 Operarias de empaque
1 Directora de operaciones	3 Administrativos
1 Secretaria	1 Distribución
1 Cobranza	1 Junior
1 Contador	

1.5.- FLOW SHEET DE VENTA

Figura N°2
Flow Sheet de Venta



El proceso parte por la gestión de la fuerza de ventas, la cual tiene como objetivo visitar empresas potenciales y ofrecerles los productos Brunatto. Generalmente se apunta a los departamentos de marketing y recursos humanos. Esta fuerza de ventas es externa y es la que genera propuestas, cotiza, cierra negocios y mantiene a sus clientes haciendo las rebajas de stock. Las herramientas con las que cuenta esta fuerza de venta para lograr contactos con clientes son; teléfono, celular, internet (mail), fax y bonos de movilización. El departamento de operaciones paralelamente es el encargado de cotizar con proveedores para así generar cotizaciones adecuadas a clientes en los productos que se transen. Estas cotizaciones ocurrirán sólo cuando se incorporen materiales que no provea la imprenta (maderas, metales, bolsas, cintas, etc). Nuestro producto esta orientado 100% al cliente, por lo que lo adaptamos a sus necesidades, incluyendo si es necesario, distintos insumos.

Una vez cerrado el negocio, lo cual ocurre con la recepción de órdenes de compra por parte de los clientes, el departamento de operaciones comienza el proceso de compras a proveedores, donde el de mayor relevancia es la imprenta. Cabe notar que este negocio analizándolo del punto de vista de costos se compone de 40% chocolates y 60% gráfica. La imprenta proporciona las maquetas de la gráfica del producto para conseguir los vistos buenos por parte del cliente. Una vez conseguido esto, se inicia el proceso de impresión. Paralelamente se envían los datos de la venta a la fábrica donde chequean inventarios de materias primas y calculan la fecha óptima para la fabricación del chocolate (En el anexo n°1 esta el flow sheet de cómo se hace un chocolate Brunatto) . La empresa cuenta con stock de materias primas para la manufactura del chocolate y cajas Brunatto. Para el caso

de las cajas corporativas se manda la orden a la imprenta una vez cerrada la compra (producción contra pedido).

Por último, también en esta etapa comienza el proceso de facturación, donde se ingresan los datos de venta a un sistema computacional muy precario y aislado y se generan las respectivas facturas.

Llegada la fecha estipulada para la producción, se produce el chocolate y posteriormente se pasan a la fase de empaque, donde ya han llegado de la imprenta los envases terminados.

El stock de producto terminado de la empresa no existe, debido a las características de perecibilidad y mantención del producto, por lo cual la distribución ocurre inmediatamente después del empaque. La distribución se hace con una camioneta de la empresa, la cual hace repartos dentro de la región metropolitana. Cuando se vende a regiones, se subcontrata un courier o un correo privado dependiendo de la naturaleza del reparto (un despacho en un punto determinado o una roceta en N puntos distintos).

El servicio post-venta consta de un servicio de “mantención virtual de stock”, ya que en muchos casos compran grandes cantidades de productos pero estos se van produciendo a medida que el cliente lo estime conveniente. Así podemos convertirnos en una agenda del cliente recordándoles de las diversas ocasiones de uso del producto y sus distintos formatos.

Por último, esta la contabilidad que está externalizada a una empresa la cual periódicamente recolecta datos y va presentando informes mensuales. Este proceso está muy débil, la información está muy desordenada y el personal al no ser interno, no sabe bien lo que pasa dentro de la empresa. Producto de esta condición es que el último balance que se presentó fue el del 31 de diciembre del 2001, y no se ha presentado ninguno a lo largo del año 2002.

PARTE 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1.- UNIDADES DE NEGOCIO

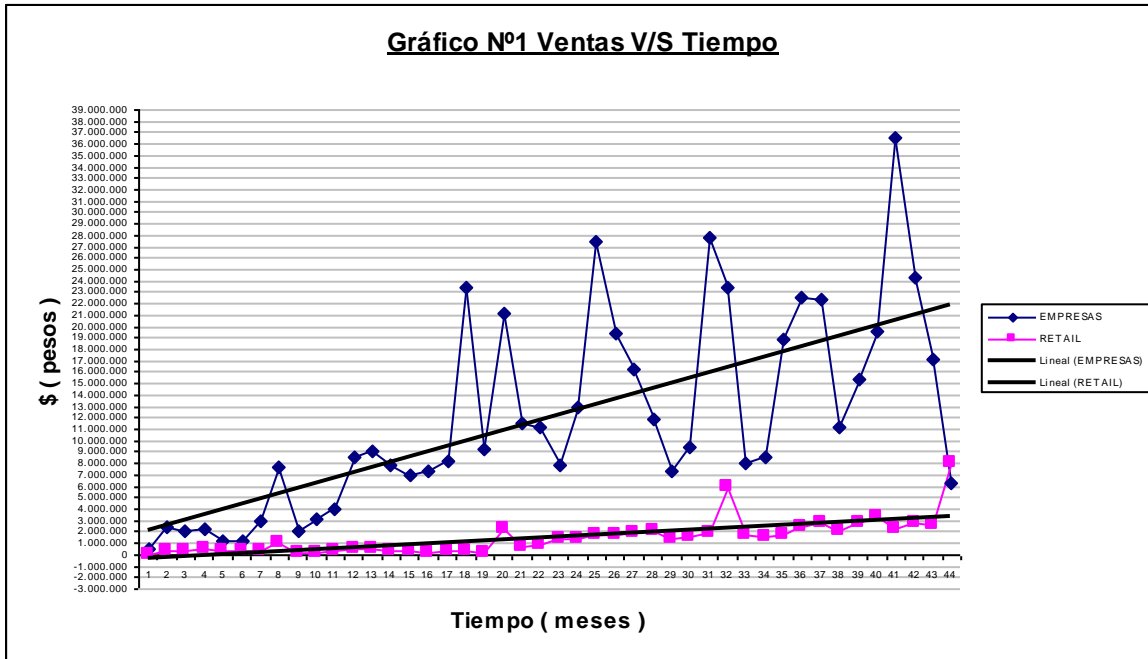
Nuestra empresa, al tener dos unidades de negocios, comercializa dos productos similares, pero orientados a distintos clientes;

- 1.- Ofrecer comunicación afectiva a través de la venta corporativa a las empresas chilenas.
- 2.- Ofrecer el más fino chocolate a través de retail a consumidores finales.

Cuadro N°1
Ventas históricas de la empresa

	1999		2000		2001		2002	
	Empresas	Retail	Empresas	Retail	Empresas	Retail	Empresas	Retail
Enero	0	0	2.051.047	127.304	11.522.903	677.351	8.037.003	1.737.831
Febrero	0	0	3.118.378	118.400	11.200.645	772.773	8.497.107	1.576.409
Marzo	0	0	3.983.527	266.851	7.934.675	1.432.779	18.861.084	1.798.812
Abril	0	0	8.613.487	425.219	12.990.275	1.414.942	22.464.916	2.412.217
Mayo	435.000	0	9.051.251	555.777	27.457.467	1.641.069	22.323.938	2.850.315
Junio	2.415.553	408.907	7.919.474	345.881	19.418.008	1.666.263	11.242.426	2.102.931
Julio	2.109.078	278.456	7.060.341	356.441	16.227.514	1.987.154	15.352.610	2.709.334
Agosto	2.320.048	443.093	7.326.128	220.553	11.795.405	2.028.283	19.643.174	3.266.819
Septiembre	1.210.621	353.848	8.173.196	296.309	7.369.558	1.410.635	36.533.860	2.235.975
Octubre	1.281.712	281.235	23.509.638	336.711	9.430.204	1.605.280	24.333.457	2.695.254
Noviembre	3.016.976	278.056	9.259.488	185.515	27.713.902	1.867.441	17.133.659	2.517.074
Diciembre	7.602.814	1.062.308	21.210.817	2.242.409	23.390.716	5.905.969	6.301.132	8.043.706
subtotal	20.391.803	3.105.903	111.276.771	5.477.372	186.451.274	22.409.937	210.724.367	33.946.676
Total	23.497.706		116.754.143		208.861.211		244.671.043	

Fuente: elaboración propia. Todos los datos están en pesos.



Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°2
Resumen de Ventas

	1999	2000	2001	2002	media
Empresas	86.8%	95.3%	89.3%	86.1%	89.4%
Retail	13.2%	4.7%	10.7%	13.9%	10.6%

Fuente: elaboración propia.

Por una parte, podemos apreciar en el cuadro N°2, que la venta corporativa ha representado un 89.4% durante la vida de la empresa, mientras que retail solo ha aportado el 10.6% de la venta.

Las ecuaciones de las líneas de tendencias reflejan una notoria diferencia entre sus pendientes. De aquí se deduce que la proyección del negocio corporativo es mucho más atractiva para la empresa, a pesar de su estacionalidad, la cual es producto de la temporalidad del producto.

Empresas: $y = 460819x + 2E+06$

Retail: $y = 88137x - 507168$

En base a lo anteriormente analizado, este análisis se centrara en la “comunicación afectiva” o “venta corporativa”.

La empresa comercializa herramientas de comunicación afectiva a través de un servicio integral, que incluye desde la creatividad, diseño, manufactura, y coordinación, hasta la distribución del producto terminado, mantención de stock y servicio post-venta. La comunicación es diferenciada y validada por un chocolate de altísima calidad que transmite el mensaje a través de los cinco sentidos, tornando un mensaje impersonal y frío en una comunicación afectiva y personalizada. Este producto se orienta a la fidelización de los clientes externos e internos de las empresas chilenas, con el objeto de mejorar la calidad del clima organizacional. Dentro de estas, lo que se traduce en aumento de productividad y, además, generar relaciones duraderas y rentables con clientes y proveedores.

2.2.- EL PRODUCTO

A continuación examinaremos en detalle cada componente del producto (Ver anexo nº2):

El Chocolate

El chocolate usado y creado en la empresa es el prestigioso cioccolato Brunatto, que representa el elemento diferenciador y validador de la comunicación afectiva debido a sus características. El cioccolato Brunatto es un producto 100% natural en el que se busca un equilibrio y armonía entre sus distintos ingredientes. Tiene un casquillo en la parte exterior de un cacao amargo y crujiente con un espesor aproximado al milímetro y medio.

El interior contiene un “ganache” que es un blended de cacaos (mezcla de diversos cacaos) con lo que se busca obtener un sabor muy delicado al paladar, cremoso y semi-amargo. Todos estos chocolates tienen la misma estructura, la diferencia entre unos y otros son los noventa sabores totalmente naturales con los que se acompaña delicadamente este ganache, a excepción de las diez variedades de quesos donde no se usa.

Los bombones Brunatto se reconocen por un color oscuro caoba, un fuerte brillo, delicados diseños y tamaño apropiado de colocar en la boca. El cuidado en todos los detalles empieza en la cápsula que lo contiene elaborada con un finísimo papel finlandés especial para chocolate el cual es armado y personalizado en Italia. El proceso productivo del cioccolato Brunatto es de principio a fin artesanal, y es un regreso a las viejas tradiciones chocolateras donde cada detalle es tratado con infinito amor por las artesanas que crean este maravilloso producto.

Idea creativa

La empresa es innovadora por naturaleza debido a las soluciones comunicacionales que brinda y la gran variedad de sabores con las que se pueden asociar. Además cuenta con un personal especializado en ideas graficas y comunicacionales apoyados y respaldados por la agencia de publicidad Camprent International dirigida por Alberto Israel. Por otra parte, la fuerza de venta tiene como misión identificar necesidades en los clientes, punto de partida para una solución comunicacional. Es así como se logra proporcionar un producto dirigido y óptimo.

Envase

Tiene un gran mix de envases, tanto en formas como en tamaños, colores y materiales. Por otro lado, contamos con la flexibilidad de poder diseñar y confeccionar el envase que desee el cliente.

Distribución

La empresa está dotada con todo los requerimientos necesarios para hacer que el producto llegue en óptimas condiciones y en los tiempos especificados al lugar demandado por el cliente, asegurando calidad, preservación, buen estado y exactitud en los tiempos.

La delicadeza del producto obliga a un gran cuidado en el manejo, evitando el calor (temperaturas mayores de 18 grados), la humedad, los olores y la luz. Es importante no colocarlos en habitaciones o lugares que, aunque estén a cierta distancia del cioccolato,

existan olores fuertes, como por ejemplo cigarrillos, mariscos, aliños fuertes, etc. Se debe tener cuidado también en no apilar un exceso de cajas.

El tiempo de llegada del producto dependerá de varios factores:

- 1º) Si el formato del envase es nuevo o esta hecho.
- 2º) Si este es artesanal o no.
- 3º) La cantidad requerida.
- 4º) Y si es en el área metropolitana o fuera de esta.

Considerando todos estos factores el tiempo, desde que se hace el pedido hasta su entrega es de 5 días como máximo en la región metropolitana y 6 días fuera de esta.

Coordinación

Una venta está seguida por la asignación de una ejecutiva de cuentas para la empresa, la cual propondrá y calendarizará acciones de comunicación afectiva en forma oportuna y estará asesorada a su vez por los publicistas y diseñadores. También coordinará la producción, la entrega y dará un reporte del stock a manejar por el cliente todos los meses y después de cada acción. El objeto es establecer y afiatar el vínculo entre el cliente y la empresa.

2.3.- CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

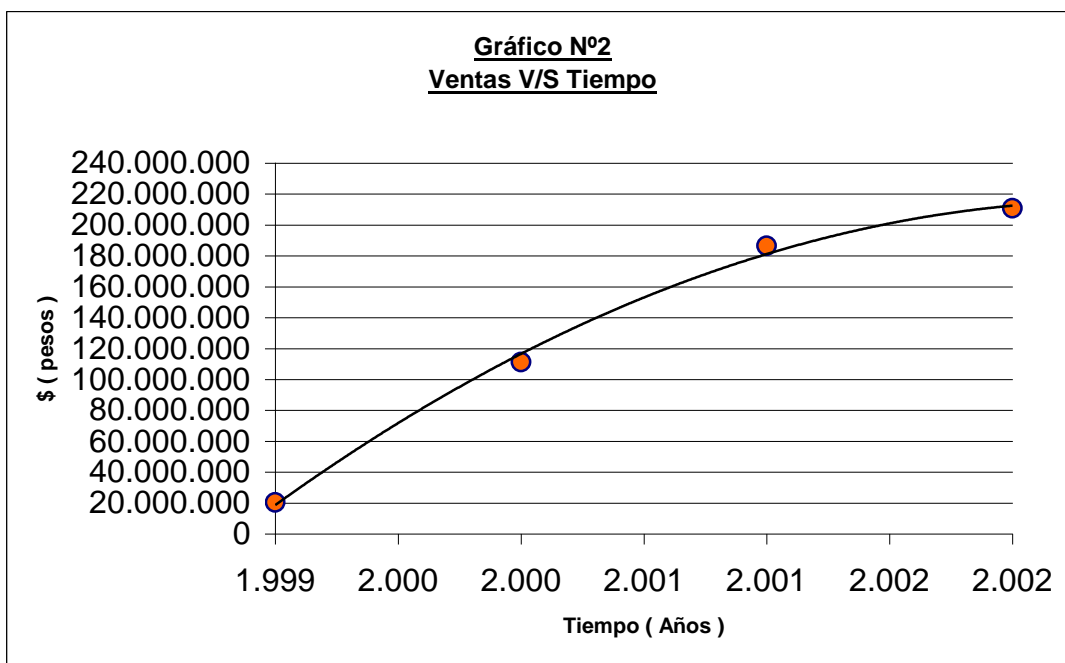
La empresa a través del tiempo ha tenido un crecimiento positivo de manera desacelerada, terminando un año 2002 con un crecimiento del 17,15% en comparación al año anterior. Si bien en una primera instancia se creció mucho, es ahora el momento de cambiar la estrategia para romper la tendencia ya mencionada, que claramente si ésta continua el estancamiento de las ventas será inevitable para el año 2003.

A continuación se muestran los porcentajes históricos del crecimiento de la empresa con sus respectivas unidades de negocio, y en seguida una representación grafica del crecimiento de la unidad de negocios enfocada a la venta corporativa.

