

# MARKETING PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Alumno: Ing. Federico Thesing

Año: 2017

Tutor: Guillermo Armelini

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los profesores de la Ditella, a mi tutor Guillermo Armelini, a Vanesa Welsh y mis compañeros que me ayudaron con ideas para llevar adelante esta tesis.

Pero en especial a mi familia, a mi mujer y mi hija que me apoyaron y acompañaron en este periodo de dos años, durante mis diversos estados de ánimo para lograr escribir esta tesis. A todos ellos, gracias.

## RESUMEN

Las empresas constructoras navegan un mundo lleno de ineficiencias en el aspecto comercial.

Se debe tener bien en claro a que clientes apuntar, siendo el norte la rentabilidad de la empresa. Para ello la empresa debe contar con un adecuado sistema de análisis a partir de una correcta segmentación y recolección de datos de los clientes. Empleando modelos de cálculo del valor de los clientes, la empresa podrá estratégicamente usar sus recursos de marketing.

Esta tesis pretende mostrar y entender cuáles de las actuales técnicas de marketing orientado al cliente mejor se adaptan a las empresas constructoras de la argentina.

La investigación se llevó a cabo por medio del estudio de caso de la empresa Thesing Construcciones y el análisis de entrevistas a directores de Empresas Constructoras privadas de la Provincia de Buenos Aires de tamaño ente 50 y 500 empleados. Entre los principales resultados hallados están el no uso de una metodologías y teorías de marketing empleadas comúnmente en entornos de empresas de servicios

## PALABRAS CLAVE

Marketing orientado al cliente para empresas constructoras

Segmentación de clientes

Medición del valor de los clientes o CLV

Retención de clientes

Medición de satisfacción del cliente

Recomendación

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>Descripción de la industria .....</b>	<b>6</b>
<b>Problemas de la industria .....</b>	<b>7</b>
<b>Cadena de valor de la industria .....</b>	<b>9</b>
<b>Preguntas de investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivo de la Tesis .....</b>	<b>12</b>
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
<b>Metodología de investigación empeada .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1: CONOCIENDO AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO 2: GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Enfoques de marketing de acuerdo a la interacción con el cliente y la     estandarización del producto.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 3: RETENCIÓN DE CLIENTES Y CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CONSTRUCTORA THESING CONSTRUCCIONES S.A.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Segmentación de clientes .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Valoración del plazo de la relación comercial.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Capacidad de recomendación .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Costo de adquisición de clientes.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 Conclusión Segmentación Thesing Construcciones .....</b>	<b>38</b>
<b>4.6 Valoración de clientes y recomendación.....</b>	<b>39</b>
4.6.1 Metodología.....	39
4.6.2 Conclusión Valoración .....	41
<b>4.7 Análisis de Referidos .....</b>	<b>42</b>
<b>4.8 Plan de acción comercial .....</b>	<b>45</b>
4.8.1 Valoración .....	45
4.8.2 Referidos .....	45
<b>4.9 Satisfacción de clientes.....</b>	<b>46</b>
<b>4.9.1 Conclusiones Satisfacción .....</b>	<b>50</b>
<b>4.10 Conclusión final Caso de estudio Thesing Construcciones .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE ENTREVISTA A DIRECTORES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Análisis de las entrevistas.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A CEO DE EMPRESA CONSTRUCTORA ALEMANA .....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES FINAL .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA .....</b>	<b>61</b>

<b>Sitios web de la empresas constructoras .....</b>	<b>61</b>
<b>Definiciones .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 1 - Encuesta de Satisfacción primera certificación .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 2 - Encuesta de satisfacción final de obra .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 3 - Encuesta de satisfacción Post Entrega .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 4 - Entrevistas a CEOs empresas Constructoras .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUCCIÓN

### Descripción de la industria

El mundo de las empresas constructoras en la Argentina, es un mundo lleno de ineficiencias, pero a su vez sumamente interesante y rico, por la diversidad de estructuras, tamaños, tipos de trabajos, sectores y nichos en los cuales se desarrollan. Como una primera clasificación podemos encontrar empresas constructoras que trabajan en el ámbito público, el privado o en ambos. Pueden trabajar para clientes que sean empresas, instituciones, asociaciones, personas particulares. Pueden realizar obras de arquitectura (casas, edificios de vivienda, colegios, museos, edificios de oficinas, desarrollos comerciales), obras industriales (plantas de tratamiento, naves industriales, laboratorios, plantas de procesos industriales) y obras civiles o de ingeniería (puentes, túneles, rutas y caminos, presas, servicios urbanos). Podemos observar que el ámbito en el cual uno como dueño de empresa constructora puede desempeñarse es muy extenso y muy diferente entre sí. Cada tipo de obra, como las que mencionamos en los ejemplos, representan a distintos tipos de clientes. Y cada tipo de cliente, es un mundo distinto entre sí, con distintos tipos de exigencias. Cada cliente es una estructura en sí misma. No es lo mismo construir para un cliente particular, donde las decisiones las toma una sola persona junto con el constructor, que trabajar en un proyecto para una multinacional, que a su vez contrató a una gerenciadora para controlar el trabajo de la constructora y donde las decisiones de cambio de proyecto durante la ejecución de la obra tienen que pasar por varias personas.

También observamos ineficiencia en el sector, la cual se justifica en la constante aparición y desaparición de empresas constructoras en el mercado argentino. Si bien hay empresas que están consolidadas en el mercado, son pocas y tampoco están exentas de desaparecer .

Tabla 1: Empresas constructoras líderes en el ámbito privado

Empresa	Tamaño	Fundación
Constructora Sudamericana S.A.	200 a 500 empleados	1970
Criba S.A.	1000 a 5000 empleados	1952
Caputo S.A.	200 a 500 empleados	1938
Riva S.A.	1000 a 5000 empleados	1967

Fuente: LinkedIn (2017)

Esta constante renovación de empresas constructoras puede explicarse en parte por los vaivenes económicos de la economía argentina, pero a su vez por tratarse de una actividad donde la continuidad de los trabajos es fundamental para sortear la desaparición. Pero muchas veces el error, es querer garantizar la continuidad a cualquier costo, por debajo de la rentabilidad y esto es insostenible en el tiempo. Esto hace que el ciclo de vida de las constructoras sea corto y que no lleguen a perfeccionar la actividad empresarial, que le permita mejorar en forma continua sus procesos en cuanto a sus operaciones, en cuanto a la obtención de clientes y en definitiva a la rentabilidad a largo plazo.

Esta tesis pretende estudiar el aspecto comercial y marketing de las empresas constructoras, área fundamental donde se considera que más puntos tienen para mejorar. El estudio realizado en esta tesis muestra que en algunos casos no existe gran conocimiento de las técnicas actuales de marketing o al menos no se aplican de lleno. Algunos conceptos donde a priori hay un déficit en la industria podemos mencionar como ejemplo la medición de satisfacción al cliente, segmentación de clientes, medición del valor del cliente, retención de clientes, estrategias comerciales alineadas con los clientes objetivo.

### Problemas de la industria

Los problemas que enfrenta la industria son los siguientes:

- Ciclo de venta no constante
- Aparición de nuevos actores que compiten con las empresas constructoras

Las empresas constructoras no le dan mayor importancia a las estrategias comerciales, a priori se podría argumentar que se debe a que el ciclo de venta no es constante, además la operatoria del negocio lleva a que el cliente no esté en el eje del empresario, ya que estos priorizan la ejecución de la obra en tiempo, forma y costo. El empresario pierde el foco en el cliente y lo importante pasa a ser el objeto a construir. Luego llega el comienzo del fin del ciclo de la construcción, donde nuevamente inician los esfuerzos comerciales para lograr una nueva obra y tener continuidad. Este esfuerzo, a veces descoordinado, genera gran stress dentro de la empresa, ya que los costos fijos se mantienen y no se tienen nuevos ingresos asegurados. Tampoco queda tiempo para analizar si dicha obra fue realmente rentable o si este tipo de clientes es el que conviene a la empresa.

En la Argentina las empresas constructoras y todas las empresas en general, tienen que dedicar muchas horas de la gerencia para lograr sortear problemas en los presupuestos por la inflación y conflictos gremiales. Si la nueva etapa del país acompaña, es momento que los empresarios de la construcción vuelvan a concentrarse en la productividad y herramientas eficientes de marketing. Así lo mencionaba el Ing. Santiago Tarasido CEO de la empresa CRIBA en una entrevista realizada para la revista Reporte Inmobiliario (2016) *"En los últimos años le dedicamos mucho tiempo y esfuerzo poco productivo a atender la problemática de la inflación y su impacto en los costos de la construcción. Es tiempo de volver a posicionar a la productividad en el centro del debate"*

El otro frente de problemas para las empresas constructoras es la aparición de nuevas formas de competencia. Estos actores son las llamadas "gerenciadoras de proyectos". Como ejemplo podemos mencionar a la empresa multinacional Bovis. En su página web se definen de la siguiente manera: *"La Gerencia Integrada de Proyecto se extiende a lo largo de todas las fases del proyecto. Bovis se convierte en el consultor principal de su Cliente, asumiendo una función de asesoría, coordinación y supervisión encaminada a asegurar el éxito final del proyecto, entendido desde la perspectiva de los objetivos marcados por nuestro Cliente"*



Estas empresas son contratadas por los comitentes incluso antes de iniciar el proyecto y luego gerencian el proyecto contratando las distintas especialidades por contratos separados. Depende el tamaño del proyecto suelen contratar empresas constructoras generalmente para la obra civil y como contratista principal y los subcontratos a cada empresa específica (instalación sanitaria, instalación eléctrica, ascensores, etc.). Pero también suelen obviar la contratación de una empresa constructora y realizan la obra únicamente con contratistas más chicos. Si bien, la principal desventaja para el cliente en estos casos es la falta de una garantía única, es una forma de reducir costos.

### Cadena de valor de la industria

A su vez hay empresas constructoras que también se han movido en diferentes dirección dentro de la cadena de valor de la construcción. La cadena de valor de la construcción se puede explicar con las siguientes etapas:



**Planificar:** Se trata de la concepción de la idea, del desarrollo del proyecto de acuerdo a la necesidad del cliente. Aquí se encuentran los estudios de arquitectura e ingeniería, los desarrolladores inmobiliarios.

**Financiar:** Se trata de la actividad de otorgar créditos para la construcción. En la Argentina hay casos de empresas constructoras que han conseguido la financiación para algunos proyectos, por ejemplo, la empresas Benito Roggio en la construcción de los subtes con financiación china.

**Construir:** Aquí se desenvuelven clásicamente las empresas constructoras.

**Mantenimiento y concesión:** Este rubro, llamado también conocido como "Facility Management", es un rubro muy prometedor al cual se han inclinado mundialmente muchas empresas constructoras, ya que se trata de un negocio de largo plazo (años de vida útil del edificio) y de ingresos seguros.

Esta nueva estructura del negocio hace que sea necesario repensar y profesionalizar el marketing aplicado a la construcción.

Las empresas constructoras deben empezar a orientarse más al cliente, derribando las estructuras independientes, para que toda la organización siga el mismo principio y foco: el cliente genera la rentabilidad.

"Una empresa vale lo que valen sus clientes" (Gupta y Lehman 2003). Esta afirmación derriba la concepción tradicional de centrarse en los productos y servicios a ofrecer como centro alrededor de la cual se desarrolla la empresa. Por otro lado explica que el valor de una empresa puede ser determinado por la ganancia que obtiene a lo largo de su vida de los clientes existentes, teniendo en cuenta la probabilidad de que el cliente continúe siendo cliente en el futuro. Como se suele escuchar en el ámbito empresarial, el cliente es el activo más importante de la empresa, pero al menos en la construcción no se conocen las herramientas para aumentar el valor de la empresa, a través de la gestión eficiente de los clientes.

EL Prof. Jan Büchler comenta en su artículo "Kunde finden, Kunden binden" (Encontrar clientes y retenerlos):

"La orientación al cliente tiene que ser un principio fundamental de la empresa y debe estar arraigado en el ADN de la misma. La gestión de las relaciones con el cliente debe ser llevada por la gerencia de manera integral y continua "

Cada segmento de cliente busca algo diferente de las constructoras que elige. Por eso es clave conocer las características de cada segmento y saber qué criterios eligen para la elección de las constructoras. No todas las elecciones se basan en precio.

El estudio empírico realizado por el Prof. Jan Büchler y su equipo con empresas constructoras de Alemania (mercado más avanzado en cuanto a evolución de las empresas constructoras) ha demostrado que hay gran espacio de maniobra junto a los ya clásicos requerimientos por parte de los clientes, precio y entrega en tiempo, para diferenciarse. El tema es que cada cliente le asigna diferente valor a los otros criterios que mencionamos que hay, aparte de precio y tiempo. Será tarea de la empresa constructora entender dichos requerimientos y alinear su estructura para cumplirlos si dicho cliente le resulta rentable.

Para lograr retener al cliente en el tiempo será importante conocer las demandas específicas del cliente en cada etapa de la obra y lograr satisfacer las mismas.

Las etapas durante un proyecto son las siguientes:



EL estudio del Prof. Jan Büchler ha encontrado que los clientes les dan importancia a los siguientes puntos en cada etapa.

En la etapa de la licitación es importante presentar una oferta bien estudiada y lo más clara posible. Esto representa hacer el presupuesto a medida de la necesidad del cliente y si hay cambios en los pedidos poder responder rápidamente a dichos cambios y poder plasmarlos en la oferta.

Otra necesidad por parte de los clientes en esta etapa, es tener ofertas de comparación. Para ello, el cliente buscará otras empresas que puedan presentar ofertas para comparar. Aquí es importante asistir al cliente, en que estén comparando lo mismo, en todo caso presentarles la oferta lo más desglosada y especificada posible.

Durante la etapa de la construcción al cliente le resulta importante que se vayan respetando los tiempos del plan de trabajo, la calidad pactada y si hay cambios durante el proyecto, que la constructora responda rápidamente.

Durante la entrega, siempre se suelen estirar los tiempos, por eso es tan importante cumplir el plazo pactado y en forma ordenada ir terminando los detalles pendientes. En esta etapa es necesario asistir al cliente en el funcionamiento del edificio y dejar todo bien documentado y asistir en forma veloz y eficaz durante la posventa.

### **Preguntas de investigación**

Habiendo plasmado las necesidades de los clientes de las empresas constructoras se buscó dar respuesta a las siguientes preguntas. Algunas de las preguntas que intentaré contestar con esta tesis son las siguientes:

¿Qué estrategia comercial deberán aplicar las empresas constructoras para mejorar su rentabilidad?

¿Qué técnicas actuales de marketing mejor se adaptan a la dinámica de la actividad de las empresas constructoras?

¿Cómo se deben posicionar en el mercado las empresas constructoras frente a las a los nuevos actores que amenazan su posición?

## **Objetivo de la Tesis**

### **Objetivo general**

El objetivo de esta tesis es explorar que deben hacer las empresas constructoras para armar una buena estrategia comercial. Que teoría existente, de marketing para empresas de servicios, se pueden aplicar al mundo de las constructoras.

Este Tesis pretende mostrar que metodologías de gestión de relaciones con los clientes, teniendo el valor de cada uno, para poder diferenciar entre clientes buenos y no tan buenos, son las más adecuadas para poder asignar los recursos de comercialización y marketing en forma inteligente.

### **Objetivos específicos**

Entender el rol de la empresa constructora y como debe vincularse con sus clientes siempre teniendo como norte la rentabilidad de la empresa.

## **Metodología de investigación empeada**

La tesis se va a delimitar en el estudio de empresas constructoras del ámbito privado (no obra pública), de un tamaño de 50 a 500 empleados.

Para ello se trabajó con un caso único de estudio, Thesing Construcciones, empresa familiar. Se hizo un estudio etnográfico en profundidad del mismo a través del análisis de base de datos de los clientes y su facturación para así poder determinar el valor de cada cliente. De esta manera se buscó efficientizar el uso de los recursos del marketing. Este caso de estudio fue complementado con entrevistas a directores de empresas constructoras privadas de 50 a 500 empleados. Asimismo se realizó una entrevista

realizada a una empresa constructora de Alemania, para entender qué diferencias hay con respecto a la Argentina, en lo que se entiende que es un mercado más maduro y evolucionado.

