

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO



28 ABR 2008

BIBLIOTECA



DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA
IMPULSAR LA VENTA DE TANQUES PARA GAS L.P. EN
MÉXICO

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

PROYECTO DE CAMPO PRESENTADO POR

CLAUDIA ELENA CABALLERO VALDEZ

RODRIGO ALONSO CABRERA SOTO

ASESORADO POR

DR. VICTOR LÓPEZ
DR. ALEJANDRO MEDINA

MARZO 2008

RESUMEN

El presente documento se enfocó en la elaboración de estrategias comerciales de mercadotecnia para una empresa de Gas L.P. que tiene problemas de conocimiento del mercado, conocimiento de clientes, canales de distribución y que cuenta con limitados recursos para llevar a cabo grandes campañas publicitarias o de promoción.

Lo que se logró con este proyecto es que con el análisis y estudio de la información recabada, se consiguió la formulación de estrategias comerciales para poder así plantear un plan de mercadotecnia que ayude a impulsar las ventas de la empresa.

Para que se pudiera llevar a cabo la realización de este proyecto se desarrollaron planes estratégicos en base a diversos conceptos y estrategias de mercadotecnia.

Los objetivos principales son que la empresa llegue a incrementar sus ventas, que tenga correctamente segmentados a sus clientes y que pueda contar con un eficiente plan de mercadotecnia.

ÍNDICE

1. Introducción y antecedentes	6
2. Descripción del problema	8
3. Marco teórico	9
4. Solución y descripción de entregables para la empresa	31
4.1 Identificación, definición y cuantificación de los segmentos	34
4.2 Ventas	39
4.2.1 Análisis general de ventas en unidades versus monto	39
4.2.2 Ventas totales por unidades	39
4.2.3 Reporte comparativo de ventas por producto	40
4.2.4 Identificación del 80-20 de los clientes	40
4.2.5 Propuestas y acciones por cliente	42
4.3 Vendedores	43
4.3.1 Distribución a nivel nacional por vendedor	43
4.3.2 Determinar la participación en los estados	44
4.3.3 Propuesta de desarrollo	45
4.3.4 Objetivos por clientes	46
4.3.5 Determinación de los precios	46
4.4 Comisiones	47
4.4.1 Análisis de pago de comisiones a vendedores	47
4.4.2 Propuestas para mejorar el proceso de pago de comisiones	47
4.4.3 Análisis del número de piezas a vender	49
4.4.4 Análisis de la incorporación de nuevos vendedores	50
4.5 Desarrollo de la estrategia comercial para cada segmento	51
4.6 Campaña de publicidad	59
5. Beneficios para la empresa	72
6. Sigüientes pasos	73
6.1 Plan de implantación sugerido	73
6.2 Organización para la implantación	74
7. Calidad del proyecto	75
7.1 Cumplimiento contra objetivos	75
7.2 Cumplimiento de plan de acción	75
7.3 Beneficios vs resultados esperados del dueño del problema	76

8. Experiencias y observaciones	77
9. Impacto a la comunidad	78
10. Conclusiones	78
11. Referencias	79

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1-1</i> Participación de mercado del tanque portátil y estacionario	34
<i>Figura 1-2</i> Participación de mercado por segmentos cilindro portátil	37
<i>Figura 1-3</i> Proceso de diseño del muestreo tanque estacionario	38
<i>Figura 1-4</i> Mercado, nivel socioeconómico	63
<i>Figura 1-5</i> Mercado, sexo	64
<i>Figura 1-6</i> Infomerciales	64
<i>Figura 1-7</i> Comparativo tarifas infomerciales	65
<i>Figura 1-8</i> Comparativo de menciones	65
<i>Figura 1-9</i> Carteleras	66

1. Introducción y antecedentes

Industria

Aunque su presencia en el país se remonta a las primeras décadas del siglo pasado, no fue sino hasta 1946, tras la modernización de la ya desaparecida refinería de Azcapotzalco, que el gas licuado de petróleo (LP) comenzó a consumirse de forma masiva. Desde entonces, es un energético profundamente arraigado, que no sólo logró desplazar en pocos años a otros combustibles entonces tradicionales (como el carbón o el diáfano) sino que incidió en la mejoría de las condiciones de la vida de la población al ofrecer una fuente de energía más limpia, versátil, accesible y segura.

Actualmente, el impacto social del gas LP en México es extenso: la mayor parte de su consumo se realiza en los hogares del país. Por su demanda a escala mundial, México ocupa el primer lugar como consumidor en el sector residencial, rebasando los 85 kilogramos anuales por habitante. De acuerdo con cifras de Pemex, el consumo nacional de gas LP durante 2004 fue de 327 mil barriles diarios, equivalentes a 10.2 millones de toneladas. Este mercado, cuyo valor se estima en 7,100 millones de dólares, genera aproximadamente 80 mil empleos directos y 60 mil indirectos.

Sin embargo, la situación por la que hoy atraviesa es compleja y plantea desafíos que deben ser considerados para garantizar una industria viable, competitiva y segura, que se traduzca en la confianza y la satisfacción de consumidores y agentes involucrados en ella. El siguiente análisis explora ese horizonte en materia de precios, oferta y demanda, revisando los cambios más importantes ocurridos durante los últimos años.

Empresa

Hace más de 50 años inicia la fabricación de cilindros para gas L.P.; constituyendo la empresa Tanques de Acero Mexicanos, S.A. de C.V. (TAMSA), pionera en el diseño y fabricación de recipientes para Gas L.P. en México.

Visualizando una creciente demanda y proyección de mercado, se crea una segunda planta, fabricando recipientes para gas L.P. de tipo portátil, estacionario y de carburación, siguiendo la tradición de manufacturar solo productos de alta calidad.

Actualmente cuenta con los mejores equipos de producción, pruebas y distribución, para asegurar la confiabilidad de sus productos, integrando una fuerte infraestructura y una sólida plantilla de recursos humanos que respaldan su experiencia.

Se han ocupado de afrontar los retos de los mercados actuales, certificando su calidad bajo normas nacionales e internacionales, por lo que cuentan con las certificaciones NOM, ASME (American Society Mechanical Engineer) "U" y "UM" para sus recipientes y "AWS" para los soldadores y procesos de soldadura.

Su misión se centra en diseñar y fabricar recipientes para gas L.P. y otros productos para satisfacer con seguridad las necesidades presentes y futuras de sus clientes tomando en cuenta la realización personal y profesional de su gente, el cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Buscan ser una empresa de vanguardia, aplicando tecnología bajo una filosofía de alta efectividad en calidad, mejora continua y productividad, mediante la creatividad de su gente.

Actualmente cuenta con cuatro categorías de producto: los cilindros portátiles, tanques estacionarios, tanques de carburación y tanques portátiles miniatura.

2. Descripción del problema

Debido a la cerrada competencia por el mercado (basada en precios), Tanques TAMSA requiere una estrategia comercial que le ayude a impulsar sus ventas.

A partir del año 2005 los precios del acero (materia prima esencial para la fabricación de los tanques) han aumentado el 200 por ciento y los precios de venta sólo han tenido un aumento del 30 por ciento, por lo que el margen de utilidad es muy reducido, esto obliga a ser totalmente eficientes en procesos de fabricación así como buscar el incremento de ventas.

Debido a la baja aportación (margen de utilidad) que arroja el negocio, resulta casi imposible dirigir recursos al apoyo de campañas de publicidad o promoción. Más sin embargo resulta importante contar con estrategias efectivas de comercialización específicas y bien dirigidas que contribuyan al incremento en ventas de la empresa.

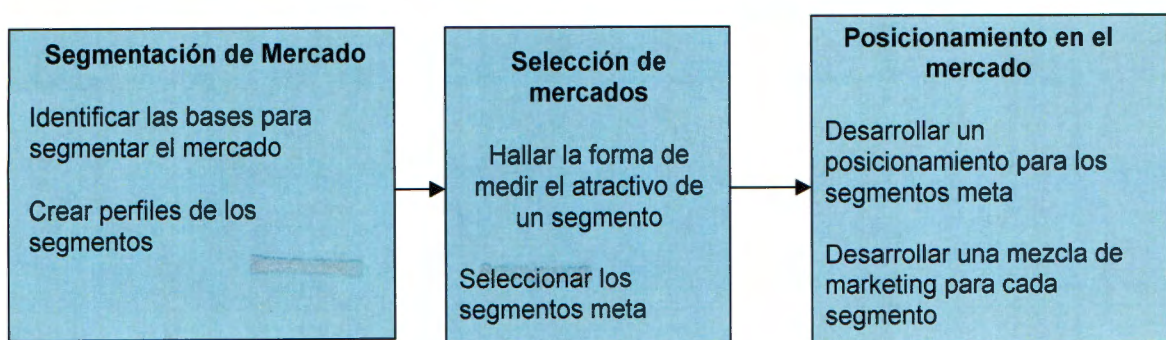
3. Marco teórico

Segmentación

Actualmente las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera. Los clientes son demasiado numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además las empresas difieren sobre la capacidad para servir a los diferentes segmentos del mercado. En lugar de tratar competir en un mercado completo, a veces contra competidores superiores, cada compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y con mayor provecho.

Por ello, casi todas las empresas seleccionan mejor a los clientes con los que quieren relacionarse abandonando el concepto del marketing masivo para practicar la segmentación y selección de mercados: identificar segmentos del mercado, seleccionar uno o más de ellos, y crear productos y programas de marketing a la medida de cada uno.

Pasos de la segmentación, selección y posicionamiento del mercado:



La segmentación se refiere a dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

La selección de los mercados es el proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos que se abarcarán.

El posicionamiento en el mercado es hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Tipos de segmentación:

Existen diferentes tipos de segmentación pero no existe una forma única para segmentar un mercado, se deben probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Algunas variables que podrían ser utilizadas para segmentar son:

- Geográficas
- Demográficas
- Por edad y ciclo de vida
- Por género
- Por ingreso
- Psicográfica
- Conductual
- Por ocasión (Dividir el mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores tienen la idea de comprar, realizan realmente su compra o usan el artículo adquirido)
- Por beneficios (Dividir al mercado en grupos de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto)
- Por tamaño de cliente o ubicación geográfica
- Entre mercados (formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque se encuentren en diferentes países)

Al enfocarse en segmentos y no en todo el mercado, las empresas tienen una probabilidad mayor de proporcionar valor a los clientes y de recibir el máximo de beneficios a cambio de estudiar sus necesidades con detenimiento.

Requisitos para una segmentación eficaz:

Los segmentos de mercado deben ser:

- **Medibles:** Se puede medir el tamaño, el poder de compra y los perfiles de los segmentos.
- **Accesibles:** Se puede llegar y servir eficazmente a los segmentos de mercado.
- **Sustanciales:** Los segmentos de mercado son lo bastante grande o rentables para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Diferenciales:** Los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de manera diferente a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing.
- **Susceptibles de acción:** Es posible diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Evaluación de segmentos de mercado

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, la empresa debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos y objetivos y recursos de la empresa.

La compañía debe primeramente obtener y analizar datos acerca de sus ventas actuales por segmento. Su interés se centrará en los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento correctos. Sin embargo, "tamaño y crecimiento correctos" son una cuestión relativa.

Los segmentos más grandes y de más rápido crecimiento no siempre son los más atractivos para todas las empresas.

La empresa también necesita examinar los factores estructurales importantes que afectan lo atractivo de los segmentos a largo plazo. Por ejemplo un segmento es menos atractivo si ya contiene muchos competidores fuertes y agresivos. La existencia de muchos productos sustitutos reales o potenciales podría limitar los precios y las utilidades que se pueden obtener en un segmento. El poder relativo de los compradores también afecta al atractivo de los segmentos.

Los compradores con gran poder de regateo relativo a los vendedores tratarán de hacer que los precios bajen, exigirán más servicios y enfrentarán a los competidores entre sí. Por último un segmento podría ser menos atractivo si contiene proveedores poderosos que pueden controlar los precios o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios solicitados.

Aunque un segmento tenga el tamaño y el crecimiento correctos y sea estructuralmente atractivo, la empresa debe considerar sus propios objetivos y recursos en relación con ese segmento.

Canales de Distribución

La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores tratan de forjar un canal de distribución: un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios.

Los objetivos del canal deben plantearse en términos del nivel de servicio deseado por los consumidores meta. Por lo regular, una compañía puede identificar varios segmentos que quieren diferentes niveles de servicio de canal. La compañía debe decidir que segmentos atenderá y cuáles son los mejores canales en cada caso. En cada segmento, la compañía querrá minimizar el costo de canal total que implica satisfacer las necesidades de servicio de los clientes.