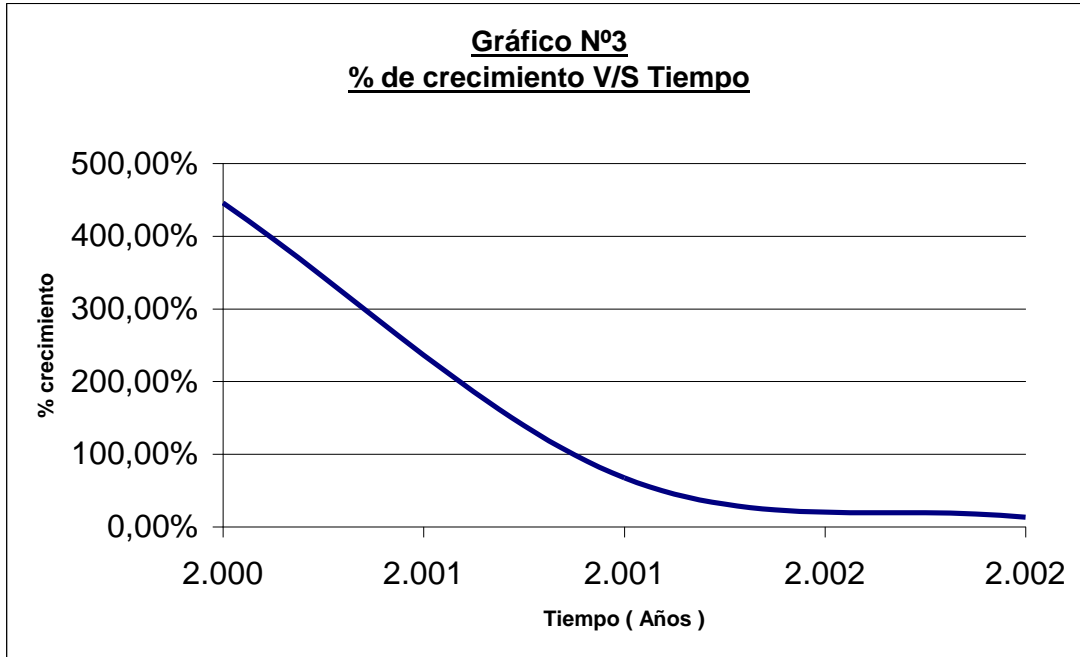
Cuadro N°3
Crecimiento de la empresa

	1999		2000		2001		2002	
	Empresas	Retail	Empresas	Retail	Empresas	Retail	Empresas	Retail
subtotal	20.391.803	3.105.903	111.276.771	5.477.372	186.451.274	22.409.937	210.724.367	33.946.676
Crec. por unid. de neg.			445,69%	76,35%	67,56%	309,14%	13,02%	51,48%
Total	23.497.706		116.754.143		208.861.211		244.671.043	
Crec. de la empresa			396,87%		78,89%		17,15%	

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

La proyección de ventas para el 2003 según los datos y las tendencias históricas de la unidad de negocios en cuestión, es de \$218.135.944, con un crecimiento del 3,52%. De esta forma, si Brunatto no toma medidas concretas, el estancamiento y posiblemente una disminución en las ventas serán inevitables para los siguientes periodos.

2.4.- EL MERCADO

Cientes:

Nuestros clientes son medianas y grandes empresas, con necesidades de fidelización, publicidad, y/o de comunicación interna. Para determinar cuales son estas empresas, analizamos el gasto publicitario de estas, el número de trabajadores, el número de clientes y proveedores con los que trabajan, para así determinar su potencialidad.

En el mercado chileno, existen aproximadamente 4500 empresas de estas características según McCann Ericsson. Brunatto tiene (hasta el 2002) aproximadamente 1000 empresas ingresadas en una planilla para visitar, las cuales están repartidas en las carteras de las vendedoras. De estas empresas, se le vendió en el año 2002 a solo 212 aproximadamente.

Mercado	4500	100%
Activos	212	4.7%

Debido a la situación económica que sufre el país, los presupuestos para gastos publicitarios y fidelización se han visto restringidos, lo que influye directa y negativamente en nuestras ventas. Esto hace que nuestros clientes disminuyan en cantidad y en potencialidad.

Para conocer una lista de los clientes activos de la empresa ver anexo nº 3 .

Por otro lado el ciclo de vida del negocio para el mercado nacional se encuentra en una etapa introductoria debido a que recién el año 2002 se introdujo el concepto de comunicación afectiva como herramienta fidelizadora para el negocio. Por ende, sólo los innovadores o empresas extranjeras que conocen el concepto son los principales clientes de la empresa.

El negocio se encuentra en una etapa introductoria debido al bajo nivel de información acerca del producto y como este influye positivamente en las ventas y/o gestión de la empresa.

Proveedores:

Nuestros principales proveedores son pocos:

Extranjeros:

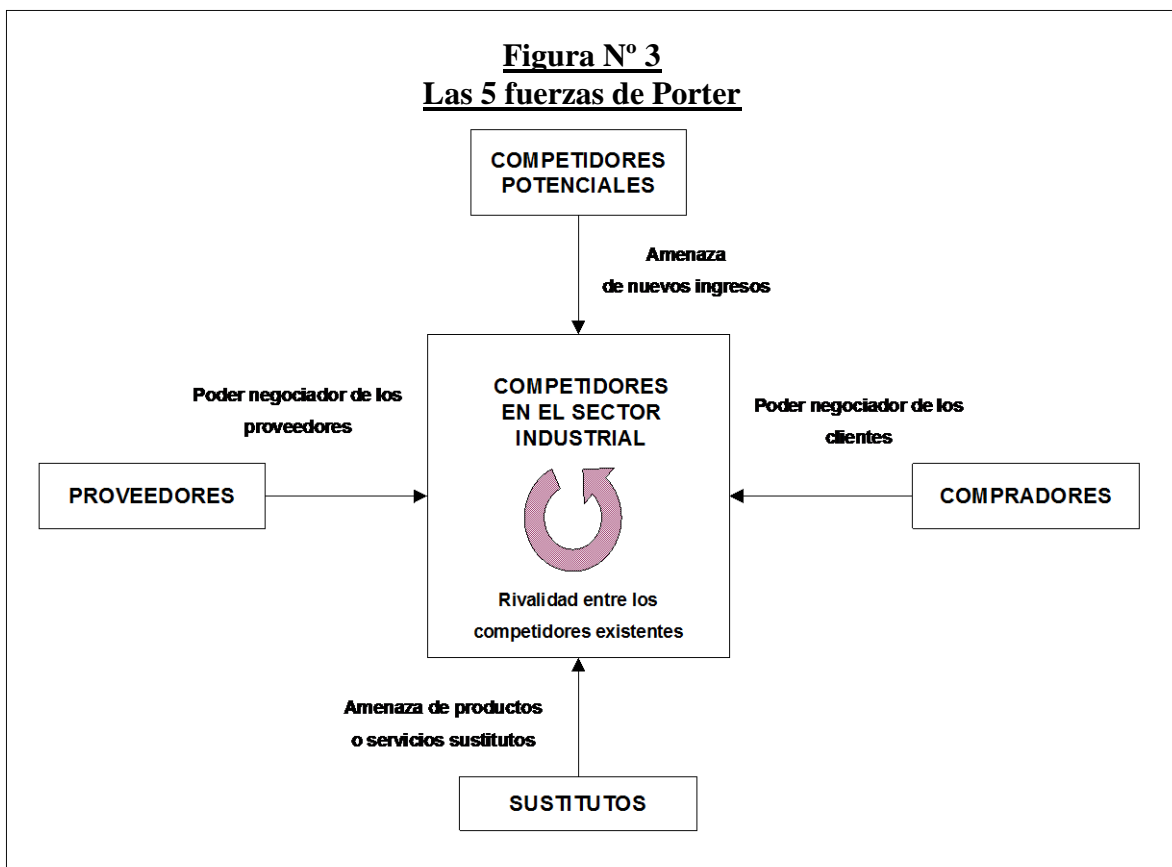
- Vanni (concentrados)
- Ecopack (Cápsulas)
- Puratos (cobertura)

Nacionales:

- GMS (papel)
- Q-Trade (currier)
- Servimarket (correo privado)
- Verma (imprensa)
- Juan Jara – Aide Elguieta, Tatiana Sarrias (Cajas artesanales)
- Colun (quesos, manjar, crema y otros)

2.5.- ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

Este análisis lo realizaremos mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: La intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de los nuevos entrantes (barreras de entrada y salida), la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido



FUENTE: diseño propio

Rivalidad entre los competidores de la Industria:

En primer lugar se debe señalar que la industria de la comunicación afectiva en nuestro país se esta recién explotando, por lo que aun es pequeña con un crecimiento lento debido a la poca información que maneja el cliente frente a esta clase de productos. Por otro lado, el número de competidores de importancia es bajísimo, los productos (bienes y servicios) que se transan están bastante diferenciados y el costo fijo de almacenamiento es bajo. Luego, la rivalidad entre los competidores que existe en esta industria es muy baja lo que aporta a una industria muy atractiva.

Entre las empresas que participan en esta industria encontramos a Brunatto, Varsoviene, 2 Castillos y Entre Lagos (todos relacionados al chocolate).

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Los nuevos entrantes estarán dados por las barreras de entrada y salida que tenga la industria.

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada ponen dificultad a los nuevos entrantes de competir en la industria. En esta existe un alto reconocimiento de la marca por parte del cliente lo que dificulta la venta con marcas desconocidas. Por otro lado, se tienen productos bien diferenciados, economías de escala elevadas en el área gráfica, un acceso a los canales de distribución bastante restringido para llegar al cliente (solo por una venta personal), y el efecto de la experiencia al momento de comercializar el producto es de vital importancia por el hecho de que se está vendiendo un intangible poco conocido para el mercado. Estos factores ayudan a subir las barreras de entrada y por ende la dificultad de tener nuevos entrantes.

Por otro lado, tenemos que para entrar a este negocio no se necesita un gran capital ni una alta tecnología, las materias primas son de fácil acceso y el factor mas relevante que se infiere del análisis es el bajo costo de cambio por parte del cliente, ya que existe poca lealtad por parte de este.

Por las razones ya expuestas percibimos barreras de entrada altas.

Barreras de Salida

Estas son mas bien bajas debido a que las empresas no poseen relaciones estratégicas con otras entidades que impidan la salida del negocio. Además, no hay una alta especialización de los activos lo que permite cambiarse de negocio de manera rápida y sin muchos gastos.

Amenaza de los Sustitutos:

Las empresas ofrecen sustitutos para reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar alguna alternativa para satisfacer la demanda. Para el caso de nuestra industria no existen sustitutos que provoquen una comunicación de manera cálida, agradable y sensorial, que por ende fidelicen, pero si hay productos del merchandising que sirven para generar presencia de marca, lanzamiento de productos o algún estímulo para el cliente claramente no tan afectivo como un buen chocolate. Si bien el precio de estos es bastante mas bajo que los productos de la industria su valor es claramente menor. Es por estas razones que los sustitutos no representan una gran amenaza en la industria.

Poder Negociador de los Compradores:

Debido a la poca difusión del producto en el mercado chileno el número de compradores de importancia es bajísimo, por otro lado tenemos los productos sustitutos que sin tener un gran impacto en la fidelización confunden al cliente con precios mas bajos y con información mas creíble. Es por esta razón que el costo de cambio del cliente sea tan bajo.

La posibilidad de integración a la industria de los compradores es bajísima.

Si bien son pocos los que ofrecen el producto comunicativo no hay información de credibilidad hacia el comprador lo que provoca que este último tenga un poder de negociación alto.

Poder Negociador de los Proveedores:

Las unidades de negocios pertenecientes a esta industria pequeña, pero con un gran potencial de crecimiento, son clientes bastante chicos como para influir y persuadir a los proveedores de cobertura , imprentas, etc.

Cuadro N°4
Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Evaluación General	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de Entrada					
Barreras de Salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					

Fuente: elaboración propia.

Ver el anexo n°4

Después de este análisis podemos concluir que la industria es atractiva con las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- O1.- Alto reconocimiento de la marca.
- O2.- Escaso número de competidores principales conduce a una rivalidad mas baja y oportunidades oligopólicas.
- O3.- Existen grandes economías de escala en la producción del producto.
- O4.- El acceso a canales de distribución es muy restringido.
- O5.- El producto es bastante especial.
- O6.- El concepto de Love Mark ha sido muy bien aprovechado en otros mercados del mundo.
- O7.- Existe una gran necesidad en el mercado para fidelizar clientes internos y externos.

- O8.- Alta trascendencia en la experiencia para la comercialización del producto.

Amenazas:

- A1.- Gran numero de sustitutos.
- A2.- La lealtad del consumidor final y costos de cambio muy bajos. (gran sensibilidad en el precio)
- A3.- No se necesita de mucho capital para entrar al negocio y las materias primas son fáciles de encontrar.
- A4.- No hay mucha credibilidad por parte del cliente en cuanto a la efectividad y utilidad del producto (lo ven como un simple regalo).
- A5.- El poder negociador de los proveedores es alto debido principalmente a los bajos volúmenes demandados por la industria.

La idea será aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del medio por medio de nuestras fortalezas con el fin de hacer al negocio mas rentable.

2.6.- ANÁLISIS INTERNO

Para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la empresa en su conjunto. Por el contrario, es necesario desagregar la unidad de negocio y sus distintas etapas y así analizarlas. Dichas etapas incluyen el desarrollo y diseño del producto, producción, la distribución, la comercialización, las ventas, los servicios y las actividades de apoyo que se requieren para lograr el funcionamiento fluido del negocio.

Cadena de Valor

<u>Infraestructura</u>	Sala de ventas en la calle Burgos (Stgo), oficinas en la calle Carmencita, local para venta retail en Nueva York.	Sala de ventas y planta productiva en la calle O'higgins (Curacaví). Equipos de primera.		
	Historia y tradición de Brunatto en Chocolates.			
<u>RRHH</u>		Excelente filosofía, avocada al humano, al amor y la pasión por el producto, lo que alienta al personal y proporciona un excelente clima organizacional.		
<u>I&D:</u>	Diseñador que busque nuevos formatos para comunicar.	Búsqueda de nuevos sabores para ampliar el mix, intentando innovar y deslumbrar. Altísima calidad y buen gusto gracias a la experiencia del gerente.		
<u>Adquisiciones:</u>	La empresa mantiene una positiva interrelación estratégica (muy buenas relaciones y fidelidad) con su proveedor de gráfica-imprenta (envases) y coberturas (chocolate).			
	Ventas	Producción	Logística salida	Post Venta
		<ul style="list-style-type: none"> •Personal productivo altamente capacitado e incentivado •Gran capacidad de reacción (flexibilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> •Puntualidad en la entrega •Sistemas de frío para buena preservación •Disponibilidad de camioneta las 24 hrs 	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo de stock •Soluciones para rotación de stock con otros conceptos de uso

Fuente: elaboración propia.

El 82% de los clientes que son contactados han oído hablar del producto por su alta calidad o por sus características innovadoras. Este hace que muchas personas llamen buscando información del producto. Esta alta calidad es producto del alto Know How de la empresa adquirida por los 12 años de experiencia en la manufactura del chocolate y de la alta calidad de los insumos que se ocupan en el proceso de manufactura, lo que es consecuencia de una selección cautelosa de los proveedores que trabaja la empresa. Debido a que somos una empresa que entrega herramientas fidelizadoras mantenemos una muy buena relación con nuestros proveedores basada en una gran confianza y amistad entre gerencias generadas desde el principio del negocio. Es importantísimo mantener estas relaciones debido a que no hay muchos proveedores que proporcionen insumos de este nivel y la empresa no se puede dar la libertad de sacrificar calidad.

Al ser una empresa artesanal no existe una estandarización en los productos, “la limitante es solo la creatividad de quienes trabajan en la empresa“. Como el producto fabricado es 100% natural (sin preservantes, colorantes ni materia grasa) tiene una fecha de vencimiento de alrededor de 25 días (5 para el caso de los chocolates de queso), por lo que la empresa se ve obligada a ofrecer mantenciones de “Stock Virtuales“, es decir se produce a medida que el cliente demande el producto a partir de una venta previa. Esto conlleva a la necesidad de un buen sistema de distribución, que asegure puntualidad de entrega y excelente preservación del producto.

Por otro lado, Brunatto no cuenta con sistemas computacionales que registren los datos generados por los distintos departamentos de trabajo, por lo que no dispone de una información necesaria para realizar diversas planificaciones. Los datos de ventas son recopilados mediante formularios escritos a mano, no parametrizados, con información solo cualitativa, la cual es almacenada en archivadores y no representan utilidad al momento de analizarlos. Además, la contabilidad la hace un contador externo en base a informaciones no precisas y ajustes varios. Así mismo, los análisis de costos, cuentas por cobrar y producción. En resumen no existe una herramienta ni una metodología para la recopilación de datos fidedignos que permitan crear planes de acción fundamentados y análisis financieros de la empresa.