La tesis se estructura en 6 capítulos, donde en el primero se trata el tema de identificar las características de los clientes de una empresa constructora; por su parte el segundo tuvo por objetivo explorar que teorías existen para medir el valor de un cliente; en el tercer capítulo se estudia como retener y expandir la base de clientes; el cuarto capítulo se analizó el caso de estudio de Thesing Construcciones; en el quinto capítulo se analizaron entrevistas a Directores de empresas constructoras y se buscaron puntos en común y por último se analizó la entrevista a un director de una empresa constructora alemana para entender que diferencias existen con lo que a priori es un país más avanzado en la temática de marketing de empresas constructoras.

## CAPITULO 1: CONOCIENDO AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

La diversidad de trabajos que puede afrontar una empresa constructora, conlleva la relación con una gran variedad de clientes. Entender con cuáles clientes se obtiene la mejor rentabilidad y como se sostiene en el tiempo dicha la relación, requiere un gran entendimiento de conceptos de "marketing orientado al cliente".

En una actividad donde es muy difícil innovar y diferenciarse en cuanto el producto final a entregar, pareciera ser que el cliente es el intangible más importante de la organización. Ya lo decía Peter Drucker hace 50 años. Aun así, sabiendo esto, identificarlos, atenderlo, calcular su valor y gestionar la relación de manera eficiente no es para nada sencillo.

Así como el resto de las industrias, en especial las de servicio, están evolucionando y orientando su organización hacia el cliente, las empresas constructoras tampoco están ajenas a este cambio. Sin embargo, si se visitan las páginas web, se observa que aún organizan sus trabajos por tipo de obra (comercial, arquitectura, industrial) y no por tipo de cliente.

Aquí cabría preguntarse:

¿Por qué es importante orientar la organización al cliente?

En primera instancia se sabe que son los clientes los que generan los ingresos para la organización. De hecho hay teorías que calculan el valor de la empresa en forma directamente proporcional al valor de los clientes de la empresa (Blattberg y Deighton 1996).

Siendo una empresa constructora es difícil innovar en el desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo: Alguna técnica constructiva nueva o más veloz. Rápidamente sería adoptada por el resto de las empresas. Se está ante un cambio de paradigma, donde se enfrentan a un escenario de hipercompetencia y creciente comoditización de las innovaciones.

A las empresas constructoras les quedan las siguientes variantes para lograr la diferenciación y no entrar en una batalla de costos que erosione los márgenes de ganancia:

1. Ser un especialista
2. Orientar la empresa al cliente

Esta tesis va a analizar en detalle la segunda variante de orientarse al cliente, la cual también es aplicable a empresas constructoras que sea especialistas o de nicho.

Orientar la empresa al cliente busca lograr la diferenciación a través de la interacción. Para ello hay que crear un vínculo con los clientes.

Las empresas constructoras interactúan con varios actores que cumplen una función para obtener los trabajos, depende en que ámbito comercial se desarrollen.

Un trabajo puede venir por la recomendación de un estudio de arquitectura, donde es el estudio el que realiza el proyecto y la dirección de obra pero no la construcción. Por eso, tener buena afinidad y relación con los estudios de arquitectura es de gran importancia. A veces un trabajo puede también venir por recomendación de un proveedor o de un usuario del edificio el cual se ha construido para la empresa donde trabaja dicho usuario. Las posibilidades son inmensas, pero es clave entender quién es realmente el cliente en cada caso.

Peppers y Rogers (2011) sugieren que una genuina relación de negocios entre proveedor y un cliente se caracteriza por los siguientes elementos

- **Mutualidad:** ambas partes deben participar de la relación.
- **Interacción:** capaces de intercambiar información
- **Iteración:** La interacción produce más eficiencia en la relación y mejora el entendimiento entre las partes
- **Beneficio:** Tiene que ser una relación "win-win", es decir ambos deben percibir beneficios de la relación
- **Cambio de conducta:** la evolución en la relación requiere una adaptación de ambas partes.
- **Unicidad:** Cada cliente es distinto al otro
- **Confianza:** Es la base de la relación.

Teniendo en cuenta estos elementos podemos diferenciar claramente quiénes son clientes y quiénes colaboradores.

Por otro lado se tiene que tener la seguridad que con los servicios o productos que se les ofrecen se brinda valor al cliente. Un cliente considera que obtiene valor cuando el beneficio percibido es mayor que el costo requerido para obtener el producto o servicio

(D'Andrea, 2010). Los beneficios percibidos a su vez se pueden clasificar en beneficios funcionales u objetivos y beneficios abstractos o subjetivos.

Los autores Rust, Lemon y Zeithaml (2004) argumentan que el valor para el cliente se puede explicar a través del Valor objetivo, Valor Marca y Beneficios relacionales.

El **Valor objetivo** en el caso de las Empresas Constructoras sería el producto final recibido, la construcción en sí. Depende de tres indicadores, calidad, precio y conveniencia. Si la calidad es superior a la esperada, mayor valor para el cliente. Lo mismo si paga menos por lo que recibe o si reduce su esfuerzo de búsqueda (conveniencia).

El **Valor Marca** es un valor intangible. Se nutre de 3 elementos, reconocimiento de la marca, asociaciones de la marca y ética de la marca.

Son pocas las empresas constructoras que han logrado hacer conocida su marca. Hay empresas que han hecho un buen trabajo para ser reconocidas en rubros específicos. Como ejemplo podemos mencionar empresas como Hormetal y Bautec, que se hicieron conocidas en ofrecer grandes naves industriales llave en mano. Realizan mucha publicidad en revistas especializadas, como revistas del sector logístico.

Las constructoras más generalistas que son conocidas, se hicieron conocidas a fuerza de tomar muchas obras y de gran envergadura. Pero generalmente se trata de un grupo selecto de 5 empresas, que son las más grandes de la Argentina. Algunas de estas empresas son Caputo S.A., Criba S.A., Constructora Sudamericana, Riva S.A.

Es importante trabajar la marca para que tenga asociaciones positivas para posibles clientes. Primero y más importante que sea conocida en el rubro en el cual uno se va a desarrollar. Luego que la marca tenga asociaciones de solidez, positivas y favorables y que también sea conocida por su ética, que viene dado hasta qué punto la empresa se comprometa con el medio ambiente, sus empleados, proveedores, accionistas, contexto donde opera la empresa.

Si bien la estrategia de comunicación para lograr una marca conocida y con asociaciones positivas resulta clave, solo tendrá efecto a largo plazo si se sustenta en una propuesta de valor que la distinga de su competencia. En el caso de las constructoras sería que las construcciones sean de calidad y que los plazos y los presupuestos se respeten.

Para cerrar el tercer elemento que genera valor para el cliente, que al igual de la marca es uno de los elementos subjetivos son los **Beneficios Relacionales**. Esta tesis, va



centrar el estudio teórico en este tema, ya que considero que es donde las constructoras pueden lograr mayor diferenciación. Los beneficios relacionales son todas las acciones que tienden a mejorar la relación entre el cliente y la empresa. Algunas de las herramientas conocidas en marketing, más bien aplicadas en la industria de BUSINESS TO CONSUMER (B TO C) , son los programas de lealtad (que premian comportamiento, y generan costos de cambio), programas de afinidad (que apuntan a la necesidad de pertenecer a grupos sociales) y la gestión de CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT), para aprender del cliente en cada transacción.

Aquí también podemos distinguir en cómo se debe llevar adelante la comunicación con el cliente en lo que entendemos como las 3 etapas básicas de un Proyecto de Construcción:



Los puntos de contacto con el cliente en cada etapa deberán ser perfectamente estudiados con el objetivo de mantener una elevada satisfacción del cliente en todo momento.

Resulta difícil saber que palanca accionar para generar el mayor valor al cliente. Se trata en realidad de una combinación de los tres elementos, Valor Objetivo, Valor Marca, Beneficios relacionales.

En algunos casos el cliente es de alto valor para la empresa, pero el percibe poco valor en la relación.

Es importante recordar nuestro norte: La rentabilidad. La orientación al cliente tiene que producir resultados financieros, no solo clientes satisfechos.

Para ser una empresa realmente orientada al cliente, no alcanza con decirlo y tratar obtener información de nuestros clientes a través de terceros, ya sean consultoras o informe de mercado. Como menciona el artículo “Spend a day in the life of a customer” de los autores Francias Goulliart y Frederick D. Sturdivant, debemos realmente esforzarnos y conocer las necesidades de los clientes a través de visitas periódicas. Esto debería ser una prioridad de los líderes de la empresa y no solamente

del área de ventas o marketing. El artículo menciona que la falta de conocimiento de las necesidades de los clientes termina resultando que el servicio brindado es de mala calidad y los productos iguales a los de la competencia, pasando a competir rápidamente por precio y erosionando en consecuencia el margen bruto de la empresa.

A continuación, voy a analizar cómo las 4 reglas a tener en cuenta según Francis Goulliart y Frederick D. Sturdivant para ser una empresa orientada al cliente pueden ser aplicada a mejorar el rendimiento de las empresas constructoras.

1. *“Customer is more than the next step of the value distribution chain”.*

*El cliente es más que el próximo eslabón en la cadena de valor:* Las constructoras suelen centrarse y adoptar como cliente directamente al próximo actor en la cadena de valor, sea este un cliente industrial, por ejemplo. Un gerente con una visión más amplia debería interesarse a su vez por los clientes de su cliente más directo y ver de qué manera puede mejorar su servicio de manera que impacte positivamente en todos los niveles de la cadena de valor y que en definitiva los sigan eligiendo a la constructora. Un ejemplo que puedo citar de nuestro propio negocio fue cuando a partir de una reunión con el cliente de la industria farmacéutica, nos citaba la importancia de poder acelerar el plazo reinaugar un sector de la planta, que necesitada que entre en funcionamiento para la producción de pedido hecho por sus clientes. Si bien este surgió luego de haber empezado la construcción, se rediseño el proceso constructivo y los recursos asignados de manera de poder acortar el plazo de dicho sector. Esto se hizo sin aumentar el costo total de la obra. El cliente quedó muy satisfecho con la rápida reacción por parte de la empresa y nos recomendó a otros clientes industriales.

2. *“Count on your customer for information, not for insight”*

Tu cliente podrá brindarte información, pero no la solución a los problemas que lo afectan.

Formando parte de una empresa constructora uno tiene la oportunidad de conocer a varios tipos de clientes. Por ejemplo, si una constructora tiene clientes industriales, mostrando un interés por su actividad, puede aprender mucho sobre distintos tipos de procesos industriales. Tener una actitud pro cliente, nos hace estar atentos, de qué forma podemos ampliar nuestros servicios y brindar soluciones adecuadas. En Thesing Construcciones entendimos que uno de

nuestros clientes industriales, necesitaba rápidas respuestas a pequeñas obras civiles de reparación de pavimentos, pequeñas construcciones, mantenimiento edilicio. Por eso creamos un equipo de capataz y operarios capacitados en diversas tareas y un jefe de proyecto capaz de coordinar y resolver rápidamente los trabajos. Este servicio nació a partir del profundo conocimiento de nuestro cliente, luego de haber trabajado muchos años con ellos. Sus necesidades son las siguientes: Rápida y detallada elaboración de presupuestos, rápido inicio y finalización de la tarea, simplicidad en el seguimiento de la facturación, garantía sobre los trabajos, una sola persona de contacto.

3. *“Don’t expect brilliant insights each time you study a customer. Small operational shifts made from a market-focused perspective can also add up to significant improvements.”*

Pequeñas mejoras en la operación a partir de reclamos de los clientes y oídos bien abiertos de los gerentes para reaccionar ante esto, mejoran enormemente la satisfacción del cliente.

A veces uno piensa que un pequeño cambio en pos de facilitar algo al cliente no suma y termina no haciéndolo. En nuestra empresa, tenemos el ejemplo, de un estudio de arquitectura con el cual trabajamos, nos pidió de hacer un informe con fotos de los avances de obra y agregar alguna información adicional para enviar al cliente, subiéndolo a la nube. Tuvimos tan buena recepción que lo estamos implementando en todas nuestras obras.

4. *Involve all levels of the organization in the drive to become market focused.*

Los gerentes tienen que hacer partícipe a todo aquel personal que tiene contacto directo o indirecto con el cliente, ya muchas de las mejores ideas para un cambio en pos de un mejor servicio vienen de ellos. La orientación al cliente tiene que ser una actitud que invada todos los niveles de la empresa, para que su implementación sea exitosa. Una idea muy buena es que diferentes empleados de diferentes niveles de la empresa pasen un tiempo trabajando como empleados del cliente. De esta forma podrás traer información valiosa de los clientes y entender mejor los pequeños detalles que hacen a un mejor servicio.

## CAPITULO 2: GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Tal como ya se mencionó en el capítulo 1, el intangible más importante de las empresas son los clientes. Para hay que definir que es un cliente valioso.

Un cliente se considera valioso si los beneficios que reporta la relación con el mismo son mayores a los costos de servir, mantener y administrar la relación con el. Dicho en forma técnica, que más adelante describiremos con una fórmula, el valor de cliente o CLV ("Customer Lifetime Value) es un métrica que mide la suma o flujo de fondos de beneficios menos costos de marketing futuros descontados. Por ende la función de un directivo de una empresa constructora va a ser maximizar el valor de cada cliente, y/o captar nuevos clientes cuyo valor sea positivo y/o retener los clientes cuyo CLV sea positivo.

Para aumentar el Valor del Cliente se puede resumir el accionar sobre las 6 siguientes palancas.

Actuando sobre la adquisición

- Captando menos clientes pero de superior valor.
- Captando cada vez más clientes de un valor esperado superior al Costo de Adquisición
- Captando los mismos clientes y del mismo valor, pero gastando menos en adquirirlos

Actuando sobre el valor de cada cliente

- Aumentando la tasa de retención
- Aumentando los ingresos medios de cada cliente
- Bajando el costo de atender a cada cliente.

La fórmula del CLV es la siguiente (Guillermo Armelini , 2011)

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(pt - ct) \times rt}{(1 + i)^t} - CA$$

donde

T= número de períodos para hacer la estimación

pt= precio pagado por el cliente en el período t

ct= costos de servir al cliente en el período t

rt= probabilidad que el cliente compre el producto a la empresa en el período t

i= tasa de descuento

Esta fórmula se describe como el flujo de fondos de un cliente (Ingresos menos Costos), neto de gastos de Marketing y Costos de Adquisición. Rt es la tasa de retención, que en definitiva es la probabilidad que un cliente se mantenga como cliente en período dado, i es la tasa de descuento, que es el costo del capital de la empresas (tasa de interés del costo de oportunidad de la empresa, de riesgo comparable)

Esta métrica que se utiliza para asignar recursos de marketing, permite segmentar al mundo de clientes que una empresa tiene. Aquellos clientes con mayor CLV, serán los más interesantes en retener y de buscar clientes de dichas características.

En entornos no contractuales (negocios B to B,) donde no existe un vínculo definido en el tiempo mas allá de la duración de cada trabajo, Gupta y Lehman (2003) han llegado a una fórmula simplificada de Valor del cliente (VC)

$$VC = m \times \left( \frac{r}{1 + i - r} \right)$$

donde m es el margen generado por cada cliente en el período t, r es la tasa de retención e i la tasa de descuento.

La tasa de retención es el término más difícil de calcular en entornos no contractuales. La falta de previsibilidad de si un cliente va a volver a elegir a la empresa dificulta la estimación de la tasa de retención. Sin embargo, existen métodos para cuantificarla y si logramos con periodicidad y robustez metodológica calcular el CLV de los clientes, podremos identificar aquellos más valiosos y nos permitirá asignar los recursos de marketing de manera más eficiente.

**2.1. Enfoques de marketing de acuerdo a la interacción con el cliente y la estandarización del producto.**

La figura N° 1 (Peppers y Rogers, 2007) muestra 4 enfoques de marketing en función de las dimensiones: adaptación del cliente e interacción con clientes. A su vez la primer variable tiene como indicadores: estándar y hecho a medida; y la segunda variable se mide por medio de indirecto y directo. El resultado del relacionamiento de estas dimensiones e indicadores da como resultado: Marketing de masas, marketing de nicho, marketing 1 a 1, marketing de BB.DD. Estos 4 cuadrantes se diferencian en el rol a cumplir con el marketing de acuerdo al grado de adaptación del producto al cliente y según el grado de interacción que tiene la empresa con el cliente.