Funciones de los canales de distribución

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan funciones clave. Algunas ayudan a concertar transacciones:

- Información: reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno de marketing, la cual se necesita para planificar y efectuar el intercambio.
- Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- Contacto: encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- Adecuación: moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y emvasado.
- Negociación: llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Otras ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- Distribución física: transportar y almacenar mercancías
- Financiamiento: adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo de canal.
- Aceptación de riesgos: asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

Fijación del precio

Las empresas deben fijar un precio por primera vez cuando desarrollan productos nuevos, cuando producen un producto existente en un canal de distribución diferente o en una región geográfica nueva, y cuando presentan ofertas en procesos de licitación. La empresa debe decidir cómo posicionar su producto en términos de calidad y precio.

Las compañías por lo regular ajustan sus precios básicos para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones.

Fijación de precios de descuento y complemento

La mayor parte de las compañías ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente sus facturas, comprar grandes cantidades o comprar fuera de temporada. Estos ajustes de precio – llamados descuentos y complementos – pueden asumir muchas formas.

Un descuento en efectivo es una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas con prontitud. Un ejemplo típico es “2/10, neto 30”, lo que significa que aunque la factura se vence en 30 días, el comprador puede restar el 2 por ciento de la factura si la paga antes de 10 días. El descuento debe otorgarse a todos los compradores que cumplan con estas condiciones. Este tipo de descuentos es práctica

común en muchas industrias y ayuda a mejorar la situación de efectivo del vendedor y reducir las deudas incobrables y los costos de cobro.

Un descuento por cantidad es una reducción de precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un ejemplo típico podría ser “\$10 por unidad en menos de 100 unidades, \$9 por unidad en 100 o más unidades”. Por ley, los descuentos por cantidad se deben ofrecer igualmente a todos los clientes y no deben exceder los ahorros de costos que el vendedor logra cuando vende grandes cantidades. Estos ahorros incluyen menores gastos de venta, de inventarios y de transporte. Los descuentos son un incentivo para que el cliente compre más a un determinado proveedor y no a varios proveedores distintos.

Un descuento funcional (también llamado descuento comercial) es el que el vendedor ofrece a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje y contabilidad. Los fabricantes pueden ofrecer diferentes descuentos funcionales a los distintos canales comerciales si hay variaciones en los servicios que se prestan, pero los fabricantes deben ofrecer los mismos descuentos funcionales dentro de cada canal comercial.

Un descuento por temporada es una reducción de precio que se hace a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.

Los complementos son otro tipo de reducción respecto al precio de lista. Por ejemplo, los complementos a cambio son reducciones de precio que se dan a quienes entregan a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Los complementos a cambio son muy comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan en otros bienes duraderos. Los complementos promocionales son pagos o reducciones de precio que recompensan a los comerciantes que participan en los programas de publicidad y apoyo de ventas.

Comisión

La comisión es la cantidad que se cobra por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el importe de la operación.

En los departamentos comerciales de las compañías, es costumbre remunerar a los vendedores en, al menos, dos módulos:

- uno fijo que corresponde a la remuneración mensual pactada en contrato
- otro variable que corresponde a la comisión sobre la venta realizada.

El objetivo de la comisión es incentivar el esfuerzo del vendedor que obtendrá mayores ingresos cuanto mayor importe de venta genere.

La comisión suele consistir en un porcentaje fijo aplicado sobre el precio de la venta pero también puede establecerse un diferente baremo en virtud de la línea de productos, el canal de distribución, la categoría del cliente, etc. La razón es que las compañías suelen remunerar mejor las ventas con mayor rentabilidad.

En ocasiones, el porcentaje de comisión se desglosa en función de la actividad de ventas realizadas. Por ejemplo, una comisión del 3 por ciento puede descomponerse en:

- 1 por ciento por apertura del cliente
- 1 por ciento por negociación de precios
- 1 por ciento por seguimiento comercial

La razón es que al pasar un cliente a cuenta clave, centralizar negociación de compras o introducirse en un grupo de compra, puede comenzar a gestionarse por una instancia superior dejando de ser visitado por el vendedor. En este caso, el vendedor seguirá cobrando el 1 por ciento por el apertura del cliente pero no el 2 por ciento adicional.

En el comercio minorista, también es común cobrar una comisión sobre las ventas realizadas con objeto de fomentar la correcta atención a los clientes. En estos casos, sin embargo, la comisión suele ser compartida entre todos los dependientes para que colaboren en la gestión comercial y no se disputen las ventas en el establecimiento. Así, el importe de la comisión generado a final de mes se distribuye por igual entre todo el personal de ventas.

La fórmula de comisión compartida también se da en determinados sectores de productos de consumo en que el vendedor no realiza la venta directa del producto pero sí contribuye a que se genere. Así ocurre en la negociación con cadenas de distribución o grandes centrales de compras que realizan una sola negociación anual. En dicha reunión, el precio es cerrado por el Director Comercial de la compañía o el gestor de Grandes Cuentas (Key Account Manager) La misión del vendedor local se limita, pues, a visitar los establecimientos de la cadena procurando la buena exposición de los productos y generando pedidos de reposición. En este caso, es habitual que los comerciales perciban una comisión sobre sus ventas particulares y otra sobre las nacionales (o internacionales) de forma compartida con el resto de vendedores.

Los agentes libres, también llamados comisionistas, tan sólo cobran un porcentaje de comisión en función del valor de las ventas realizadas. En ocasiones, no obstante pueden cobrar porcentajes adicionales si realizan otros servicios a la compañía tales como:

- almacenaje
- distribución de la mercancía por sus medios
- asunción de impagados: asunción de todas las cantidades impagadas por los clientes.

Desarrollo de estrategias

Un elemento fundamental en la dirección de marketing es la elaboración de estrategias y planes de marketing creativos e inteligentes para que sirvan de orientación al resto de las actividades de marketing de la empresa. Para desarrollar la estrategia de marketing más adecuada es necesario combinar disciplina y flexibilidad. Las empresas deben apegarse a una estrategia, pero también deben encontrar la manera de mejorarla constantemente. Para elaborar una estrategia, también es necesario saber con exactitud cómo funciona el marketing.

El marketing y el valor para el cliente

La dirección de marketing implica satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades. En una economía hipercompetitiva, con un número creciente de compradores racionales que tienen ante sí un gran abanico de ofertas, la empresa sólo puede salir airosa si afina el proceso de generación de valor y selecciona, ofrece y comunica un valor superior.

El proceso de generación de valor

La idea tradicional de marketing es que una empresa fabrica algo y después lo vende. Según este enfoque, el marketing sólo participa en la segunda mitad del proceso. La empresa sabe qué tiene que hacer y el mercado adquirirá un número de unidades suficientes a fin de generar utilidades para la empresa. Las empresas que adoptan este enfoque tienen posibilidades de triunfar en economías con escasez de productos, en las que los consumidores no son demasiado exigentes con la calidad, las características o el estilo del producto. Tal es el caso del mercado de los alimentos básicos en los países en desarrollo.

Sin embargo este enfoque tradicional no funciona en economías en las que los clientes tienen una gran variedad de productos entre los cuales elegir. En estas economías, el mercado masivo se está dividiendo en una infinidad de micro mercados, cada uno de los cuales tiene deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra propios. Las

empresas inteligentes deben crear y e comercializar ofertas para mercados meta bien definidos. Este principio es la idea fundamental de los negocios actuales, que colocan al marketing en el principio del proceso de la planeación. Podemos ver ejemplos de este principio en cualquier centro comercial. En la lucha por crecer, las cadenas detallistas o minoristas están creando productos derivados para atraer a micro mercados cada vez más reducidos.

La planeación estratégica en las unidades de negocio

La misión de las unidades de negocio. Cada unidad de negocio debe definir su misión particular, en el contexto de la misión general de la empresa. Así, una empresa de equipo de iluminación para estudios televisivos podría definir su misión como sigue: La empresa desea centrarse en los principales estudios de televisión y convertirse en su proveedor principal de tecnologías de iluminación más fiables y actualizadas.

Hay que destacar que con esta misión, la empresa no pretende conseguir negocios con estudios cortos, ni ser el proveedor que ofrece los productos más echas económicos, ni entrar en mercados no relacionados con los sistemas de iluminación.

Análisis FODA

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis spot (siglas en inglés para strengths, weaknesses, oppotunities y threats), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo.

Análisis del entorno de oportunidades y amenazas

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del microentorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativo (clientes, competidores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades.

Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado.

Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades o amenazas que implica.

La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que, en gran medida el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades.

Una oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de marketing, puesto que la necesidad es evidente. La segunda es ofrecer un producto o servicio existente en un modo nuevo o superior. Existen diversas formas de descubrir posibles mejoras para productos o servicios: pedir sugerencias a los clientes (método de detección de problemas), pedir a los clientes que imaginen una versión ideal del producto o del servicio (método ideal) y pedir a los clientes que esquematicen las fases de adquisición, empleo y abandono de un producto (método de la cadena de consumo). Esta tercera fuente suele conducir a un producto o servicio totalmente nuevo.

Para valorar las diferentes oportunidades, las empresas pueden utilizar el Análisis de oportunidades de mercado (AOM) y determinar el atractivo y las posibilidades de éxito de esas oportunidades. En este marco, deben preguntarse:

1. ¿Se pueden articular los beneficios de la oportunidad de forma convincente para un público meta determinado?
2. ¿Se puede llegar al público meta con canales comerciales y de comunicación efectivos y cuyo costo sea razonable?
3. ¿Tiene la empresa la capacidad y los recursos necesarios, o puede tener acceso a ellos, para ofrecer beneficios a los consumidores?

BIBLIOTECA

296512



4. ¿Puede la empresa ofrecer beneficios a los consumidores mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La rentabilidad de la inversión será similar o superior al costo de los fondos requeridos?

Algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas para las empresas. Una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa. Las amenazas se deben clasificar de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad.

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Por supuesto la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.

Formulación de metas

Una vez que la empresa ha elaborado el análisis SWOT, puede comenzar a establecer metas específicas para el período en cuestión. Esta fase del proceso se conoce como formulación de metas. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo.

La mayoría de las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los que se incluyen la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación de mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación. Las unidades de negocio fijan estos objetivos y luego se administran por objetivos (APO) para que este sistema funcione los objetivos de una misma unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente, de mayor a menor importancia.
2. En la medida de lo posible los objetivos deben formularse cuantitativamente.
3. Las metas deben ser realistas.
4. Los objetivos deben ser consistentes.

Formulación de la estratégica:

Las metas indican qué quiere conseguir cada unidad de negocio y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe crear una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y esta debe incluir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una estrategia de recursos, todas ellas compatibles.

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costos. La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

Diferenciación. La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

Enfoque. La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Contenido de un plan de marketing

Resumen ejecutivo y tabla de contenido. El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones. El resumen ejecutivo permite a la alta dirección detectar los principales puntos del plan. A continuación debe aparecer una tabla de contenido o índice como un esquema del resto del plan, y como un esbozo de las razones fundamentales en las que se apoya y de los detalles operativos del documento.

Análisis de la situación. En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macro entorno. ¿Cómo se define el mercado?, ¿cuál es su medida? y ¿a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan al mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa? En esta sección se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación. Toda esta información se utiliza para elaborar un análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Estrategia de marketing. En este apartado, el gerente de producto define la misión y los objetivos financieros y de marketing. Así mismo, debe especificar a qué grupo se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea de producto que sirve para trazar el plan de juego que permitirá alcanzar los objetivos. Para hacer esto se debe utilizar información de diferentes departamentos, como el de compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, con el fin de garantizar que la empresa pueda ofrecer un apoyo adecuado para la aplicación efectiva del plan. Este apartado debe concretar la estrategia de marca y las estrategias básicas hacia los clientes que se aplicaran.

Proyecciones financieras. Las proyecciones financieras incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. En lo relativo a ingresos las

proyecciones muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. Por lo que toca a los gastos, las proyecciones reflejan los costos de marketing previstos, desglosados en subcategorías. El análisis de punto de equilibrio muestra cuántas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de los costos variables por unidad.

Seguimiento de la aplicación. El último apartado del plan de marketing destaca los controles que se realizarán para comprobar y ajustar la aplicación del plan, normalmente, las metas y el presupuesto se elaboran con carácter mensual o trimestral, de modo que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y, en su caso, tomar medidas correctivas. Para evaluar el proceso del plan y sugerir posibles modificaciones, será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos. Algunas empresas incluyen planes de contingencia, en los que se detallan los pasos que debería dar la dirección para responder a acontecimientos concretos del entorno, como guerras de precios o huelgas.