Como la empresa no cuenta con estadísticas de ventas debido a lo anteriormente mencionado, no se pueden realizar evaluaciones a la fuerza de ventas ni a los clientes, de manera de optimizar la asignación de recursos de la empresa.

Por último los errores en los que se incurre al llevar los inventarios generan costos anexos a todos los problemas ya mencionados, como pueden ser las mermas , Stock out y pérdida de la información.

En resumen las fortalezas y debilidades de la empresa son las siguientes:

Fortalezas

- F1.- Gran reconocimiento de marca y de la filosofía del negocio.
- F2.- Proveedores de excelencia en sus productos.
- F3.- Buenas relaciones con nuestros proveedores.
- F4.- Productos de gran calidad e innovación.
- F5.- Flexibilidad en la Producción (gran variedad)
- F6.- Servicio Post Venta (manejo de stock, Solución en Rotación de Stock)
- F7.- Puntualidad en el despacho.
- F8.- Experiencia de 12 años en chocolate.

Debilidades

- D1.- Sistemas de planificación .(Producción , ventas , distribución, Publicidad y Promoción)
- D2.- Presupuesto y gestión de Capital (Asignación de Recursos)
- D3.- Evaluación del personal
- D4.- Control de inventarios
- D5.- Control de cuentas por pagar y cobrar
- D6.- Contabilidad

2.7.- ANÁLISIS FODA

Lo que se pretende con el FODA es ver con que fortaleza o debilidad mejorada se aprovechan las Distintas oportunidades y se neutralizan las amenazas. Este será el punto de partida de las distintas estrategias a trabajar durante el año 2003 para poder lograr los objetivos ya señalados. Luego se formularán las tácticas o pasos a seguir para llevar a cabo estas estrategias.

Fortalezas - Oportunidades

F1,F4-O1

1.- Mediante la gran imagen de nuestra marca dentro y fuera del país, apoyada por nuestro gran espíritu emprendedor, innovador, calidad del producto, la propaganda de los medios y la atención llamada por distintas universidades se aprovechará el alto reconocimiento de la marca que presentan los compradores.

F2, F4, F5, F7, F8- O5

2.- Con la gran flexibilidad, innovación, calidad de insumos, apropiado sistema de distribución y fabricación que posee la empresa podemos elaborar distintos tipos de productos bien diferenciados dependiendo de la ocasión.

F1,F4,F6- O7, O6

3.- Nuestro producto se enfoca principalmente a fidelizar clientes externos e internos debido a que entrega una solución integral con mensajes validado a través de un Brunatto. Debido a nuestro servicio Post Venta podemos proporcionarle a nuestro cliente las herramientas necesarias para llevar acabo un buen plan de acción para entablar relaciones mas amigables y afectivas a sus grupos de interés. Si observamos a otros países como por ejemplo EEUU podemos notar que esta solución es efectiva y esta centrada en el servicio.

F8- O8

4.- Por nuestra condición emprendedora y de pioneros al concepto trabajado de “comunicación afectiva“, somos los con mayor experiencia en el mercado.

Debilidades - Oportunidades

D1-D3-O4

1.- Contando con una adecuada evaluación del personal, se podría determinar el número óptimo de la fuerza de venta para aprovechar de una mejor manera el restringido canal de distribución para la comercialización de nuestro producto.

D1,D2-O2,O3

2.- Mejorando la planificación con ayuda de tecnologías de información la empresa logrará una mejor asignación de recursos y generará como consecuencia ventajas competitivas difíciles de imitar complicando así la entrada y propagación de la poca competencia. Además con esta mejora en la planificación aprovecharemos las economías de escala mediante acuerdos con nuestros proveedores consiguiendo así menores costos.

Fortalezas – Amenazas

F3-A5

1.- Las excelentes relaciones con nuestros proveedores permiten controlar el enorme poder de negociación que presentan en la industria.

F4,F6,F7, F8-A2

2.- Gracias a la excelencia y al carácter integral de nuestro producto se puede mitigar en algún grado la baja lealtad de los consumidores.

F4,F6- A1

3.- La gran diferenciación de nuestros productos y sus distintas aplicaciones nos alejan bastantes de los sustitutos presentados por la industria.

Debilidades - Amenazas

D1- A2, A4

Mediante una estrategia de publicidad y promoción podemos educar al consumidor informándole de la eficiencia del producto, los positivos resultados en otros países y los distintos usos para así persuadir a la elección de este.

D4,D5,D6- A2

Mediante una mejoría en los procesos back Office de la empresa con tecnologías de información se logra una mayor estabilidad interna y eficiencia lo que repercute positivamente en el servicio al cliente.

2.8.- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir del análisis expuesto anteriormente surgen las estrategias concretas en las cuales se enfocará la empresa para su futuro:

Es preciso implementar equipos computacionales adecuados que proporcionen una herramienta útil a los distintos empleados de la empresa. Paralela y fundamentalmente se necesita implementar un sistema computacional que permita ordenar la poca información de la empresa, dotándola de información fidedigna que apoye y respalde la gestión. En los esfuerzos para la implementación de un sistema computacional, figura la reestructuración y optimización de muchos procesos de la empresa, los que eliminarán duplicidad de trabajo existente, aumentarán la eficiencia del recurso humano y la precisión en la toma de decisiones y planificación. Como consecuencia, disminuirán los costos administrativos, mejorará el servicio e imagen para con el cliente.

Este sistema deberá apoyar los procesos back y front - office de la empresa, los que están muy débiles para así optimizar la gestión interna, la administración y contabilidad y como consecuencia mejorar la calidad del servicio al cliente y apoyar la gestión financiera de la empresa y la toma de decisiones.

La unidad de negocios corporativa de Brunatto realiza su venta a empresas a través de una fuerza de ventas externa (en terreno), la cual ofrece, cotiza, vende y mantiene stock. La información de cuando se le ha vendido a que cliente, cuanto y de que producto, es fundamental para poder programar visitas, saber justo cuando es mejor ir a ver a que cliente, saber exactamente qué ofrecerle, analizar la rentabilidad de las ventas y de los clientes, indicar el nivel de oferta que se puede ofrecer, hacer un ranking de clientes para determinar su participación dentro de las ventas y en base a eso programar acciones de fidelización mediante una mejor asignación de los recursos de la empresa. Un sistema de gestión puede proporcionar dichos datos actualizados, y puede cruzar información para así proporcionar herramientas de evaluación.

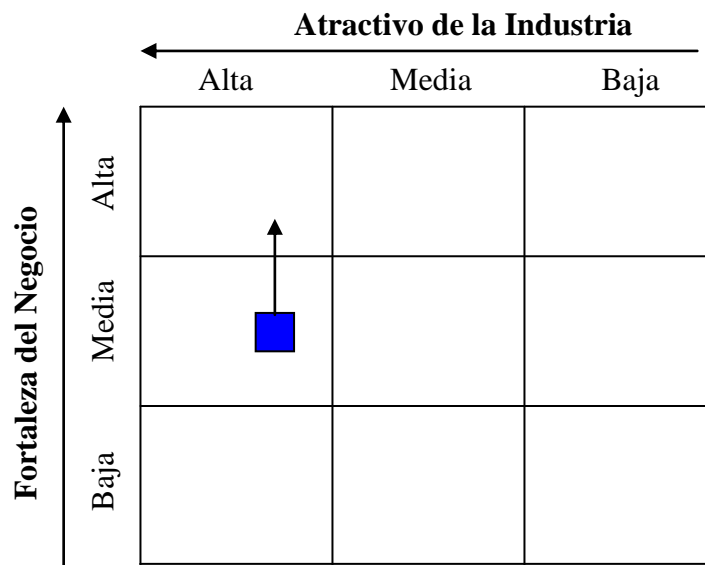
La empresa deberá apuntar a un marketing relacional, el cual es una estrategia que concibe el mercadeo como un conjunto de relaciones (por lo menos dos partes deben estar en contacto) e interacciones. Enfatiza la lealtad del cliente y está basado en el valor percibido por el servicio que recibió en un momento determinado. Así, el objetivo será establecer relaciones duraderas, a largo plazo, con los clientes claves o rentables de la empresa.

Esta tesis estará enfocada en dar una solución al Front-Office de Brunatto, permitiendo generar relaciones duraderas y amistosas con sus clientes.

2.9.- POSICIONAMIENTO

Como resumen de nuestro análisis presentaremos la matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del negocio para captar gráficamente la posición competitiva, actual y futura, de la unidad de negocios analizada en 2 dimensiones: el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio.

Como consecuencia de esto, se presentará la dirección del cambio esperado en nuestra planificación y la estrategia genérica correspondiente a la posición actual.



De aquí que las directrices estratégicas son:

- Evaluar potencial para el liderazgo a través de la segmentación.
- Identificar las debilidades.
- Fortalecerse

PARTE 3

PROPUESTA DE LA SOLUCIÓN

3.1.- ALGUNAS TENDENCIAS

En tiempos de crisis, fidelizar a los clientes como estrategia para crecer es mejor que la apertura de nuevos negocios. CRM es un buen camino para lograr el objetivo.

En un mercado tan competitivo, donde el cliente tiene una gran variedad en la elección de productos que puedan satisfacer sus necesidades a un precio y calidad similar, es el valor agregado que capta el cliente, gracias a los servicios ofrecidos, lo que hará la diferencia en la decisión de compra. Para entender mejor que es el servicio al cliente vea el anexo n°5.

Dramáticas son las estadísticas hechas por la consultora Michaelson & Associates las cuales muestran que un 69% de los clientes se pierden por la baja calidad del servicio, 13% por problemas de producto y 9% por precio.

Por otra parte, según estudio de AMR Research, el 20% de las ventas consumen entre el 60 y 80% de los recursos de atención al cliente y 10 veces más es lo que cuesta adquirir un nuevo cliente que conservar uno actual. Y si esto pareciera poco el Harvard Business concluyó que el 50% de los clientes se pierden cada 5 años.

3.2.- ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Todos estos estudios entregan suficientes argumentos que recomiendan a las empresas tratar de fidelizar a sus clientes.

A la vez, la exigencia cada vez mayor de los consumidores y las fuertes presiones sobre los márgenes de utilidad hacen que las empresas necesiten cada vez más acudir a soluciones que permitan mantener cautivos a sus compradores, conocer sus hábitos y aumentar sus ventas.

Sin duda en la actualidad las empresas se encuentran en un contexto muy competitivo, donde es muy difícil diferenciarse. En esta nueva economía, las compañías necesitan de enfoques y soluciones que las alejen del antiguo modelo de negocios centrado en la empresa, hacia un nuevo paradigma, centrado en el activo más importante que poseen: los clientes.

El surgimiento y crecimiento del Manejo de las Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management o CRM) ha sido impulsado por este dramático aumento en la presión por la competitividad y, para mantenerse a la vanguardia frente a la competencia, las compañías líderes están adaptando continuamente estrategias enfocadas en el cliente, como medio para asegurar su ventaja competitiva.

Para poder garantizar su liderazgo, en el futuro las compañías deberán aplicar un eficiente y efectivo manejo de las relaciones con sus clientes, cambiando los mecanismos centrados en los productos hacia procesos contruidos alrededor de las necesidades de los clientes.

La economía centrada en el cliente privilegia la entrega de convivencia, relevancia y elección para estas personas, dentro de ventas múltiples, marketing y puntos de servicios, incluyendo centros de contacto, acceso móvil, contactos personales y ventas y servicios

basados en la web. El desafío crítico para las compañías es entregar servicios consistentes y de alta calidad a través de cada uno de estos canales.

¿No sería interesante para las compañías disponer de toda la información de sus clientes en un sistema único, con un acceso rápido y fácil, disponible para todo aquél que pueda dar valor agregado a la relación con los clientes?. ¿No le permitiría esto establecer relaciones estables, realizar una adecuada gestión y mejora continua del negocio, permitiéndole a los responsables del negocio responder a preguntas fundamentales como:

¿Quiénes son realmente mis clientes?

¿Qué compran, cómo y dónde?

¿Por qué me prefieren?.

¿Cómo puedo detectar nuevas tendencias a partir de sus hábitos de compra actuales?.

¿Cómo podría aumentar la efectividad de mis campañas de marketing?.

¿Cómo están funcionando mis canales de ventas, cuál utilizar con este u otro cliente?.

¿Cómo estamos respondiendo las quejas y consultas?.

¿Se cierran los ciclos y obtenemos retroalimentación?.

La clave para enfrentar estos desafíos está en la correcta implantación y uso de los sistemas para Administrar las Relaciones con el Cliente CRM.

3.3.- DEFINICIÓN DE CRM

Customer Relationship Management (CRM) es el proceso que posibilita reorientar los mecanismos estratégicos empresariales desde la visión centrada en el producto hacia una perspectiva referida a la figura del cliente y su relación con la empresa. Proceso por el cual la empresa maximiza la información de la que dispone acerca de sus clientes, información que se obtiene fruto de la interacción a través de los distintos puntos de contacto empresa-cliente: Servicios de atención, Reclamos, Fuerza de Venta, etc. Esto con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos y construir a partir de estas relaciones altamente rentables y duraderas con aquellos clientes que mayor rentabilidad pueden proporcionar a la empresa.

Como filosofía empresarial, la gestión de las relaciones con el cliente clave es, quizá, el desarrollo más importante en la evolución del marketing desde los años 60. Como prolongación natural de la segmentación del mercado permite la verdadera integración de las funciones de marketing, ventas y servicios, la clarificación de las prioridades de la compañía y una mejor planificación y una utilización más rentable de los recursos.

La noción de la gestión de la relación con el cliente clave es una extensión natural de la segmentación del mercado. En teoría, cada cliente potencial es un segmento de mercado. En realidad, las empresas deberían centrarse en segmentos de mercado específicos en los que creen que pueden demostrar una competencia particular y en lo que pueden crear un margen competitivo sostenible. Por su parte, los segmentos beneficiarios deben ser accesibles y han de poseer el potencial para satisfacer los objetivos corporativos dentro de unos parámetros de costos viables.

A pesar de lo que muchos piensan, CRM no es “...un software, un hardware, una página web, una nueva tecnología etc...” Debemos comprender que “CRM es una filosofía empresarial, definida como una estrategia, como una forma de gestión, con el propósito de aumentar la rentabilidad, optimizar las ventas y aumentar la satisfacción de los clientes. Para su adopción, las organizaciones deben promover ciertos comportamientos, e

implementar procesos y tecnología que permitan la interacción de los clientes a través de todos los canales”.

3.4.- OBJETIVOS DE UN CRM

La estrategia de CRM tiene como finalidad incrementar los beneficios de la empresa a través de una mejor relación con el Cliente, logrando que estos se encuentren mas satisfechos con la adquisición de bienes y servicios de la empresa en cuestión.

El CRM es simplemente un proceso con el objetivo de tener relaciones provechosas. Para alcanzar este objetivo, Marketing, Ventas y Atención al cliente deben trabajar como un equipo y compartir información.

Además, está asociado a la reducción de costos en campañas de marketing, ya que al realizar campañas específicas a cada segmento de cliente susceptibles de responder en forma afirmativa, obviando de este modo las campañas masivas, se reducen el gasto, se incrementa el retorno, y se baja por lo tanto el costo por contacto.

Otro objetivo es aumentar la eficiencia del personal, ya que facilita el trabajo a todos los usuarios del sistema y se convierte en un herramienta de ayuda que permite reducir el tiempo de trabajo y enfocarlo hacia otras áreas para obtener la máxima rentabilidad de los recursos laborales, logrando un acceso permanente a información actualizada de la empresa, sus productos y servicios.

Este medio ofrece una oportunidad única para utilizar la tecnología y generar un conocimiento del cliente que difícilmente se alcanza en otros canales. Esto además de permitir crear mucho mas valor, ayuda a crear una importante ventaja competitiva. Se trata de establecer una relación a largo plazo con los clientes. Es una estrategia de negocio orientada a la fidelización de clientes. Los factores mas valorados por los clientes son : rapidez de respuesta, comprensión, responsabilidad, y accesibilidad. CRM facilita la gestión de todos los factores englobando procesos de Marketing, Ventas, y Atención al cliente en una única plataforma.