Figura 1: Matriz adaptación de producto - Interacción cliente

Fuente: Peppers y Rogers 2007

De acuerdo a la figura N° 1 el marketing de masas, La relación entre el consumidor y la empresa es básicamente a través de la marca. Es importante la estrategia de comunicación. Ejemplo: Empresas de consumo masivo. Por su parte en el marketing de nicho, la empresa tampoco interactúa mucho con el cliente. Se ofrece lo mismo a todo el mundo pero a una escala mas acotada y enfocada.

En el marketing de base de datos, Se utiliza la información obtenida de las distintas transacciones para ofertar combinación de productos y servicios al perfil de cada cliente. La mayoría de empresas de servicios que apuntan públicos masivos utilizan este sistema. Ejemplo: Bancos, Supermercado

Y por último el sistema Marketing 1 a 1 es utilizado en empresas donde el producto y/o servicio a vender es de gran valor y se diseña a medida de los requerimientos del

cliente. Como ejemplo podemos mencionar empresas de servicios en entornos B to B y empresas de consultoría.

Este sería el caso de las empresas constructoras que construyen para otras empresas y/ o instituciones o particulares, pero productos únicos y no repetibles. También en estos casos la oferta se adapta a los requerimientos específicos del cliente e incluso varía la oferta durante el proceso de construcción si así lo desea el cliente.

La figura N° 2 resumen las principales diferencias entre marketing tradicional y marketing de 1 a 1.

Figura N° 2: Diferencias entre marketing tradicional y marketing 1 a 1

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing 1 a 1</b>
Orientación a las ventas individuales	Orientación a la retención del cliente
Centrado en el producto	Centrado en el valor del cliente
Poco énfasis en el servicio al cliente	Alto énfasis en el servicio al cliente
Compromiso limitado para satisfacer las necesidades del cliente	Alto compromiso para satisfacer las necesidades del cliente
Encontrar clientes para los productos	Encontrar productos para los clientes

Fuente: Kotler (2003)

Las empresas constructoras deben entonces enfocarse en aprender a sacar el mayor provecho posible al marketing de 1 a 1 o marketing relacional. De acuerdo con Peppers y Rogers (2005) es en el mercado B2B donde la estrategia de marketing relacional ayuda a obtener los mejores resultados. Algunas características que podemos enumerar del mercado B2B

- Proceso de decisión largo y complejo, involucrando a muchos actores
- Valor de cliente muy elevado. 1 venta puede significar el éxito o fracaso de la empresa

Siguiendo el modelo de Peppers y Rogers (2005), es muy importante poder diferenciar entre clientes valiosos y no tan valiosos. Para ellos es necesario conocerlos en profundidad y recolectar datos acerca de los mismos, con el objetivo de ver qué tan

rentable es el cliente y que potencial puede tener. Podemos hablar del valor del cliente distinguiendo entre Valor real, valor potencia y valor estratégico (Figura N° 3).

Figura N° : 3, Tipos de valor de un cliente

<b>Valor Real</b>	<b>Valor potencial</b>	<b>Valor estratégico</b>
Es la suma de todas las ganancias generadas por el cliente a lo largo de la relación con el mismo	Pretende calcular las ganancias futuras generadas para la empresa con un determinado cliente. Es muy difícil de medir.	Es intangible. Es el valor que trae un cliente para generar acuerdos con otros clientes interesantes

Fuente: Peppers y Rogers (2005)

Pudiendo determinar el valor de cada cliente es necesario segmentar a los mismos, entre clientes valiosos y no tan valiosos. Conociendo el valor vamos a saber cómo interactuar con los mismos y a que costo interactuar con ellos.

Estas son algunas de las razones para la cual recomendamos a las constructoras a práctica “one to one”

- Aumento de la lealtad de los mejores clientes.
- Más negocios por cliente.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Economía de tiempo y dinero.
- La calidad es imprescindible, pero no es suficiente.

Debemos recordar que el norte de las empresas es la rentabilidad y estar enfocado en el cliente es la forma de alcanzarlo.



## CAPÍTULO 3: RETENCIÓN DE CLIENTES Y CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

¿Por qué es tan importante darle importancia a lograr altos niveles de satisfacción a los clientes?

¿Cómo contribuye la lealtad de los clientes a la rentabilidad de los negocios?

El lector de esta tesis se puede preguntar: ¿qué importancia tiene la lealtad dentro de la construcción? Es verdad que si lo aplicamos a un cliente privado que probablemente construya pocas veces más de una construcción en su vida, la lealtad no será un punto de importancia. Pero de seguro que una buena experiencia con la constructora va a incentivar a animarse a realizar una segunda construcción versus haber tenido una pésima experiencia. Pero en el mercado de B to B, las empresas en crecimiento tienen que afrontar ampliaciones y reformas mas de una vez. Es aquí donde la lealtad de un cliente puede impactar positivamente en la rentabilidad de la constructora elegida.

Algunas razones descriptas según Reichheld (1996)

1. Clientes leales son menos costosos de servir, ya que conocen los servicios y hay que invertir menos energía en explicar
2. Clientes leales están dispuesto a pagar precios más alto, ya que sus niveles de satisfacción con los servicios de la empresa son muy altos y no están dispuestos a cambiar. Generalmente se sienten cómodos y satisfechos con la relación de negocios.
3. Clientes leales tienden a gastar más con el tiempo
4. Clientes leales y satisfechos son excelentes recomendadores de la empresa.

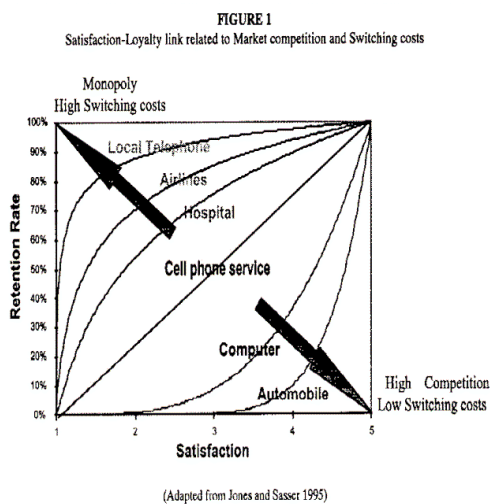
Expuestos estos beneficios que son aún más aplicables al sector BtoB, queda en evidencia, hacia donde deben focalizar su esfuerzo en marketing las constructoras. La lealtad del cliente va a depender del tipo de negocio en el cual se opere. Sin embargo se pueden diferenciar básicamente dos grupos.

A) Grupo de empresas cuasi monopolísticas, donde el costo de cambio para el cliente es muy alto y/o empresas con programas de fidelización muy establecido y/o una tecnología propia no existente en otros proveedores. En este grupo no va a importar

tanto el nivel de satisfacción, ya que probablemente el cliente siga siendo leal por encontrarse "atrapado".

B) Grupo de empresas cuyo producto o servicio tiene baja diferenciación, donde los costos de cambio son bajos, donde existen muchos sustitutos y/o donde la indiferencia del consumidor es alta. Es en este segundo grupo donde se encuentran las empresas constructoras que se buscaron analizar en esta tesis.

Figura 4: Gráfico Satisfacción - Lealtad



El gráfico adaptado de Jones y Sasser (1995) muestra gráficamente la relación entre satisfacción y lealtad entre estos dos grupos. El grupo A se encuentran las empresas casi monopolísticas como las empresas telefónicas, donde el costo de cambiar de empresa es elevado. El grupo B son las empresas donde existe una alta competencia y donde el costo de cambiar de empresa es muy bajo.

Podemos observar que en el grupo B un incremento de la satisfacción de 4 a 5, lleva a altos niveles de retención. Pero para lograr altos niveles de satisfacción debemos conocer bien a nuestros clientes y saber que criterios le dan alto valor por ejemplo en la etapa de presupuestación. Como menciona Büchler (2014) no todos los clientes buscan solamente el precio más bajo..

Se destacan algunas características donde las empresas tienen gran espacio de maniobra para lograr una alta satisfacción al cliente (Büchler, 2014):

- Ofertas y presupuesto claros, detallados, que demuestren transparencia del objeto ofertado
- Confianza en el cumplimiento de la calidad pactada
- Documentación clara y detallada del objeto a construir

- Respeto de los tiempos pactados de entregas parciales

Las ventas de las empresas constructoras son más espaciadas en el tiempo.

En realidad se puede dividir el comportamiento de las ventas en dos etapas diferentes.

1. Cuando la constructora ya tiene una obra contratada con el cliente y surgen nuevos trabajos derivados de agregados y/o modificaciones del proyecto original. En este caso generalmente el comitente intenta llegar a un acuerdo con la empresa constructora para poder llevar acabo estos nuevos trabajos.
2. Una venta de una obra nueva. En este caso la empresa aún no tiene contratada la obra. Estos procesos de venta son largos, ya que el producto a ofertar es complejo y las ofertas presentadas son muy dispares.

En el caso 1 los niveles de satisfacción del cliente se mantienen elevados cuando se respetan se siguen los siguientes lineamientos (Büchler, 2014)

- Cuando aparecen trabajos adicionales no previstos, es importante justificar en forma detallada la aparición del mismo y luego llegar a un precio si se puede utilizando valores unitarios del presupuesto original
- Pero muchas veces es más importante reacciones en forma rápida ante los cambios pedidos y presentar un presupuesto en poco tiempo para que el cliente tenga noción de que le va a salir una modificación y que la misma no signifique un retrasó del proyecto original

En el caso 2 algunos lineamientos que se recomiendan para acompañar al cliente en el proceso de elección de una constructora son:

- Que el cliente no se sienta presionado por la constructora para su elección, pero si demostrarle interés en realizar la obra
- Entregar un presupuesto lo más detallado posible y un plan de trabajo en formato Gantt, de cómo se piensa ejecutar la obra. También es útil presentar algunos planos con esquemas del procedimiento constructivo o alguna simulación realizada con algún software 3d (si el proyecto lo amerita)
- Responder a las preguntas realizadas en forma concreta y detallada. NO dejar ninguna duda sobre la mesa en cuanto a la parte técnica y comercial.
- Acompañar la oferta con ejemplos de obras similares realizadas. Invitar al cliente a visitar dichas obras y organizar encuentros con los dueños de obras ya realizadas por la constructora para que expliquen la experiencia. Todas estas

opciones, es importante presentarlas en su debido momento, ni muy temprano, ni muy tarde. Va a depender del monitoreo de la relación comercial. Por eso es importante el seguimiento siempre de la misma persona de contacto. En caso de ser necesario se puede reforzar algún encuentro con el cliente en las reuniones previas con algún asesor técnico.

- Dejar una capacidad de maniobra para un pequeño descuento comercial. En caso de no estar a la altura de las expectativas del precio del cliente, se puede ofrecer una nueva solución técnica que cumpla con los mismos requisitos de calidad, pero que por su naturaleza constructiva sea más económica.

En definitiva a modo de resumen se puede decir que la satisfacción es igual a la percepción menos la expectativa del cliente. Todo nuestro esfuerzo debe ir a aumentar la percepción sobre la calidad de nuestros servicios pero también trabajando en mantener una expectativa realista sobre lo que el cliente va a recibir.

Es muy común en la construcción que surjan problemas técnicos luego de la habilitación y durante los primeros meses de uso de un edificio. Aquí generalmente corre el período de garantía sobre una construcción nueva. Las quejas van a venir apenas surjan problemas. Pero si estas quejas se atienden rápidamente y se resuelven, no impactan negativamente sobre la satisfacción del cliente. Un cliente insatisfecho le cuenta a más potenciales clientes su opinión negativa sobre la constructora, que un cliente satisfecho su opinión positiva.

Un aspecto a tener en cuenta es como puede impactar el deleite sobre un cliente. Puede funcionar muy bien la primera vez y aumentar notablemente la satisfacción del cliente. Pero mayor deleite incrementa las expectativas, por lo tanto los clientes serán más exigentes la próxima vez. Habrá que trabajar más la próxima vez para volver a deleitar. Pero de nada va a servir si no se brinda los principales puntos de servicio en forma correcta, calidad, precio, entrega a tiempo.

Una estrategia para destacarse y lograr el deleite es la de resaltar algunos puntos del servicio e incluso eliminar algunos para poder volcar los recursos ahorrados para ser excelente en otros puntos del servicio.

El caso Commerce Bank (Harvard Business School), muestra cómo un banco decidió apostar por obtener mayor cantidad de depósitos, utilizando la estrategia de volcarse al mercado minorista y al contacto cara a cara con sus clientes. Para ello alinearon la operación con la estrategia. Algunos puntos que resaltaron para lograr el deleite fueron:

- Sucursales abiertas las 24hs, 7 días a las semanas
- Excelente y agradable servicio de atención
- Productos simples y fáciles de atender
- Ubicaciones convenientes, con grandes estacionamientos

Para poder volcar recursos y ser excelentes en dichos puntos, no ofrecían la mayor tasa de interés del mercado para los depósitos. Pero aun así la cantidad de los clientes que abrían depósitos siguió en aumento. Otro aspecto a resaltar, es que cuando lograban un importante ahorro durante una negociación con un proveedor, no trasladaban dicha ganancia directamente al estado de resultado. Aprovechaban y volcaban el ahorro a generar un beneficio extra al cliente y así diferenciarse de la competencia, como por ejemplo no cobrar tasas al sacar dinero de otros cajeros automáticos.

Es muy interesante este caso para aprender del mismo y ver qué se puede aplicar a las constructoras. Sería ver qué aspectos del servicio de una constructora resaltar invirtiendo en el mismo, a costa de eliminar otros servicios de poco uso o en los que no se quiere ser excelente, con el objetivo de lograr deleite y satisfacción en el cliente.

Como ejemplo se puede mencionar:

\_ No hacer anteproyectos. Derivar esta etapa a estudios de arquitectura recomendados.

\_ Volcar los recursos ahorrados durante la etapa de proyecto a la etapa de proyecto ejecutivo y metodología constructiva. Es en esta etapa donde los estudios de arquitectura no entran lo suficiente en detalle, empezándose la obra con documentación escasa. Como consecuencia empiezan a surgir durante la obra dudas acerca de cómo resolver ciertos aspectos técnicos y hay indefinición en cuanto a calidades y materiales. Si la empresa constructora brinda un servicio excelente en esta etapa, utilizando la última tecnología disponible BIM (Building Information Modeling), la satisfacción del cliente y de la dirección de obra subirían considerablemente.

### **3.1 Metodología NPS (Net Promoter Score)**

Esta metodología desarrollado por Frederick Reichheld, Bain & Company y Satmetrix (2003) se basa en la única pregunta: En una escala del 1 al 10, ¿recomendaría

(producto/marca/servicio) a otra persona. Puntajes del 1 al 6 se consideran palancas negativas. Puntajes del 9 al 10 se consideran palancas positivas.

Algunas actividades que explican las causas de insatisfacción

- La marca X no es conocida
- El producto X no se adapta a mis necesidades
- El servicio de esta constructora es malo

En cambio las causas de satisfacción, dadas por las siguientes palancas

- Buen servicio de postventa
- Calidez en el trato humano

Finalmente la metodología calcula un puntaje dado por el % de promotores (respuestas 9 a 10) menos el % de detractores (respuestas de 1 a 6). Un NPS igual a -100 significa todo el mundo es detractor, así como NPS igual a 100 todo el mundo es un promotor.

Con los resultados de la encuesta se puede analizar las razones negativas que más citan los clientes y concentrarnos en las que más citan. Al igual podemos detectar cuales son las razones de los puntajes positivos y reforzarlos a modo de crear de ellos una verdadera ventaja competitiva.

En ambos casos es importante saber cuáles son los puntos de contacto con el cliente que generan dichas palancas, quienes son las personas de contacto, que producto se ofrece y como ocurre el proceso.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación utilizada para esta tesis fueron:

1. Caso de estudio Empresa Thesing Construcciones S.A (Capítulo 4)
2. Análisis de entrevistas a directores de empresas constructoras (Capítulo 5)

## CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CONSTRUCTORA THESING CONSTRUCCIONES S.A.

Este estudio fue realizado junto al grupo 7 del MBA Intensivo 2013. Thesing Construcciones S.A. es una empresa constructora de origen familiar con más de 38 años en el mercado argentino. Dentro de los servicios que brinda están la construcción de obras llave en mano, proyecto + construcción, reformas integrales, obras de mantenimientos para industrias.