Publicidad

La publicidad se remonta a los albores de la historia escrita. Arqueólogos que trabajan en los países de la cuenca del Mediterráneo han encontrado letreros que anunciaban diversos eventos y ofertas. Los romanos pintaban paredes para anunciar peleas de gladiadores, y los fenicios pintaban imágenes para promover sus mercancías en piedras grandes y a lo largo de las rutas de los desfiles.

La publicidad moderna, empero, ha avanzado mucho desde esos inicios. Los anunciantes estadounidenses gastan cada año en publicidad más de ciento setenta y cinco mil millones de dólares, y en todo el mundo se gasta más de cuatrocientos catorce mil millones de anuncios. Aunque quienes más usan la publicidad son las empresas comerciales, también la utiliza una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales y agencias sociales que anuncian sus causas ante diversos públicos meta.

La gerencia de marketing debe tomar cinco decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad:

- Fijación de objetivos

El primer paso para desarrollar un programa publicitario es fijar los objetivos de la publicidad. Dichos objetivos se deben basar en decisiones previas respecto al mercado meta, posicionamiento y mezcla de marketing, que definen la tarea que la publicidad debe efectuar dentro del programa de marketing total.

Un objetivo de publicidad es una tarea de comunicación específica que se debe lograr con un público meta dentro de un tiempo específico. Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según su propósito primario: informar, persuadir o recordar. La publicidad informática es aquella que sirve para informar a los consumidores acerca de un producto o característica nueva y crear una demanda primaria, la publicidad de persuasión se usa para crear una demanda selectiva de una marca convenciendo a los consumidores de que ofrece la mejor calidad por su dinero y finalmente la publicidad por comparación que es aquella que compara directa o indirectamente una marca con una o más marcas distintas.

- Establecimiento del presupuesto de publicidad

Después de determinar sus objetivos de publicidad, la compañía fija su presupuesto de publicidad para cada producto. He aquí algunos factores específicos que se deben considerar al fijar el presupuesto de publicidad:

↪ Etapa del ciclo de vida del producto: los nuevos productos por lo regular requieren presupuestos de publicidad grandes para crear conciencia y lograr que los consumidores los prueben. Las marcas maduras normalmente requieren presupuestos menores en comparación con las ventas.

↪ Participación en el mercado: las marcas con alta participación en el mercado suelen necesitar más gastos en publicidad como porcentaje de las ventas que las marcas con

baja participación. La construcción del mercado o el aumento en la participación a expensas de los competidores requiere un mayor gasto en publicidad que el simple mantenimiento de la participación actual.

→ Competencia y abigarramiento: en un mercado en el que hay muchos competidores y se gasta mucho en publicidad, una marca necesita anunciarse más para hacerse notar por encima del ruido del mercado.

→ Frecuencia de publicidad: si se necesitan muchas repeticiones para presentar el mensaje de la marca a los consumidores, el presupuesto de publicidad tendrá que ser mayor.

→ Diferenciación del producto: una marca que se parece mucho a otras marcas de su clase de productos, requiere mucha publicidad para distinguirse. Si el producto es muy diferente de la competencia, la publicidad puede servir para que los consumidores noten esa diferencia.

- Estrategia publicitaria

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios de difusión publicitarios. En el pasado, casi todas las compañías desarrollaban sus mensajes y sus planes de medios de difusión de forma independiente. La planeación de medios de difusión a menudo se consideraba menos importante que el proceso de creación de mensajes. El departamento creativo primero elaboraba buenos anuncios, y luego el departamento de medios seleccionaba los mejores para llevar esos anuncios a los públicos meta. Era común que esto causara fricciones entre los creativos y los planificadores de medios de difusión.

Hoy día, empero, la fragmentación de los medios de difusión, lo elevado de sus costos y las estrategias de marketing por objetivos más concentradas han destacado la importancia de la función de planeación de medios de difusión. En algunos casos, una campaña publicitaria podría iniciar con una gran idea para un mensaje, seguida de la selección del medio de difusión apropiado. En otros casos la campaña podría iniciarse con una buena oportunidad de utilizar ciertos medios, seguida de anuncios diseñados

para aprovechar esa oportunidad. Cada vez más compañías se están percatando de los beneficios de planificar estos dos importantes elementos de forma conjunta. Los mensajes y los medios de difusión se deben combinar armoniosamente para crear una campaña de publicidad eficaz.

- Creación del mensaje publicitario

Un gran presupuesto para publicidad no garantiza el éxito de una campaña publicitaria. Dos anunciantes podrían gastar la misma cantidad en publicidad y tener resultados muy distintos. Por más grande que sea el presupuesto, la publicidad sólo puede tener éxito si los comerciales captan la atención y comunican bien.

El cambiante entorno de los mensajes, los buenos mensajes publicitarios tienen especial importancia en el costoso y abigarrado entorno publicitario actual. El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en decidir qué mensaje general se comunicará a los consumidores: planear una estrategia de mensaje. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el producto o la compañía o reaccionen de cierta manera. La gente sólo reacciona si piensa que ello le beneficiará. Por ello el desarrollo de una estrategia de mensaje eficaz inicia con la identificación de los beneficios para el cliente que se pueden usar como llamados publicitarios. Al buscar qué beneficios destacar, lo primero que hacen muchos creativos es hablar con consumidores, distribuidores, expertos y competidores.

El impacto del mensaje no sólo depende de qué se dice, sino también de cómo se dice. Ahora el anunciante tiene que convertir la "idea grande" en una ejecución de anuncio real que capture la atención y el interés del mercado meta. Los creativos deben encontrar el mejor estilo, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje.

- Selección de los medios publicitarios

Los principales pasos de la selección de medios de comunicación son: decidir qué alcance, frecuencia e impacto se desea; escoger entre los principales tipos de medios de difusión; seleccionar vehículos de comunicación específicos; y decidir en qué tiempos se efectuará la comunicación.

Para seleccionar los medios de difusión, el anunciante debe decidir qué el alcance y frecuencia se requieren para lograr los objetivos de la publicidad. El alcance es una medida del porcentaje de personas del mercado meta que se exponen a la campaña publicitaria durante cierto periodo. Por ejemplo, el anunciante podría intentar llegar al 70% del mercado meta durante los tres primeros meses de la campaña.

La frecuencia es una medida de cuántas veces un miembro representativo del mercado meta está expuesto al mensaje. Por ejemplo, el anunciante podría querer una frecuencia media de la exposición de tres. El anunciante también debe decidir que impacto quiere tener en los medios de difusión: el valor cualitativo de una exposición al mensaje a través de un medio determinado. Por ejemplo, en el caso de producto que necesita demostrarse, los mensajes por televisión podrían tener un mayor impacto que por la radio porque la televisión usa imagen y sonido. El mismo mensaje en una revista (digamos Newsweek) podría ser más creíble que en otra (digamos, The National Enquirer). En general, cuanto mayor alcance, frecuencia e impacto busque el anunciante, mayor tendrá que ser el presupuesto publicitario.

Cómo escoger entre los principales tipos de medios de difusión.

El planificador de medios tiene que conocer el alcance, frecuencia e impacto de cada uno de los principales tipos de medios de comunicación. Esos tipos son diarios, televisión, correo directo, radio, revistas, exteriores y en línea. Cada medio tiene ventajas y limitaciones.

Los planificadores de medios de difusión consideran muchos factores al decidir los medios que usarán. Los hábitos de medios de difusión de los consumidores metas afectan la selección de medios: los anunciantes buscan medios de comunicación que lleguen eficazmente a los consumidores meta. Otro factor es la naturaleza del producto. Por ejemplo, la moda se anuncia mejor en las revistas a color, y el desempeño de los automóviles se demuestra mejor en televisión. Los diferentes tipos de mensajes podrían requerir diferentes medios. Un mensaje que anuncia una barata importante al día siguiente requerirá radio o diarios; un mensaje con muchos datos técnicos podría requerir revista, correo directo o un anuncio en línea con sitio Web.

El costo es otro factor importante para escoger los medios de comunicación. Mientras que la televisión es muy costosa, los anuncios en diarios cuestan mucho menos. El planificador de medios de difusión examina tanto el costo total de usar un medio como el costo por millar de exposiciones: el costo de llegar a 1,000 personas usando ese medio.

Evaluación de la publicidad

El programa de publicidad debe evaluar tanto los efectos de la comunicación como los efectos sobre las ventas de la publicidad regular. La medición de los efectos de la comunicación de un anuncio-la prueba del texto- nos dice si el anuncio se está comunicando bien. La prueba de texto se puede efectuar antes o después de que el anuncio se imprime o difunde. Antes de colocar el anuncio, el anunciante puede mostrarlo a los consumidores, preguntarles si les gusta, y medir la retención o los cambios de actitud que produce el anuncio.

Después de que se coloca el anuncio, el anunciante puede medir qué tanto afectó el recuerdo o la conciencia, conocimiento y preferencia del producto entre los consumidores.

Por otra parte ¿qué ventas genera un anuncio que incrementa la conciencia de una marca en un 20% y la preferencia de marca en un 10%? Los efectos de ventas de la publicidad a menudo son más difíciles de medir que los efectos de comunicación. Las ventas dependen de muchos factores además de la publicidad: las características, disponibilidad y precio del producto, por ejemplo.

Una forma de medir el efecto de ventas de la publicidad es comparar las ventas en el pasado con los gastos en publicidad del pasado. Otra forma es realizar experimentos.

La compañía podría gastar la cantidad normal en un área de mercado, la mitad de Si las tres áreas de mercado son similares, y si todas las demás actividades de marketing son iguales, las diferencias en las ventas entre las tres ciudades se podrían relacionar con el

nivel de publicidad. Se podrían diseñar experimentos más complejos que incluyan otras variables, como diferencias en los anuncios o en los medios utilizados.

Las diferentes compañías se organizan de diferentes formas para manejar la publicidad. En las compañías pequeñas, la publicidad podría ser responsabilidad de un miembro del departamento de ventas. Las compañías grandes crean departamentos de publicidad cuya tarea es fijar el presupuesto de publicidad, trabajar con la agencia publicitaria y manejar la publicidad por correo directo, las exhibiciones para distribuidores y todas las demás actividades de las que la agencia no se encarga. Casi todas las compañías grandes usan agencias publicitarias externas porque ofrecen varias ventajas.

4. Solución y descripción de entregables para la empresa

Se elaboró un plan estratégico de comercialización que abarca los siguientes conceptos:

- Para poder lograr el incremento en ventas y elaborar estrategias de comercialización específicas, la empresa debe identificar, definir y cuantificar su mercado meta. Como punto inicial, se debe identificar cuales pueden ser los clientes potenciales, diferenciándolos por sus necesidades, usos, clientes y/o aplicaciones que le dan al producto.

- Identificar los segmentos que intervienen en la compra de tanques, definiendo su perfil, para conocer las necesidades específicas de los clientes meta.

- El desconocimiento de los clientes más importantes así como la distribución de los mismos por plaza (estado), reduce la capacidad de la empresa para generar estrategias de comercialización adecuadas según la importancia del cliente, tomando como base el volumen de venta que representa cada uno de ellos así como la necesidad de mantener aquellos que representan bajo volumen en ventas, pero un nivel importante en cuanto a imagen y presencia dentro del mercado. Para este análisis se debió contar con las tendencias generales de ventas y unidades por producto.

- Análisis general de ventas en unidades versus monto
- Ventas totales por unidades
- Reporte comparativo de ventas por producto
- Identificación del 20 por ciento de los clientes que representan el 80 por ciento de las ventas
- Propuesta de acciones por cliente

- Al no tener identificados y definidos sus segmentos de mercado, así como una política de comercialización por canal de distribución, el personal de ventas realiza negociaciones poco eficientes ofreciendo descuentos innecesarios, reduciendo la ganancia de la compañía y creando confusión entre los clientes. Se presenta un estudio sobre:

- Distribución a nivel nacional por vendedor
- Determinar la participación en los estados por vendedor
- Propuesta de desarrollo
- Establecer un objetivo de clientes según la clasificación por nivel de compra
- Establecer una escala de descuentos para comercializar los productos, de acuerdo a los canales de distribución.

- Además existía un total descontento por parte de la fuerza de ventas sobre el pago de sus comisiones ya que constantemente la empresa recae en retrasos generando fricción y desmotivación. Para ello se realizó:

- Análisis de pago de comisiones a vendedores
- Desarrollo de propuestas para mejorar el proceso de pago de comisiones a vendedores
- Determinar por categoría de producto el número de piezas a vender
- Determinar si existe la necesidad de incorporar nuevos vendedores así como definir el perfil

- Una vez teniendo conocimiento de los clientes, su distribución dentro del mercado y estableciendo la política de precios y descuentos, se definieron las estrategias por segmento que ayuden al cumplimiento de las ventas tomando en cuenta que para su ejecución no deben representar más del 2.5 por ciento de la facturación anual.