El objetivo central de las herramientas de CRM apunta a que cada interacción con cada cliente se apoye en un base de datos única, que incluya toda la información generada de los productos y las transacciones anteriores, compartiendo la información de todos los sectores de la empresa, lo que garantiza el intercambio de datos en tiempo y forma, generando mejores performance de Ventas, es decir, su objetivo es que todos los miembros de la empresa estén focalizados en la meta principal, o sea “el cliente”. Porque CRM es lograr que las cosas sean siempre más fáciles para ellos. La empresa debe considerar las necesidades de estos al momento de confeccionar un producto o servicio a través de esta filosofía de negocio. Así, todo el negocio debe ir en una misma dirección y debe ser capaz de hacer sentir al usuario como un miembro más dentro de la empresa.

Como resumen implementar exitosamente un sistema CRM permite, entre otras cosas:

- Aumentar la lealtad de los clientes.
- Captar nuevos clientes.
- Disminuir los ciclos de ventas.
- Optimizar el tiempo de los empleados
- Aumentar las ventas
- Mejorar la efectividad de las campañas de marketing.
- Elegir los canales de ventas adecuados para cada segmento de clientes (costo transacción-rentabilidad).
- Compartir información generando nuevas oportunidades.

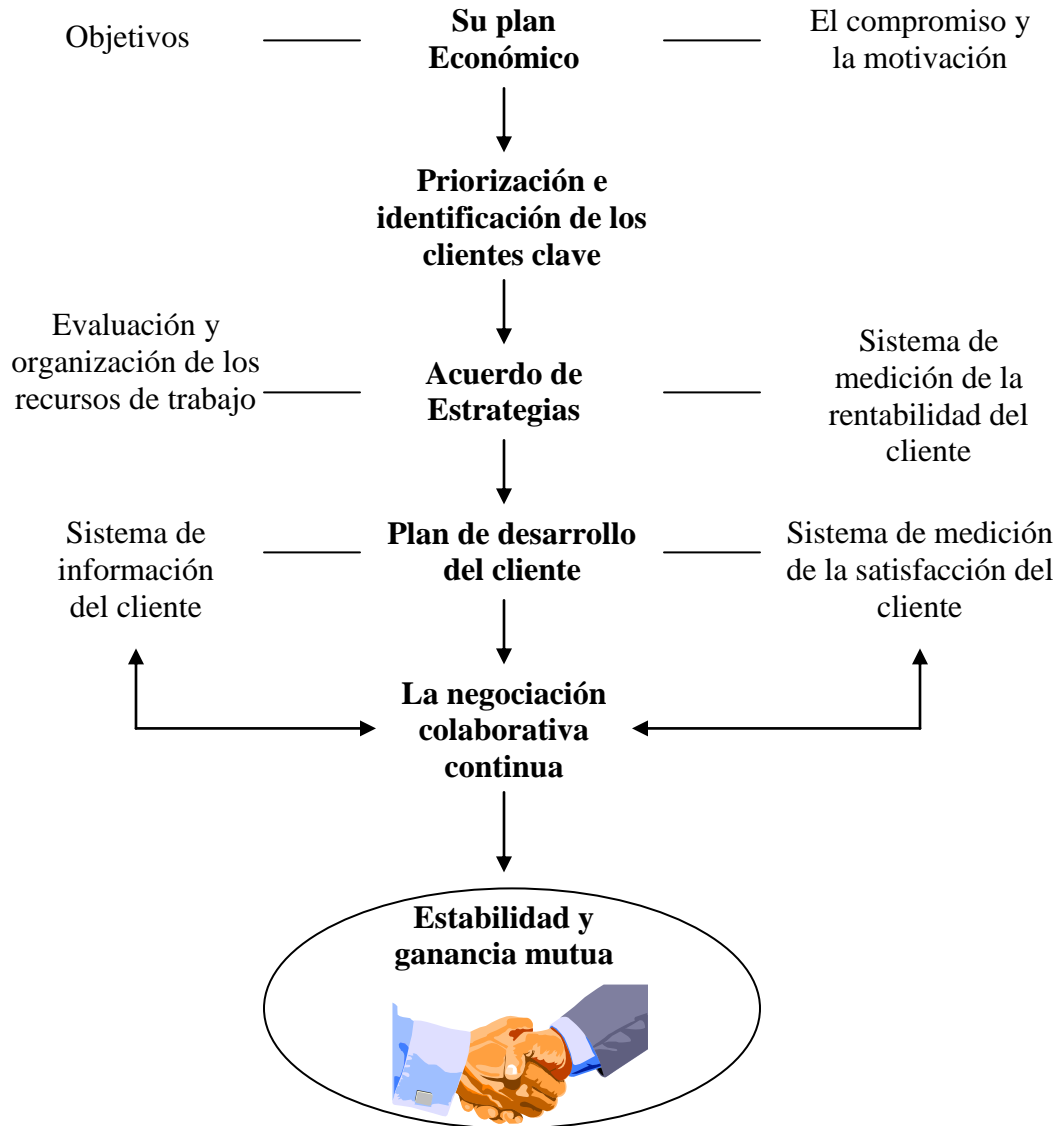
3.5.- IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN

En primer lugar para implementar esta Estrategia de Fidelización en Brunatto es importante entender en detalle el concepto de CRM y convencerse al 100% que ninguna tecnología lo hará por nosotros. ¿ De que servirá implementar una tecnología que automatice ciertas tareas que la empresa no hace ?. Es por esta razón que para implementar un CRM de forma eficaz apoyado por tecnologías de información habrá que direccionar los procesos de la organización 100% al cliente clave logrando así su lealtad.

A continuación se describen los pasos para adoptar y ejecutar una solución CRM:

- 1.- Comprender sus objetivos corporativos y evaluar sus competencias centrales.
- 2.- Elaborar el plan económico general.
- 3.- Priorizar su base de datos de clientes y de previsiones e identificar a los clientes claves.
- 4.- Acordar las estrategias de desarrollo, mantenimiento y objetivos para sus clientes claves.
- 5.- Calcular y organizar sus recursos de carga de trabajo del cliente clave.
- 6.- Lograr el compromiso de los directores generales y motivar a los miembros del equipo del cliente.
- 7.- Preparar planes de desarrollo detallados individuales del cliente clave.
- 8.- Establecer un sistema de medición de la rentabilidad del cliente clave.
- 9.- Determinar un sistema de información del cliente clave.
- 10.- Establecer sistemas de medición de la satisfacción de clientes clave.
- 11.- Llevar a cabo una negociación de los negocios en la colaboración para obtener estabilidad y ganancias mutuas.

Figura N°4
La Implementación de la gestión
de la relación con el cliente



Fuente: Gestión de la relación con el cliente clave. Autor: Ken Burnett.

3.5.1) Plan Económico

La planificación no es una tarea específica y aislada, sino que es un proceso integrado y comprensivo de gestión del futuro. Es el arte de tomar decisiones sobre la base del conocimiento, tendencias y suposiciones. El sistema de planificación debería responder cuatro preguntas:

- 1º) ¿ Donde nos encontramos ? Análisis interno y externo.
- 2º) ¿ Adónde queremos ir ? Misión, políticas y objetivos.
- 3º) ¿ Cómo vamos a lograr esto ? Estrategias, programas y planes de acción.
- 4º) ¿ Cómo vamos a controlar el progreso ? Revisión y control.

La creación de un plan económico es un proceso que va tanto desde las capas superiores a las inferiores como desde las inferiores a las superiores, necesitando **compromiso y motivación** de todas las áreas. Los directores determinarán la dirección y los objetivos generales de la compañía y, a su vez, influirán con fuerza en los criterios utilizados para dar prioridad a sus clientes clave y sus actividades. La gestión de los clientes clave debe determinar los recursos necesarios y prever los resultados que entregarán las opciones disponibles en el plan económico. La mayor parte de este planeamiento estratégico será el resultados de planes de desarrollo para cada cliente clave individual preparado por la persona que coordine dicha empresa.

El horizonte de planificación debería prolongarse quizá no más de tres años, aunque sería demasiado tiempo para algunas compañías de alta tecnología y poco para otras. No obstante, tres años es, probablemente, un periodo de tiempo apropiado para medir la eficacia de cualquier operación de cliente clave de Brunatto, que esté principalmente relacionada con la inversión de recursos en relaciones a largo plazo con los clientes preferentes.

3.5.2) Priorización e identificación de los clientes clave

Un enfoque estructurado hacia la prioridad de clientes es esencial para determinar cómo deben asignarse los recursos y cómo deberían involucrarse en el proceso todas las funciones del negocio. El enfoque de prioridades debería sondear la amplitud de la base de datos de clientes con el fin de evaluar la importancia relativa de clientes específicos. Cada cliente clave es, en efecto, un segmento de mercado.

Se deberá desarrollar un proceso para evaluar la cartera de clientes real y potencial de forma objetiva. Este proceso de evaluación se basa en los aspectos atractivos de un cliente, y una evaluación realista de nuestra probabilidad de éxito con dicho cliente determinada por el “status” actual de nuestra relación con este cliente.

Los criterios por los que se medirán los aspectos atractivos de los clientes de Brunatto y el status actual de la relación con sus clientes deberán ser acordados. Estas dos mediciones se utilizarán como la base de una matriz que desplegará la cartera de clientes real y potencial por la cual se acordarán estrategias para cada cliente principal y el modo en que los recursos van a ser asignados para obtener mejores resultados.

A continuación se presentan los criterios que medirán los aspectos atractivos y el status actual de la relación de los clientes de Brunatto:

Factores atractivos del cliente:

- Volumen actual de ventas
- Potencial de ventas
- Crecimiento de la demanda
- Margen de beneficios
- Imagen de mercado
- Fuerza financiera

Status actual de la relación:

- Share en las compras del cliente
- Share relativo/ al mayor competidor
- Tendencias del Share
- Edad de la relación
- Competitividad en el precio
- Amplitud de la base de contactos

Share: Participación actual que Brunatto tiene en el negocio del cliente.

A continuación se valorizara estos factores de acuerdo a su importancia para Brunatto de 1 a 4 sumando como tope, tanto en los factores atrayentes como en el status actual de la relación un valor de 15. Luego, se puntuará a los clientes de 1 a 4 de acuerdo al criterio de Brunatto y por último se obtendrá una puntuación valorada, que será la multiplicación entre la valorización y puntuación, la cual será la medición del factor atrayente y status actual de la relación. Así Brunatto podrá realizar un ranking objetivo para dar prioridad a los clientes.

En el Cuadro N°5 y N°6 se muestra la aplicación de este método para dos clientes de Brunatto:

Cuadro N°5
Evaluación de los factores atrayentes

Factores atrayentes del cliente	Cliente A		Cliente B		
	Valoración 1 - 4	Puntuación 1 - 4	Puntuación Valorada	Puntuación 1 - 4	Puntuación Valorada
Volumen	4	2	8	2	8
Potencial	4	4	16	2	8
Crecimiento	1	4	4	2	2
Ut	3	3	9	3	9
Imagen	2	4	8	1	2
Fuerza Fianc.	1	4	4	3	3
TOTAL	15		49		32
MAXIMO			60		60
PORCENTAJE			81,67%		53,33%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°6
Evaluación del status actual de la relación

Status de la relación del proveedor	Cliente A		Cliente B		
	Valoración 1 - 4	Puntuación 1 - 4	Puntuación Valorada	Puntuación 1 - 4	Puntuación Valorada
Share en las compras del cliente	3	1	3	3	9
Share relativo/ al mayor competidor	1	1	1	3	3
Tendencias del Share	4	1	4	2	8
Edad de la relación	2	2	4	4	8
Competitividad en el precio	1	1	1	2	2
Amplitud de la base de contactos	4	4	16	4	16
TOTAL	15		29		46
MAXIMO			60		60
PORCENTAJE			48,33%		76,67%

Fuente: elaboración propia.

Por razones de seguridad la empresa en cuestión no permite divulgar a los clientes analizados anteriormente.

3.5.3) Acuerdo de Estrategias

De acuerdo a lo ya mencionado anteriormente la matriz de nueve celdas de estrategia del cliente quedaría de la siguiente manera:

Figura N°5
Opciones estratégicas para el cliente clave
Status de la relación de Brunatto

		<u>Status de la relación de Brunatto</u>		
		Debil	Medio	Fuerte
<u>Factores Atrayentes del Cliente</u>	Alto		A ○	
	Medio			B ○
	Bajo			

Fuente: elaboración propia.

En principio, es difícil mejorar los aspectos atrayentes de un cliente, a no ser que esté preparado a cambiar por completo la dirección de su negocio con el fin de adquirir nuevas competencias centrales. Resulta más sencillo mejorar su posición con el cliente aprovechando el status de su relación. En el ejemplo anterior, la estrategia podría ser la de dirigirse hacia el cliente A para desarrollar este y la inversión de recursos, mientras que se suspende temporalmente la relación con el cliente B para mantener el negocio, sin aumento en la asignación de recursos.

Existen cuatro estrategias genéricas para los clientes clave:

- 1.- Dirigirse particularmente hacia el desarrollo.
- 2.- Defenderse de los competidores.
- 3.- Mantenerse con los recursos mínimos.
- 4.- Retirarse.

La estrategia de desarrollo se empleará para los clientes seleccionados que tienen un factor atrayente alto con buenas perspectivas para una mayor penetración. La estrategia de defensa está diseñada para salvaguardar a los clientes existentes clave de incursiones competitivas, particularmente donde el crecimiento potencial puede estar limitado. Ambas estrategias consumirán recursos, pero es probable que los clientes seleccionados sean cruciales para el logro de los objetivos de la compañía, tanto a corto como a largo plazo. El mantenimiento con los recursos mínimos es una estrategia para clientes con quienes presenta una modesta relación comercial o modestos factores atrayentes. La política será la de asegurar que la asignación de recursos sea limitada. La retirada es una estrategia adecuada si el cliente evidentemente utiliza recursos mas valiosos de los que ahora o en el futuro vayan a ser justificados por el negocio.

Lo más probable es que los clientes que se incluyan en las dos últimas clasificaciones estratégicas no sean clientes clave. Sin embargo, siempre existe un límite de recursos y en el número de clientes que pueden ser seleccionados para el desarrollo. La matriz “ Opciones estratégicas para el cliente clave “ puede ayudar a determinar el amplio enfoque estratégico para cada cliente y ser el punto de partida para una asignación adecuada de recursos.

Figura N°6
Opciones estratégicas para el cliente clave

Status de la relación de Brunatto

		Debil	Medio	Fuerte
		<u>Factores Atrayentes del Cliente</u>	Alto	Mantener selectivamente
Medio	Mantener al mínimo		Defender Mantener	Desarrollar
Bajo	Retirarse		Mantener al mínimo	Defender selectivamente

Fuente: Gestión de la relación con el cliente clave. Autor: Ken Burnett.

3.5.4) Evaluación y organización de los recursos

El uso de los recursos en la gestión del cliente clave es algo crítico, pues el gestor de clientes claves realiza una inversión consciente de personas y dinero en alianzas con clientes elegidos. Esto necesita un plan de cobertura cuyo punto de comienzo es la evaluación de requisitos de carga de trabajo y los recursos disponibles.

A continuación se presenta una metodología para determinar el mejor modo de utilizar los recursos:

- 1.- Preparar un análisis de Pareto.
- 2.- Pronóstico de ventas futuras para los clientes de clasificación A en el análisis de Pareto.
- 3.- Pronóstico de ventas futuras para los clientes con posibilidades de desarrollo que no estén en el tramo A del análisis de Pareto..
- 4.- Pronóstico de ventas futuras para la empresa en general que no hallan salido en los puntos anteriores.
- 5.- Requisitos estimados de recursos.
- 6.- Recursos totales disponibles para la carga de trabajo de ventas V/S los requisitos.
- 7.- Asignación de recursos.

3.5.5) Plan de desarrollo del cliente

En esta etapa en la cual se encuentran perfectamente identificados los clientes y se han elegido ya a quienes se desarrollarán en un marco de tiempo acordado, es la hora de generar actividades que aporten beneficios ambas partes. La información se encuentra en el centro de la gestión eficaz del cliente. Cuanto más se conozca sobre los datos y los sentimientos del cliente, mejor será su planificación de las estrategias y la negociación de su beneficio mutuo. Una comprensión profunda de los planes económicos corporativos totales, tanto para Brunatto como para sus clientes clave, es fundamental si se quiere gestionar eficazmente las prioridades y las relaciones del cliente.

Además, un enfoque estructurado al plan de desarrollo del cliente permite utilizar la experiencia colectiva del equipo del cliente. El plan de desarrollo siempre debería enfocarse a ayudar a apoyar los objetivos del cliente.