Las obras que realiza se pueden clasificar en:

Obras comerciales: Edificios de oficinas, locales comerciales

Obras industriales y de ingeniería: Plantas industriales, Plantas de tratamiento de efluentes, Pisos industriales, Instalaciones industriales

Obras de arquitectura: Viviendas particulares, desarrollos inmobiliarios

En términos de la política comercial, y basándonos en la matriz (Peppers & Rogers) que vincula el grado de adaptación del producto al cliente y el nivel de identificación de la empresa con sus clientes, podemos afirmar que Thesing Construcciones se encuentra en un enfoque de Marketing 1 a 1, donde la relación comercial se basa en la adaptación personalizada de los requerimientos del cliente y donde el valor de los servicios vendidos es muy alto e involucra un riesgo y tiempos significativos para el cliente.



Figura 1: Matriz adaptación de producto - Interacción cliente

Fuente: Peppers y Rogers 2007

A continuación se desarrolla un análisis de la estrategia comercial y competitiva de la empresa, basada en 3 ejes con potenciales oportunidades de cambio y para las que se proponen diferentes acciones:

- Segmentación de clientes
- Valoración de clientes y recomendación
- Satisfacción del cliente

Actualmente, Thesing Construcciones cuenta con una base de aproximadamente 100 clientes que es administrada en base a la siguiente segmentación:

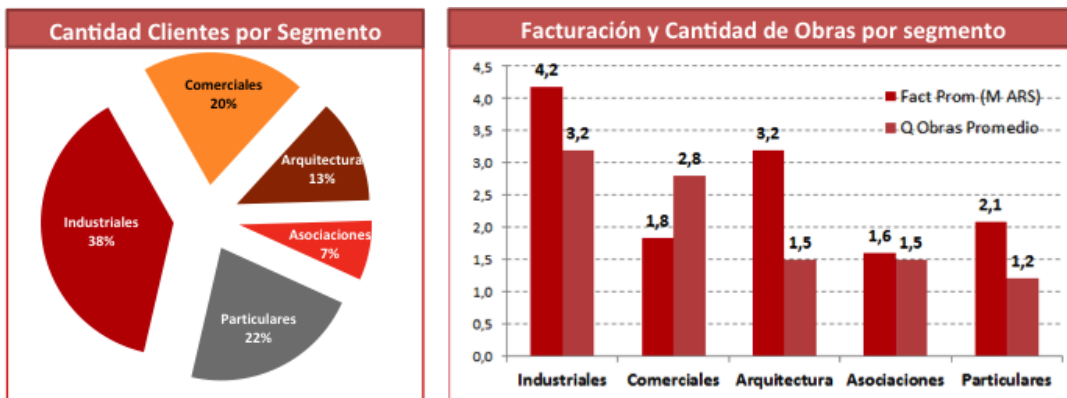
1. **Empresas Industriales:** Se trata del segmento histórico de clientes de la Compañía, que representan el mayor volumen de facturación y rentabilidad. La marca Thesing es reconocida en este segmento y el servicio brindado son todo tipo de obra industrial, con una duración promedio de 8 meses de obra.
2. **Empresas comerciales:** Corresponde a clientes que demandan infraestructura asociada a edificios de oficinas nuevas, o remodelación de sus oficinas existentes. Son obras de complejidad media y con una duración aproximada de 6 meses a 10 meses. A diferencia de las empresas industriales, son clientes que se han incorporado hace poco tiempo en la estructura comercial de la Compañía.



3. **Estudios de arquitectura:** Este segmento presenta la particularidad de cumplir una doble función, ya que actúan como clientes y a la vez como competencia. Los servicios requeridos por este tipo de clientes son muy variados en términos de complejidad y duración y a pesar de ser un segmento con gran potencial por su alta capacidad de recomendación a otros clientes, hasta la fecha no ha sido muy explotado por la Cía.
4. **Asociaciones:** Corresponde a barrios privados, hospitales, colegios, municipios y otras asociaciones sin fines de lucro. Presentan una demanda poco regular y generalmente contratan obras de bajo monto.
5. **Particulares:** Se trata de personas físicas que llegan por recomendación o a través de los estudios de arquitectura. Los servicios requeridos por este tipo de clientes son, en su mayoría, obras para la construcción de viviendas y presentan una baja rentabilidad dado que requieren soluciones muy personalizadas. En algunos casos han resultado como base de salto para ingresar en las empresas donde trabajan.

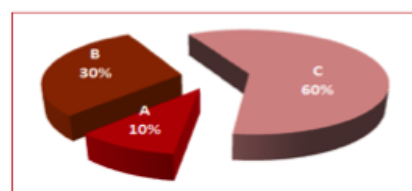
### 4.1 Segmentación de clientes

A continuación, se exponen algunos datos estadísticos sobre la segmentación actual:



En base a la segmentación actual, la empresa ha clasificado a sus clientes en 3 categorías, en base al nivel de facturación de sus obras:

<b>Clientes A</b>	Obras de más de 3 Millones de Pesos
<b>Clientes B</b>	Obras entre 0,5 y 3 Millones de Pesos
<b>Clientes C</b>	Obras menores a 0,5 Millón de pesos



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

El modelo de segmentación actual presenta algunas deficiencias ya que no considera los siguientes factores críticos en la gestión comercial de la Compañía.

## 4.2 Valoración del plazo de la relación comercial

Por las características propias de la actividad de la construcción, donde no existen contratos de servicios continuos, uno de los factores clave de éxito radica en identificar el potencial de los clientes en la contratación de futuras obras.

En tal sentido, hemos identificado que en todos los segmentos actuales existen clientes que han vuelto a elegir a la compañía con diferentes niveles de frecuencia y monto, pero ello no se encuentra recogido en el modelo actual de segmentación.

## 4.3 Capacidad de recomendación

Como sucede en cualquier servicio no comoditizado, la capacidad de recomendación de los clientes resulta fundamental.

Por otra parte, dado que los medios de promoción y marketing del mercado en el que compete Thesing Construcciones no son masivos y tienen una efectividad limitada, la recomendación se transforma en una herramienta clave para la adquisición de nuevos clientes.

En la actualidad las recomendaciones efectuadas por los clientes no se registran formalmente, sino que sólo las conocen el CEO y Gerente Comercial de la empresa.

## 4.4 Costo de adquisición de clientes

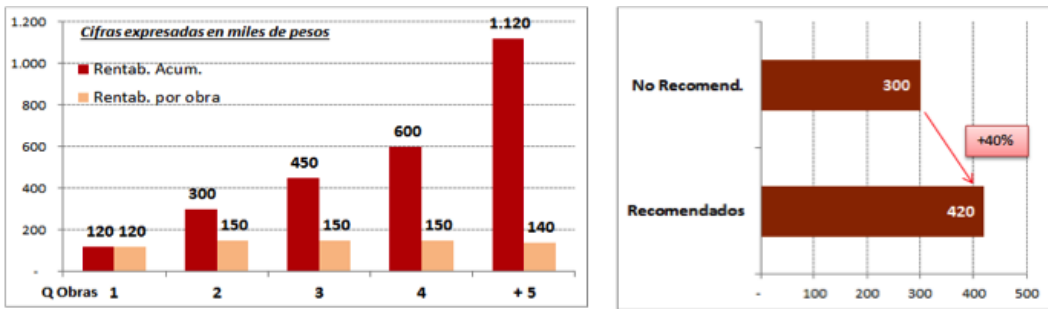
El costo de adquisición de los clientes se conforma por tres factores

- \_ Cotizaciones a precios muy competitivos (en algunos casos inferiores al costo).
- \_ Gastos de Marketing: publicidad, eventos, promociones.
- \_ Comisión a estudios de arquitectura o fuerza de venta propia.

En base a lo analizado, estos costos varían significativamente según el nivel de potencial de los clientes y son muy disímiles entre empresas y privados.

A continuación se expone un análisis de la rentabilidad de los clientes Empresas (excluye Particulares), incorporando las variables de:

- Repetición en la contratación o plazo de la relación comercial
- Contratación de los servicios a partir de recomendación (o no) de otros clientes



- Existe una correlación muy fuerte entre los niveles de rentabilidad acumulados y los clientes que repiten la contratación de obras.
- La rentabilidad promedio por obra aumenta a partir de la 2da obra pero cae cuando se ejecutan más de 5, lo que resulta lógico dado que los clientes comienzan a disminuir la complejidad y montos de las obras.
- El rol de la recomendación en términos de rentabilidad es significativo, generando un diferencial del 40% entre clientes que contratan por recomendación vs los que contratan por otros motivos.

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

En base al análisis antes expuesto, se propone modificar la segmentación actual de clientes basada en el tipo de industria o mercado en el que se desarrolla la empresa, por una metodología que contemple el nivel de potencial de los clientes y su capacidad para recomendar a otros:



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

A partir de la base de datos existente de Thesing Construcciones de los últimos 10 años, se reclasifica de acuerdo a la nueva segmentación propuesta. (Total Análisis: 44 Clientes)

Código de cliente	Cliente	Tipo	Cliente desde	Monto acumulado (US\$)	Cantidad de proyectos	Tamaño de la empresa	Segmento
1	Bayer	Industria	1995	\$ 1.700.000,00	2	500 a más	Empresa AP
2	Praxair	Industria	1996	\$ 2.100.000,00	2	500 a más	Empresa AP
3	Lino S.A.	Industria	1997	\$ 1.850.000,00	1	50-500	Embresa BP
4	Kraft travel Agency	Comercial	1998	\$ 132.000,00	1	0-50	Embresa BP
5	Restaurant DORA	Comercial	1998	\$ 175.000,00	1	0-50	Embresa BP
6	Embajada de Alemania	Insitucional	1999	\$ 110.000,00	1	50-500	Embresa BP
7	Phoenix Contact S.A.	Industria	1999	\$ 173.000,00	1	50-500	Embresa BP
8	Clariant Argentina S.A.	Industria	2000	\$ 1.675.813,49	9	50-500	Empresa AP
9	Metrored	Industria	2000	\$ 450.000,00	1	50-500	Embresa BP
10	Valente	Industria	2002	\$ 3.846.079,37	7	50-500	Empresa AP
11	Amco	Industria	2000	\$ 245.000,00	1	50-500	Embresa BP
12	Sudamfos	Industria	2000	\$ 650.000,00	1	50-500	Embresa BP
13	Merisant	Comercial	2001	\$ 350.000,00	1	50-500	Embresa BP
14	Hospital Alemán	Insitucional	1999	\$ 110.000,00	1	50-500	Embresa BP
15	Familia Mxxx	Privado	2000	\$ 205.000,00	1	0-50	Particular
16	Pablo Raffa	Privado	2003	\$ 257.575,76	1	0-50	Particular
17	Zenko Baluk	Privado	2004	\$ 196.666,67	1	0-50	Particular
18	Sinax	Industria	2007	\$ 242.857,14	1		Embresa BP
19	Sandoz	Industria	2007	\$ 400.000,00	1	50-500	Embresa BP
20	PERI S.A.	Industria	2007	\$ 865.844,16	6	0-50	Empresa AP

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

A continuación se describe una breve ficha cualitativa de cada uno de los segmentos de clientes definidos de acuerdo a la nueva metodología:

**EMPRESAS ALTO POTENCIAL  
RECOMENDADORES**

**Descripción:** pymes industriales, comerciales o estudios de arquitectura en crecimiento en las que se genera un contacto directo con CEO o dueño y donde es altamente valorado el servicio post-obra.

**Adquisición cliente:** en general vía recomendación

**Cantidad aprox.:** 3 clientes

**Nivel de facturación promedio:** \$ 17 MILL. ARS

**Análisis cualitativo:**



**EMPRESAS ALTO POTENCIAL  
NO RECOMENDADORES**

**Descripción:** medianas a grandes empresas industriales en crecimiento, con un nivel de burocracia medio – alto y donde lo más valorado es el cumplimiento de los plazos de obra.

**Adquisición cliente:** mediante recomendación o acciones de marketing.

**Cantidad aprox.:** 3 clientes

**Nivel de facturación promedio:** \$ 15 MILL. ARS

**Análisis cualitativo:**



**PARTICULARES RECOMENDADORES**

**Descripción:** algunos clientes particulares, que contratan una o más obras y con una amplia red de contactos.

**Adquisición cliente:** mediante recomendación.

**Cantidad aprox.:** 7 clientes.

**Nivel de facturación promedio:** \$ 2,5MILL. ARS

**Análisis cualitativo:** Basado en los 4 cluster más representativos para la empresa:



**PARTICULARES NO RECOMENDADORES**

**Descripción:** mayoría de los clientes particulares, que contratan obras puntuales.

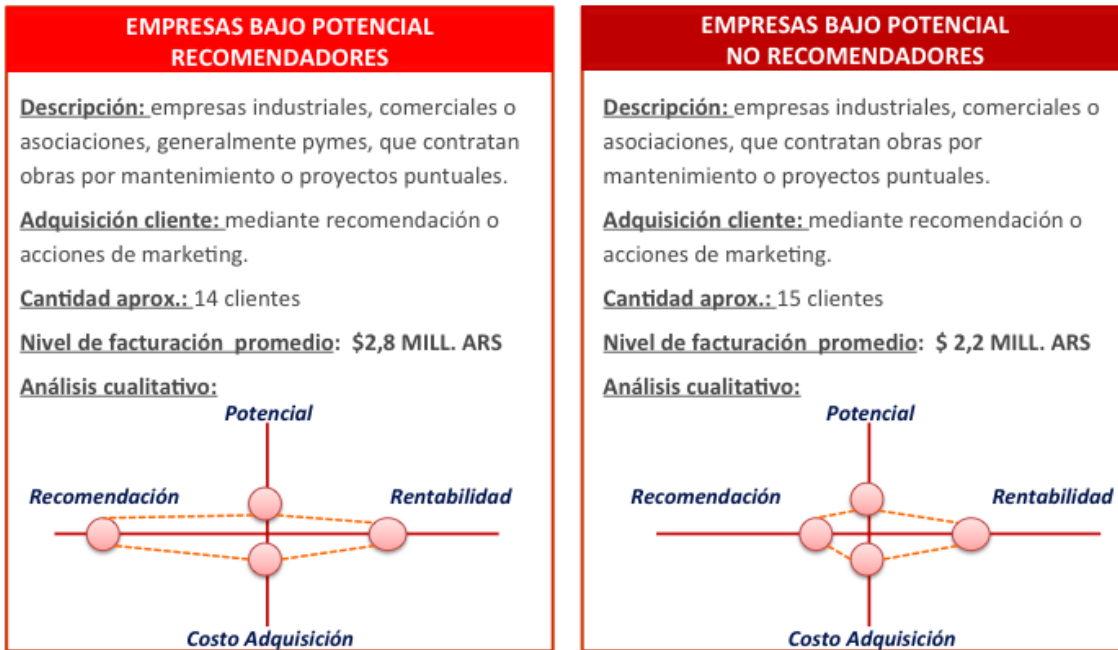
**Adquisición cliente:** mediante recomendación o acciones de marketing.

**Cantidad aprox.:** 2 clientes

**Nivel de facturación promedio:** \$ 2,7 MILL. ARS

**Análisis cualitativo:** Basado en los 4 cluster más representativos para la empresa:





Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

#### 4.5 Conclusión Segmentación Thesing Construcciones

En base al análisis efectuado, resulta fundamental modificar la segmentación actual de clientes a fin de contemplar los factores clave que inciden en la relación comercial con los clientes.

La nueva segmentación de clientes permitirá redefinir las acciones comerciales para cada grupo, que en todos los casos deberán estar orientadas en maximizar el valor de los clientes, ya sea mediante:

- Mejora en la adquisición de clientes: mayor cantidad de clientes con valor o menor costo de adquisición
- Mejora en la creación de valor de los clientes ya captados: aumentando los ingresos por cliente o disminuyendo los gastos asociados.

Es importante mantener la segmentación propuesta en el tiempo, de forma de poder evaluar el resultado de las distintas acciones ejecutadas.