- Desarrollo de la estrategia comercial para cada segmento

- Propuesta de una campaña de publicidad como apoyo a la estrategia de comercialización en la que se describieron:

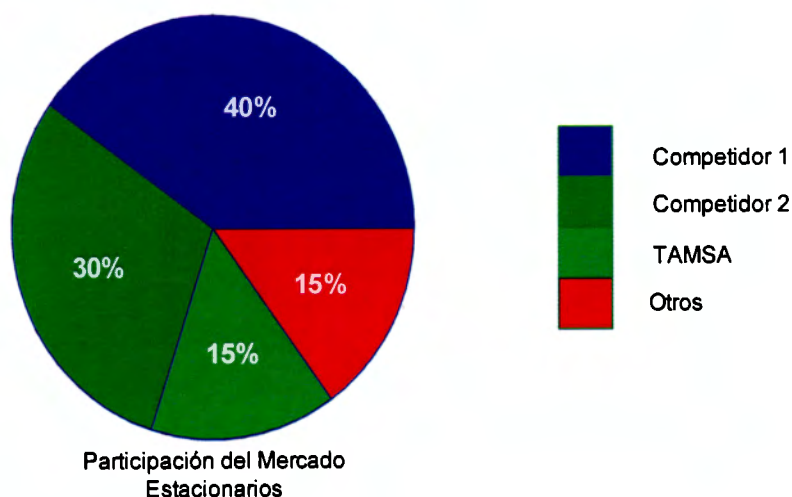
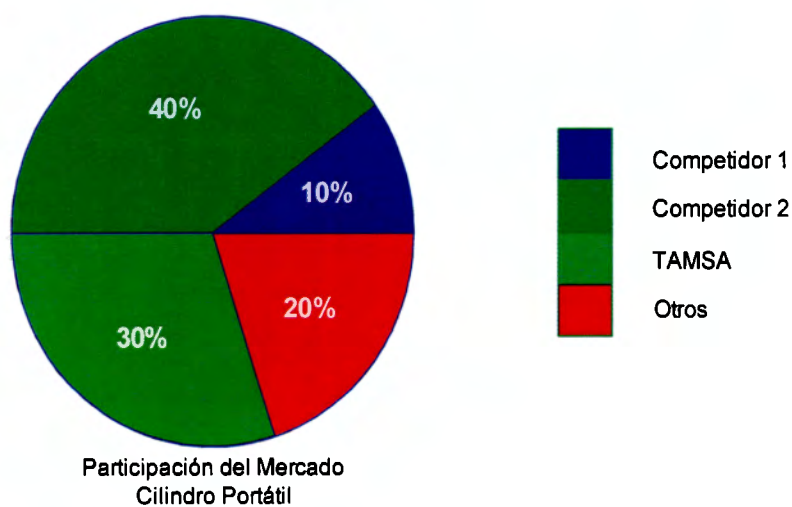
- Objetivo de la campaña
- Objetivo de audiencia
- Objetivo de comunicación
- Estrategia de medios
 - Objetivo general
 - Regionalizar
 - Temporalidad
 - Selección de medios

4.1 Participación del mercado, identificación, definición y cuantificación de los segmentos

4.1.1 Participación del Mercado

Para identificar la participación de los Tanques de Acero Mexicanos dentro del mercado, se tomó en cuenta el volumen de ventas anuales en tanques estacionarios y portátiles de la empresa y de sus competidores, tomando como base la información proporcionada por la Secretaría de Energía sobre la venta de gas LP a nivel nacional.

Figura 1-1 Participación de Mercado del Tanque Portátil y Tanque Estacionario



4.1.2 Identificación de Segmentos

Al llevar a cabo el análisis y estudio de la información de los clientes actuales de la compañía y explorando los puntos de venta, se identificaron los siguientes segmentos:

- Gasero GLP
- Ferretero Mayorista / home centres
- Ferretero Medio mayoreo / mercados populares
- Instalador
- Constructoras

4.1.3 Descripción de segmentos

Gasero:

A diario, en toda la República Mexicana, se realizan un millón de servicios de repartición de gas de uso doméstico. De acuerdo con la Asociación Nacional de Distribuidores de Gas LP, en el país circulan más de 30 millones de cilindros. Equivalente a servicio para 15 millones de hogares.

Autodefinido como distribuidor de combustible gas licuado de petróleo, requieren de contenedores de diferentes capacidades enfocados al mercado residencial, comercial e industrial.

Ferretero mayorista / home centers:

Distribuidor ferretero enfocado en la venta al mayoreo, cuenta con infraestructura, fuerza de ventas, camionetas, servicio al cliente, requiere de precios y descuentos especiales que son transferidos a sus clientes y a sus vendedores.

Ferretero medio mayoreo / mercados populares:

Distribuidor ferretero enfocado en la venta al mostrador, con una importante cadena de tiendas, requiere de precios y descuentos especiales sin embargo su venta es directa en tienda, por pieza y en ocasiones distribuye.

Instalador:

Especialista dedicado a la colocación y/o instalación de tanques estacionarios.

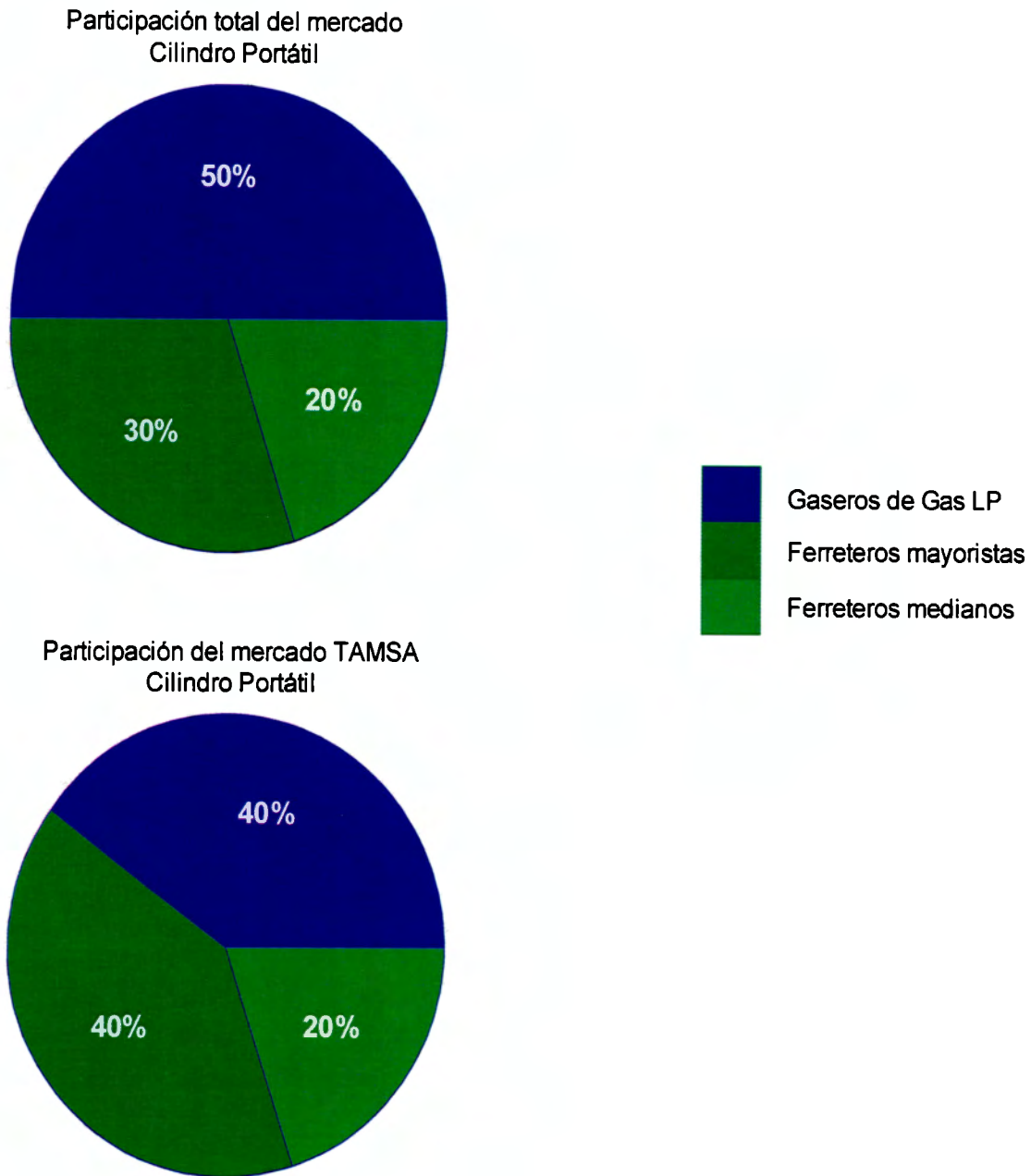
Constructoras:

Definido como segmento dirigido a las construcciones:

- Gobierno (SEP, CFE, SSA, IMSS, ETC.)
- Vivienda residencial; Con servicios y acabados de lujo.
- Vivienda interés medio; Con todos los servicios, aunque no necesariamente de primera.
- Vivienda interés social: Caracterizado por servicios y productos austeros, con requerimientos de precios bajos

4.1.4 Participación de Mercado por segmentos

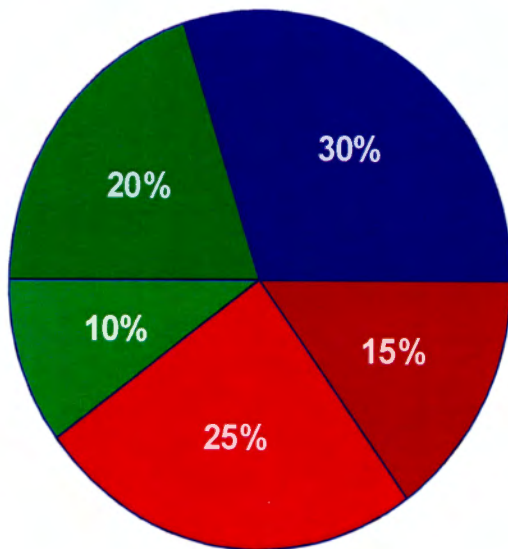
a) **Figura 1-2 Cilindro Portátil**



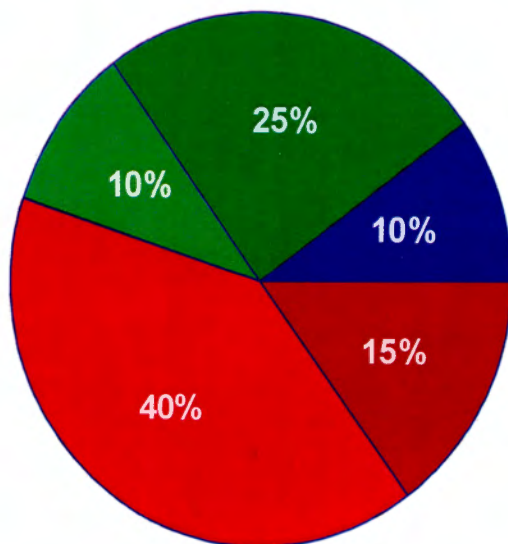
En lo que respecta a la venta de cilindros, Tanques TAMSA tiene un área de oportunidad en el mercado de gaseros y ferreteros mayoristas, ya que su participación actual está por debajo de la participación nacional para la venta de este producto. Por lo tanto, la estrategia comercial deberá impactar a estos segmentos.

b) Figura 1-3 Tanques Estacionarios

Participación total del mercado Estacionarios



Participación del mercado TAMSA Estacionarios



En tanques estacionarios, la compañía tiene muy baja participación en el segmento de los gaseros en comparación con lo que representa la venta en este mercado. Es necesario revertir la estrategia debido a que la empresa está muy dirigida al mercado popular y a los instaladores siendo que la oportunidad se encuentra en el sector de los gaseros.

4.2 Análisis general de ventas en unidades versus monto, ventas totales por unidades, tendencias, reporte comparativo de ventas por producto, tendencias de ventas en miles de pesos, Identificación del 20 por ciento de los clientes que representan el 80 por ciento de las ventas y Acciones

4.2.1 Análisis general de ventas en unidades versus monto

En la siguiente tabla se muestran las ventas de la empresa, por producto en unidades y monto del 2007:

**RESULTADO GENERAL DE VENTAS ENERO-SEP 2007
UNIDADES vs MONTO**

Descripción	UNIDADES		MONTO	
	Total	Promedio	Total	Promedio
TOTAL MINITANQUE	3.8%	3.5%	1.1%	1.1%
TOTAL PORTATIL	76.2%	76.0%	40.0%	40.0%
TOTAL CARBURACION	1.1%	1.1%	2.4%	2.9%
TOTAL ESTACIONARIO	18.9%	19.4%	56.5%	56.1%
GRAN TOTAL	197,322	24,061	126,119,759	15,836,859

4.2.2 Ventas totales por unidades

En la siguiente tabla se muestran las ventas en unidades por producto a partir del 2003 hasta el 2007.

