

73



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

EL DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA PARA LA VENTA DE ABRASIVOS

1998

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE : INGENIERO QUIMICO PRESENTA : RODOLFO ABELARDO GARCIA HERRERO



MEXICO, D. F. FACULTAD DE QUIMICA

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**EL DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA
PARA LA VENTA DE ABRASIVOS**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN
CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

RODOLFO ABELARDO GARCÍA HERRERO

MÉXICO D.F.

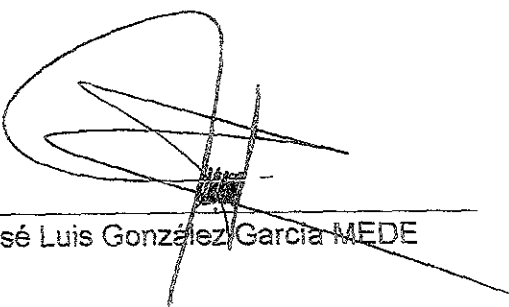
2001

Jurado asignado:

Presidente	Prof. León C. Coronado Mendoza
Vocal	Prof. José Luis González García
Secretario	Prof. Zoila Nieto Villalobos
1er sup.	Prof. Osvaldo Flores Vega
2do sup.	Prof. Nayeli Manzano Sánchez

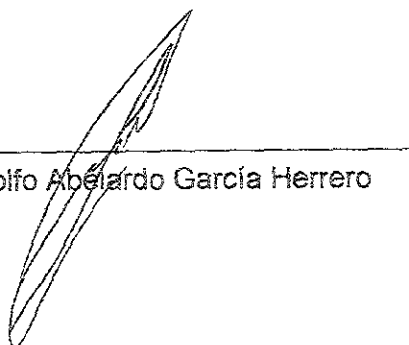
Sitio donde se desarrolló el tema: Biblioteca de la Facultad de Química

Asesor:



Ing. José Luis González García MEDE

Sustentante:



Rodolfo Abelardo García Herrero

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a dios por todas las bendiciones que me ha dado y por permitirme llegar hasta este punto.

A mi mamá por ser mi mejor amiga y haberse mantenido siempre fuerte y porque sin su amor todo hubiera sido diferente. Mama: gracias a ti soy lo que soy, estoy muy orgulloso de ser tu hijo.

A mi papá por darme todo lo necesario para poder lograr esto, porque ha confiado en mi. Gracias por todos tus sacrificios.

A Gema porque ha compartido toda mi vida, me ha ayudado y me ha aguantado todos mis malos ratos. Te quiero muchísimo gracias por todo.

Al Abolo porque me enseñó que lo más importante es ser honesto en la vida. Se que aún cuando no nos podemos ver más, siempre estará ahí cuando lo necesite para encontrar el mejor consejo.

A Sol por ser mi segunda mamá, siempre has estado conmigo para escucharme, gracias.

A Cuca, Lalo y Ernesto gracias por el cariño que me han brindado.

A Zuraya porque me enseñó lo importante de ser ordenado y hacer las cosas en su momento. Gracias por tu amor.

A Jorge porque aunque no de sangre es mi hermano y me ha ayudado durante toda mi vida. Además es prácticamente miembro honorario de esta facultad.

A Isela por compartir toda la carrera conmigo y hacerla tan divertida.

A Gustavo N. por todas las horas de charla que compartimos y por enseñarme un punto de vista diferente en casi todo.

A Adriana, Karla y Gustavo T. por ser parte de las aventuras que viví en esta facultad y por supuesto fuera de ella.

A dos personas muy importantes que me ayudaron a elegir el camino ideal para mí: A Miss Iris Moisen y al profesor Manuel Rangel. Gracias por mostrarme lo maravillosa que es la química.

Al Ing. José Luis González quien me dirigió en este proyecto para al fin concluir con esta etapa en mi vida. A Todos los profesores de facultad por forjarme como un profesional de la Química. A la U.N.A.M. por permitirme conocer un mundo nuevo y recibir el honor de formar parte de ella.