3.5.6) Sistema de medición de la rentabilidad del cliente

Es normal que los directivos obtengan una cuenta de pérdidas y ganancias regular que muestre los ingresos y costos en los que han incurrido sus departamentos. Así mismo estas cuentas son demandadas para ver las pérdidas y ganancias por productos. Sin embargo, Brunatto no tiene cuentas de pérdidas y ganancias por cliente. En esta nueva era del marketing, en la que invertimos en la creación de relaciones sobre una base selecta y preferencial, la medición de los resultados con cada cliente es una prioridad.

Las investigaciones muestran que, cuanto más tiempo permanecen los clientes con su compañía, mayor es su rentabilidad. Tras incurrir en unos costos iniciales de marketing y fabricación para adquirir clientes, éstos comienzan a generar beneficios. Cuanto mas tiempo permanecen siendo fieles, más se habitúan a los productos, servicios, personal y métodos del proveedor, y así menores serán los costos para este.

Sin embargo no todos los clientes son rentables. Los sistemas basados en la actividad analizan los recursos utilizados por diferentes clientes y, a menudo, los resultados son sorprendentes e inquietantes. De esta manera los directivos pueden descubrir de forma frecuente que un número reducido de clientes crea la mayor parte de los beneficios, mientras que grandes cantidades de clientes simplemente la disminuyen. A continuación se presenta una metodología para calcular la rentabilidad de los clientes:

Valor Bruto de las Ventas

Menos los descuentos estandares

= **Ventas Netas**

Menos costos de fabricación

Menos costo de distribución

= **Contribución Bruta**

Menos rebajas en Ventas (descuentos especiales)

Menos rebajas en Marketing (Promociones)

Menos transacciones del consumidor (Oferta de un descuento porcentual en el precio de un producto que viene indicada en el envoltorio durante un tiempo determinado)

= **Contribución Neta**

Menos costos de venta directos

Menos gastos generales fijos

= **Beneficio de Explotación**

Menos descuento en el pago

Menos interés por deuda prolongada

Menos interés bursátil

= **Beneficio después del interés**

3.5.7) La negociación colaborativa continua

Las relaciones se crean sobre la base de una confianza abierta, respeto mutuo, justicia y energías dirigidas hacia la creación de sinergia para ambas partes, unos factores que requieren actitudes positivas en una unión relajada de intereses. Es fundamental que el cliente vea a su proveedor como un aliado para enfrentar un problema.

La negociación es **el uso de poder, información y tiempo** dentro de un delicado tejido de relaciones, percepciones y expectativas. Las destrezas en el uso de poder, tiempo e información pueden proporcionar ventajas a corto plazo. Estos tres factores son fundamentales a la hora de prestar una solución que de confianza. Luego de esto el cliente sentirá realmente un esfuerzo de gran colaboración por parte del proveedor y enormes posibilidades de una ganancia mutua.

Se habla de un proceso de negociación continuo debido a que el manejo de la gestión con los clientes clave intenta influir continuamente en la relación Cliente – Proveedor. El conocimiento de que el proveedor está en proceso continuo es esencial para lograr los mejores resultados. Al momento de cerrar la negociación Brunatto deberá constantemente monitorear las acciones de sus clientes **midiendo la satisfacción** y recabando información de interés de estos con el fin de descubrir nuevas necesidades.

Esta será la forma en que se mejoren las relaciones entre el proveedor y el cliente clave, logrando así una colaboración en conjunto ante diversos problemas generando negociaciones estables y un beneficio mutuo.

Si bien el esquema de solución presentado anteriormente es de vital importancia para lograr una mejora en la relaciones con los clientes y por ende una mayor fidelización, la tesis estará enfocada a la implementación de una plataforma tecnológica que apoye esta solución.

3.6.- SOFTWARE DE CRM

Los sensacionales avances en la informática han supuesto un empuje principal para la introducción de la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) al frente del pensamiento estratégico corporativo durante los últimos años. En la gestión de las relaciones, las organizaciones pueden, si así lo creen conveniente, emplear una gama de tecnologías y procesos. Uno de los mas importantes es el software para el front-office, un sistema de automatización de los procesos de ventas, servicio y marketing que proporciona el acceso a toda la información necesaria para atender las necesidades del cliente, mientras que se mantiene la consistencia en todo los puntos de acceso, las funciones de cara al cliente y los datos sobre el cliente. Una vez logrado, se obtiene una visión clara del cliente hacia la empresa y de la empresa hacia el cliente. Esta claridad en ambos lados permite una interacción muy mejorada con los clientes por la organización, que contribuye a los objetivos del CRM. Donde las funciones de ventas, servicios y marketing se han automatizado sin consistencia, estos objetivos no pueden lograrse.

En el pasado, el marketing estratégico se sentía satisfecho de retirarse y permanecer alejado del frontt-office porque, mientras la automatización de las ventas, el servicio y el marketing pudieran funcionar por separado, permanecían siendo herramientas tácticas que el marketing tradicional podía (y de hecho lo hacía) ignorar. Sin embargo, al integrarse, esos sistemas proporcionan un potencial tan vasto que la nueva era del marketing de las relaciones tiene un interés personal por su protección y nutrición. Sin embargo, resulta que la integración de sistemas automatizados dispares de ventas, servicio y marketing es prácticamente imposible si se carece de una estrategia de marketing de la relación que gué las operaciones generales de la empresa con los clientes.

Este software puede aplicarse a los siguientes problemas presentados por la empresa:

- A Sistemas que no se comunican entre sí.
- A sistemas de entradas múltiples de la misma información.
- Al transporte continuo de datos a un punto central de almacenamiento.
- A “agujeros negros” donde desaparecen los datos.
- A procesos manuales que pueden automatizarse.
- A los informes (que indican desconexiones en el flujo de datos).

PARTE 4

EL PROYECTO

4.1.- INTRODUCCIÓN

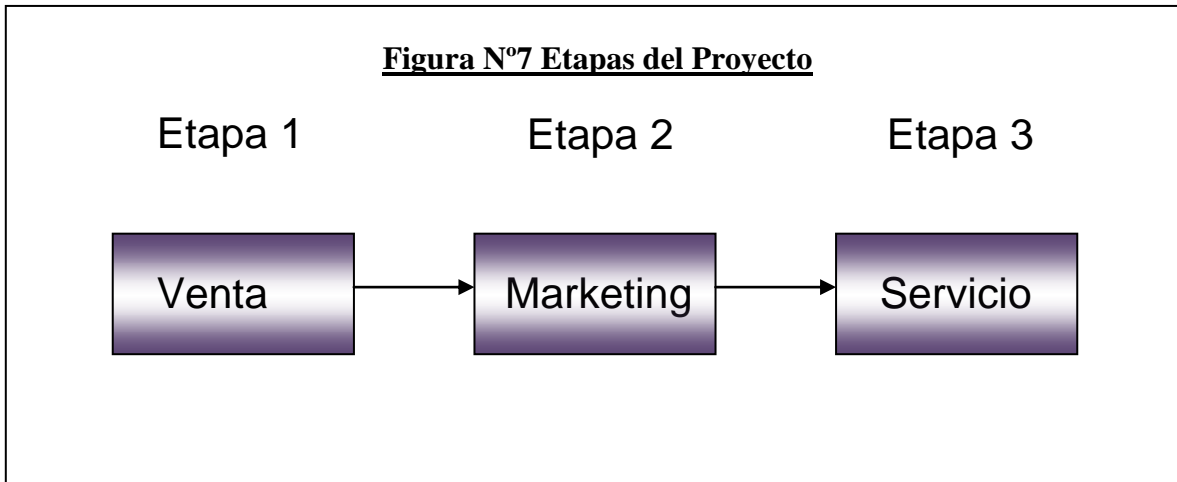
El proyecto a desarrollar fortalecerá a la empresas en sus áreas claves buscando una mejor posición competitiva en el tiempo. Así las estrategias asociadas a este, deben enfocarse a conseguir una mayor fidelidad y satisfacción por parte del cliente, aumentar su participación de mercado, reducción de costos administrativos de las ventas y el marketing, aumentar los ingresos por ventas y por ende hacer una empresa mas rentable.

Para esto, el proyecto deberá conseguir relaciones mas duraderas entre Brunatto y sus clientes producto de una mejor asignación de recursos y una gestión mas eficiente para el cliente clave. Es por esta razón que se recurrirá a una plataforma tecnológica que ayude a suplir estos déficit y así lograr una ventaja sostenible en el tiempo.

4.2.- EL PROYECTO

El Objeto este proyecto trata sobre es incorporar tecnologías nuevas a la empresa. Se ha dividido en tres etapas, ya que implementarlo en sólo una puede causar un desorden general o un caos en mas de algún área o producto de la poca y nada experiencia que tiene el personal en este tipo de materias. Además, al dividirlo se disminuirá el riesgo en la implementación y se crearán oportunidades, básicamente esperando y aprendiendo.

El punto de partida será el área crítica, es decir, Ventas. El propósito es solucionar lo antes posible estos problemas, para continuar con marketing y luego el servicio.



Fuente: elaboración propia.

4.3.- ETAPA 1

La etapa 1 del proyecto consistirá en la implementación de un sistema de información en el área más crítica de la empresa, el área de Ventas.

a.- **Ámbito del Proyecto.**

En el área de ventas el proyecto presentará apoyo en las siguientes actividades:

- Registro de contactos de ventas.
- Información completa acerca del cliente.
- Calendarización de actividades del vendedor.
- Asignación automática de clientes potenciales a la cartera de las distintas ejecutivas de venta.
- Evaluación de la información de triunfos o derrotas, efectividad del equipo de ventas y éxito frente a los objetivos.
- Seguimiento del proceso de venta.
- Generación del presupuesto, propuesta y pedido de forma instantánea, para cerrar la venta lo antes posible.
- Generación de análisis de estadísticas comerciales y de rentabilidad, para diversas variables, tales como: productos, clientes, vendedores, etc.
- Mapeo de clientes, con el fin de generar estrategias para cada uno de ellos.

b.- Plan de Trabajo

- i) modelamiento de los procesos de negocios.
- ii) Configuración del Sistema.
- iii) Puesta en Marcha.

A continuación se presenta en el Cuadro N°7 la carta Gantt de la Etapa n°1:

Cuadro N°7
Carta Gantt de la Etapa N°1

ACTIVIDADES	SEMANAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Levantamientos de procesos									
Definición de procesos									
Generación de informe									
Generación de plan de implementación									
Configuración del sistema									
Desarrollo y testeo del proceso									
Elaboración de documentación									
Capacitación									
Pruebas									
Marcha blanca									

Modelado de los procesos de Negocios

Configuración del Sistema

Puesta en marcha

Fuente: elaboración propia.

4.4.- ETAPA 2

Consistirá en implementar tecnologías de información en el área de Marketing con el fin de apoyar las siguientes actividades:

Marketing:

- Campañas de Marketing a través de correo electrónico, correo tradicional y fax, ricas en contenido, personalizadas y relevantes para el cliente.
- Segmentación de cliente.
- Registro de la información pertinente a esta área.
- Reportes estadísticos de cada acción.

4.5.- ETAPA 3

Consistirá en implementar tecnologías de información en el área de Servicio con el fin de apoyar las siguientes actividades:

- Atención al cliente personalizada en tiempo real. Esto generara acciones intangibles dirigidas a las mentes de los clientes debido a un manejo más rápido y eficiente de información.

4.6.- METAS

Es importante comprender el beneficio del CRM para la mayor parte de las compañías. Generalmente recae en tres categorías: el ahorro de los costos, la potenciación de los ingresos y el impacto estratégico. Basándose en las implementaciones exitosas del CRM, las siguientes metas parecen razonables para Brunatto:

- Un aumento del 14% anual de los ingresos por venta durante los 3 primeros años del proyecto. Es razonable debido al poco y nada de manejo que tienen con sus clientes. Desglosando cada etapa, se estima un 8% generado por la Etapa 1; un 3% por la Etapa 2 y un 3% por la Etapa 3.
- Una reducción del 10% de los costos administrativos generales de ventas y marketing, durante los 3 primeros años del proyecto.

4.7.- DURACIÓN DEL PROYECTO

El periodo de evaluación del proyecto será de 6 años. La implementación de la primera etapa durará aproximadamente 2 meses, la segunda y tercera etapa solo 1 mes; cada etapa estará separada por 6 meses entre la implementación de una y otra etapa.

La duración de cada etapa puede ser mayor. Esto debido a:

- 1º) Dificultades propias de la implantación.
- 2º) Diferencias entre la Empresa y el proveedor del sistema.
- 3º) Resultados de pruebas de aceptación o la necesidad de realizar demasiadas modificaciones al sistema.

4.8.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Para que el proyecto cumpla sus objetivos, de implementación, deberán asignarse grupos de trabajo.

Personal que aporta el Proveedor:

- Jefe de Proyecto: Responsable general del proyecto por parte del proveedor. El objetivo de éste será liderar y coordinar al equipo de trabajo con el fin de asegurar el cumplimiento de los requerimientos demandados por el cliente.
- Director Consultor: Encargado de realizar la consultoría previa a la implementación del sistema con el fin de asegurar el éxito de la operación.
- Técnico: Encargado de programar y configurar el sistema de acuerdo a los requerimientos demandados por el cliente.

Personal que aporta el Cliente (Brunatto):

- Director Ejecutivo: Es el responsable general por parte del cliente, debe verificar y validar los resultados generales del proyecto además de velar por la toma de decisiones de este.
- Jefe de Proyecto: Es el responsable operacional por parte del cliente de los trabajos a ejecutar en el proyecto, debe poseer conocimientos acabados respecto a las funcionalidad requerida por el sistema y los procesos operativos que este apoyará y además debera coordinar el entrenamiento a los usuarios finales y la puesta en marcha.
- Técnico: Es el responsable de coordinar los recursos necesarios que demande Brunatto con el fin de satisfacer los objetivos del proyecto. Esta coordinación de recursos pueden materializarse como instalaciones, definiciones en los sistemas, accesos y passwords, etc.

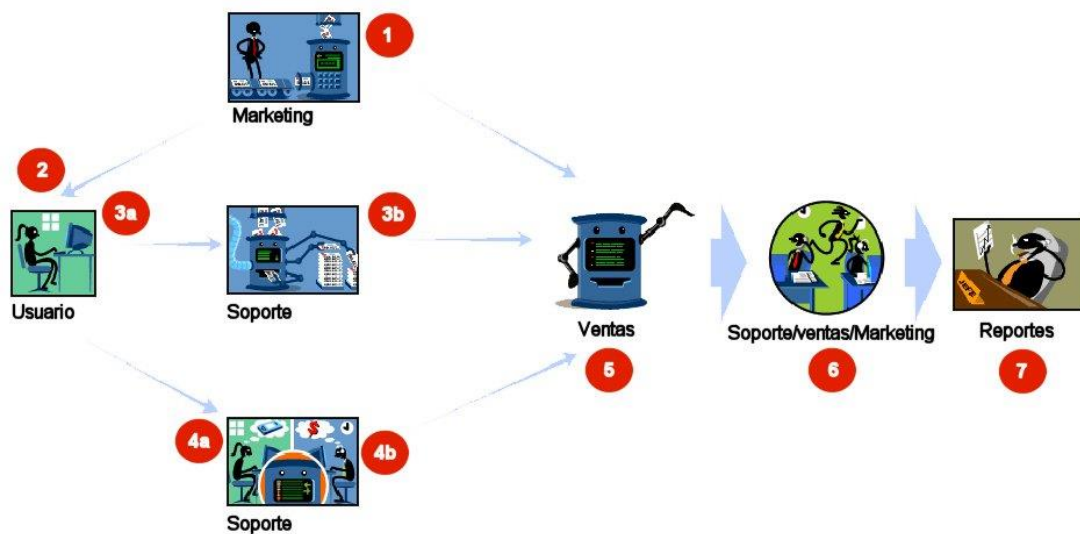
4.9.- NUEVA ESTRUCTURA

4.9.1) Trabajo en conjunto de Marketing, Ventas y Soporte con el proyecto

La solución CRM, hace posible mejorar notablemente la atención a clientes. Es un sistema integrado que facilita el desarrollo y seguimiento de campañas personalizadas de marketing, el posterior procesamiento y respuesta a la reacción del público, logrando incrementar las posibilidades de ventas.

En la Figura N°8 se muestra los módulos de CRM trabajando en conjunto.

Figura N°8
Módulos de CRM



1 Utilizando el módulo de Marketing se analiza y segmenta la base de datos para ejecutar campañas comunicacionales personalizadas 1:1.