## 4.6 Valoración de clientes y recomendación

### 4.6.1 Metodología

Si bien para la medición del valor de los clientes bajo relaciones no contractuales se aplica generalmente la matriz de transición y lealtad, en el caso de Thesing Construcciones, por el tipo de actividad que desarrolla, no es habitual que se produzcan movimientos entre los distintos segmentos de clientes.

Por tal motivo, para estimar el valor cliente de cada segmento se aplica el método simplificado de Gupta & Lehman.

Según este modelo, el Valor de un Cliente se calcula de la siguiente forma:

$$CLV \text{ o Valor Cliente} = m \times \left( \frac{r}{1+i-r} \right) \text{ donde:}$$

m: margen por cliente

r: tasa de retención

i: tasa de interés

Finalmente a dicho valor se le resta el costo de adquisición de los clientes.

A continuación se realiza un breve ejercicio de valoración, para los dos grandes segmentos de

clientes



Antes de presentar los resultados de la valoración, se detalla las consideraciones de cada una de las variables utilizadas:

<b>Ingresos</b>	Calculados en base a la facturación promedio por cliente de los últimos 3 años, expresados en pesos a valores de hoy (ajustados por inflación).	
<b>Gastos</b>	Se contemplan todos los gastos asociados a las obras realizadas, tales como: Costos directos (Materiales y Mano de obra) y Costos indirectos (Sueldos, Gastos varios)	
<b>Tasa Retención</b>	La tasa de retención fue calculada, para cada grupo de clientes, en base al promedio histórico de repetición en las contrataciones de obra, existiendo grandes diferencias entre Empresas y Particulares.	
<b>Tasa Descuento</b>	Para todos los casos, se utilizó una tasa de descuento del 20%.	
<b>Costos de Adquisición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gastos en publicidad</li> <li>✓ Gastos directos de adquisición (reuniones, almuerzos, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistencia a foros y congresos</li> <li>✓ Comisiones con estudios de arquitectura</li> </ul>

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

CLIENTES PARTICULARES		
	Particular NO Recomendador	Particular Recomendador
<b>Ingreso Promedio</b>	\$ 2.690.000	\$ 2.500.000
<b>Gastos</b>	\$ 2.325.000	\$ 2.090.000
<b>Margen</b>	\$ 365.000 (13,6%)	\$ 410.000 (16,4%)
<b>Tasa Retención</b>	30%	30%
<b>Tasa Descuento</b>	20%	20 %
<b>Valor Cliente</b>	\$ 121.667	\$ 136.667
<b>Costo Adquisición</b>	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>Valor Esperado</b>	\$ 96.667	\$ 111.667



CLIENTES EMPRESAS				
	Bajo Potencial No Recomendador	Bajo Potencial Recomendador	Alto Potencial No Recomendador	Alto Potencial Recomendador
<b>Ingreso Promedio</b>	\$ 2.235.000	\$ 2.835.000	\$ 15.428.000	\$ 17.290.000
<b>Gastos</b>	\$ 1.935.000	\$ 2.415.000	13.070.000	\$ 14.600.000
<b>Margen</b>	\$ 300.000 (13,4%)	\$ 420.000 (14,8%)	\$ 2.358.000 (15,3%)	\$ 2.577.834 (15,6%)
<b>Tasa Retención</b>	40%	50%	60%	60%
<b>Interés</b>	20%	20%	20%	20%
<b>Valor Cliente</b>	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 2.358.000	\$ 2.690.000
<b>Costo Adquisición</b>	\$20.000	\$ 28.000	\$ 120.000,0	\$140.000,0
<b>Valor Esperado</b>	\$ 130.000	\$ 280.000	\$ 2.238.000	\$ 2.550.000

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

#### 4.6.2 Conclusión Valoración

- El análisis de valoración arroja los resultados que la empresa siempre intuyó. Los clientes más valiosos son aquellos que repiten trabajos con nosotros
- Dentro de los clientes particulares no encontramos gran diferencia en su CLV sea o no recomendador. Esto es lógico, ya que generalmente estos clientes se construyen solo una casa en la vida.
- En el segmento de empresas de bajo potencial, existe una diferencia en su valor CLV sean o no recomendadores. Pero no encontramos motivos para explicar esta diferencia.
- En las empresas de alto potencial obtenemos los valores de CLV con mayor diferencia (sea o no recomendadora). Estas empresas suelen ser industrias demandantes de proyectos de infraestructura debido a su rápido crecimiento o constante expansión.

#### 4.7 Análisis de Referidos

Como fue anticipado en el proceso de segmentación, el factor recomendación es clave para la Compañía, ya que gran parte de los nuevos clientes provienen de esta fuente, como se expone a continuación:



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Por otra parte, como queda expuesto del análisis de valoración de clientes, podemos concluir que:

- Los clientes que recomiendan a otros clientes tienen un valor para la Compañía superior al resto.
- Ello supone un doble efecto en la rentabilidad: menor costo de adquisición y mayor duración de la relación con los clientes.
- Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de incentivos para recompensar el efecto recomendación, a pesar de su importancia estratégica.

Por eso para conocer el verdadero valor de los clientes debemos encontrar un métrica para calcular la habilidad de dicho cliente de traer nuevos clientes rentables para la compañía. Dicha métrica se denomina CRV, Customer referral value.

Kumar, Petersen, y Leone (2007) demostraron que no siempre los clientes más leales son aquellos que refieren a los clientes más rentables. La clave para maximizar el valor de la base de clientes es determinar cuánto valor del cliente proviene de sus compras directa y cuanto valor proviene de los referidos exitosos para la empresa. En función de dicho esquema, clasifican a los clientes en cuatro categorías:

1. Campeones: Clientes con alto CLV y alto CRV
2. Afluentes: Clientes de alto CLV pero bajo CRV
3. Evangelistas: Clientes con bajo CLV y alto CRV
4. Miserables: Clientes con bajo CLV y bajo CRV

A modo simplificado utilizamos la siguiente fórmula para calcular el Social Value o CRV de un cliente:

Ponderamos el % de efectividad de un cliente para recomendar a otro cliente y la rentabilidad acumulado de los cliente que fueron recomendado por el cliente del cual estamos calculando el Valor total de cliente. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Social Value o CRV} = 0,1x(\%Ef) \times \text{Rent. acum} + 0,9 \times \text{Rent. acum.}$$

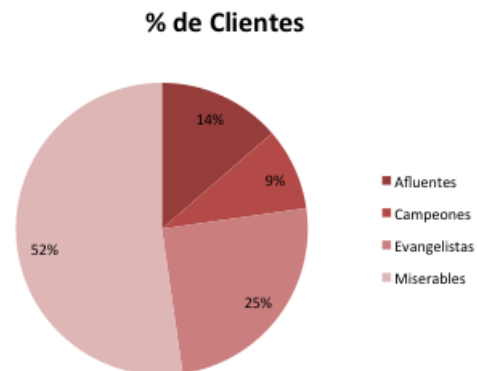
- Una alto % de efectividad al recomendar un cliente ayuda a aumentar el CRV pero aún así, lo que más pesa es la rentabilidad acumulado del cliente que fue recomendada por el cliente recomendador.
- Ordenando finalmente por CLV y CRV podemos clasificar a nuestros clientes de acuerdo a Campeones, Afluentes, Evangelistas y Miserables.
- 

Segmento	Customer Lifetime Value (CLV)			Customer Referral Value (CRV)					
	Margen	Tasa ret.	CLV (US\$)	Referido	Referidos exitosos	% Efectividad	Rentabilidad acum. (US\$)	Social Value	Clasificación cliente
Empresa AP	14,0%	0,60	\$ 538.451,11	4	3	75%	\$ 850.000,00	\$ 828.750,00	Campeones
Empresa AP	14,0%	0,60	\$ 294.000,00	0	0	0%		\$ -	Afluentes
Empresa AP	17,0%	0,60	\$ 284.888,29	1	1	0%	\$ -	\$ -	Afluentes
Empresa AP	15,0%	0,60	\$ 255.000,00	0	0	0%		\$ -	Afluentes
Embresa BP	13,0%	0,4	\$ 140.833,33	0	0	0%	\$ -	\$ -	Afluentes
Empresa AP	15,0%	0,60	\$ 129.876,62	2	1	50%	\$ 120.000,00	\$ 114.000,00	Campeones
Embresa BP	14,0%	0,4	\$ 129.500,00	2	1	50%	\$ 150.000,00	\$ 142.500,00	Campeones
Embresa BP	18,0%	0,4	\$ 67.500,00	2	1	50%	\$ 350.000,00	\$ 332.500,00	Campeones
Embresa BP	10,0%	0,4	\$ 61.125,00	0	0	0%	\$ -	\$ -	Afluentes
Embresa BP	23,0%	0,4	\$ 56.350,00	0	0	0%	\$ -	\$ -	Afluentes
Embresa BP	17,0%	0,4	\$ 37.570,00	1	1	100%	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	Evangelistas
Embresa BP	11,0%	0,4	\$ 35.750,00	1	0	0%	\$ -	\$ -	Miserables

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Matriz Campeones – Afluentes – Miserables - Evangelistas

<p><b>Afluentes</b> CLV = 182.000 US\$ CRV = 0 US\$</p>	<p><b>Campeones</b> CLV = 216.000 US\$ CRV = 354.000 US\$</p>
<p><b>Miserables</b> CLV = 16.000 US\$ CRV = 0 US\$</p>	<p><b>Evangelistas</b> CLV = 22.000 US\$ CRV = 211.000 US\$</p>



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Del análisis de la matriz de clasificación de clientes de acuerdo su CLV y CRV podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Hay un gran porcentaje de clientes en la categoría miserables (52%), lo que indica el gran potencial que hay de pasar dichos clientes a evangelistas
2. El análisis de CLV Y CRV muestra la importancia que obtienen clientes con pocos obras pero gran poder de recomendación (Evangelistas), ya que son generadores de nuevos clientes con gran efectividad
3. También es importante destacar el potencial que hay de generar clientes campeones a partir de los clientes afluentes, enfocando los esfuerzos para que mejoren su capacidad de recomendación.
4. El análisis de la categoría campeones nos muestra que hay una gran dispersión en la capacidad de cada cliente de generar referidos exitosos. También se puede trabajar sobre este punto para igualar hacia arriba dicha capacidad sin descuidar que se vayan de la categoría de clientes de alto potencial.

## 4.8 Plan de acción comercial

En base a los resultados de la segmentación, valoración y análisis de la recomendación de clientes , se propone re direccionar el plan de comercialización de la Compañía de la siguiente forma:

### 4.8.1 Valoración

1. Concentrar esfuerzos de marketing para obtener mayores clientes con alto potencial.
2. Bajar costos de adquisición de clientes particulares.
3. Bajar las horas en que la que Enrique Thesing invierte en esos clientes.
4. Tratar de estandarizar la forma de ofertar para bajar el tiempo invertido en la etapa de presupuestación.
5. Mejorar la operación en la construcción de casas, saliendo de soluciones tan personalizadas para mejorar el margen en estas obras.

### 4.8.2 Referidos

1. Invitar a clientes recomendadores a casos de éxito que los involucren para que puedan exponer su punto de vista a los demás clientes.
2. Premiar indirectamente: Ej: Por haber participado de un nuevo sistema de medición de satisfacción al cliente o medición al impacto ambiental.
3. Escribir pequeños artículos de "best practice" donde figure su empresa. Ej: En redes sociales (Facebook, Newsletter)
4. Enviar información sobre nuevos productos y tecnologías de la construcción para generar ocasiones de contacto.

## 4.9 Satisfacción de clientes

Antes de analizar cómo mide y monitorea la Satisfacción de sus clientes la compañía, entendamos la relación entre Satisfacción y Lealtad en el Sector de la Construcción:



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Thesing no tiene desarrollado un sistema que le permita medir y evaluar de manera rigurosa el nivel de Satisfacción de sus clientes.

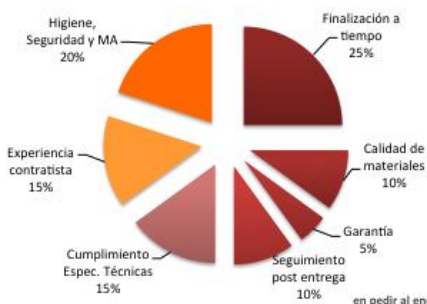
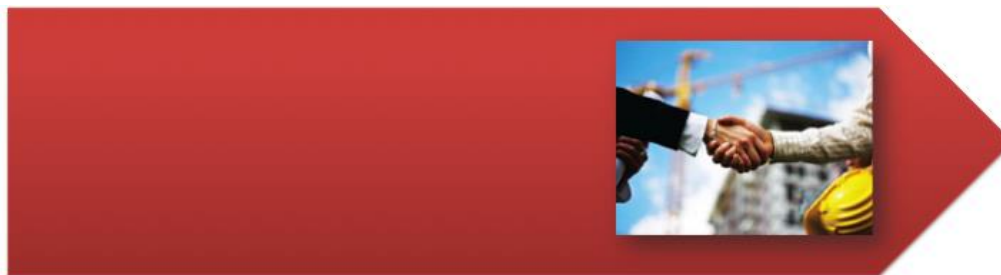
Para suplir esta falta, lo que la empresa ejecuta actualmente es una reunión al final de cada proyecto donde de manera informal y desestructurada conversa con el cliente de para obtener feedback tanto sobre el proceso ya finalizado, como el resultado en sí.

Este proceso, de escasa fiabilidad y muy difícil de cuantificar, presenta los siguientes problemas:

ASIMILAR FALTA DE QUEJAS CON SATISFACCION	LA SATISFACCION COMO ESTADO FINAL	FALTA DE RELACION ENTRE SATISFACCION-LEALTAD-RENTABILIDAD
<p>En las reuniones finales es difícil encontrarse con un cliente que haga una detallada y clara exposición de todos los aspectos con los cuales estuvo insatisfecho durante la ejecución de los trabajos.</p> <p>En general, en estos encuentros abunda la camaradería y el buen trato, y no son sino una mera formalidad.</p> <p>Esto lleva a una falsa asociación: la falta de quejas como indicador de satisfacción.</p>	<p>En todo proyecto civil/industrial, los principales problemas y/o discrepancias entre cliente y contratista suceden durante la ejecución de los trabajos (en el "día a día"). Y es justamente en ese momento donde se debería llevar a cabo la medición de la satisfacción, para de esa forma detectar las oportunidades de mejora "on time" y demostrarle al cliente que el objetivo va más allá de "terminar la obra en tiempo y forma".</p> <p>Hacia el final del proceso, todo tiende a diluirse y relativizarse.</p>	<p>Si bien en general se asume que altos niveles de satisfacción generan mayores y mejores resultados para la empresa, la falta de medición de la satisfacción deriva en que la empresa no puede vincular dicha dimensión con la rentabilidad del negocio.</p> <p>Así, se pierde de vista una cuestión fundamental: la satisfacción del cliente como un medio hacia una mayor rentabilidad.</p>

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

### Elementos que generan Satisfacción en la Construcción (\*)

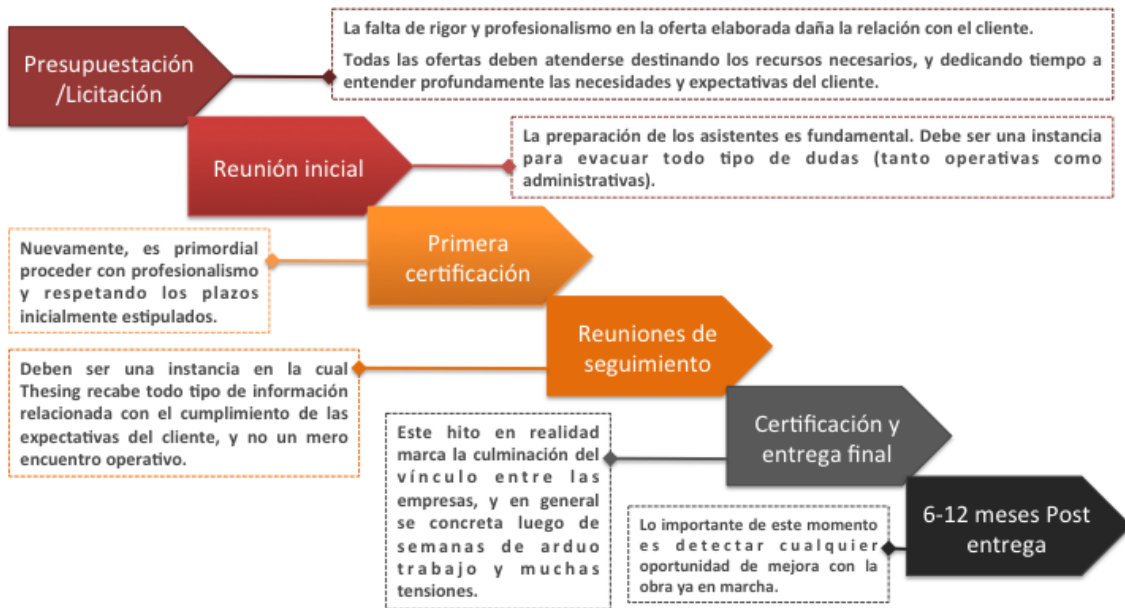


Thesing, como ya hemos visto, está enfocada principalmente en clientes industriales, para quienes la entrega a tiempo de la nueva obra (sea ésta un depósito, una planta, una ampliación de una estructura existente, etc.) es fundamental. Asimismo, se observa que los clientes son cada vez más exigentes con las condiciones en las cuales opera el contratista (higiene, seguridad y medio ambiente).