VENTAS TOTALES POR UNIDADES

	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
TOTAL MINITANQUE	5%	4%	5%	10%	4%	5%
TOTAL PORTATIL	86%	86%	81%	56%	75%	81%
TOTAL CARBURACION	1%	1%	1%	2%	1%	1%
TOTAL ESTACIONARIO	9%	8%	13%	32%	20%	13%
GRAN TOTAL	627,142	680,816	435,838	184,422	200,680	2,128,898

4.2.3 Reporte comparativo de ventas por producto

REPORTE COMPARATIVO DE VENTAS DEL 2003 AL 2007 (MILES DE PESOS)

DESCRIPCION	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
TOTAL MINITANQUE	2%	2%	2%	2%	1%	2%
TOTAL PORTATIL	65%	64%	49%	22%	40%	52%
TOTAL CARBURACION	2%	4%	9%	5%	2%	4%
TOTAL ESTACIONARIO	32%	31%	40%	71%	56%	42%
GRAN TOTAL	261,254	264,213	194,946	132,143	126,120	978,675

4.2.4 Identificación del 20 por ciento de los clientes que representan el 80 por ciento de las ventas

Se analizaron las ventas anuales por cliente para determinar cuáles generan el 80 por ciento de los ingresos de la compañía, comparando la información generada por el área de ventas así como el departamento de crédito y cobranza.

Los resultados fueron los siguientes:

- El cliente más importante para la compañía, representando un 19.71 por ciento sobre las ventas en el segmento de gaseros.
- 47 clientes representan el 80 por ciento de las ventas clasificándolos por el ingreso anual durante 2007
- Dentro de estos 47 clientes existen ferreteros mayoristas, ferreteros medio mayoreo, instaladores y constructoras según se determinaron los segmentos.

**CLIENTES MAS IMPORTANTES
80-20**

#	CLASIFICACIÓN	CLIENTE	TOTAL	PORCENTAJE	
1	A	7173	\$ 23,234,660.60	19.71%	
2	A	22006	\$ 11,211,368.83	9.51%	
3	A	88	\$ 8,389,603.16	7.12%	
4	A	13	\$ 3,586,751.31	3.04%	
5	A	5012	\$ 3,494,113.16	2.96%	
6	A	20018	\$ 3,417,652.66	2.90%	
7	A	1	\$ 3,142,314.09	2.67%	
8	A	22036	\$ 3,036,549.28	2.58%	
9	A	7246	\$ 2,802,880.29	2.38%	
10	A	188	\$ 2,294,609.00	1.95%	50%
11	B	22	\$ 1,977,372.29	1.68%	
12	B	4055	\$ 1,704,355.03	1.45%	
13	B	18	\$ 1,686,706.00	1.43%	
14	B	29	\$ 1,658,741.00	1.41%	
15	B	21003	\$ 1,652,386.26	1.40%	
16	B	217	\$ 1,606,670.00	1.36%	
17	B	108	\$ 1,550,497.75	1.32%	
18	B	19071	\$ 1,522,593.10	1.29%	
19	B	3132	\$ 1,478,957.04	1.25%	
20	B	4048	\$ 1,255,645.40	1.07%	
21	B	195	\$ 1,148,001.50	0.97%	
22	B	120	\$ 1,115,225.50	0.95%	
23	B	85	\$ 1,112,106.00	0.94%	
24	B	186	\$ 1,072,069.30	0.91%	
25	B	57	\$ 1,061,731.45	0.90%	
26	B	143	\$ 1,032,495.00	0.88%	
27	B	7198	\$ 993,437.72	0.84%	
28	B	3080	\$ 956,309.76	0.81%	
29	B	3124	\$ 907,438.09	0.77%	
30	B	5032	\$ 856,039.59	0.73%	70%
31	C	128	\$ 847,586.00	0.72%	
32	C	228	\$ 817,360.56	0.69%	
33	C	6025	\$ 809,912.66	0.69%	
34	C	22035	\$ 774,180.00	0.66%	
35	C	52	\$ 773,143.00	0.66%	
36	C	42	\$ 766,836.00	0.65%	
37	C	209	\$ 719,015.00	0.61%	
38	C	3139	\$ 715,009.73	0.61%	
39	C	15005	\$ 682,983.94	0.58%	
40	C	20061	\$ 671,491.69	0.57%	
41	C	5005	\$ 656,093.36	0.56%	
42	C	203	\$ 650,937.99	0.55%	
43	C	131	\$ 638,902.50	0.54%	
44	C	31	\$ 627,980.00	0.53%	
45	C	157	\$ 627,566.90	0.53%	
46	C	1040	\$ 625,155.18	0.53%	
47	C	8040	\$ 607,456.63	0.52%	80%

4.2.5 Propuesta de acciones por cliente

De acuerdo a las juntas sostenidas con los vendedores, se identifican y clasifican a los clientes en A, B y C con base a las ventas que representan para la empresa.

Una vez determinando las estrategias, es responsabilidad de la fuerza de ventas el identificar que acciones inmediatas conviene ejecutar dependiendo la situación actual con cada cliente.

CLASIFICACIÓN	ACCIONES
Cientes A	Visita y capacitación de sus clientes más importantes Participación en ferias y eventos por estado Apoyo para iniciar la distribución en otros estados Participación con producto a consignación en aperturas Apoyo con demostradoras
Cientes B	Revisión de bonos por ventas Análisis de créditos on garantías Apoyo con imagen en locales comerciales Fijación de precios y descuentos Capacitación en ventas y comercialización
Cientes C	Plan de capacitación a vendedores Concurso de ventas con apoyo de regalos Apoyo con material POP y artículos promocionales Plan de incentivos a escala por logro de cuotas Anuncios en revistas y directorios de la zona Volanteo local

Independientemente de estas acciones y las estrategias de comercialización que se generen, se debe utilizar una campaña publicitaria que impulse el conocimiento de la marca dentro del mercado.

4.3 Distribución a nivel nacional por vendedor, determinar la participación en los estados, propuesta de desarrollo, establecer un objetivo de clientes según la clasificación por nivel de compra, establecer una escala de descuentos para comercializar los productos de acuerdo a los canales de distribución.

4.3.1 Distribución a nivel nacional por vendedor

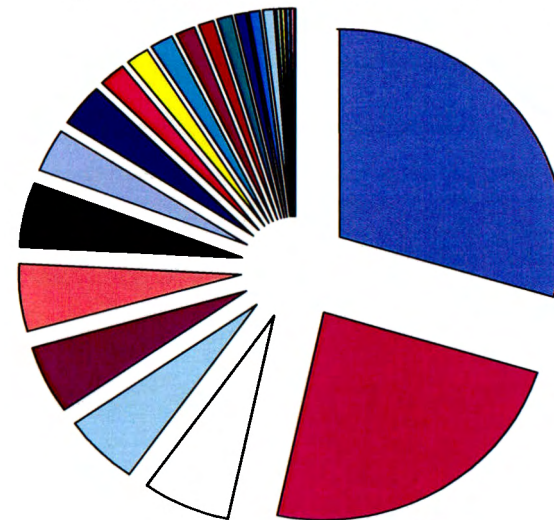
VENDEDOR	ESTADO	
Fuerza de Ventas 1	Puebla D.F Hidalgo Morelos Tlaxcala	Veracruz Oaxaca León Michoacán Chiapas
Fuerza de Ventas 2	Michoacán Morelos	Hidalgo Querétaro
Fuerza de Ventas 3	Puebla Querétaro Hidalgo	DF Michoacán Xalapa
Fuerza de Ventas 4	Chiapas DF Edo de México Michoacán	Puebla Querétaro Veracruz Yucatán
Fuerza de Ventas 5	DF Toluca	Puebla
Fuerza de Ventas 6	Veracruz Tabasco Campeche	Chiapas Oaxaca



4.3.2 Determinar la participación en los estados

ESTADO	PARTICIPACION
EDO. DE MEXICO	29.7%
D.F.	23.7%
PUEBLA	6.4%
HIDALGO	5.5%
VERACRUZ	5.3%
CHIAPAS	5.2%
TABASCO	5.1%
YUCATAN	3.4%
OAXACA	3.2%
GUANAJUATO	1.9%
NUEVO LEON	1.7%
MORELOS	1.6%
TLAXCALA	1.5%
QUERETARO	1.1%
MICHOACAN	1.0%
QUINTANA ROO	0.9%
JALISCO	0.9%
AGUASCALIENTES	0.6%
SAN LUIS POTOSI	0.5%
SINALOA	0.3%
B.C.N.	0.2%
CENTRO AMERICA	0.1%
DURANGO	0.1%
	100.0%

PARTICIPACION POR PLAZA 2007



- EDO. DE MEXICO
- D.F.
- PUEBLA
- HIDALGO
- VERACRUZ
- CHIAPAS
- TABASCO
- YUCATAN
- OAXACA
- GUANAJUATO
- NUEVO LEON
- MORELOS
- TLAXCALA
- QUERETARO
- MICHOACAN
- QUINTANA ROO
- JALISCO
- AGUASCALIENTES
- SAN LUIS POTOSI
- SINALOA
- B.C.N.
- CENTRO AMERICA
- DURANGO

4.3.3 Propuesta de desarrollo

Tomando en cuenta el tamaño del mercado así como la participación que se tiene por estado, se determinó con la fuerza de ventas, desarrollar los estados próximos al Distrito Federal y Estado de México como:

Guerrero, donde solo se tiene un cliente y existen 4 ferreteros mayoristas que trabajan actualmente con la competencia. Este mercado deberá ser atendido por la fuerza de ventas 3.

Incrementar la penetración en el estado de Hidalgo, trabajando conjuntamente la fuerza de ventas 3 y fuerza de ventas 2 ya que solo ocupa el 5.5 por ciento de las ventas totales.

Querétaro con una participación del 1.1 por ciento y Michoacán con el 1.0 por ciento será atendido por la fuerza de ventas 2, que también tendrá la obligación de incrementar la venta en la zona de Toluca.

Guanajuato con una participación de 1.9 por ciento y Tlaxcala de 1.5 por ciento serán atendidas por la fuerza de ventas 1 que también desarrollara aún más las plazas de Puebla con un 6.4 por ciento y Morelos 1.6 por ciento.

Se propone atacar los segmentos: Ferretero, gasero e instalador por estados.

Tener Ferreteros mayoristas que a través de un paquete de apoyo inicial de promoción, logre la penetración deseada por estado.

Aperturar el sector gasero a través de propuestas ejecutivas a cada grupo que satisfagan las expectativas de negocio que cada grupo contemple.

En este caso se planteará la visita a los estados de Querétaro, Guanajuato, Morelos, Guerrero, Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Veracruz, Estado de México y Michoacán.

Desarrollar un programa de investigación para detectar posibles oportunidades de penetración hacia la zona norte del país buscando distribuidores interesados en el negocio así como la determinación del costo beneficio para la empresa, mediante el cálculo de volúmenes de venta.

4.3.4 Establecer un objetivo de clientes según la clasificación por nivel de compra

Se busca lograr un objetivo de clientes clasificándolos de acuerdo al volumen de compra que pueden realizar al mes así como mantener y consolidar un total de 35 clientes como mínimo por vendedor:

- 5 clientes tipo A, de 100 tanques ó más al mes.
- 10 clientes tipo B, de 50 tanques ó más al mes.
- 20 clientes tipo C, de 20 tanques ó más al mes.

4.3.5 Establecer una escala de descuentos para comercializar los productos de acuerdo a los canales de distribución.

Los siguientes descuentos se determinan tomando en cuenta los canales de distribución definidos por la empresa, considerando los descuentos máximos, a los que deben negociar los vendedores.

Canales de distribución:

DESCUENTO POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN			
DISTRIBUIDOR	MAYORISTA	DETALLISTA	USUARIO
-10%	-10%	-5%	Precio Lista
GASERO			
DIST. EXCLUSIVO			
	DIST. MIXTO		
	INSTALADOR		
		FERRETERO	
		CONSTRUCTORAS	
			AMA DE CASA

4.4 Análisis de pago de comisiones a vendedores, desarrollo de propuestas para mejorar el proceso de pago de comisiones a vendedores, determinar por producto el número de piezas a vender y determinar si existe la necesidad de incorporar nuevos vendedores así como definir el perfil

4.4.1 Análisis de pago de comisiones a vendedores

El esquema en el que actualmente se viene realizando el pago de comisiones a los vendedores, trae consigo un retraso natural en el que al intervenir más de una persona para su ejecución provoca tardanza, debiendo pagar en los primeros 10 días del mes, puede prolongarse hasta después de la primera quincena de cada mes.