CONTENIDO

	página
CAPITULO I	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	4
CAPITULO II	5
CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MERCADO	
2.1 Mercado meta	5
2.2 Segmentación del mercado	5
2.3 Análisis del mercado	6
2.4 Características de los clientes	7
2.5 Necesidades de los clientes	8
2.6 Carencias y dificultades para el conocimiento del mercado	8
CAPITULO III	9
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS	
3.1 Estructura de la fuerza de ventas	9
3.2 Proceso comercial de la empresa	9
3.3 Análisis financiero	10
3.4 Publicidad y promoción	12
CAPITULO IV	14
SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE	
4.1 Nivel actual de servicio al cliente	14
4.2 Características del personal	14
4.3 Principales causas de reclamación	15
4.4 Evaluación del servicio	16
CAPITULO V	18
DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
5.1 Implementación de un plan de mercadotecnia	18
5.2 Definición de la misión de la empresa	18
5.3 Planteamiento de los objetivos	19
5.4 Análisis de la situación de la empresa	19
5.5 Definición de las estrategias y tácticas	20
CAPITULO VI	22
CONCLUSIONES	
CAPITULO IV	23
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En la situación actual de nuestro país se requiere de la creación de empresas nuevas que promuevan el desarrollo económico. La mayoría de estas nuevas empresas se clasifican como micro, pequeñas o medianas. Debido a esto tienen algunas ventajas como son la falta de experiencia, sistemas de trabajos no bien integrados, falta de conocimiento del mercado, los clientes y proveedores. Por eso es muy importante que el Ingeniero Químico actual tenga los conocimientos necesarios para afrontar este reto y logre dirigir este tipo de empresas. Entre los conocimientos que son muy útiles y necesarios se encuentran la administración y la mercadotecnia, por eso en el presente trabajo se presenta un caso práctico del desarrollo de una nueva empresa y la aplicación de un estudio de mercadotecnia para obtener ventajas competitivas.

CREACIÓN DE ESECTUMM

Esectumm es una empresa de reciente creación (abril, 2000). Se constituyó como una empresa bajo el régimen de Sociedad Anónima por cuestiones fiscales y de imagen con los clientes, pero en realidad es una empresa con un único dueño. Este es un punto importante que se debe vigilar para evitar que se llegue a caer en un esquema de trabajo con un dictador que domine y decida de manera visceral el destino de la empresa.

La idea con la cual se creó Esectumm es participar en el mercado industrial que utiliza productos Abrasivos y Herramienta Neumática. Se escogió este mercado por la experiencia personal de su dueño quien trabajó durante 4 años como vendedor en la empresa líder en México de este tipo de productos.

Debido a los pocos recursos económicos con los que cuenta la empresa se inició la operación buscando tener el mínimo de gastos. Para esto se decidió contratar de inicio a una sola persona que apoyaría de manera general en todos los ámbitos de la empresa: administrativos, de ventas y de logística.

Así mismo se buscó tener un local donde poner la oficina con un bajo gasto por concepto de renta. Finalmente se consiguió un local en donde no se paga renta, además se tiene la ventaja de estar bien ubicado dentro de la ciudad y cuenta con los requerimientos para la operación de una empresa como esta.

SITUACIÓN FINANCIERA

La empresa inició operaciones con un capital social de \$100,000. Durante el primer mes se tuvieron gastos por \$30,000 los cuales incluyen equipo de oficina y computo, papelería y constitución de la Sociedad Anónima.

Una dificultad importante para iniciar sus operaciones fue carecer de un historial comercial con el cual se pueda respaldar una solicitud de crédito con los proveedores, lo cual significó operaciones exclusivamente de contado y en algunos casos con pagos anticipados.

Actualmente se cuenta con dos proveedores principales con los cuales se trabaja aún con un pago de contado; sin embargo se tiene la oferta de obtener crédito una vez cumplidos los seis primeros meses de operación con cada uno de ellos.