2 Estas campañas son recibidas por el usuario vía correo, fax o e-mail.

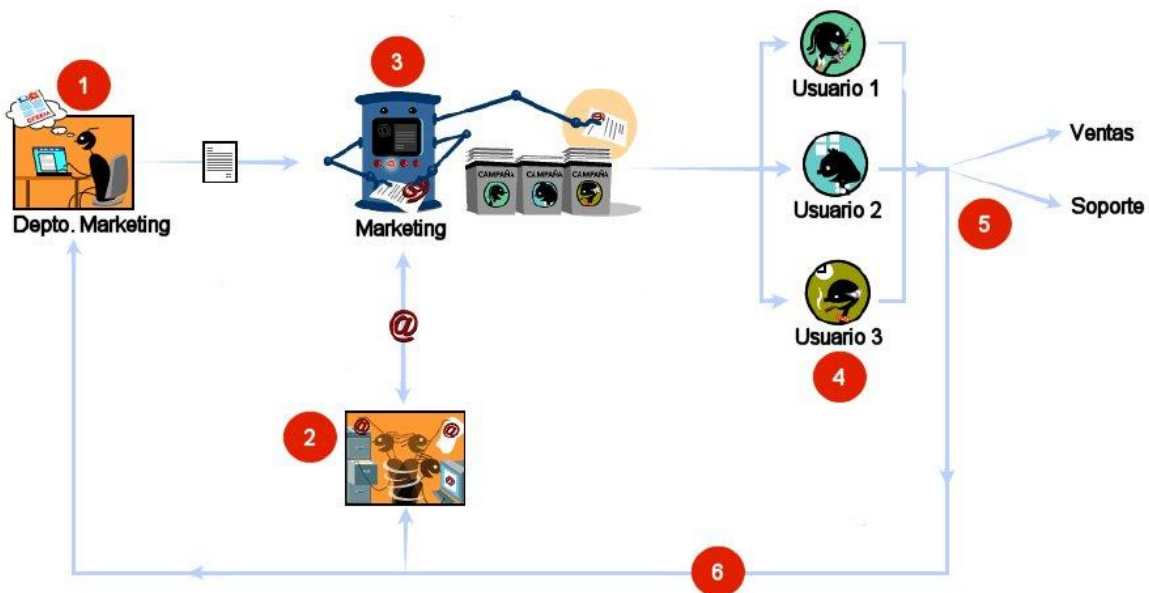
- 3a De esta manera el destinatario puede responder a través de un email o teléfono o
- 3b simplemente dirigirse al sitio web de la empresa.
- 4a Soporte recibe los miles de e-mails del público, se procesan, entregando reportes de respuesta y derivando Prospectos y Oportunidades a Ventas. Asimismo, operadores ingresan las llamadas telefónicas para clasificar y derivar.
- 4b En el caso que el contacto sea a través del sitio web, el equipo de Ventas y Soporte detecta la presencia del usuario con el módulo de Chat de Soporte y puede comunicarse con él de manera directa y en tiempo real, asistiéndolo en la toma de decisiones, aumentando las ventas y mejorando la percepción de servicio de la empresa.
- 5 Ventas permite realizar un seguimiento de todos los Prospectos y Oportunidades creados por campañas de marketing. Además, permite clasificación de clientes para analizar oportunidades de cross y up-selling.
- 6 Luego de esto el sistema proporcionara un feedback de campañas, de soporte y oportunidades 7 que se plasmarán en distintos reportes o informes.

4.9.2) Módulo de Marketing

Este módulo hace posible mejorar notablemente la capacidad de segmentar campañas de marketing y obtener información sobre las reacciones de los usuarios y los resultados obtenidos, incrementando el conocimiento de los potenciales clientes y con ello las posibilidades de ventas. Ejecuta y mide campañas a través de correo electrónico, además de correo tradicional y fax.

La Figura N° 9 muestra como trabaja el módulo de Marketing:

Figura N°9
Módulos de Marketing



- 1 El Departamento de Marketing idea una campaña para correo electrónico.
- 2 El módulo de Marketing se integra a la base de datos de clientes y correos ya disponible, para extraer la información relevante.

3 Así personaliza cada correo electrónico, según los segmentos y contenido definido, enviando un correo personalizado a cada dirección de la base de datos creada.

4 Los destinatarios reciben en su correo ofertas personalizadas y relevantes según características.

5 El usuario reacciona a la campaña.

6 El sistema recibe automáticamente el reporte de respuesta de todos los correos enviados, generando informes de resultado para el departamento de marketing y actualizando la base de datos para futuras campañas.

4.9.3) Módulo de Soporte

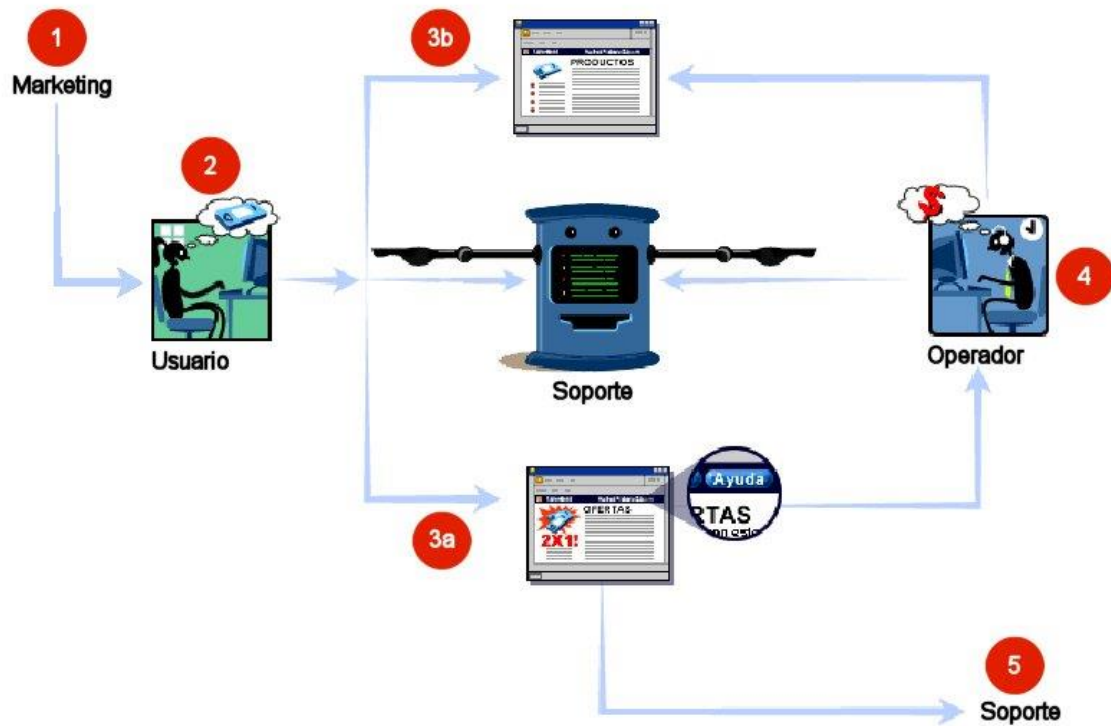
Analistas han concluido que la incapacidad para responder preguntas durante el ciclo de ventas o de prestación de servicios es la razón más común para perder una venta y hasta, un cliente. Probablemente, esto significa que usted está perdiendo diariamente oportunidades de venta. Comunicación instantánea y en tiempo real con clientes es posible a través del Contact-Center del modulo de Soporte, permitiendo la interacción entre un posible cliente, un cliente actual y un agente de atención a clientes.

Además, contacta a potenciales clientes mientras se encuentran navegando en su sitio. El operador puede responder cualquier pregunta que ellos puedan tener a través de una ventana de comunicación bidireccional, ayudándolos a tomar una decisión y maximizando las oportunidades de venta de Brunatto.

"90% de los compradores en línea consideran que un buen servicio al cliente es un factor clave al elegir una tienda en línea." - Forrester Research

La Figura N°10 muestra como trabaja el **módulo de Soporte**:

Figura N°10
Módulos de Soporte



- 1 Una campaña de marketing por correo electrónico atrae la atención de los usuarios.
- 2 El usuario visita el sitio web de Brunatto.
- 3a Visitando el sitio, el usuario tiene una consulta y solicita ayuda con un click en el botón de soporte online, o simplemente 3b El usuario se encuentra en alguna sección de su interés.
- 4 El operador recibe el llamado de soporte e inicia la atención al visitante o puede también el operador detectar la presencia del usuario y le ofrece ayuda desplegando la ventana de chat uno a uno. Previamente el operador ha visto en pantalla en que sección se encuentra el usuario, su comportamiento pasado y presente en el sitio.

- 5 Si los operadores están ocupados o fuera de horario, el sistema toma el contacto.

4.9.4) Módulo de Venta

El módulo Ventas de CRM permite a usted y a su fuerza de ventas, hacer un seguimiento efectivo de los detalles y avances de prospectos, oportunidades y clientes, identificando el estado en que se encuentran, y las probabilidades de cierre en cada caso.

Con toda la información en un mismo lugar, su empresa podrá gestionar eficientemente sus ventas reduciendo costos y cerrando mejores negocios.

4.9.5) Conclusión

El resultado que obtendrá Brunatto al aplicar una solución CRM apoyada por un software es la eficiente administración de prospectos tal como se muestra en la figura siguiente:

Figura N°11
Administración de Prospectos

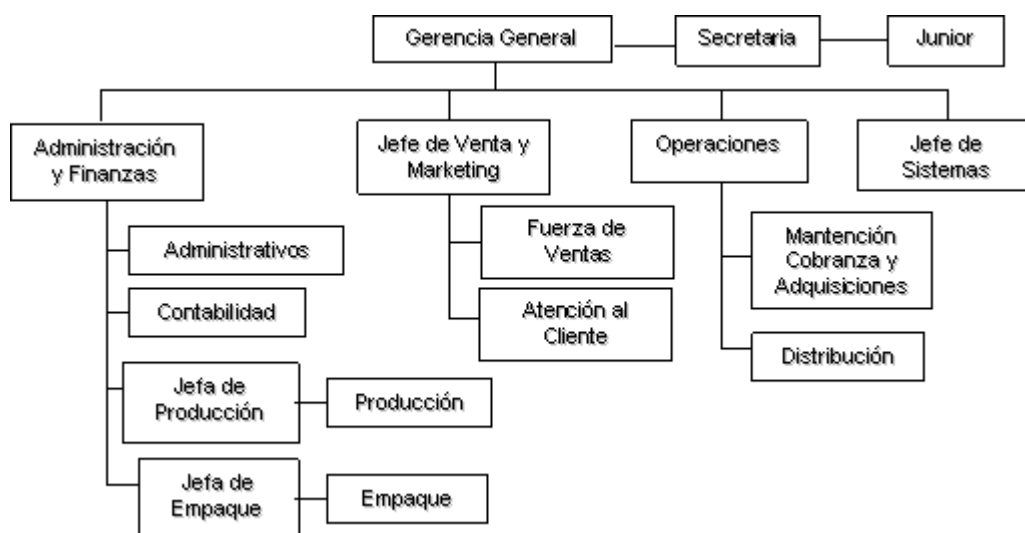


4.10.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

4.10.1) Nuevo Organigrama

Debido a los cambios que genera la implementación del proyecto se ha decidido reorganizar el personal de Brunatto, el cual se ve esquematizado en la figura N° 12:

Figura N°12
Nuevo Organigrama



Fuente: elaboración propia.

La empresa después del proyecto cuenta con 23 empleados (¿ mas que antes) mas los dos socios quienes son Gerente General y encargado de Retail internacional (quien antes era gerente comercial).

1 Jefe de ventas y marketing	4 Operarias de producción
4 Vendedoras	4 Operarias de empaque
1 Directora de operaciones	3 Administrativos
1 Secretaria	1 Distribución
1 Cobranza	1 Junior
1 Contador	1 Encargado de Atención al Cliente
1 Jefe de sistemas	

4.10.2) Nueva Cadena de Valor

<u>Infraestructura</u>	Sala de ventas en la calle Burgos (Stgo), oficinas en la calle Carmencita, local para venta retail en Nueva York.	Sala de ventas y planta productiva en la calle O'higgins (Curacaví). Equipos de primera.		
Historia y tradición de Brunatto en Chocolates.				
<u>RRHH</u>		Excelente filosofía, avocada al humano, al amor y la pasión por el producto, lo que alienta al personal y proporciona un excelente clima organizacional.		
<u>I&D:</u>	Diseñador que busque nuevos formatos para comunicar.	Búsqueda de nuevos sabores para ampliar el mix, intentando innovar y deslumbrar. Altísima calidad y buen gusto gracias a la experiencia del gerente.		
<u>Adquisiciones:</u>	La empresa mantiene una positiva interrelación estratégica (muy buenas relaciones y fidelidad) con su proveedor de gráfica-impresión (envases) y coberturas (chocolate).			
	Ventas <ul style="list-style-type: none"> •Fuerza de Venta •CRM 	Producción <ul style="list-style-type: none"> •Personal productivo altamente capacitado e incentivado •Gran capacidad de reacción (flexibilidad) 	Logística salida <ul style="list-style-type: none"> •Puntualidad en la entrega •Sistemas de frío para buena preservación •Disponibilidad de camioneta las 24 hrs 	Post Venta <ul style="list-style-type: none"> •Manejo de stock •Soluciones para rotación de stock con otros conceptos de uso •CRM

Fuente: elaboración propia.

Por último es necesario señalar que el proveedor que se adecua a los requerimientos y expectativas de Brunatto es INFORMAT con su software de CRM “ sales Logix “. Los requerimientos de este sistema se ven en el anexo nº6.

PARTE 5

EVALUCIÓN ECONÓMICA

Todos los valores expuestos en este análisis corresponden a moneda nacional.

5.1.- INVERSIÓN DEL PROYECTO

Para efectuar este proyecto de manera efectiva y correcta será necesario realizar inversiones en activos tangibles (equipos) e inversiones en activos intangibles, como la consultoría, los sistemas de información y la capacitación.

A continuación en el Cuadro N°8 se detalla la inversión a realizar:

Cuadro N°8 Detalle de la Inversión

Año 0

Equipos computacionales

6	PC Celeron 1 Ghz	350.000	2.100.000
2	CD-RW	45.000	90.000
1	Server 6 Usuarios	1.118.339	1.118.339
			(3.308.339)

Equipos de Red

2	Switch 8 puertos	26.500	53.000
100	Cable (metros)	500	50.000
10	Rocetas + Terminales	400	4.000
		Total	(107.000)

Instalación Red

11	Horas Hombre	17.000	187.000
		Total	(187.000)

Software basicos

7	Windows 98 2da edición	68.000	476.000
7	Office 2000	120.000	840.000
		Total	(1.316.000)

Software CRM "Sales Logix" INFORMAT

1	Modulo de Ventas	1.956.500	1.956.500
1	Capacitación Ventas	450.000	450.000
1	Modulos de Marketing	735.000	735.000
1	Capacitación Marketing	250.000	250.000

1	Consultoria	1.400.000	1.400.000
Total			(4.791.500)

Total de la inversión año 0	(9.709.839)
------------------------------------	--------------------

Año 1

Software CRM "Sales Logix" INFORMAT

1	Modulo de Soporte	391.300	391.300
1	Capacitación Soporte	200.000	200.000
1	Consultoria	256.000	256.000
Total			(847.300)

Total de la inversión año 1	(847.300)
------------------------------------	------------------

Año 4

Equipos computacionales

6	PC Celeron 1 Ghz	350.000	2.100.000
2	CD-RW	45.000	90.000
1	Server 6 Usuarios	1.118.339	1.118.339
Total			(3.308.339)

Software basicos

7	Windows 98 2da edición	68.000	476.000
7	Office 2000	120.000	840.000
Total			(1.316.000)

Total de la inversión año 4	(4.624.339)
------------------------------------	--------------------

Fuente: elaboración propia.

Por último tenemos:

	<i>año 0</i>	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>
Equipos computacionales	(3.308.339)				(3.308.339)
Equipos de Red	(107.000)				
Instalación Red	(187.000)				
Software basicos	(1.316.000)				(1.316.000)
Software(Ventas, Mkt)	(4.791.500)	(847.300)			
TOTAL	(9.709.839)	(847.300)	0	0	(4.624.339)

Fuente: elaboración propia.