Independiente a esto, también se presentan problemas en el cálculo de las mismas, ya que existen diferentes porcentajes por producto, por plazo y por volumen.

Otro factor que influye en esta tardanza, es que en las revisiones pueden existir dudas de aplicación de pagos y plazos vencidos en fin de semana o tardanza en las visitas por el cobrador.

4.4.2. Desarrollo de propuestas para mejorar el proceso de pago de comisiones a vendedores

Actualmente la fuerza de ventas gana en promedio 1.8 por ciento y con el fin de incentivar las ventas se propone incrementar hasta un 3 por ciento, siendo un incremento total del 40 por ciento.

Para ello se presentan tres propuestas donde los puntos a evaluar para el pago de las comisiones serán el logro del objetivo de ventas mensual, la disminución en la cobranza de 90 a 60 días y adicionalmente, el incremento sobre las ventas.

Para incentivar a la fuerza de ventas se debe evaluar cuánto vende cada vendedor y cuánto ha cobrado, contra el valor de sus ventas.

	Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3
Logro del objetivo de ventas	1.2%	1%	2.0%
Disminución de la cobranza	0.8%	1%	0.5%
Incremento en ventas	1.0%	1%	0.5%

La estructuración sobre el pago de las comisiones deberá implementarse una vez negociada con la fuerza de ventas y de acuerdo con la conveniencia hacia ambas partes.

4.4.3 Determinar por categoría de producto el número de piezas a vender

La siguiente propuesta de ventas mensuales por categoría de producto va en relación con el número de clientes a tener así como el volumen mínimo de ventas que debe tener cada vendedor para lograr su comisión.

PROPUESTA DE VENTA PARA 2008														
Descripción	*ENE	*FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROMEDIO
TOTAL MINITANQUE	3%	8%	3%	6%	5%	1%	7%	3%	3%	4%	5%	4%	4%	4%
TOTAL PORTATIL	74%	70%	69%	69%	73%	75%	73%	74%	75%	67%	67%	74%	72%	72%
TOTAL CARBURACION	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
TOTAL ESTACIONARIO	22%	21%	26%	24%	21%	23%	19%	21%	21%	28%	27%	21%	23%	23%
GRAN TOTAL	27,660	28,236	20,774	21,044	26,492	23,392	28,286	28,274	26,578	21,538	22,354	28,378	303,006	25,251

* Se consideraron ventas reales de enero hasta el 22 de febrero

4.4.4 Determinar si existe la necesidad de incorporar nuevos vendedores así como definir el perfil

Analizando la cobertura de la fuerza de ventas por territorio así como su participación en los segmentos de mercado, se considera necesario incorporar como mínimo, 2 vendedores más, con la idea de tener una mayor cobertura de clientes y desarrollar a los ferreteros mayoristas en toda el área metropolitana del D.F. y Estado de México, y 2 vendedores locales foráneos, para manejar el Estado de Morelos y Guanajuato. Estos se abocarían exclusivamente al ramo ferretero de manera inicial, sin dejar de revisar y atacar a otros segmentos.

La contratación de estos vendedores deberá ser bajo el esquema de vendedor comisionista, con un sueldo base y con bono garantizado por los primeros 6 meses.

El objetivo inicial mínimo esperado por vendedor será de 250 tanques mensuales.

Se propone un perfil de vendedor tomando en cuenta el tipo de producto, el proceso de venta y las condiciones actuales de la empresa:

- Sexo masculino o femenino
- Casado
- Contactos en el ramo ferretero
- Experiencia en ventas técnicas
- Acostumbrado a prospectar
- Edad entre 25 y 45 años
- Pueda manejar uno o varios proyectos
- Trabajo bajo presión
- Auto propio
- Manejo de PC, Internet
- Carrera trunca o pasante
- Viva zona norte de la ciudad

4.5 Desarrollo de la estrategia comercial para cada segmento

SEGMENTOS DETERMINADOS:

De acuerdo al análisis de clientes actuales de la compañía junto con la exploración de los puntos de venta, se identificaron los siguientes segmentos:

- a) Gasero GLP
- b) Ferretero Mayorista / home centres
- c) Ferretero Medio mayoreo / mercados populares
- d) Instalador
- e) Constructoras

Para cada uno de ellos se determinaron las siguientes estrategias comerciales:

a) Gasero GLP:

Objetivo:

Aumentar la participación en este segmento mediante la negociación de responsabilidades compartidas entre la empresa y las gaseras, para lograr un incremento en ventas.

Propuesta:

Concursos de venta entre repartidores con la participación de la empresa, la distribuidora e instaladores, en la que se ofrezca a precio competitivo el valor del tanque, incluyendo la instalación y un descuento en la primera carga, que puede ir desde un 5 por ciento a un 10 por ciento siempre y cuando la compra sea de contado (este descuento será ofrecido por la empresa y el instalador).

En la compra a crédito se puede ofertar que esta sea financiada vía tarjeta de crédito en meses sin intereses. Sin el beneficio del descuento en la primera carga.

Mecánica:

El chofer tendría que llevar folleto de producto (pagado 50 por ciento por la empresa y 50 por ciento la distribuidora) con especificaciones y normas en la que se detallen claramente, las condiciones de compra, llevando vouchers para poder planchar las tarjetas, además de su contrato de venta y de distribución, dejando las copias respectivas al cliente.

El punto neurálgico de esta negociación radica en la idea de que el chofer reciba un enganche de \$100.00 pesos que representa su comisión directa al momento y \$100.00 pesos adicionales al verificar vía telefónica la gente de instalación, la contratación. (50 por ciento serán pagados por la empresa y 50 por ciento la distribuidora).

Actualmente a las distribuidoras se les maneja un precio de venta de \$2,200 pesos y en promedio compran 50 tanques estacionarios mensuales. Implementando la estrategia, se le ofrecería un descuento total del 9 por ciento y se esperaría un incremento en ventas mes con mes, así como incremento en unidades de 63 tanques mensuales:

Producto: Tanque Estacionario de 300 lts.

	Pesos		Unidades
Precio de venta	\$ 2,200.00	Venta mensual	50
Bonificación vendedor	\$ 100.00	Incremento en ventas:	
		15 por ciento al	
Descuento primera carga	\$ 100.00	primer mes	58
	<hr/>	20 por ciento al	
	\$ 2,000.00	segundo mes	60
		25 por ciento al	
Descuento	9 por ciento	tercer mes	63

De igual manera en los tanques portátiles se ofrecería una promoción por volumen donde no se le cobren los troqueles o se le dé promoción en especie con pedidos mínimos de 3,000 piezas dándole un descuento del 10 por ciento en especie.

Actualmente el promedio mensual de compra de una gasera es de 1,000 tanques.

b) Ferretero Mayorista/Home Centers:

Objetivo:

Fortalecer la relación comercial a través de incentivar y promover la venta al mayoreo, proporcionando las políticas de comercialización, puntos de venta y capacitación, para incrementar la relación comercial, así como poder alcanzar los volúmenes de compra y respetar los descuentos pactados con este tipo de clientes.

Propuesta:

- Generar en la fuerza de ventas, un enfoque de ventas a Mayoreo a través de la capacitación continua:

- Agentes viajeros (vendedor de calle)
- Vendedores de mostrador
- Vendedores de telemarketing

- Para incentivar la cultura de compra de los clientes del mayorista, se debe implementar un plan de visita conjunta con algunos de los clientes que actualmente no desplazan el producto.

- Definir la cadena de precios para la venta del producto con estos clientes que transferirían el descuento a sus clientes (precios de promoción) y proporcionar material publicitario para cubrir las 5 M's. (Mantener Inventario, Mostrar producto, Mostrar marca, Marcar precio, Mandar el producto a su casa).

- Concurso de Ventas

Se propone realizar una vez al año por lo menos, un concurso de ventas entre los vendedores del distribuidor, con la finalidad de generar por un lado la fidelidad a la marca por parte del vendedor y por el otro, generar un aumento en los volúmenes de venta.

Mecánica:

- Llevar a cabo el concurso en un periodo de 3 meses, con un objetivo de ventas por vendedor (ya sea en piezas o en dinero), premiándole con productos eléctricos o electrodomésticos, ó tanques para que ellos los puedan vender y tener una remuneración por su venta.
- Actualmente en promedio cada ferretero cuenta con 20 vendedores y vende 40 tanques mensuales; con el concurso se busca incrementar la venta de 5 a 10 tanques por vendedor.
- Al final del periodo marcado, se premiará al vendedor de acuerdo al objetivo logrado, en el que puede suceder que exista igual número de primeros lugares como número de vendedores.

- Material Promocional:

En la compra del producto, el mayorista ofrecerá a su cliente:

1. Una Lona con la marca del producto
2. Catálogos
3. Trípticos
4. Preciadores

- Para el mercado de Autoservicios y Home Centers se eligió a impulsar a la cadena Home Depot, para enfocar una estrategia particular.

- Capacitar a la fuerza de Ventas:
 - i. Vendedores de piso
 - ii. Vendedores de telemarketing
 - iii. Manejo de promotores

- Participar activamente en las promociones que este segmento tiene todo el año (descuento por promoción, descuentos por liquidación, hágalo usted mismo, mes del plomero, etc...)
- Se estima un costo para la empresa del 12 por ciento de su precio de venta con una tasa de crecimiento del 25 por ciento
Actualmente las tiendas compran en promedio 40 tanques con 100 vendedores y el objetivo será incrementar la venta un 25 por ciento, es decir, a 50 tanques.

c) Ferretero Medio mayoreo / mercados populares:

Objetivo:

Utilizar este canal de distribución para consolidar la venta detallista.

Proporcionar las políticas de comercialización, puntos de venta y capacitación, para incrementar la relación comercial.

Propuesta:

- Capacitar a la fuerza de ventas:

iv. Vendedores de mostrador

- Enfocarse en aquellos ferreteros que hacen el 80 por ciento de las ventas según su clasificación, a través de las siguientes acciones:
 - Mantenimiento de inventario (revisar el inventario y pronosticar su venta apoyando al cliente con el análisis de desplazamiento del producto)
 - Capacitación

- Implementación de las 5 M's
- Participación activa en las presentaciones de productos, de acuerdo a su plan de publicidad
- Apoyo con material publicitario

- Concurso de Ventas:

Se propone realizar una vez al año por lo menos, un concurso de ventas entre los vendedores, con la finalidad de generar por un lado la fidelidad a la marca así como generar un aumento en los volúmenes de venta.

Mecánica:

- Llevar a cabo el concurso durante un mes, con un objetivo de ventas por tienda (ya sea en piezas o en dinero), premiándole con productos eléctricos o electrodomésticos.
- Actualmente cada ferretero cuenta con 3 vendedores y vende en promedio 3 tanques por mes, el objetivo sería incrementar la venta de 7 a 10 tanques mensuales por vendedor.

- Acciones en mostrador :

- Vestimenta: se entregarán 2 playeras impresas con el logo de la empresa e imagen del producto a cada vendedor (300 vendedores por 2 playeras a \$20 pesos cada una, da un total de \$12,000 pesos)
- Aseo personal indispensable, como cultura de la empresa
- Especificar los pasos a seguir en los momentos de verdad con el cliente (contacto visual, cortesía, sonreír,)
- Generar un script (diálogo) de entrada para abordar al cliente (Bienvenido a mi nombre es....., me permite atenderle)
- Tener actitud de venta: Preguntar, asesorar, explicar el producto, ofrecer más alternativas

- **Material publicitario para el punto de venta:**

- Lona con la marca del producto
- Catálogos
- Trípticos
- Preciadores

d) Instalador:

Objetivo:

Desarrollar la fidelidad por la marca, crear una alianza comercial entre la empresa e instaladores, apoyar al crecimiento de su zona de cobertura y mejorar la respuesta de pago.

Propuesta:

- Capacitación al instalador y sus vendedores
- Poner cuotas de venta por volumen y otorgarle descuentos en especie
 - Con una compra de 50 tanques, recibirá 3 por ciento en especie
 - Con una compra de 75 tanques recibirá 4 por ciento en especie
 - Con una compra de 100 tanques recibirá 7 por ciento en especie
- Contratar una flotilla de 10 promotores “outsourcing” para rolarlos semanalmente entre el total de los instaladores, con el fin de hacer labor de presión para acelerar el ritmo de venta de los instaladores.
- Darles un curso de crédito y cobranzas con el fin de que puedan depurar sus carteras y mejorar la parte financiera de su negocio.

e) Constructoras:

Objetivo:

Incrementar nuestra participación 30 por ciento en este segmento.