Con todos los clientes se trabaja con un plazo de crédito de 15 días y se ofrece un descuento del 4% por pronto pago a los 7 días. Se cuenta con 8 clientes a los cuales se les atiende de manera regular y se están desarrollando otros 3 actualmente.

La facturación total de la empresa para el mes de mayo fue de \$220,000. Para el mes de junio se espera una facturación similar. Un factor importante es el hecho que en la venta de productos Abrasivos se tiene un estimado confiable de las ventas mensuales puesto que por tratarse de un producto de consumo cada mes se tiene la necesidad de comprar. En cuanto a la Herramienta Neumática la situación cambia pues cada cliente requiere renovar su herramienta en promedio cada dos años por lo cual es difícil hacer un estimado de las ventas de este tipo de productos, aunque en promedio en dinero son mucho más elevadas que la venta de abrasivos.

PROCESO DE OPERACIÓN

La compañía cuenta con los servicios de dos vendedores más el dueño. Debido a lo pequeña que es aún la organización no se tienen funciones bien definidas, por lo que cada uno cumple con una parte del proceso general de operación. Los vendedores tienen que realizar la labor de venta propiamente dicho mas recoger material, entregar los pedidos, vigilar la cobranza, ayudar en algunas labores administrativas, etc. Todo lo relacionado con las finanzas y el manejo de los recursos económicos es responsabilidad del dueño, aunque se cuenta con el apoyo externo de un despacho contable que realiza el cálculo del pago de impuestos y supervisa el balance general de la empresa.

Los clientes con que se trabaja actualmente se localizan en las siguientes localidades: Toluca, CD. Sahagún, D.F. y zonas conurbanas. Originalmente se pensó en atender clientes potencialmente muy atractivos Puebla pero debido a la distancia se prefirió dejar a un lado esta zona por el momento.

Para poder establecer una ventaja competitiva se escogieron dos marcas nuevas en el mercado nacional (una para abrasivos y otra para hts. Neumáticas), ambas tienen como característica principal el ser líderes en el mercado mundial, lo cual brinda un apoyo técnico importante y garantiza su calidad, y además se cuenta con el factor que son muy poco conocidas en el país, gracias a lo cual no se tiene como competencia a otros distribuidores de la misma marca. Esto se considera una ventaja pues todo el trabajo y desarrollo técnico que se realice y que es fundamental en este mercado no se verá amenazado por la presencia de otros distribuidores que busquen aprovecharse mediante una guerra de precios.

De manera general se estableció como principal fortaleza de la organización el ofrecer un excelente servicio fundamentado en la experiencia técnica y el conocimiento del mercado con que ya se cuenta.

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un análisis mercadológico a la empresa Esectumm S.A. de C.V. y proponer métodos de control y desarrollo de un plan de mercadotecnia para el desarrollo de esta empresa.

2. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Realizar una evaluación del mercado en el cual se encuentra Esectumm
- Ayudar a la formación de la fuerza de ventas
- Evaluar la calidad de servicio al cliente que se proporciona y la manera de mejorarlo
- Estudiar toda la información anteriormente obtenida y con esta desarrollar una Planeación Estratégica

CAPITULO II

CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MERCADO

2.1 MERCADO META

El mercado para la venta de abrasivos y herramientas neumáticas en México es muy amplio pues estos se utilizan básicamente para la parte final de los procesos de fundición y de maquinado metal-mecánico. Puesto que en nuestro país no se cuenta con buenas tecnologías para la fabricación de productos de hierro, ya sea en la fundición o en el maquinado, se requiere corregir esos “defectos” y dar un buen acabado y presentación a los productos. Esto se logra con el uso de algún abrasivo cuya función es remover de manera controlada el material excedente en las piezas producidas.

Dado lo anterior los abrasivos se utilizan desde los grandes procesos de fundición en la industria pesada del acero, hasta los pequeños talleres de herrería o pintura. Desde luego la industria automotriz y de autopartes es potencialmente muy atractiva por tratarse casi en su totalidad de procesos que involucran el procesamiento de partes metálicas.