(\*) Datos obtenidos en encuesta telefónica a 20 clientes de Thesing. La misma consistió en pedir al encuestado que mencionara en orden de importancia los 5 aspectos que más influían sobre su satisfacción.

Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Para garantizar una experiencia lo más satisfactoria posible desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final, es de superlativa importancia identificar y analizar aquellos "puntos críticos" en la relación con el cliente.



Fuente: Caso de Estudio Thesing Construcciones, Materia Estrategia Comercial y competitiva, Grupo 7, MBA Ditella 2013

Luego de analizar con detenimiento las características de la industria, y en particular de dialogar tanto con el Director de la empresa como con algunos de los clientes más antiguos, diseñamos 3 encuestas muy sencillas y de rápido llenado, a ser utilizadas en 3 momentos de la verdad con una separación temporal adecuada, de forma tal de captar el nivel de satisfacción del cliente a lo largo de todo el proceso. Recordemos que uno de los problemas detectados tenía que ver justamente con el hecho que la Satisfacción “no debe ser tomada como un estado final”.

The three surveys are designed for different stages of the project:

- Encuesta de Satisfacción (Primera Certificación):** Para evitar hacer una “autopsia”, definimos como primer momento de la verdad la 1era certificación (pago).
- Encuesta de Satisfacción (Fin de Obra):** Esta 2da Encuesta nos permite obtener un primer NPS, y además nos facilita la identificación de “palancas”.
- Encuesta de Satisfacción (6-12 meses Post entrega):** La Encuesta final permite recalcular el NPS con el “producto” ya en uso. Los desvíos entre los NPS serán analizados detenidamente.

Buttons: Ver Anexo 1, Ver Anexo 2, Ver Anexo 3

Las encuestas de satisfacción final y post entrega nos permitirán calcular un NPS (Net Promoter Score) de manera rápida y sencilla.





Hemos propuesto el cálculo de dos NPS porque dada la baja recurrencia en la contratación de nuestros servicios, y por otro lado en la particularidad que muchos de los problemas de calidad se manifiestan meses después de entregada la obra, debemos monitorear cómo la satisfacción de los clientes “varía” con el tiempo, y si efectivamente se mantienen como Recomendadores en caso que se presente algún problema con el servicio prestado.

En las encuestas utilizaremos estos campos para analizar el NPS:

En una escala de 1 a 10, recomendaría Thesing Construcciones a un conocido? (siendo 10 Muy probable y 1 Muy improbable)	
Cuáles son las causas por las que Recomendaría/No recomendaría a Thesing?	
POSITIVAS	NEGATIVAS

**NPS = % Promotores - % Detractores**

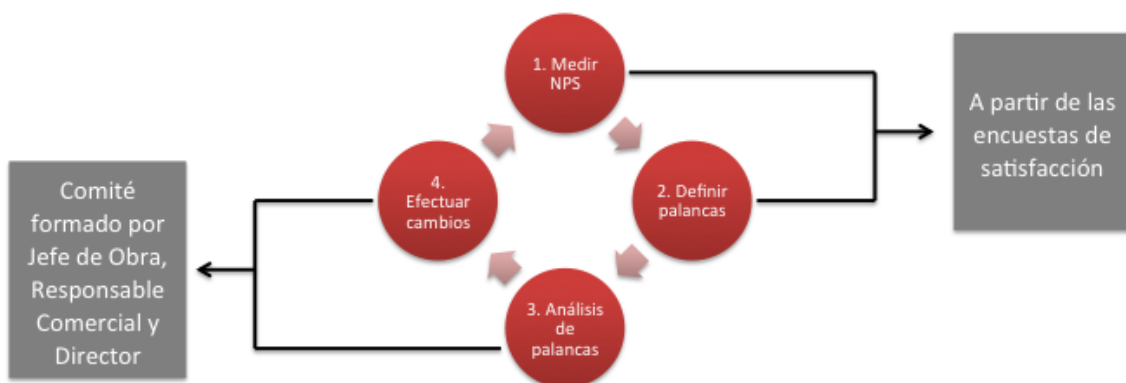
De 1 a 6: **Detractor** 

9 o 10: **Promotor** 

En caso que el NPS post entrega sea inferior al calculado al entregar la obra, deberemos indagar en las causas que derivaron en esta caída en la satisfacción del cliente y una vez identificadas trabajar para evitar su reaparición.

De igual manera, y en caso que el NPS post entrega sea mayor al NPS inicialmente calculado, será importante ver dónde residen aquellas capacidades de Thesing que hacen que la satisfacción del cliente aumente a medida que el producto se utiliza.

Por último, mencionar que propondremos a otras empresas del sector y de similares características a Thesing implementar esta sencilla herramienta, para que a futuro podamos entre todas realizar un benchmarking y luego internamente evaluar las oportunidades de mejora.



#### 4.9.1 Conclusiones Satisfacción

Al no disponer la empresa de un sistema formal para la medición de la satisfacción, le resultaba muy difícil a la empresa Thesing tomar acciones tendientes a mejorar el valor percibido por los clientes.

Se determinó una serie de factores valorados por los clientes, y con esa información se elaboraron 3 encuestas que permitan medir la satisfacción de los clientes en 3 momentos claves del proceso:

- Primera certificación, de manera tal de poder hacer un primer diagnóstico sobre el cumplimiento de las expectativas del cliente. Evitar la autopsia.
- Certificación y entrega final, como un hito fundamental en todo proyecto civil/industrial y dónde el cliente puede manifestar abiertamente su conformidad con el producto recibido.
- 6-12 meses post entrega, lo cual permitirá validar las conclusiones obtenidas al finalizar la obra, y tomar acciones tendientes a maximizar el valor percibido por el cliente.

Implementar un sistema de medición de lealtad de clientes (NPS) con información obtenida de las encuestas. Estas mediciones periódicas permitirán a Thesing encarar acciones que permitan potenciar sus palancas positivas, y corrijan sus palancas negativas.

#### 4.10 Conclusión final Caso de estudio Thesing Construcciones

Si bien se incluyeron conclusiones parciales a lo largo del Informe, parece apropiado (a modo de cierre) mencionar lo siguiente:

- **Segmentación**, adaptarla de acuerdo al nuevo esquema propuesto, manteniéndolo en el tiempo para evaluar la efectividad del mismo.
- **Valoración y Recomendación**, se definió un Plan de Acción Comercial cuyo principal propósito es usar más eficientemente los recursos escasos de la empresa.
- **Satisfacción**, implementar un sistema formal para medición de satisfacción. Potenciar palancas positivas a partir de dicho sistema. Proponer benchmarking con empresas similares del sector.
- **En la Estrategia de Marketing 1 a 1** que desarrolla Thesing es fundamental medir el rendimiento de cada cliente, ya que actualmente se atiende a todos por igual haciendo un uso ineficiente de los recursos.
- Llevaremos a cabo una presentación formal de las propuestas al Director de Thesing, para luego evaluar conjuntamente no sólo algunos ajustes necesarios sino también un plan de implementación en el corto plazo.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE ENTREVISTA A DIRECTORES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Con el objetivo de realizar un buen trabajo de campo, se entrevistaron a 3 CEO de empresas constructoras. Las entrevistas fueron pactadas previamente. Las respuestas fueron en base a un cuestionario elaborado con preguntas variadas de temas de marketing. Luego de conocer un poco las características de cada empresa y su forma de organizarse, se lograron charlas interesantes, que me hizo sacar valiosas conclusiones con respecto a las técnicas de marketing que mejor funcionarían para las empresas constructoras.

Para comprender con mayor profundidad que entienden las empresas constructoras bajo marketing, quienes son sus clientes y que hacen para ampliar su base de clientes o retener los clientes que les reportan ganancias, hice un cuestionario con el objetivo de entrevistar a distintos empresarios del rubro y poder relacionar la teoría de los capítulos anteriores con lo que realmente se hace en la práctica.

Las preguntas que se utilizaron de guía fueron las siguientes:

- 1\_Qué entienden por marketing dentro de la actividad de la construcción
- 2\_Como la llevan a cabo ustedes
- 3\_Qué es lo más importante de estas actividades en su opinión, donde hay que hacer más hincapié.
- 4\_Como ganan nuevos clientes?
- 5\_Cual es hoy en día el rol de la empresa constructora, como se posiciona dentro de los tantos actores nuevos que van apareciendo
- 6\_Que entienden bajo satisfacción al cliente?
- 7\_Tienen algún método para medirla
- 8\_Como se lleva a cabo en los diferentes niveles de la empresa
- 9\_Cómo repercute una buena satisfacción y como una mala
- 10\_Cómo se gestiona la satisfacción a lo largo de la etapa de la obra
- 11\_Que elementos pasan a ser cruciales para la satisfacción en cada etapa
- 12\_Cómo actúan para que eso ocurra
- 13\_Realizan estrategia comercial, que clientes uno quiere servir y cuales no?
- 14\_Cómo logran ese posicionamiento y la búsqueda de los mismos

15\_Miden el valor de cada cliente?

16\_Es posible innovar dentro del mercado de la construcción (hablando del mundo de las constructoras)

Casi todas las entrevistas aportaron mayor información que la estrictamente solicitada en las preguntas realizadas.

## 5.1 Análisis de las entrevistas

A modo de resumen se exponen las conclusiones del análisis de las entrevistas agrupadas en las siguientes categorías:

Rol de empresa constructora

Adquisición de clientes

Satisfacción de clientes

Estrategia comercial

Medición del valor del cliente

Innovación en la construcción

Categorías	Resultados
<b>Marketing en la construcción</b>	<p>El marketing para las empresas constructoras es un marketing de 1 a 1. La oferta debe ser adaptada al requerimiento de cada cliente. Cada cliente es único. Los productos son a medida. La estandarización sobrevive en los procesos. EL objetivo es la rentabilidad a través de la satisfacción del cliente que lleva a recomendación directa o repetición de obras.</p>
<b>Rol de la empresa constructora</b>	<p>La empresa constructora hoy en día se ha movido en ambas direcciones de la cadena de valor, ya sea en la concepción de los proyectos como desarrolladores inmobiliarios u ocupándose de conseguir la financiación en proyectos de mayor envergadura como también participando en el mantenimiento y gestión de los inmuebles a lo largo de su vida útil (Facility Managment).</p> <p>La empresa constructora es sinónimo de que una sola figura provea todas las soluciones durante el proceso de construcción de un edificio. También significa obtener</p>

una garantía probada por sus construcciones.

**Adquisición de clientes**

La forma más efectiva de adquirir nuevos clientes es por recomendación. Pero hay que dedicar trabajo para fomentar dicha recomendación. Algunas metodologías que aprendí durante las entrevistas son: Pedir a los clientes existentes que escriban cartas contando su experiencia con la constructora o realizar eventos invitando a potenciales clientes para mostrar casos de mejor práctica (best practice) con clientes anteriores, involucrando a dichos clientes activamente en el cliente. También se puede incentivar a un cliente existente para que se convierte en un vendedor de tu empresa ofreciendo ciertos beneficios para futuras construcciones para él.

**Satisfacción de clientes**

Lograr que la satisfacción del cliente se mantenga muy alta en las diferentes etapas de un proyecto es un desafío muy difícil pero que con una adecuada planificación se puede lograr. EL punto de contacto con el cliente en cada etapa de la obra debe ser diseñado con el objetivo de mantener elevada la satisfacción.

Los entrevistados concordaron que medir la satisfacción es importante, aunque al menos nadie lo hace con un procedimiento formal. Está en la sensibilidad de cada empresario en cada contacto con el cliente poder percibir el nivel de satisfacción .

**Estrategia comercial**

Las empresas que entrevisté tienen una clara estrategia comercial. Si bien fueron logrando mayor reconocimiento en algún rubro, como por ejemplo Stieglitz en la construcción de colegios y Grissi en la construcción de estaciones de servicio, la premisa de ambos es diversificar. Ambos ejemplos tienen obras en más de una categoría. Podemos decir que la historia económica de la Argentina lleva a que las empresas

**Innovación  
en la  
construcción**

constructoras sean conservadoras y diversifiquen el riesgo.

Los encuestados coincidieron que hay mucho margen para innovar en la construcción. Tanto en técnicas constructivas y tecnológicas, como también en el aspecto comercial.

En cuanto a la innovación tecnológica hay diferentes opiniones. El retraso en el ingreso de tecnologías viene tiene que ver con la evolución del costo de la mano de obra en la Argentina. Hoy por hoy se observa mayor adopción de métodos constructivos racionalizados por el fuerte aumento del costo de la mano de obra. Otro punto tiene que ver con la dificultad de ingresar nuevas tecnologías por las barreras que hubo en los últimos años para importar.



## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A CEO DE EMPRESA CONSTRUCTORA ALEMANA

La empresa Reisch Bau GmbH es una empresa constructora muy fuerte en la región. Emplea alrededor de 200 empleados fijos y factura anualmente aprox. 80 MIO de EU. Actualmente es dirigida por la 2da generación de la familia, los dos hijos de fundador. Ambos estudiaron Ingeniería civil y se especializaron en Management.

Análisis de la Entrevista al Sr. Reisch hijo.

Las constructoras en Alemania crecieron mucho en la época de la unificación, comienzo de los años 90. Principalmente porque el estado Alemán invirtió mucho dinero para actualizar la infraestructura de Alemania del Este y por el flujo de dinero de inversores que invirtieron en diversos desarrollos inmobiliarios. Pero luego de este BOOM de la construcción las empresas empezaron a entrar en dificultades económicas y se redujo mucha la cantidad de empresas constructoras.

Sin embargo la empresa Reisch siguió su curso de crecimiento sostenido. Mis preguntas apuntaron a que me explique en radica en el éxito actual de la empresa.

El Sr. Reisch atribuyó el éxito y continuidad de la empresa a tres factores:

1. \_ El hecho de que la empresa sea una empresa que trabaja en una región mas alejada de las grandes ciudades, pero donde si hay varias ciudades medianas, donde a su vez están radicadas importantes empresas industriales, comerciales.
2. \_ A modelos de negocio innovadores dentro de la construcción donde básicamente se buscó avanzar en ambos sentidos de la cadena de la construcción.



La empresa Reisch amplió sus servicios ocupándose también de la concepción de los edificios para sus clientes. Para poder prestar servicio está asociado con estudios de arquitectura regionales de primer nivel.

A su vez ha desarrollado proyectos en la modalidad PPP (PRIVATE PUBLIC PARTNERSHIP), donde en conjunto con municipios, ha construido edificios públicos (estadios, museos, etc) donde la empresa ha conseguido la financiación e ofrecido modelos de concesión de los edificios para recuperar la inversión.

3. Un cuidado marketing en todo sentido, desde la concepción de la página web hasta la comunicación con los clientes, eventos y networking con empresarios de la región.

En este último punto resalto la importancia de ya instalar el nombre de la constructora desde el comienzo en la mente de los clientes. Y eso se logra a fuerza de estar presente, de que la marca sea reconocida en la región, realizar eventos para networking, estar involucrado en eventos benéficos para la sociedad.