En el Item software cabe señalar que el modulo de Ventas y de Marketing se implementa en distintas etapas pero en el mismo año. Es por esta razón que aparecen ya sumados en software incluyendo la consultoría y la capacitación..

5.2.- CÁLCULO DE FLUJOS DE CAJA

5.2.1) COSTOS

En este punto analizaremos los costos variables y fijos:

Costos Variables

Item	Porcentaje
Materia Prima	40,0%
Comisiones	7,0%
Courier	0,3%
Distribución	1%

Fuente: Brunatto y cia. Ltda.

Estos valores están determinados en función de los ingresos por concepto de venta que se adjudique la empresa.

Costos Fijos

Item	\$ (anual)
Arriendos	14.940.000
Sueldos	71.620.186
Retiro de Socios	24.000.000
Mantenimiento Eq Comp	408.000
Mantenimiento y Soporte CRM	308.280
Conexión Internet	360.000

TOTAL 111.636.466

+ GASTOS GENERALES

Fuente: Brunatto y cia. Ltda.

A esto debemos agregar los gastos generales que son 15.670.992, pero que se verán disminuidos en materia administrativa debido a la puesta en marcha del proyecto. Por lo tanto los ítem a disminuir aquí serán el teléfono y artículos de oficina en un 5 % en la primera etapa, un 3% en la segunda y un 2% con la implementación de la tercera. El ítem de sueldos se verá afectado por la contratación de una persona que trabaje en el área de servicio al cliente desde el año 2 en adelante. Esta persona recibirá un sueldo de \$ 292.099.

5.2.2) BENEFICIOS

Si bien es razonable considerar un aumento del 10% de las ventas durante 3 años seguidos con la implementación de un CRM, se estima adecuado pensar en un 14% debido al poco y nada manejo que tiene Brunatto de sus clientes.

De esta manera con la implementación de un modulo de Ventas correspondiente a la Etapa n°1 se espera un aumento del 8% de las ventas durante 3 años seguidos para luego mantenerse. Luego, con la implementación del modulo de Marketing correspondiente a la Etapa n°2 se espera un aumento del 3% de las ventas durante 3 años seguidos para luego mantenerse. Por último, con la implementación de un modulo de Soporte correspondiente a la Etapa n°3 se espera un aumento del 3% de las ventas durante 3 años seguidos para luego mantenerse.

Como la Etapa n°2 parte en mitad del primer periodo el aporte a los ingresos por efecto de ventas será de solo 1,5% de esta manera el proyecto en el periodo 1 aportará con un aumento en los ingresos del 9,5%. Mas tarde en el periodo 2 al estar funcionando las 3 etapas el aporte del proyecto será el aumento del 14% de los ingresos. Similarmente en el periodo 3 el aumento seguirá siendo del 14%. Por último en el periodo3 solo se seguirá aumentado los ingresos por efecto de la etapa n°2 y n°3, pero como la n°2 solo aportará hasta la mitad del periodo 4 para luego mantenerse, el aporte del proyecto para dicho periodo será de un aumento de los ingresos del 4,5%.

En el periodo 4 se liquidarán los equipos computacionales en \$ 992.502

5.2.3) DEPRECIACIÓN

Se utilizó una depreciación acelerada, suponiendo una vida útil para los elementos de la inversión de 2 años.

5.2.4) PRESTAMO

Debido a la mala situación financiera de la empresa, es imposible para esta desembolsar el dinero necesario para cubrir la inversión inicial y algún flujo negativo que de cómo resultado una caja menor a cero. Es por esta razón que el préstamo debe ser de \$26.000.000 a una tasa de interés real de 10%, que deberá ser pagada en cuotas anuales iguales durante seis años, lo primero que tendrá que calcularse es el monto de la cuota y la composición de cada una entre interés y amortización.

El monto de la cuota anual se calcula aplicando la siguiente ecuación:

$$C = p \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

donde C es el valor de la cuota, P el monto del préstamo, i la tasa de interés y n el número de cuotas en que servirá el crédito.

Luego, la información necesaria que se necesita para el flujo de caja es la siguiente:

Préstamo	Cuota	Interés	Amortización
26.000.000	5.969.792	2.600.000	3.369.792
22.630.208	5.969.792	2.263.021	3.706.771
18.923.437	5.969.792	1.892.344	4.077.448
14.845.989	5.969.792	1.484.599	4.485.193
10.360.796	5.969.792	1.036.080	4.933.712
5.427.084	5.969.792	542.708	5.427.084

5.2.5) CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Cuando se habla de ciclo productivo se está refiriendo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y terminar cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos.

Para calcular el capital de trabajo se utilizó el “ Método del período de desfase “ que determina el financiamiento de los costos de operación desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinarán a financiar el período de desfase siguiente.

De esta forma el capital de trabajo queda determinado por el costo anual, dividido en 365 días y multiplicado por el periodo de desfase, que en este caso es de 90 días. Debido a que la unidad de negocios analizada ya está funcionando en la empresa debe recibir ingresos por cuentas por cobrar en el momento cero del proyecto debido al desfase de 90 días que existe desde que se comercializa el producto hasta que los clientes pagan. Así el capital de trabajo para este proyecto será la diferencia de los dineros que se necesitan para cubrir los costos de operación menos las cuentas por cobrar de la unidad de negocio. De esta forma el capital de trabajo necesario para que este proyecto funcione es de \$ 5.925.586.

5.2.6) SUPUESTOS

- Se supuso que no existe variación en el personal ya existente en la Empresa, es decir, no habrá despidos ni contrataciones, sólo puede o debe existir cambios en las funciones del personal, exceptuando la contratación de apoyo para el Modulo de Soporte en la tercera etapa.

- Los costos son inmediatos y los ingresos son con 90 días de desfase.

- Para el cálculo del flujo de caja sin proyecto se supuso un estancamiento completo de los ingresos de la unidad de negocio apoyados en las tendencias de los últimos años.

- Se consideró razonable evaluar el proyecto a 6 años debido a que implementar una solución de CRM con éxito requiere un periodo a largo plazo, independiente de que el software se deprecie a 2 años.

5.3.- FLUJOS DE CAJA

a) Con proyecto.

Periodo (año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS		238.858.859	272.299.099	310.420.973	325.382.419	324.389.917	324.389.917
COSTOS							
Fijos		(126.798.658)	(129.718.723)	(129.192.115)	(129.097.326)	(129.097.326)	(129.097.326)
Variables		(115.368.829)	(131.520.465)	(149.933.330)	(156.680.330)	(156.680.330)	(156.680.330)
DEPRECIACIÓN		(4.761.420)	(5.185.070)	(423.650)	0	(2.312.170)	(2.312.170)
INTERÉS PRÉSTAMO		(2.600.000)	(2.263.021)	(1.892.344)	(1.484.599)	(1.036.080)	(542.708)
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO		(10.670.047)	3.611.821	28.979.534	38.120.164	35.264.012	35.757.383
Impuestos (15 %)		0	0	3.288.196	5.718.025	5.289.602	5.363.608
UTILIDAD NETA		(10.670.047)	3.611.821	25.691.338	32.402.139	29.974.410	30.393.776
DEPRECIACIÓN		4.761.420	5.185.070	423.650	0	2.312.170	2.312.170
PRÉSTAMO	26.000.000						
AMORTIZACIÓN DEUDA		(3.369.792)	(3.706.771)	(4.077.448)	(4.485.193)	(4.933.712)	(5.427.084)
CAPITAL DE TRABAJO	(5.925.586)						
INVERSION	(9.709.839)	(847.300)	0	0	(4.624.339)	0	0
FLUJO	10.364.575	(10.125.719)	5.090.119	22.037.540	23.292.607	27.352.868	27.278.862

b) Sin proyecto.

Periodo (año)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS		218.135.944	218.135.944	218.135.944	218.135.944	218.135.944	218.135.944
COSTOS							
Fijos		(117.459.178)	(117.459.178)	(117.459.178)	(117.459.178)	(117.459.178)	(117.459.178)
Variables		(105.359.661)	(105.359.661)	(105.359.661)	(105.359.661)	(105.359.661)	(105.359.661)
DEPRECIACIÓN		0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO		(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)
Impuestos (15 %)		0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA		(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)
DEPRECIACIÓN		0	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	(1.154.686)						
INVERSION	0						
FLUJO	(1.154.686)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)	(4.682.894)

5.4.- CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM, con:

- tasa libre de riesgo, se usó un PRC =3,08 % 6 años (rf)
- Esperanza de retorno de mercado de 11 % de acuerdo a la variación del IGPA entre abril de 2000 y septiembre de 2002 (rm)
- El riesgo asociado o BETA sin apalancamiento es el del software.

Así BETA = 1,14 (β)

Así la fórmula del CAPM es:

$$K = rf + \beta(rm - rf)$$

Finalmente la tasa de descuento corresponde a: $K = 12 \%$

5.5.- EVALUACIÓN

Aquí se utilizará el criterio del valor actual neto (VAN), el cual plantea que un proyecto debe aceptarse si es igual o superior a 0, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos (Flujos) expresados en moneda actual. Es decir:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} .$$

Así, los resultados son los siguientes:

$$VAN_{\text{con proyecto}} = \mathbf{65.211.397}$$

$$VAN_{\text{sin proyecto}} = \mathbf{(20.407.973)}$$

El beneficio que percibirá Brunatto será la diferencia de los valores actuales netos calculados anteriormente, es decir, \$ **85.619.370**

5.6.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Aquí se utilizó el modelo unidimensional de la sensibilización del VAN, el cual determina hasta donde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable.

De esta manera las variables a modificar serán: la tasa de descuento (i), el ingreso y el costo de las materias primas.

i (%)	VAN (\$)	% Variación Ingresos	VAN (\$)	% Variación materias primas	VAN (\$)
9	72.920.252	(13)	(1.236.520)	(6)	(822.158)
10	70.214.565	(12)	3.970.929	(4)	21.331.968
11	67.647.771	(9)	19.428.417	(2)	43.334.266
12	65.211.397	(6)	34.772.999	0	65.211.397
15	58.608.741	(3)	50.012.583	2	87.047.978
18	52.927.038	(1)	60.145.126	4	108.794.129
21	48.016.223	0	65.211.397	6	130.487.740
100	12.065.735	1	70.277.668		
		3	80.399.066		
		6	95.496.305		
		9	110.587.172		
		12	125.631.251		
		13	130.645.944		

Se puede observar que el proyecto seguirá siendo rentable independiente de su tasa de interés producto del préstamo adquirido. Por otro lado una disminución de un 13% de los ingresos en el escenario probable hace que el proyecto pierda su viabilidad, que es muy poco probable que ocurra eso. Por último un aumento en el costo de las materias primas del 6% hacen al proyecto no rentable, siendo este el factor más sensible en la evaluación.

CONCLUSIÓN

La empresa “ Brunatto “ está pasando por un momento muy difícil debido a la poca y nada administración que tiene sobre sus clientes. Es de vital importancia que supla estas debilidades apoyados por sistemas de información de CRM, o de lo contrario deberá declararse en quiebra y simplemente cerrar.

El proyecto se percibe muy atractivo principalmente por dos razones. La primera y, quizás la mas importante es que deja a la empresa ganando dinero y no perdiendo y la segunda es que da la oportunidad de aprender antes de seguir invirtiendo, permitiendo una flexibilidad importante y generando ventajas competitivas en función de los sistemas implementados que se traducirán en un buen servicio que sobrepase las expectativas de los clientes.

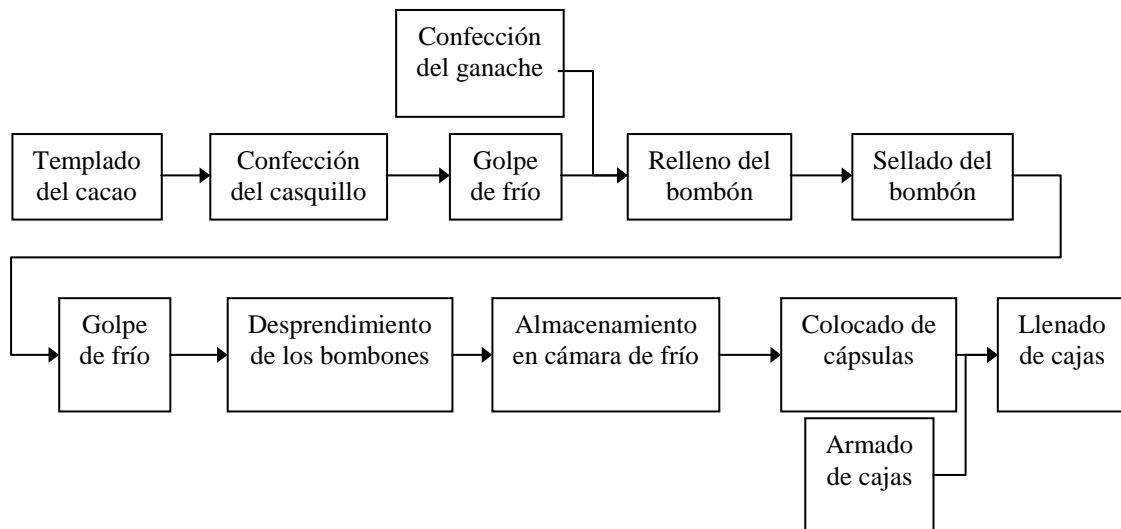
La principal dificultad que presentará el proyecto en su generalidad será la poca aceptación que pueda tener la tecnología en el personal, y la distinta forma que conlleva esto a realizar las tareas del día a día.

Independiente de lo que ya se ha dicho, el cliente podrá disfrutar de un mejor servicio producto de una atención mas personalizada que se adapte mejor a sus necesidades y respuestas a las consultas de forma mas oportuna.

Por ser el costo de las materias primas el factor más sensible en la evaluación se enfatiza mantener las buenas relaciones con los proveedores, sobre todo con los extranjeros que proveen los elementos de más fina calidad a un costo para Brunatto más que tentador.

Finalmente el proyecto puede ser implementado en otra área o unidad de negocio de la empresa.

ANEXO N° 1:” Flujo del proceso productivo del chocolate”



El templado del cacao consiste en la elevación de su temperatura, el cual viene en pelets, convirtiéndolo de estado sólido a un líquido viscoso apropiado para la elaboración. Posteriormente se mantendrá a una temperatura aproximada de 34 grados Celsius a través de una maquina templadora que revuelve el cacao líquido.

La confección del casquillo consiste en llenar el molde con una capa de cacao de medio milímetro de espesor. Este proceso es manual y requiere de mucha precisión que se logra con capacitación y experiencia. Es necesario darle un golpe de frío al cacao que está en los moldes para solidificarlo rápidamente.

Los ganaches se confeccionan de distintas formas dependiendo del sabor que sea. Algunos cuentan con esencias terminadas e importadas que se mezclan con un blended de distintos tipos de cacaos. Otros se hacen “remojando” especias o hierbas en agua ardiente para impregnarla de la esencia. Esta agua ardiente es la que posteriormente se mezcla con el blended de cacaos y así terminar el ganache, el cual nunca se solidifica. El relleno es un proceso sistemático y manual, en el que ponen el ganache en mangas (similares a las de pastelerías) y rellenan uno a uno cada bombón dentro del molde.

El sellado consiste en tapar este bombón. Recapitulando, si vemos el molde, tenemos a todos los bombones invertidos con el casquillo por abajo y el relleno a la vista. El sellado es poner el cacao de la parte inferior del bombón, que en el molde se encuentra en la parte superior, cubriendo el ganache.

Nuevamente es necesario darle un golpe de frío al molde con los bombones ya casi terminados, con lo que se logra terminar la elaboración del chocolate. Ahora solo resta golpear el molde para que los bombones se desprendan de éste y caigan al mesón. Luego se ordenan en bandejas separados por sabor y se ingresan a una cámara de frío para conservarlos en óptimas condiciones.

Paralelamente, empaque ya comenzó su trabajo de armado de cajas que llegan en forma de troqueles. Para esto el equipo está constantemente doblando y encajando caja por caja hasta terminar el número deseado. En seguida deben colocar cada bombón en una cápsula (papel especial para la conservación del chocolate) para luego introducirlos en las cajas ya armadas.

Con esto termina el proceso, y las cajas se agrupan para ser guardadas en la cámara de frío hasta que sean despachadas al destino final.

ANEXO N° 2: “Productos”

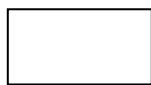
Líneas de sabores

A continuación se muestran las tres líneas de sabores que elabora la empresa, con las formas de cada bombón.