Geográficamente no se tiene una zona en específico donde se localice el mercado, puesto que los procesos en donde se utilizan éste tipo de productos se encuentran en todas las localidades, pues hasta en los pequeños poblados se tiene algún proceso que involucre soldadura y por consiguiente el uso de un abrasivo para terminar el trabajo.

2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado de abrasivos en México se puede dividir en cuatro tipos principales de clientes:

- 1) Usuarios grandes y medianos atendidos directamente por los fabricantes
- 2) Distribuidores mayoristas
- 3) Subdistribuidores minoristas
- 4) Pequeños usuarios atendidos por distribuidores o subdistribuidores

Además cada uno de estos tipos de clientes se pueden segmentar por sus consumos. Por ejemplo el de usuarios grandes y medianos se segmenta por sus consumos de la siguiente manera:

- A) Clientes con consumos mensuales mayores a \$400,000
- B) Clientes con consumos mensuales entre \$150,000 y \$400,000
- C) Clientes con consumos mensuales entre \$50,000 y \$150,000
- D) Clientes con consumos mensuales menores a \$50,000

Esta clasificación se realizó en base al tamaño de empresa que implica normalmente un consumo mensual como los anteriormente descritos, además se consideró la dificultad tiempo requerido para lograr la venta con cada uno de ellos.

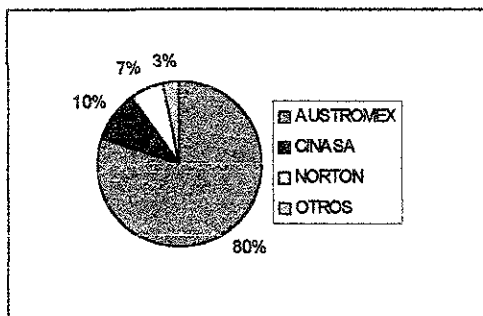
Con la experiencia de cuatro años de trabajo en este mercado se conoce la necesidad de distribuidores que se especialicen en la atención industrial donde normalmente para los fabricantes es más difícil llegar de manera eficiente y por lo tanto es un nicho de mercado poco explotado y con una gran oportunidad para quien tiene una buena capacitación técnica y conocimiento del tipo de clientes que se encuentran en este segmento.

Debido al atractivo que representa cada uno de los segmentos económicos del mercado industrial y a la capacidad económica requerida para atenderlos se seleccionó como segmentos meta: clientes de los niveles D y C, para iniciar operaciones y en un futuro buscar clientes nivel B.

Estos dos segmentos en especial se encuentran actualmente atendidos por los fabricantes de manera directa y algunos distribuidores no especializados en la atención industrial. Casi en su totalidad consumen productos abrasivos Austromex por considerarlos los mejores en cuanto a rendimiento.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

- Mercado maduro, los líderes en el mercado tienen más de treinta años
- Participación en el mercado por marcas:
 - Austromex 80%
 - Cinasa 10%
 - Norton 7%
 - Otros 3%



- Se trata prácticamente de un monopolio en donde el líder (Austromex) controla principalmente los segmentos de distribución y subdistribución, las otras marcas no cuentan con distribuidores prácticamente.

- Se estima el valor total para este segmento de mercado en:
 - \$4,500,000 mensuales considerando las siguientes localidades:
 - Toluca
 - Ciudad Sahagún
 - Distrito Federal
 - Estado de México (zona metropolitana) ⁽¹⁾