También es importante la calidad de las obras entregadas, ya que en general los clientes que buscan, son muy exigentes en cuanto a este aspecto. A pesar de ser una constructora pyme, sus clientes son muchos llamados los "hidden players", son empresas multinacionales pero de nicho. Quiere decir que en su actividad específica están entre las 5 mas grandes del mundo. Y estas empresas exigen calidad, plazos acotados y capacidad operativa.

El hecho de que las empresas alemanas hayan crecido tanto internacionalmente ha obligado a las empresas constructoras locales a estar a la altura de las exigencias de estos jugadores globales.

## CONCLUSIONES FINAL

La actividad de la construcción es la industria madre de todas las industrias. Brinda oportunidades a todos los niveles de la sociedad. También a las empresas constructoras. Con mejora continua en todas las áreas, se puede crecer, tomar proyectos más desafiantes y ser cada vez más rentable, para poder reinvertir las ganancias en la empresa y en la sociedad.

Esta tesis intenta exponer de qué manera el marketing inteligente ayuda a las empresas a posicionarse de manera robusta en el mercado y encontrar sus clientes que le generen la rentabilidad.

Primero se expuso la importancia de conocer bien a nuestros clientes, conocer sus exigencias y a que aspectos le dan mayor importancia a la hora de emprender la relación comercial. También vimos el impacto de realizar una correcta segmentación de nuestros clientes. Con el ejemplo del caso de estudio de Thesing Construcciones se puede ver, como reordenando a los clientes por acumulado de ventas, repetición de obras y capacidad de recomendación, se obtiene una matriz que clasifica entre cliente Campeones, Afluentes, Miserables y Evangelistas. Con el método de cálculo pudimos obtener el CLV (Customer Lifetime Value) y el Social Value, para finalmente tomar decisiones con criterio para asignar recursos de marketing y engrosar y/o mantener y/o bajar costo de adquisición de nuestros clientes más valiosos.

De las entrevistas realizadas a las empresas constructoras y su posterior análisis, se puede llegar a la conclusión de la aún escasa participación de estas estrategias en algunas de las empresas constructoras. El mayor tiempo de esfuerzo de la gerencia se vuelca a la operación de la empresa, no tanto en elaborar una estrategia comercial para alinear la estructura de la empresa con el cliente objetivo.

Si bien es de gran importancia conocer de estos temas e intentar aplicarlos, de nada sirve si las personas que dirigen la empresa no están convencidos en estas prácticas. Son políticas que se aplican cuando se piensa la empresa a largo plazo, ya que luchar por la satisfacción del cliente es un trabajo duro y no siempre significa mayor rentabilidad en la obra que se está ejecutando por primera vez con dicho cliente. Por eso hablamos del largo plazo, la satisfacción al cliente trae beneficios con el tiempo, mediante la recomendación de nuevos clientes o la repetición de obras en el mediano plazo.

Mi propuesta a los gerentes que están a cargo de empresas constructoras en la Argentina es la siguiente:

1. Tener en el foco al cliente. Pasar tiempo con ellos, entender sus exigencias y entender cómo lograr altos índices de satisfacción. Un cliente satisfecho se convierte en un recomendador automático de los servicios de la empresa o sin duda volvería a contratar los servicios de la empresa constructora.
2. Pensar en una relación a largo plazo. De esta forma podemos pensar que el cliente puede repetir obras con nosotros y consecuencia podremos buscar mayor eficiencia en la relación de ambos. A su vez, puede migrar de negocio a otro, como por ejemplo convertirse en un inversor de un desarrollo inmobiliario de la empresa constructora.
3. Medir la rentabilidad de los clientes. Si somos conscientes de la medición de la rentabilidad de nuestros clientes, podemos saber que clientes buscar a futuro y que clientes preservar. Podemos también distribuir los recursos de marketing en forma objetiva.

## BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Tarasido, Santiago, CEO de Criba, (2016) Reporte Inmobiliario  
Gupta , Sunil & Lehman , Don, (2003) "Managing customers as investments "  
Prof. Jan Büchler , (7/2014) "Kunden finden, Kunden Binden ", THIS Magazine  
Blattberg y Deighton (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test"  
Peppers, Don, & Rogers, Martha (2015), "Return on Customers"  
Peppers, Don, & Rogers, Martha (2011), "Managing Customers Relationships: A Strategic Framework"  
Guillermo Armelini (2011), "Conociendo y gestionando al cliente"  
D´Andrea, Guillermo (2010), "La esencia del marketing" IAE Press  
Rust, R., Lemon, K., and Zeithaml, V., (2004) "Return on Marketing: Using Customer Equity to focus Marketing Strategy"  
Francis J. Guillardart and Frederick D. Sturdivant (1994) "Spend a day in the life of a Customer"  
Don Peppers y Martha Roggers (2005), One to One B to B,  
Frederick Reichheld (1990), The lojalty Effect, Harvard Business Press  
Jones y Sesson (1995)  
Frances X. Frei, (2003), Commerce Bank, Case Study, Harvard Business School  
Reichheld, Frederick F. (diciembre de 2003). «One Number You Need to Grow». Harvard Business Review.


## Sitios web de la empresas constructoras

[www.cribasa.com.ar](http://www.cribasa.com.ar)  
[www.cosud.com.ar](http://www.cosud.com.ar)  
[www.caputo.com.ar](http://www.caputo.com.ar)  
[www.rivacons.com.ar](http://www.rivacons.com.ar)  
[www.bautech.com.ar](http://www.bautech.com.ar)  
[www.hormetal.com.ar](http://www.hormetal.com.ar)

## Definiciones


B to B: Significa cuando el cliente a que se ofrece un producto o servicio es también una empresa. Son las siglas en inglés de "Business to Business"

**Anexos**
**Anexo 1 - Encuesta de Satisfacción primera certificación**

		<b>Encuesta de Satisfacción (Primera Certificación)</b>	
Cliente: ..... Obra: ..... Lugar (Ciudad/Provincia): .....			
Por favor asigne un puntaje de acuerdo al grado de satisfacción alcanzado en los aspectos detallados según la siguiente escala: 5: Muy Alto    4: Alto    3: Medio    2: Bajo    1: Muy Bajo			
		<b>Aspecto</b>	<b>Puntaje</b>
		Percepción de la propuesta vs. el servicio brindado	
		Asesoría recibida a lo largo del proceso transitado, desde el diseño hasta la primer certificación	
		Precisión en el diseño de la obra según lo requerido	
		Cumplimiento y seguimiento de los temas relevados en las reuniones de avance	
		Eficiencia en la adaptación y gestión de los cambios requeridos	
		Cumplimiento de plazos	
		Trato recibido de nuestro personal	
		Desempeño del Jefe de Obra	
		Provisión de documentación para el uso y conservación de la Obra	
		Atención de reclamos	
Comentarios o sugerencias:     			
Completada por: ..... Puesto: .....		Fecha: .....	
<b>Agradeceremos nos haga llegar la encuesta completa a: <a href="mailto:thesing@thesing.com">thesing@thesing.com</a></b>			




Anexo 2 - Encuesta de satisfacción final de obra

 <b>Thesing</b> construcciones s.a		<b>Encuesta de Satisfacción (Fin de Obra)</b>	
Cliente: .....			
Obra: .....			
Lugar (Ciudad/Provincia): .....			
Por favor asigne un puntaje de acuerdo al grado de satisfacción alcanzado en los aspectos detallados según la siguiente escala: 5: Muy Alto    4: Alto    3: Medio    2: Bajo    1: Muy Bajo			
Aspecto			Puntaje
Obra en términos generales			
Cumplimiento de las expectativas con respecto a nuestro desempeño			
Desempeño en materia de Higiene y Seguridad			
Compromiso con el Medio Ambiente			
Relación valor recibido / precio pagado			
Cumplimiento de plazos			
Trato recibido de nuestro personal			
Desempeño del Jefe de Obra			
Propuestas de mejora efectuadas al proyecto			
Provisión de documentación para el uso y conservación de la Obra			
Atención de reclamos			
Nivel de satisfacción con respecto a otras empresas constructoras			
Volvería a contratar los servicios de Thesing Construcciones?		SI	NO
En una escala de 1 a 10, recomendaría Thesing Construcciones a un conocido? (siendo 10 Muy probable y 1 Muy improbable)			
Cuáles son las causas por las que Recomendaría/No recomendaría a Thesing?			
POSITIVAS		NEGATIVAS	
Comentarios o sugerencias:			
Completada por:		Fecha:	
Puesto:			
Agradeceremos nos haga llegar la encuesta completa a: <a href="mailto:thesing@thesing.com">thesing@thesing.com</a>			

**Anexo 3 - Encuesta de satisfacción Post Entrega**

#

		<b>Encuesta de Satisfacción (6-12 meses Post entrega)</b>	
Cliente: .....			
Obra: .....			
Lugar (Ciudad/Provincia): .....			
Por favor asigne un puntaje de acuerdo al grado de satisfacción alcanzado en los aspectos detallados según la siguiente escala: 5: Muy Alto    4: Alto    3: Medio    2: Bajo    1: Muy Bajo			
<b>Aspecto</b>			<b>Puntaje</b>
Atención de los defectos de materiales si surgieron			
Calidad de las terminaciones			
Calidad percibida del servicio al Cliente			
Relación valor recibido / precio pagado			
Trato recibido de nuestro personal			
Atención de los defectos de diseño si se detectaron			
Atención de reclamos generales			
Nivel de satisfacción con respecto a otras empresas constructoras			
Volvería a contratar los servicios de Thesing Construcciones?		SI	NO
<b>En una escala de 1 a 10, recomendaría Thesing Construcciones a un conocido? (siendo 10 Muy probable y 1 Muy improbable)</b>			
Cuáles son las causas por las que Recomendaría/No recomendaría a Thesing?			
<b>POSITIVAS</b>		<b>NEGATIVAS</b>	
Comentarios o sugerencias:			
Completada por:		Fecha:	
Puesto:			
Agradeceremos nos haga llegar la encuesta completa a: <a href="mailto:thesing@thesing.com">thesing@thesing.com</a>			



#### Anexo 4 - Entrevistas a CEOs empresas Constructoras

Entrevista a Ing. Walter Stieglitz, Gerente General de Stieglitz Construcciones S.A.

La entrevista con el Ing. Stieglitz resultó una de las más interesantes ya que la empresa tiene gran dominio de las técnicas de marketing aplicadas a la estrategia comercial.

La empresa Stieglitz construcciones existe hace más de 60 años en el mercado argentino. Actualmente es dirigida por la 2da generación de la familia.

Cuenta con experiencia en la construcción de edificios en altura, hospitales, centros educativos, laboratorios, hoteles y gastronomía, edificios de oficinas y viviendas de alta gama y complejos habitacionales para los más diversos clientes privados y corporativos.

El hecho de trabajar para clientes privados y corporativos, les ha significado un gran ejercicio para adaptar su estructura a ambos requerimientos de clientes muy diferentes entre si

Respuesta a las preguntas

1\_ El marketing es fundamental para conseguir los clientes objetivos para la empresa. Dentro de la actividad de la construcción es muy difícil diferenciarse en cuanto al producto final a entregar. Por eso es muy importante saber como entregar un excelente servicio a los clientes. Eso requiere entender que esperan nuestros clientes de la empresa y trabajar sistemáticamente y en forma inteligente para cumplir y superar dichas expectativas. UN cliente satisfecho es un potencial vendedor de la empresa, ya que va a recomendar los servicios a otros contactos.

2\_ La empresa Stieglitz tiene un presupuesto anual de marketing. EL mismo es utilizado para publicitar en algunos medios de comunicación especializados. También destinan parte de su tiempo a dar charlas especializadas donde invitan a clientes y los ponen como ejemplo de Best Practice. Un herramienta que les dio buen resultado son las cartas de recomendación escritas por los clientes satisfechos. Las mismas funcionan como justificativo ante la captación de nuevos clientes.

3\_ El Ing. Walter Stieglitz hizo énfasis en utilizar los lazos débiles. Esto requiere fomentar los contactos con personas conectadas que a su vez pueden derivar a personas que tienen necesidades de construir.

4\_ Un método que me llamó la atención que el Ing. Walter Stieglitz tuvo la gentileza de compartir, fue el envío de cartas en madres de un colegio. Dicha carta fue recepcionada por una madre que conocía a alguien de una comisión directiva de un colegio que estaba con planes de expansión. A la semana fueron invitados a la licitación, la cual finalmente ganaron. Esto muestra, que a partir de una idea de enviar cartas de presentación de la empresa, surgió la posibilidad de realizar una obra. Actualmente el rubro colegios, es uno de los rubros fuertes de la empresa.

5\_ Rol de la empresa constructora. Una empresa constructora tiene que entender en qué punto le agrega valor a un cliente. Esto sería si puede aportar con su know how técnico específico o en su capacidad de planificar y programar un obra de diversos rubros con el objetivo cumplir un plazo estricto con un costo estipulado.

En el momento en el que un empresario se da cuenta que no agrega valor, tiene que retirarse a tiempo, antes de entrar a competir con otros actores que seguramente podrán hacerlo a un costo menor. El Ing. Stieglitz me relataba un ejemplo donde fue llamado por una gerenciadora para realizar la albañilería de una gran proyecto, donde ya trabajaban varias empresas constructoras. Con buen criterio, declinó la propuesta, y me comentaba que él no veía como le podía agregar valor al proyecto y eso mismo fue lo que le explico a la gerenciadora.

6\_ De acuerdo a la visión de Stieglitz la satisfacción al cliente es un indicador que hay que poder gestionar a lo largo de la vida de un proyecto, para que en todo momento sea alta. Como sabemos de la teoría un elevado nivel de satisfacción va a traer gran lealtad por parte de los clientes.

7\_ Actualmente no tienen ninguna metodología para medir la satisfacción al cliente.

8\_ Hay reuniones de equipo, donde participan el gerente comercial/marketing, el coordinador de proyecto, jefe de obra y capataz y donde se plantean como lograr altos niveles de satisfacción en el cliente y en el caso de detectar obstáculos que la puedan afectar, de que manera poder encauzar la relación.

9\_ La buena satisfacción repercute de varias formas. Por un lado, genera recomendaciones positivas hacia otros interesados en construir. En la época donde Stieglitz se especializaba en la construcción de casas en los barrios privados, durante el

auge de los mismos, el boca en boca, fue la gran fuente de nuevos trabajos. Altos niveles de satisfacción en el cliente también motiva internamente a los participantes del proyecto.

10\_ En este punto el Ing. Stieglitz me explicaba un concepto que no había leído ni escuchado hasta el momento. Se trata del concepto de comunicación de marketing anti cíclica con el objetivo de mantener elevados índices de satisfacción en el cliente. Paso a explicarlo, como todos saben los inicios de obra pueden ser lentos hasta que finalmente la obra entra en ritmo. Esto puede causar impaciencia al cliente, pero si uno lo involucra en decisiones del proyecto y le informa lo que se está haciendo, desvía su foco de atención del inicio de obra. Otra etapa en la que la comunicación de marketing tiene que aumentar es en la etapa final de obra, donde la culminación de los detalles puede traer aparejado nuevamente impaciencia. Pero si uno comenta de qué forma se están llevando a cabo los trabajos de forma ordenada siguiendo un plan de trabajo, puede lograr reducir esta impaciencia por parte del cliente. Un buen recurso sería hacer Parte Diario de obra digital que el cliente pueda acceder desde su trabajo y donde se informa los avances diarios del proyecto.

13\_ La empresa Stieglitz se está especializando en servir a clientes institucionales y corporativos, en especial instituciones de salud e instituciones educativas. Están en camino de armar su estrategia comercial para captar mayor cantidad de clientes en este rubro y de crear una marca fuerte en este ámbito. Para ello organizan charlas informativas donde hablan sobre casos de "best practice" en ambos rubros. También publican artículos con dichos casos de "best practice" en revistas especializadas.

15\_ Actualmente no cuentan con una metodología para medir el valor de cada cliente, como la metodología de CLV de Gupta y Lehman.

16\_ El Ing. Stieglitz es muy optimista en cuanto a las posibilidades de innovación en el rubro de la construcción. En especial en el área de gestión de proyecto. En Europa y Estados Unidos hay comitentes que ya exigen la programación de obra con el método BIM (Building Intergrated Modelling). Esta metodología consta en modelar todo el edificio en 3D y poder programar en detalle cada elemento del edificio y no dejar nada al azar. Si bien acá aún estamos lejos de llegar a eso, la globalización del mundo hace que los procesos de cambio sean cada vez más veloces.