Propuesta:

Asignar a uno de los vendedores en un periodo de 3 meses, para atender única y exclusivamente a este segmento buscando crecer el número de clientes y por lo tanto la participación.

Ofrecer a este segmento un descuento especial del 15 por ciento por compras de contado con un volumen mínimo de 50 unidades.

Si el proyecto funciona se puede considerar la contratación de nuevos vendedores.

4.6 Campaña de publicidad como apoyo a la estrategia de comercialización

Objetivo de la campaña:

- Generar conocimiento de marca.
- Posicionar a los tanques TAMSA, como los mejores haciendo hincapié en la frase de comunicación: En tanques no hay más.
- Impulsar el tanque estacionario de 300 lts.

Objetivo de audiencia:

- Ferreterías
- Constructoras
- Materiales y Acabados
- Instaladores
- Cadenas Comerciales
- Consumidor Final: Hombres (35 por ciento) y Mujeres (65 por ciento) de 30 a 49 años de NSE A, B, C+ y C-. Matrimonios con hijos pendientes de su familia con deseos de mejorar su hogar.

Objetivo de comunicación:

TAMSA es el único tanque para gas que es realmente *seguro*, *garantizando* por 15 años el bienestar de usted y su familia.

TAMSA...En tanques no hay más!

Estrategia de medios:

Objetivo General de Medios

- Maximizar el alcance con una frecuencia adecuada, para dar a conocer a nuestro público objetivo el producto comunicándole sus beneficios, interesándolo y logrando una reacción.

Regionalización:

Nacional, énfasis en las ciudades de:

- México
- Guadalajara
- Monterrey
- Puebla
- Pachuca
- Cuernavaca
- Toluca
- Querétaro

Temporalidad:

1a. Etapa: abril y mayo

2a. Etapa: julio a diciembre

Selección de Medios:

- Televisión
- Carteleras
- Promociones
- Eventos
- Correo Directo
- Relaciones Públicas

Televisión

- La televisión es el medio que por su penetración nos proporciona el alcance con el suficiente impacto que nos permitirá dar a conocer el producto, comenzar a crear posicionamiento de marca y comunicar los beneficios únicos y diferentes.
- Se sugiere utilizar el formato de: INFOMERCIALES, los cuales por sus características (tiempo suficiente), nos permitirán un espacio para una amplia explicación de los tanques TAMSA.

Se iniciará con La Señal de CNI Canal 40

Esta se distribuye a través de televisión abierta, los sistemas de Televisión por cable y televisión satelital los 365 días del año en todo el país.

TV Abierta Ciudad de México	3,824,976
Interior de la República	1,944,068
Sistemas satelitales	300,000

Más de 5 millones de TV hogares en la República Mexicana.

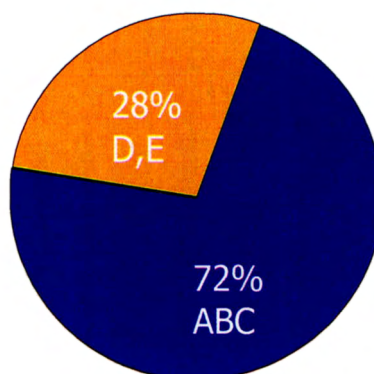
CNI Canal 40 se dirige a auditorio A, B, C+ y C-

Universo Personas

Área Metropolitana	7'269,000
Sistemas de Cable	7'500,000
Sistemas Satelitales	<u>1'500,000</u>
Alcance CNI Canal 40	16'269,000

Fuente: IBOPE, BIMSA E INEGI

Figura 1-4 Nivel Socioeconómico



CNI Canal 40 atiende a la población que gana más de 9 veces el salario mínimo

Figura 1-5 Sexo



CNI Canal 40 se dirige a ambos sexos

Figura 1-6 INFOMERCIALES

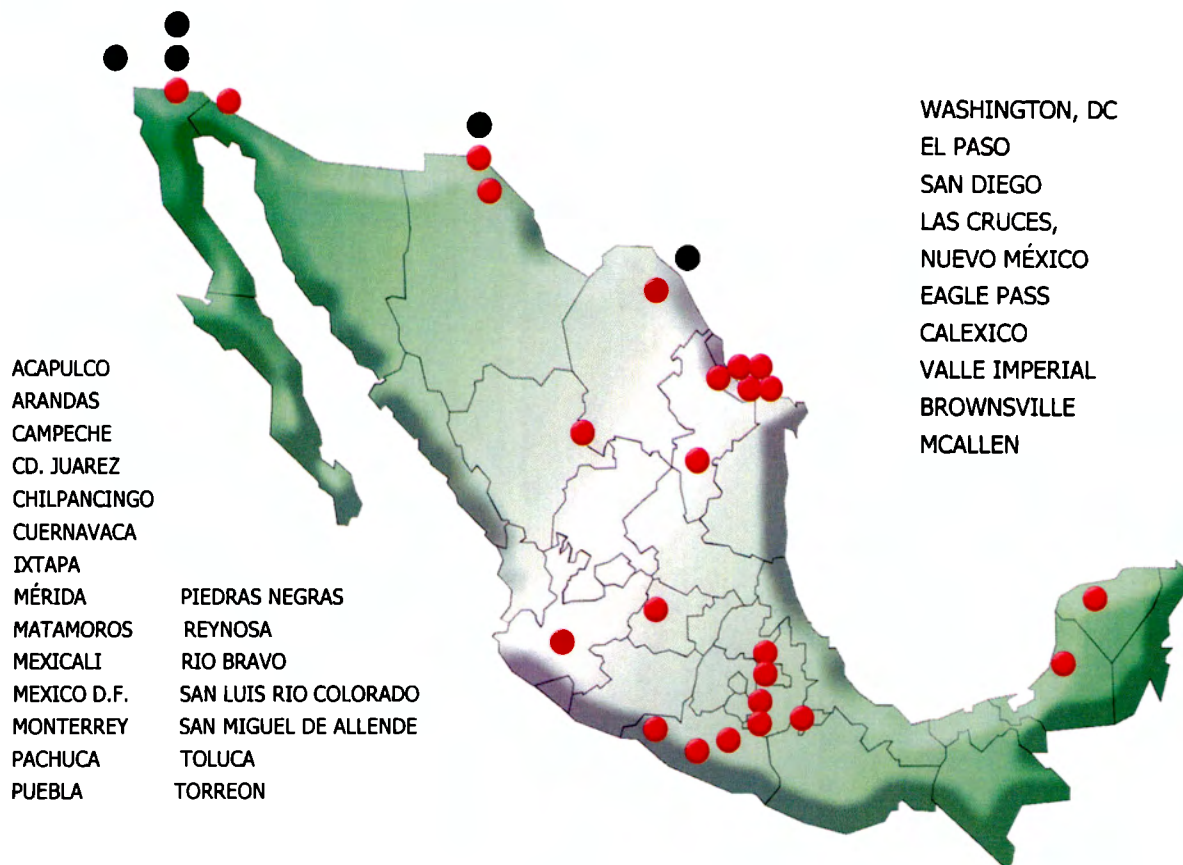


Figura 1-7 Comparativo Tarifas de Infomerciales

	PRODUCTO	HORARIO	TARIFA
CANAL 40	INFOMERCIAL NOCTURNO	01:01 A 06:00	30,000
	INFOMERCIAL SAB Y DOM	06:01 A 07:00	22,500
	INFOMERCIAL MAÑANA	06:01 A 10:00	50,000
	INFOMERCIAL TARDE	14:00 A 21:00	80,000
T.V. AZTECA	INFOMERCIAL LUN A VIE	00:30 A 01:30	47,000
	INFOMERCIAL LUN A VIE	01:30 A 02:00	39,000
	INFOMERCIAL SAB Y DOM	06:00 A 06:30	34,000
TELEVISA	INFOMERCIAL NOCTURNO	2:30 A 3:00	30,000
	INFOMERCIAL MAÑANA	4:30 A 5:00	30,000

Tarifas Negociadas:

Figura 1-8 Comparativo de Menciones

	PRODUCTO	HORARIO	TARIFA
*CANAL 40	CAPSULA MINUTO	07:00 a 19:00	50,000
	CAPSULA MINUTO	19:00 a 00:00	100,000
	CAPSULA MINUTO	00:00 a 7:00	30,000
T.V. AZTECA	CANAL 13 - Venga la alegría	09:00 a 12:00	142,000
	CANAL 13 - La hija del jardinero	13:00 a 14:00	181,000
TELEVISA	CANAL 2 - Al sabor del chef con Alfredo Oropeza	13:00 a 13:30	356,000
	CANAL 2 - 12 CORAZONES	13:30 a 14:30	
	CANAL 9 - La oreja	19:00 a 20:00	324,000
	CANAL 9 - Las noticias con Adela	20:00 a 21:00	

* La de Canal 40 incluye la producción de 1 Infomercial

Carteleras

- Medio que nos permite lograr una permanencia con alto impacto.
- Posibilidad de estar presentes de manera permanente en 8 plazas durante 6 meses.
- Se sugiere lograr posiciones en vías de alto tráfico vehicular y/o en zonas como: centros comerciales, de diversión, etc.

Figura 1-9 Carteleras

PLAZA	No. CARTE	IMPACTOS A AUTOMOVILES					
		MINUTO		HORA	DIA	MENSUAL	TOTAL
MEXICO	4	50	200	12,000	72,000	2,160,000	12,960,000
GUADALAJARA	2	30	60	3,600	21,600	648,000	3,888,000
MONTERREY	2	30	60	3,600	21,600	648,000	3,888,000
PUEBLA	1	20	20	1,200	7,200	216,000	1,296,000
PACHUCA	1	20	20	1,200	7,200	216,000	1,296,000
CUERNAVACA	1	20	20	1,200	7,200	216,000	1,296,000
TOLUCA	1	20	20	1,200	7,200	216,000	1,296,000
QUERETARO	1	20	20	1,200	7,200	216,000	1,296,000
TOTAL	13				151,200	4,536,000	27,216,000

- Fórmula de impactos mensuales: Número de carteleras por autos por minuto por 60 minutos por 6 horas pico por 30 días

Promoción

- Implementación de una Promoción en la Ciudad de México, con los principales distribuidores, dirigida a constructores, ferretero mayorista y medio mayoreo, presencia de stands y edecanes capacitadas que proporcionen información.

Mecánica

- El nicho al que se dirigirá la promoción de este producto será al de los constructores, ferreteros mayorías y medio mayoreo.
- Los lugares de promoción serán los establecimientos donde acuden a comprar la gente de la construcción como serían:
 - División del Norte (corredor acabados)
 - Mercado de Portales
 - Mercado de Hidalgo
 - Home Depot (cursos especializados)
 - Obras nuevas en el D.F.

Logística

- Punto de venta
 - Se activará la promoción con 2 edecanes “AA” para empujar la venta, apoyadas con un stand que contará con un tanque cortado transversalmente y cubierto con acrílico para simular su funcionamiento, junto con material gráfico de apoyo y ofertación.
- Obra por Obra
 - Se hará labor de venta en obras nuevas en diferentes sectores de la zona metropolitana con un vendedor júnior, abordando al ingeniero, arquitecto o maestro de obra, con un tanque en miniatura (30 X 10 cms), cortado transversalmente y dando un cupón de \$100.00 pesos el cual podrá cambiar por vales de despensa a la compra del tanque, con el distribuidor autorizado.

- Como artículo promocional se le obsequiará a los clientes abordados un llavero con la figura del tanque y un póster-calendario de una modelo con el producto.
- Dípticos de información.

Controles

- Se llevará una bitácora de ruta y visitas a obras con el nombre, teléfono del visitado y dirección de la obra.
- Control de inventarios de artículo promocional.
- Reporte fotográfico de cada promoción en punto de venta.

Promoción / Stand

- Presencia con principales distribuidores
- Edecán
- Apoyo con botarga
- Distribución de volantes
- Investigación
- Venta
- Base de datos

Eventos

Participación en:

- Ferias
- Expos
- Centros Comerciales
- Stands en Fraccionamientos

- Noches espectaculares

Correo Directo

Realizar la compra de base de datos para obtener por lo menos 100 mil registros.

Se deberá desarrollar un volante especial en el cual además de comunicar los beneficios incluya una promoción especial.

Relaciones Públicas

Establecer un programa que nos permita tener menciones a bajo costo (radio), con el aval de comentaristas, periodistas y/o conductores reconocidos.

Se sugieren las cadenas de Grupo Radio Centro, Grupo Acir, MVS Radio y Radio Formula.