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

- Se encuentran industrias nacionales y transnacionales de los siguientes ramos:
 - Fundición
 - Autopartes
 - Metalmecánica
- Clientes con buena solvencia económica
- Hábitos de compra:
 - Trabajan mediante órdenes de compra abiertas
 - Realizan sus compras quincenales
 - Normalmente crédito de 15 a 30 días
- Los clientes son muy sensibles tanto al precio como a la calidad de los productos.
- Antes de realizar el cambio de un producto debe ser aprobado técnicamente por el departamento de producción y posteriormente por el de compras siempre y cuando represente una mejora en el análisis costo-beneficio.
- La mayoría de los clientes cuenta con algún sistema de evaluación a sus proveedores para descartarlos o certificarlos. Los puntos de medición son los siguientes:
 - Puntualidad en entregas al igual que sean completas
 - Cumplimiento en especificaciones
 - Desarrollo de nuevos productos
 - Apoyo técnico y capacitación de personal
- No se tiene normalmente una preferencia por proveedores locales siempre y cuando se cumpla con los tiempos de entrega requeridos así como con una respuesta rápida a las urgencias.
- Este tipo de clientes son muy estables económicamente y no son propensos a problemas financieros por devaluaciones bruscas (factor de riesgo importante en nuestro país) debido a que un porcentaje importante de su producción se destina a la exportación o bien por estar relacionado con la industria automotriz se trabaja en dólares.
- El factor de riesgo se relaciona con los problemas por los que puede atravesar la industria automotriz pues si esta se contrae, la producción de estas empresas cae automáticamente. Actualmente la economía del principal consumidor (Estados Unidos) sufre una contracción y por lo tanto la demanda de productos ha bajado al igual que las exportaciones de la maquiladoras mexicanas para este tipo de han bajado considerablemente.

NOTA: Estos datos se obtuvieron de un estudio de mercado realizado por Austromex en noviembre de 1999.

2.5 NECESIDADES DE LOS CLIENTES

De acuerdo a una encuesta realizada por el departamento de ventas de Austromex se detectaron las siguientes necesidades de los clientes que no se encuentran satisfechas por parte de los proveedores actuales:

- Se requiere de un apoyo técnico constante para solucionar problemas de producción y buscar la mejora continua de los procesos.
- Es muy difícil que el cliente por sí mismo desarrolle programas de capacitación específicos para el trabajo con abrasivos por lo que se requiere que el cliente lo apoye con pláticas y cursos para los obreros, supervisores e Ingenieros de proceso.
- Nuevos productos en el mercado que satisfagan la necesidad de recortar tiempos de producción y mejoren los acabados obtenidos con productos tradicionales, algunos con mas de 30 años sin haber sido mejorados o adaptados a los nuevos procesos. Esto constituye una oportunidad al ofrecer productos marca Norton que tiene muchas innovaciones y mejoras técnicas.
- Proveedores especializados en la atención industrial y que ofrezcan un servicio integral en las principales áreas de una empresa (almacén, producción y compras)

2.6 CARENCIAS Y DIFICULTADES PARA EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO

- Existe un número muy grande de posibles clientes lo cual hace imposible realizar una investigación adecuada por parte de Esectumm que cuenta con muy pocos elementos.
 - La información disponible, es muy escasa, proviene de un estudio realizado por Austromex quien la realizó a través de su fuerza de ventas y aún así se considera que se realizó con un muestreo del 15%.
 - Buscar el apoyo de una empresa profesional en investigación de mercados implica un costo que se encuentra fuera de las posibilidades de Esectumm.
 - Se intentó obtener información sobre todos los clientes potenciales, para esto se recurrió a la compra de dos bases de datos que resultaron poco redituables por tener información obsoleta o incompleta, estas dos bases son:
 - Directorio de afiliados a Canacindra para las industrias metal-mecánicas
 - Directorio de la Asociación Mexicana de Fundidores
- Fuera de estas dos fuentes no se encontró ninguna otra que ofreciera información sobre el tipo de clientes que se buscaban.