Clásicos



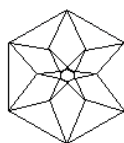
Café



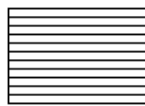
Brandy



Vainilla



Grand Manier



Crocantino



Torroncino



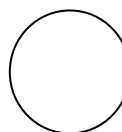
Noce



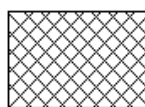
Amarino



Frangelico

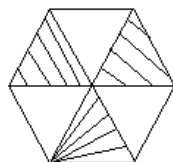


Nocciolina



Canela

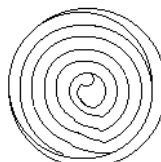
Val D’Aosta



Crocantino



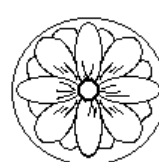
Pistacchio



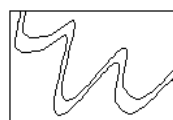
Amaretto



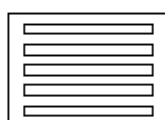
Pruna



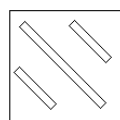
Nocciola Piemontesa



Limone



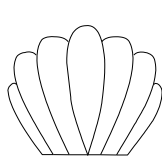
Lampone



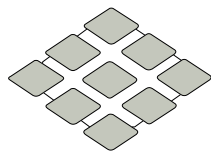
Gianduia

Exóticos

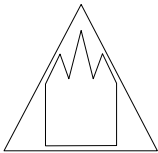
Hierbas y Especias



Albahaca



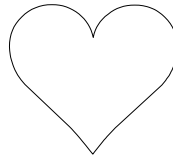
Pimienta



Orégano



Romero



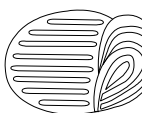
Ají



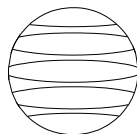
Nuez Moscada



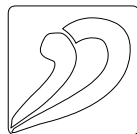
Clavo de Olor



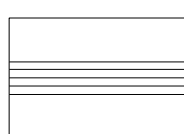
Jengibre



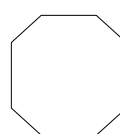
Cilantro



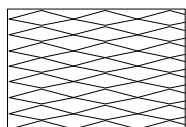
Comino



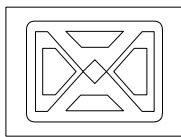
Rábano



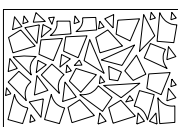
Mostaza



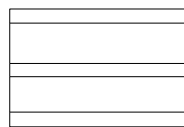
Cardamomo



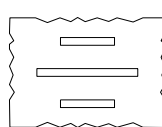
Curry



Ubena



Tomillo

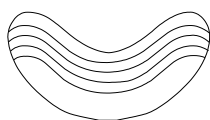


Estragón

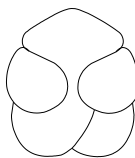


Eneldo

Quesos



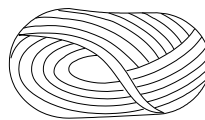
Mascarpone



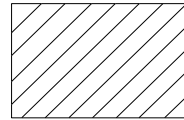
Queso al
Ciboulette



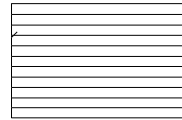
Formagino a
la Canela



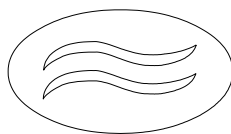
Quesillo a la
Pimienta Verde



Camembert



Queso de
Cabra Ahumado



Roquefort



Queso
Pazzo Pazzo

Formatos

A continuación se muestran los formatos estándares usados para comercializar el chocolate. Existen cajas artesanales que son hechas a mano, y también cajas troqueladas que son hechas en la imprenta por máquinas. Otra división son los formatos Brunatto propios de la empresa y los formatos Empresa que son los que incluyen diseño

Cajas Brunatto



Clásica 85



Clásica 40



Clásica 24



Clásica 8



Val D'Aosta 36



Val D'Aosta 22



Atelier Blanca 30



Atelier Blanca 15



Ko-Kau



Atelier Morada 20



Kamasutra



Magia de los Andes

Cajas Empresa



Artesanales



Cajas de Madera con Chocolate y Vino



Troqueles Especiales



Rocetas

Rocetas Especiales

Sachets



Hexágonos

Rectángulos

Frigo (bar)

Cuadrados

ANEXO N° 3: “Principales clientes activos de Brunatto”

En la siguiente tabla se muestran los principales clientes de la unidad de negocios de la empresa. Cabe destacar que estos son los clientes que han efectuado compra en alguna fecha a partir de un año atrás, por lo que la empresa puede haber tenido otros clientes pero que han sido perdidos.

92872000-4	HOTEL SHERATON	96678680-9	HEWLETT PACKARD CHILE
96631740-k	DITTBORN UNZUETA	90331000-6	CRISTALERIAS CHILE
93541000-2	PUBLIGUIAS	93930000-7	CLINICA LAS CONDES
96799250-k	SMARTCOM	96554830-0	CONSULTORA ANGUITA
90749000-9	FALABELLA	91650000-9	LABORATORIO SAVAL
79789150-9	CHILEFILMS	71454000-9	CITIBANK CLUB DE CHILE
96779490-2	VTR BANDA ANCHA	96503770-5	G 2 CHILE
97032000-8	BBVA BANCO BHIF	97036000-K	BANCO SANTIAGO
90286000-2	CIA CHILENA DE TABACOS	96549050-7	ING SEGUROS DE VIDA
92448000-9	LABORATORIOS ANDROMACO	96842740-7	CONSTRUCT SIGLO ISABEL
88680500-4	AGRICOLA SUPER	88381200-K	CHILESAT
77062080-5	DISTRIBUIDORA PUIG CHILE	94627000-8	PARQUE ARAUCO
90299000-3	TELEFONICA DEL SUR	66902100-8	EMBAJADA USA
96762240-0	LEAD TRAVEL REPS	96535470-0	PESQUERA SAN JOSE
90753000-0	CLINICA SANTA MARIA	93573100-8	MAVESA
78975500-0	LEXMARK INTERNACIONAL	96805260-8	PINTURAS TRICOLOR
96834230-4	TERRA NETWORKS CHILE	61704000-k	CODELCO - CHILE
93737000-8	MANQUEHUE NET	93051000-9	BTICINO CHILE
78408990-8	MALL PLAZA	10077535-2	ESTEBAN ICARDI MORENO
77322460-9	ROHODIA CHILE LTDA	77180100-5	PREDISEÑO
70016330-K	CAJA COMP LOS HEROES	96722460-K	METRO GAS
96509660-4	BANCO FALLABELA	90690000-9	COPEC
83547100-4	AUTORENTAS DEL PACIFICO	96924230-3	ENERGIA YOUNG Y RUBICAM
77925600-6	PATRICIA AVALOS Y CIA	96672150-2	BELLSOUTH INVERSIONES
96981930-9	SHOW TIME	77567200-5	CONSULTORES TARGET
77535380-5	SOC. FIGUERAS Y ARTIDIELLO	97004000-5	BANCO DE CHILE
77498870-K	HQI TRANSELEC CHILE	96990810-7	TELEFONICA MOVILES
91755000-K	CEMENTOS BIO BIO	97006000-6	BANCO BCI
86537600-6	ALCON LABORATORIO CHILE	59001700-0	KUAERNER METALS
82999400-3	PRODUCTOS ROCHE	7435176-K	ISAAC FERNANDO RAMIREZ
90310000-1	GASCO	96528070-7	MATERIALES DE EMBALAJE

60505000-K	DIR GENERAL DE CARABINER	59043540-6	MERCK SHARP & DOHME
96786140-5	TELEFONICA MOVIL	59049680-4	MASTERCARD INTERNATIONA
8198756-4	RODRIGO ZALDIVAR	79585460-6	KUALITY REPS
85274300-K	TRIUMPH INTERNACIONAL	86838400-K	PATRICIA DENTSCH
96831690-7	COFACE CHILE	12585149-5	PABLO FELIPE GUERRA
70360100-6	ASC CHILENA DE SEGURIDAD	89703700-9	ARMANDO URIBE
96565480-1	HELP	96770100-9	CLINICA ALEMANA
96439000-2	DIST. Y SERVICIO D&S	96504460-4	READY - MIX
12885721-4	FRANCISCO JORQUERA	96908930-0	TERMINAL SAN VICENTE
96787750-6	METROPOLIS INTERCOM	96908970-K	TERMINAL SAN ANTONIO
96577470-K	ITALMOND	96915330-0	TERMINAL IQUIQUE
79898540-k	TURISMO LATRACH	99511240-K	TERMINAL ANTOFAGASTA
96507250-0	HOLANDA COMUNICACIONES	96870620-9	HONDA MOTOR DE CHILE
84000000-1	TRICOT	13274467-k	SOLANGE SANTIBAÑEZ
86963200-7	FORUS	93682000-K	COMERCIAL EPYSA
96534190-0	CONADE	78413030-4	ESPINA Y ESCALONA
78255560-K	VELASCO PRODUCCINES	69070400-5	MUNICIPIO DE LAS CONDES
86731200-5	UNO COMPUTERLAND	60000000-4	PRESIDENCIA DE LA REPUBL
92458000-3	JOHNSON S	77395150-0	MARTA CORREA Y CIA LTDA.
71551500-8	UNIVERSIDAD SANTO TOAS	88192900-7	TNT EXPRESS WORLDWIDE
97949000-3	BANCO HNS	96582590-8	INVERSIONES CARDOEN
91468000-K	TEXTILES POLLAK	89862200-2	LAN CHILE
95714000-9	CHILESAT SERVICIOS EMP.	78535560-1	PRODUCCIONES MUNDO
71645400-2	UNIVERSIDAD DE CHILE	96509570-5	HOTELERA SAN FRANCISCO
78595320-7	NEXUM	77824330-K	INV. Y COMERCIAL ICHIBA
96879420-5	NOKIA CHILE	77043750-4	GESTION DEL SUR
96524320-8	CHILECTRA	77208600-8	SOC. PUBLICITARIA REACTIVA
61102141-0	SECRET GENERAL DE ARMAD	92176000-0	GERDAU - AZA
93565000-3	ASCENSORES ACHINDLER	11892106-2	ALEJANDRINA DONOSO
97036000-K	BANCO SANTANDER	96976190-4	GORI CHILE
85025700-0	GLAXO SMITH KLINE	74.451.700-1	CLUB DE GOLF CHICUREO
77277920-8	COMERCIAL I P VERGARA	77247680-9	INCENTIVOS Y PROMOCIONES
89837700-8	PIROSCHKA	60706000-2	BIENESTAR CORFO
51006850-5	MONTOYA MEJIAS MANUEL	92147000-2	WENCO
94623000-6	SODEXHO CHILE	8514631-9	CAROLA SHID NAVARRETE
78459860-8	MODULAR MINING SYSTEMS	78708660-8	GLOBE MARKETING DIRECTO
89159400-3	ICAL	78417630-4	COMERCIAL VINIMPORT
79807280-3	PERFIL	72252300-8	HOSPITAL CLINICO UNI

96.923.420-3 CONDOR TRAVEL CHILE
96612720-1 P Y S. HOTELERA
77771580-1 REPOSTERIA FINA Y REGALOS
77515120-K HOTELERA LOS NOGALES
77351650-2 COMERCIAL OLAS DEL SUR
61968800-7 AC. NAVAL DE GUERRA
77.467.950-2 COMERCIAL TUNQUEN
78748370-4 DAYO Y MARTINEZ
78247220-8 TEXTIL TRUPAHE
77.775.050-K PUBLICITARIA IDEA FIJA
71500500-K UNIVERSIDAD MAYOR
875929-4 VICENTE ARESTI ASTICA
77.727.170-9 ESENTVAL SERV. DE SEGUR
78265400-4 VIAL Y SMITH
6.637.678-8 PATRICIA MARTINEZ
99511100-4 HOTELERA SAN FRANCISCO
2655772-0 ARMANDO URIBE

ANEXO N° 4: “Matrices del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de entrada							
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación del producto	Escasas						Importante
Identificación de la marca	Baja						Alta
Costo de Cambio	Bajo						Alta
Acceso a Canales de Distribución	Amplio						Restringida
Requerimiento de Capital	Bajos						Alta
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringida
Acceso a materias primas	Amplio						Restringida
Efecto de la experiencia	Sin Import.						Muy Import.

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de Salida							
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salidas por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Altos						Bajo
Barreras emocionales	Altos						Bajo
Restricciones Gubernamentales	Altos						Bajas

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Rivalidad entre Competidores							
Numero de Competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lenta						Rápida
Costo fijo de almacenamiento	Alta						Baja
Características del producto	Prod. genérico						Prod. Especial
Diversidad de Competidores	Alta						Baja

Poder de los Compradores

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Numero de Compradores de Importancia	Escasos						Muchos
Disp. de Sustitutos para prod. de la industria	Alto						Baja
Costo de cambio del Comprador	Bajo						Alto
Amenaza compradores de integración hacia atrás	Alta						Bajo
Amenaza industria de integración hacia delante	Bajo						Alta
Rentabilidad de los compradores	Bajo						Alta

Poder de los Proveedores

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Numero de proveedores importantes	Escasas						Muchos
Disp. de Sustitutos para prod. de proveedores	Baja						Alta
Costos de Diferenciación	Altas						Bajo
Amenaza de proveed. de integración hacia delante	Altas						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo						Alto

Disponibilidad de Sustitutos

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Importante						Escasos
Costo de cambio del usuario	Baja						Altos
Rentabilidad y agresividad del prod. de sustitutos	Altas						Bajos
Precio/Valor del sustituto	Alto						Bajos

Evaluación General

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de Entrada					
Barreras de Salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					

ANEXO N° 5: “Que es el servicio al cliente”

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Las etapas en la prestación de servicios son:

- Precompra
- Compra
- Post-Venta
- Recompra

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: La satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock, C. “ Mercadotecnia de servicios “)

De esta definición se deduce que el servicio al cliente tiene una serie de características muy especiales que lo diferencian de otros productos, y estas son:

- El servicio al cliente es un intangible, es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
- Es perecedero, se produce y se consume instantáneamente.
- Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral, en la producción del servicio es responsable toda la organización, por ello todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- Por ende el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
- La prestación integral del servicio al cliente genera valor agregado el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

A continuación se presentan cuáles son las características mas relevantes de las empresas orientadas al servicio al cliente:

- Conocen en profundidad sus clientes, tienen bases de datos de estos y manejan sus perfiles.
- Realizan investigación permanente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y niveles de satisfacción.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en sus índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que generaran la participación de los clientes internos en la prestación de servicios de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores. El servicio al cliente externo hay que venderlo primero a dentro y después a fuera, esto se debe ya que la estrategia de mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores , no se gana afuera.

ANEXO N° 6: “Requisitos de las estaciones de trabajo para usar Sales Logix”

A continuación se listan los requisitos de Hardware y Software que requieren los computadores para almacenar y manejar al sistema Sales Logix.

	Cliente LAN	Servidor Base de Datos
Sistemas Operativos	Windows 98 2da edición	Windows 98 Server
Procesador	Celeron 1 Ghz mínimo	Pentium 1 Ghz mínimo
Memoria RAM	64 Mb mínimo	512 Mb mínimo
CD Rom	8x mínimo	8x mínimo
Disco Duro	100 Mb espacio libre	8 Gb recomendado
Tarjeta de red	10/100 NIC recomendado	10/100 NIC recomendado

Observaciones:

La configuración definitiva depende del tamaño y cantidad de usuarios recurrentes a los módulos, para tal efecto es necesario un servidor dedicado y se sugiere, que este tenga capacidad de upgrade en todas sus características. De todas formas para las demandas de Brunatto hacia esta tecnología lo que se muestra en la tabla anterior es lo necesario.



Bibliografía

- Estrategia para el liderazgo competitivo. (Arnoldo Hax y Nicolas Majluf)
- Estrategia Competitiva (M. Porter)
- Ventaja Competitiva (M. Porter)
- Fundamentos de Marketing (Stanton, Etzal y Walter)
- Gestión de la relación con el cliente clave. (Ken Burnett)
- Total Relationship Marketing (Evert Gummesson, Butterworth Heineman)
- Preparación y evaluación de Proyectos. (Nassir Sapag y Reinaldo Sapag)
- Mercadotecnia de servicios (Christopher Lovelock).
- Diario el Mercurio.
- Internet

www.crmguru.com

www.informat.cl