Inversión:

Calendario General:

	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TELEVISION									
CARTELERAS									
PROMOCIONES									
EVENTOS									
RELACIONES PUBLICAS									
CORREO DIRECTO									

Primera Etapa
 Segunda Etapa

Televisión:

C	HORA	PROGRAMA	DIAS		FREC	INFO \$	RTG	TOTAL \$
			S	D				
40	6:30 A 7:00	INFOMERC. MAÑANA	1	1	2	22,500	0.95	45,000
TOTAL SEMANA					2		1.90	45,000
16 SEMANAS					32		30.40	720,000

Raiting: TV Hogares NSE ABC+ y C- sin TV pagada en Ciudad de México.

Valor 1 punto = 37,479 Hogares por 4.3 personas = 161,160 impactos.

El costo incluye la producción de 1 infomercial de 30 minutos.

Transmisiones en sábado y domingo.

Carteleras:

PLAZA	UNITARIO \$	No.	MENSUAL \$	MESES	TOTAL \$
MEXICO	25,000	4	100,000	6	600,000
GUADALAJARA	20,000	2	40,000	6	240,000
MONTERREY	20,000	2	40,000	6	240,000
PUEBLA	10,000	1	10,000	6	60,000
PACHUCA	10,000	1	10,000	6	60,000
CUERNAVACA	10,000	1	10,000	6	60,000
TOLUCA	10,000	1	10,000	6	60,000
QUERETARO	10,000	1	10,000	6	60,000
TOTAL	115,000	13	230,000		1,380,000

- Carteleras dobles de 12.90 x 7.20 cm.

- **Promoción:**

	No.	DIAS	DIA \$	TOTAL \$
EDECANES	3	72	2,400	172,800
SUPERVISOR	1	72	500	36,000
BOTARGUERO	3	48	1,050	50,400
VENDEDOR JUNIOR	1	120	300	36,000
TOTAL				295,200

Edecanes y Supervisor: 6 días por semana de martes a domingo por 12 semanas.

Botarguero: 4 días por semana de jueves a domingo por 12 semanas.

Vendedor J: 5 días por semana de lunes a viernes por 24 semanas.

Producción:

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL \$
IMPRESIÓN LONAS	13	10,000	130,000
VOLANTES	50,000	1	30,000
CALENDARIOS	5,000	15	75,000
LLAVEROS TANQUE	3,000	20	60,000
TANQUE MINIATURA	3	500	1,500
BOTARGAS	2	15,000	30,000
STANDS	3	4,000	12,000
CATALOGOS	500	10	5,000
PENDON	3	3,000	9,000
TOTAL			352,500

Resumen de la Inversión Total:

\$ PESOS

MEDIOS	2,945,200
TELEVISION	720,000
CARTELERAS	1,380,000
PROMOCIONES	295,200
EVENTOS-FERIAS-EXPOS	150,000
RELACIONES PUBLICAS	300,000
CORREO DIRECTO	100,000
SERVICIOS	425,700
TELEMARKETING	51,200
PRODUCCION	352,500
ARTE	22,000
TOTAL CAMPAÑA	3,370,900

5. Beneficios para la empresa

- Establecer objetivos de venta más claros y específicos
- Atender correctamente a cada segmento de mercado
- Reestructuración organizacional de la empresa
- Mejorar el clima organizacional de manera transversal
- Rebasar las expectativas de incremento en ventas deseadas por el cliente

6. Siguietes pasos

6.1 Plan de Implantación sugerido

Id.	Funciones	Comienzo	Fin	Abr 2008				May 2008				Jun 2008				Jul 2008				Ago 2008				Sep 2008				Oct 2008				Nov 2008				Dic 2008					
				6/4	13/4	20/4	27/4	4/5	11/5	18/5	25/5	1/6	8/6	15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8	7/9	14/9	21/9	28/9	5/10	12/10	19/10	26/10	2/11	9/11	16/11	23/11	30/11	7/12	14/12	21/12
1	Acciones con clientes	01/04/2008	01/10/2008																																						
2	Propuestas de desarrollo con clientes actuales	01/04/2008	01/10/2008																																						
3	Visitas para incrementar ventas por Estado.	01/04/2008	01/07/2008																																						
4	Visitas para abrir mercado en la zona norte del país.	01/07/2008	30/09/2008																																						
5	Apertura de clientes nuevos	02/06/2008	27/11/2008																																						
6	Aplicación de los precios para comercializar los productos	01/04/2008	29/12/2008																																						
7	Implementación del proceso de pago de comisiones	01/04/2008	29/12/2008																																						
8	Aplicación del número de piezas a vender	01/04/2008	29/12/2008																																						
9	Incorporación de los nuevos vendedores (4)	01/05/2008	30/05/2008																																						
10	Implementación estrategia a segmento Gasero LP	01/04/2008	27/06/2008																																						
11	Implementación estrategia a segmento Ferretero Mayorista	01/05/2008	30/07/2008																																						
12	Implementación estrategia a segmento Ferretero Medio	04/06/2008	01/09/2008																																						
13	Implementación estrategia a segmento Instalador	30/06/2008	25/09/2008																																						
14	Implementación de estrategia a segmento Constructora	04/08/2008	29/10/2008																																						
15	Campaña de Publicidad (descrito en el punto 5.6)	18/04/2008	15/12/2008																																						

6.2 Organización para la implantación del proyecto

- Supervisión y aprobación de la implementación: Dirección General
- Responsable general de la implementación: Director Comercial
- Implantación de comisiones: Área de crédito y cobranza
- Incorporación de cuatro vendedores: RRHH
- Implantación de la apertura de nuevos clientes: Vendedores
- Capacitación a fuerza de ventas de los clientes: Departamento de control de calidad y área de ventas
- Material publicitario: Agencia de publicidad
- Campaña de publicidad: Agencia de publicidad
- Concursos aplicados a los clientes: vendedores

7. Calidad del proyecto

7.1 Cumplimiento contra objetivos

Partiendo del objetivo establecido:

- Contar con un plan de mercadotecnia que ayude a aumentar las ventas en un 15 por ciento, considerando un plazo de un año, a partir de la implementación de estrategias comerciales que no rebasen en su costo el 2.5 por ciento de la facturación actual.

Se asegurará que el proyecto fue implantado debidamente una vez que se hayan vendido el número de piezas producidas sugeridas a los precios que se desglosaron en el presente proyecto.

Una vez que se obtenga el monto total de esas ventas, se deberá comparar con el costo total del proyecto y revisar que efectivamente es menor al 2.5 por ciento, con esto, se cerciorará que el proyecto cumplió su objetivo y que la implantación del mismo fue todo un éxito.

7.2 Cumplimiento de plan de acción

Con objeto de cumplir en tiempo y forma los alcances y objetivos de la implementación sugerida, se proponen las siguientes acciones:

- La contratación de un ejecutivo de mercadotecnia, el cual reportará directamente al director comercial, el cual fungirá como la persona encargada de monitorear y reportar todo lo referente a la implantación de las estrategias.
- Revisión semanal de las acciones tomadas cuidando que se cumplan los tiempos y documentando cualquier variable externa que se presente.
- Generación de un reporte mensual con los principales avances obtenidos para tener así, un panorama integral del desarrollo de la implementación.

7.3 Beneficios vs resultados esperados del dueño del problema

El dueño del problema debido a la cerrada competencia por el mercado (basada en precios), requiere una estrategia comercial que le ayude a impulsar sus ventas. A partir del año 2005 los precios del acero (materia prima esencial para la fabricación de los tanques) han aumentado el 200 por ciento y los precios de venta sólo han tenido un aumento del 30 por ciento, por lo que el margen de utilidad es casi nulo siendo este de un 6 por ciento, esto obliga a ser totalmente eficientes en procesos de fabricación así como buscar el incremento de ventas.

Debido a la baja aportación (margen de utilidad) que arroja el negocio, resulta casi imposible dirigir recursos al apoyo de campañas de publicidad o promoción. Más sin embargo resulta importante contar con estrategias efectivas de comercialización específicas y bien dirigidas que contribuyan al incremento en ventas de la empresa.

Al término de este proyecto, el dueño del problema espera:

Contar con un plan de mercadotecnia que ayude a aumentar las ventas en un 15 por ciento, considerando un plazo de un año, a partir de la implementación de estrategias comerciales que no rebasen en su costo el 2.5 por ciento de la facturación actual.

Entre los beneficios que se generaron al realizar este proyecto y en cumplimiento con los resultados esperados por el dueño del problema, se encuentran los siguientes:

- Establecer objetivos de venta más claros y específicos
- Atender correctamente a cada segmento de mercado
- Reestructuración organizacional de la empresa
- Mejorar el clima organizacional de manera transversal
- Rebasar las expectativas de incremento en ventas deseadas por el cliente

8. Experiencias y observaciones

Para desarrollar las estrategias comerciales para impulsar la venta de tanques para gas LP en México se requirió dividir el proyecto en tres etapas:

La primera se enfocó a investigar y conocer la industria, los productos y la manera de comercializarlos. Para ello se buscaron varias fuentes de información ya que existen escasos datos respecto a la misma; la visita a competidores, pláticas con importantes personas dentro de la industria del acero, así como la visita a clientes de la empresa y la competencia, fueron la base para entender cómo estaba dividido el mercado y cuál era la participación de la empresa dentro de la misma, llevándonos con esto, a poder identificar, determinar y cuantificar los cinco segmentos principales de la empresa.

En una segunda etapa se investigó y planteo la situación actual donde a través de juntas constantes con la fuerza de ventas así como con departamentos clave dentro de la empresa, se analizaron las ventas en unidades y monto comparando años anteriores, las tendencias de las mismas, la participación en los estados, la determinación de los precios a comercializar por canal de distribución y la evaluación de los clientes más importantes (el 80-20), le proporcionó a la empresa información valiosa para obtener una visión más clara de su situación y establecer prioridades para realizar acciones inmediatas aún cuando faltaba tiempo para definir las estrategias de comercialización por segmento.

También durante ésta etapa y con base a las juntas realizadas con la fuerza de ventas, se identificó que existen fricciones y malos entendidos entre los vendedores y la empresa, por existir confusión en el cálculo y retraso en el pago de las comisiones. Antes de generar cualquier estrategia, los vendedores deben estar de acuerdo con los objetivos de venta que se les exige, los ingresos que perciben y el procedimiento para obtenerlos. Para ello se generaron propuestas para el pago de comisiones y se analizó la necesidad de contratar nuevos vendedores definiendo el perfil ideal para su contratación.

Por último, en la tercera etapa, para determinar las estrategias de comercialización más convenientes para cada segmento de mercado, se trabajó con toda la información recabada, la asesoría y recomendaciones del profesor asesor así como los conocimientos propios. Adicionalmente se investigó y estructuró una propuesta de campaña de publicidad para apoyar las estrategias de comercialización. Se debe medir y revisar las estrategias de comercialización en su implementación para tomar acciones inmediatas con base en las reacciones de cada segmento.

9. Impacto a la comunidad

Tanques TAMSA desde sus inicios se ha caracterizado por ser una empresa socialmente responsable que bajo una dirección responsable, ha cumplido con los estándares de calidad en todos sus procesos y productos cuidando del medio ambiente así como el bienestar de sus trabajadores.

A través de este proyecto se logrará mantener ésta filosofía de empresa logrando mejorar el bienestar social para los empleados y su comunidad.

10. Conclusiones

- Mantener una constante investigación y revisión sobre los cambios en el mercado para poder desarrollar estrategias de anticipación y respuesta ante las acciones de la competencia.
- Utilizar los esquemas de información manejados en el proyecto para continuar y transmitir de manera gráfica y simple la información hacia la fuerza de ventas así como a la dirección de la empresa.
- La fuerza de ventas debe involucrarse y conocer la información de ventas así como estar de acuerdo con los objetivos de venta que se les exige, los ingresos que perciben y el procedimiento para obtenerlos.

- Determinar constantemente estrategias de comercialización divididas por segmento manejando temporalidad y originalidad para mantener y mejorar la participación de mercado en cada uno de ellos.
- Mantener una inversión constante en campañas de publicidad, con base en los resultados alcanzados, para apoyar la comercialización y posicionamiento del producto y la marca.

11. Referencias

- Ferré José Maria. (2002). 101 Estrategias de Negocios y de Marketing. México: Deusto
- Fuentes: IBOPE, BIMSA E INEGI
- Ibarra Sergio; (2002). De la mercadotecnia a las ventas. México: Gasca
- Kotler Philip, Armstrong G; (2003). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall
- Kotler Philip, Armstrong G; (2001). Marketing. México: Pearson Educación
- Kotler Philip, Lane Keller K; (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Sitios consultados en Internet:

- <http://www.mexicogas.net>
- <http://www.energiaadebate.com.mx>