También en la empresa han estado trabajando en emplear procesos "lean", conocidos de la industria automotriz, desarrollado por la empresa Toyota. Para ello han estado

trabajando en conjunto con una universidad de Chile para adaptar la teoría a la práctica de la construcción. Me comentaba el Ing. Stieglitz que lamentablemente por los vaivenes económicos del país han tenido que suspender el desarrollo de esta nueva visión aplicada en la construcción.

Entrevista a Francisco Sinopoli, Gerente General de Grissi Construcciones S.A.

La entrevista con el Sr. Sinopoli, director general de Grissi Construcciones S.A., fue de mucha utilidad a nivel profesional. No solo conocí a una persona sumamente interesante, sino también una empresa de características similares a la nuestra en cuanto tamaño y facturación con gran capacidad operativa que los llevo a obtener una cartera de clientes importantes, como por ejemplo ser proveedor estable de YPF.

La empresa Grissi construcciones existe hace más de 20 años en el mercado argentino. En sus inicios empezó como proveedor/subcontratistas de las empresas constructoras grandes del país, que trabajaron en la expansión de la red de subterráneos de la ciudad de Buenos Aires.

Fue a raíz de estos trabajos que el Sr. Sinopoli logró muy buenas relaciones con los gerentes de proyecto de empresas como Techint Construcciones, Benito Roggio y Dycasa. En base a estos contactos logró participar en una licitación de YPF para la construcción de estación de servicio, rubro en el cual hoy en día es especialista. La empresa Grissi cuenta con Know How específico para la construcción de estaciones de servicio y ha ampliado su cartera de clientes a otras petroleras del país con las cuales ha construido en todo el país, desde Buenos Aires hasta Bariloche.

Otra unidad de negocio en la cual han incursionado con éxito es el desarrollo inmobiliario. Si bien no es su negocio principal han logrado construir dos edificios.

A continuación detallo su visión del marketing para empresas constructora, siguiendo el cuestionario de preguntas como hilo conductor.

Rol de la empresa constructora: Me interesaba conocer su visión acerca de este punto, ya que comenté en la introducción hay nuevos actores (Estudios de arquitectura) que compiten con las empresas constructoras y pueden resultar una amenaza. Con bastante confianza en su respuesta el Sr. Sinopoli me explicó que las constructoras van a seguir existiendo, ya que es la única figura que se hace responsable por el todo y ofrece

garantía real. Existen clientes que buscan especialmente contar con una garantía, ya que es muy grande el monto que invierten como para no contar con respaldo.

Este punto de la garantía, es un punto el cual hay que ver como resaltarlo y que sea parte de los argumentos de venta cuando una constructora quiera diferenciarse frente a otras figuras. EL diseño de la garantía es importante, para que en el caso de uso, funcione correctamente a las expectativas del cliente. Esto va a trae aparejado una alta satisfacción del cliente y recomendación hacia nuevos clientes.

Otro tema de conversación interesante fue el nivel de profesionalismo de las empresas constructoras. Mi opinión al respecto es que las empresas argentinas quedaron retrasadas en cuanto al nivel de profesionalismo que exigen la empresas hoy en día, en particular si nos referimos en medición de la satisfacción al cliente, modelos de colaboración con el cliente, transparencia en la información. Sinopoli opinó que las constructoras no les va a quedar otro remedio que avanzar en estas modernizaciones porque así lo exigen los clientes y cuanto antes lo hagan mejor, porque si no seguirán perdiendo terreno frente a otros actores que lo hayan entendido antes.

Cuando hice la pregunta si realizan mediciones de la satisfacción al cliente me explicaba que certificaron las normas ISO y dentro de los requisitos que tienen que cumplir esta el de realizar encuestas de satisfacción. Las preguntas que contiene la encuesta, pide medir en una escala de 1 al 10, distintos aspectos como calidad, plazos de ejecución, documentación entregada, garantía, relación precio calidad.

El resultado de las encuestas realizadas fueron buenas en cuanto calidad, velocidad de respuesta ante cambios, cumplimiento de plazos, pero una gran mayoría se quejaba del precio. Frente a este punto el Sr. Sinopoli que uno va de la mano del otro. Contar con una estructura capaz de llevar la operación en forma eficiente y con excelente calidad, tener la organización preparado en todos sus niveles para responder en forma adecuada al cliente tiene su precio el cual hay que pagar.

Satisfacción al cliente: Otro punto importante para lograr una buena satisfacción al cliente es ser flexible a la hora de afrontar cambios en la obra y poder reaccionar rápidamente. EL rubro de la construcción se trata de lograr productos únicos, por su diseño y ubicación. No es un producto industrializado. También durante el proceso de diseño, quedan aspectos sin resolver, que muchas veces generan cambio durante la etapa de la construcción. Aquel que logre tener todo definido y perfectamente proyectado, podrá planificar mejor el proceso de construcción (requiere un esfuerzo

mayor en la etapa de planificación) pero al fin a cabo será más económico que realizar cambios durante la ejecución de la obra. Pero aún así a veces el cliente cambia de opinión y quiere realizar cambios. Es importante poder reaccionar en forma eficaz y veloz ante estos pedidos de cambio.

Nuevos clientes: Cuando le pregunte acerca de que hacen para obtener nuevos clientes, me sorprendió que dijera que no hacen publicidad en ningún medio. Todos los nuevos clientes los obtiene por recomendación o contactos. Parte de la agenda semanal del Sr. Sinopoli es dedicarle tiempo a el contacto personal con clientes importantes y posibles interesados. "Realizar buenas obras y dejar clientes satisfechos es el mejor marketing" este es el método de marketing hoy por hoy de la empresa. Aún a pesar de que la empresa funciona muy bien de esta empresa el Sr. Sinopoli es conciente de que no es suficiente ante un mercado cada vez más competitivo y afectado altamente por los altibajos de la economía argentina.

Otro motivo por lo cual los eligen como empresa constructora es porque son capaces para realizar obras en cualquier punto del país. Es una empresa la cual siempre ha buscado prosperar en cuanto a los desafíos que tomado, ya sea por complejidad de la obra o dificultades de construir lejos de su casa central.

También han sabido incursionar en diversos negocios asociados a la construcción. Uno de los negocios que desarrollado es el alquiler de máquinas para la construcción en especial camiones y minicargadoras.

Entrevista a Arq. Enrique Thesing, Gerente General de Thesing Construcciones S.A.

La entrevista a mi padre Enrique Thesing se hizo en un ambiente relajado y con tiempo para entrar en detalle a las distintas preguntas. A continuación expongo el análisis de la entrevista siguiendo nuevamente como guía el cuestionario de preguntas.

1\_¿Qué entienden por marketing dentro de la actividad de la construcción?

La conclusión a la que se llegó es el hecho de estar en constante búsqueda por distintos medios de nuevas obras para lograr la continuidad de trabajo. Buscar los candidatos con necesidad de hacer obras. Situar el nombre de la constructora desde el inicio en la mente del decisor, cuando recién inicia la intención de realizar un proyecto.

2\_Como la llevan a cabo ustedes

Resumen de la respuesta: tratando de relacionarse con gente conocida que tengan intenciones de construir o estar dentro de un círculo de empresarios que tengan necesidad de hacer obras. Tratar de venderse con el sistema boca en boca.

La empresa también busca nuevo clientes realizando llamados telefónicos, enviando presentaciones digitales y generando reuniones personales para presentarnos. La base de datos de llamados está compuesta generalmente por empresas industriales, cuyos datos se obtienen de distintas cámaras empresariales que las agrupan.

Análisis:

No se detecta una clara estrategia de clientes objetivo y tampoco que sistema es efectivo para cada segmento.

3\_Qué es lo más importante de estas actividades en su opinión, donde hay que hacer más hincapié.

Resumen: Los contactos para estar dentro de grupos interesados en construir. Ser organizado, utilizando herramientas CRM para poder registrar los avances. Entender

rápidamente que clientes te pueden llegar a servir y enfocar los esfuerzos en obtener cotizaciones que puedan prosperar en obras.

Análisis: Se puede entender la importancia de pertenecer a círculos que lo vinculen con posibles interesados en construir. Pero a su vez hay que rápidamente detectar que tipo de clientes y obras a uno le pueden servir. La tasa de efectividad de presupuestos que se convierten en obras puede indicar varios aspectos:

- \_que segmento está en expansión
- \_ que buscan los clientes a la hora de la etapa de presupuestación

#### 4\_Como ganan nuevos clientes?

Resumen: Según lo medido por la empresa, los nuevos clientes vienen principalmente por recomendación de conocidos o llamado a antiguos clientes. En el último tiempo, la empresa ha mejorado la adquisición de nuevos clientes por búsqueda genuina a través de llamados de base de datos. Principalmente en el sector industrial.

Análisis:

En línea con el capítulo de Recomendación, resaltamos la importancia de desarrollar esta herramienta en las constructoras. Cuando un cliente termina muy satisfecho con la empresa se convierte en el mejor vendedor de la misma. Ese es un recurso el cual hay que aprovechar.

También se menciona el uso de base de datos para realizar llamados de contacto. Para que este esfuerzo sea efectivo, hay que realizar un seguimiento a cada contacto y registrar cada actividad. Esto es lo que básicamente realiza un software de CRM si está bien implementado. Una correcta alimentación de este sistema de gestión de clientes puede brindar información muy oportuna para mejorar la probabilidad de cerrar negocios con clientes.

.

5\_¿Cual es hoy en día el rol de la empresa constructora, como se posiciona dentro de los tantos actores nuevos que van apareciendo?



Respuesta:

No es la de un contratista y tampoco la de una Gerenciadora.

Un contratista, generalmente se ocupa de uno o dos contratos del total de la obra. Podemos mencionar como ejemplos un contratista de hormigón o albañilería o sanitaria. En cambio una empresa constructora, también llamada a veces contratista general, tiene a cargo varios contratos o todos. Esto implica que debe tener capacidad de gestión y coordinación de los gremios. A su vez, es responsable de la calidad de los materiales y la mano de obra empleada.

Una gerenciadora o también llamada “Project Mangement” realiza la gestión de los distintos contratos involucrados en la obra. Los distintos contratistas a su vez facturan directamente al comitente. La gerenciadora se queda con un porcentaje por la gestión y coordinación de los mismos.

Una empresa constructora tiene una estructura técnica propia que le permite adecuarse a distintos tipos de proyectos y lugares, requiere flexibilidad, recursos propios. Debe permanecer permanente alerta para ver en qué nicho puede ubicarse.

Análisis:

De la respuesta podemos destacar que para que una empresa constructora se destaque con respecto a las otras figuras (subcontratistas y Gerenciadoras) tiene que contar con dos elementos que no pueden faltar:

- Capacidad de gestión
- Capacidad técnica, operativa y financiera.

6\_ Que entienden bajo satisfacción al cliente?

Respuesta:

El cliente siempre quiere lo mejor. Espera bajo costo, calidad y entrega a tiempo. Si bien es un deseo generalizado, a medida que uno va conociendo el cliente, podemos encontrar que cada cliente le asigna valores diferentes a estas 3 características. Por ejemplo: Clientes corporativos industriales asignan más valor a la entrega en tiempo y luego en 2do lugar bajo costo. No quiere decir que la calidad no es importante para ellos, pero a lo hora de ejercer presión, lo hacen más sobre los dos primeros puntos. Si

en cambio construimos para un cliente PYME, nuestra experiencia señala que les es más importante es la calidad, luego el costo y por último el tiempo.

Sabiendo para qué cliente uno construye, uno puede saber de antemano a que punto darle más importancia para obtener una mayor satisfacción del cliente.

Un alto valor de satisfacción al cliente se puede traducir en que la constructora sea nuevamente elegida para futuros trabajos o que sea recomendada a otras personas.

No se puede ofrecer bajo precio, calidad o bajo tiempo. Hay que saber en qué característica uno se quiere reforzar como constructora, en función de que clientes uno quiere servir.

7\_ Tienen algún método para medirla.

La empresa no cuenta actualmente con medio para medir la satisfacción al cliente.

8\_ Como se lleva a cabo en los diferentes niveles de la empresa

Cada nivel de la empresa está de alguna forma alineada para lograr una buena satisfacción al cliente. EL perfil de la empresa es la cercanía al cliente, por eso se intenta que desde al capataz hasta la administración, se tenga una actitud de “excelente atención al cliente”.

Al ser una compañía aún pequeña esta actitud de satisfacción al cliente es transmitida de forma directa por sus dueños a los colaboradores en todos sus niveles. No existe una capacitación o procesos diseñados especialmente para buscar estandarizar los criterios de satisfacción al cliente.

9\_ Cómo repercute una buena satisfacción y como una mala

Respuesta: Una mala satisfacción al cliente durante una etapa de la obra, puede ser corregida durante el transcurso de la misma. Por eso es importante detectar el nivel de satisfacción e intentar corregirla.

Una buen nivel de satisfacción, facilita todo proceso de obra, desde el convencimiento de algún cambio que favorece a la empresa, hasta el momento de discutir adicionales de obra.

Análisis:

Acá se identifica que una buena satisfacción al cliente no solo convierte a los clientes en potenciales recomendadores. También se facilita el proceso de obra por no haber conflicto en la relación y aumentan la confianza del cliente en la constructora.

10\_Cómo se gestiona la satisfacción a lo largo de la etapa de la obra

Respuesta: Estando atento a los pedidos y realizando los cambios necesarios cuando el cliente lo requiera. Anticiparse a los posibles cambios en obra y mantener informado al cliente en forma actualizada.

Análisis: El arq. Thesing considera que su propuesta de valor se sustenta en no pelear los cambios pedidos por el cliente, sino reaccionar rápidamente y mostrar una actitud proactiva. Pero si, entiende que esto puede ocasionar retrasos en la obra, que luego impactara también en la satisfacción al cliente. Lo mejor es, con una correcta planificación anticiparse o posibles problemáticas de obra y encauzarlas a tiempo para no afectar el plan de obra.

11\_Que elementos pasan a ser cruciales para la satisfacción en cada etapa

Respuesta

Presupuestación: Rapidez en la entrega. Que el presupuesto este lo más abierto posible y que le quede claro al comitente. Aclarar qué puntos no están incluidos por no estar lo suficientemente aclarados en el proyectado para que no genere malos entendidos y poder negociarlos futuros.

Inicio de obra: Mostrar un inicio coordinado y realizar un shock de imagen positiva. Esto requiere un rápido armado de obrador de buena imagen e iniciar en forma rápida los trabajos iniciales de obra.

Durante la obra: Coordinación en los trabajos, orden y limpieza. Mostrar buena predisposición a los cambios que se produzcan e intentar buscar soluciones. Tratar de trabajar en armonía con la dirección de obra y el cliente.

Final de obra: Tratar de llegar al plazo pactado. Siempre queda algún defecto a solucionar. Es importante responder rápido ante los reclamos. Entregar documentación de conforme a obra y manual de uso.

#### Análisis

En línea con las respuestas de los otros gerentes, los criterios a que le da importancia el cliente en cada etapa son similares. Claro está que cada segmento de clientes le dará más o menos valor a cada criterio.

#### 12\_Cómo actúan para que eso ocurra

La empresa no cuenta con protocolos de cómo actuar en cada etapa, pero si intenta recordar estos puntos a los integrantes del proyecto durante las reuniones semanales de coordinación interna

#### 13\_Realizan estrategia comercial, que clientes uno quiere servir y cuáles no?

La empresa tiene como cliente objetivo empresas e instituciones. Dichas empresas son generalmente empresas industriales. La gerencia se ha dado cuenta, que cuando logran tener contacto directo con los dueños, tienen mejor rentabilidad en los proyectos. Por eso, se busca como clientes otras pymes que estén en vía de expansión y profesionalización. Thesing busca clientes a quienes realmente se le pueda agregar valor a sus edificaciones con la contratación de la empresa, ya sea por resolver absolutamente todos los problemas que conlleva la realización de un proyecto llave en mano como también ingresando como un actor más dentro de un gran proyecto, pero siempre ofreciendo el servicio de gerenciamiento de obra de uno o más sectores de la obra.