CAPITULO III

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

3.1 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

- La fuerza de ventas en Esectumm se compone de dos vendedores más el dueño.
- Se cuenta con dos zonas geográficas de atención a clientes:
 - Toluca y zona Norte del área Metropolitana
 - Ciudad Sahagún y zona Oriente del área Metropolitana
- Cada uno de los vendedores atiende una zona en específico, apoyados por el dueño quien desempeña la función de Gerente de Ventas.
- Un problema que se enfrenta es la necesidad de que los vendedores realicen otras funciones paralelas a la venta. También tienen la obligación de vigilar la cobranza, entregar pedidos y en ocasiones el recoger material con los proveedores, además deben brindar capacitación técnica a sus clientes mediante pláticas y demostraciones.
- Cada vendedor debe cubrir una guardia de cuatro a seis de la tarde dos veces a la semana para la atención a clientes ya que no se cuenta con una secretaria. Se determinó este horario por ser el de mayor frecuencia de llamadas recibidas de acuerdo a la experiencia que se tiene hasta el momento.
- Los vendedores cuentan con estudios a nivel licenciatura: Uno en Publicidad y el otro en Ingeniería Mecánica. Ninguno de los dos cuenta con experiencia previa en ventas. Se les ha brindado una amplia capacitación en el área técnica relacionada con los abrasivos y los procesos más comunes para el tipo de clientes que se tiene, de tal manera que se considera son capaces de satisfacer las necesidades de apoyo técnico por parte de los clientes.
- Actualmente ambos trabajan con un esquema de sueldo fijo y se tiene la idea de cambiarlo a un sistema de comisiones.
- El desempeño de cada uno se mide por logros alcanzados en los siguientes puntos:
 - Cuota de ventas
 - Número de prospectos visitados
 - Número de clientes nuevos
 - Nuevos productos vendidos
 - Pláticas y cursos impartidos
 - Número de reclamaciones recibidas

3.2 PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA

El proceso de venta definido conjuntamente entre la Gerencia y la fuerza de ventas abarca las siguientes etapas:

EXTERNA

- 1) Búsqueda y detección de un nuevo prospecto.
- 2) Conocimiento y evaluación del prospecto para determinar su potencial, tipo de productos que consume, marcas que consume y proveedor actual.
- 3) Desarrollo de pruebas comparativas entre los productos Norton y los utilizados.
- 4) Evaluación de las pruebas y elaboración de reportes de resultados.
- 5) Presentar resultados al cliente y obtener pedido de confirmación de resultados que represente al menos el 20% del total del consumo mensual del producto que se sometió a prueba.
- 6) Elaboración de un reporte de confirmación de prueba.
- 7) Obtener pedido definitivo por el total de sus consumos del producto aprobado.
- 8) Vigilar se mantenga el desempeño del producto de acuerdo a los resultados con los cuales fue aprobado.
- 9) Ayudar con el control de inventarios para evitar urgencias por falta de material.
- 10) Desarrollar pruebas con otros productos que consume el cliente (ventas potenciales).
- 11) Informar al cliente sobre nuevos desarrollos que ayuden a reducir costos de producción o que mejoren el proceso, aún cuando sea para sustituir un producto que ya se le vende al cliente.

INTERNA

- 1) Estudiar las necesidades de cada nuevo prospecto para ofrecer las mejores alternativas.
- 2) Llevar un registro y control de las pruebas realizadas así como el resultado de las mismas.
- 3) Una vez que se recibe el primer pedido procesarlo y revisar existencias y/o realizar pedido del material al proveedor.
- 4) Surtir material de acuerdo al tiempo y las cantidades especificados.
- 5) Enviar factura a revisión
- 6) Obtener el pago de las facturas pendientes.
- 7) Obtener pedidos definitivos.
- 8) Supervisar consumos y trazar planes de atención y desarrollo para cada cliente, es de suma importancia llevar el control del inventario de productos que consume el cliente para evitar problemas por falta de abasto.
- 9) Buscar nuevas líneas de servicios y productos para mejorar la atención.

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Para definir la lista de precios que se maneja en la empresa se realizó el siguiente estudio, tanto de los precios de la competencia como del costo-beneficio que representa el trabajo con productos Norton. Para esto se seleccionó el producto de mayor venta (tanto en dinero como en unidades) en el segmento de mercado que se seleccionó. El producto que se seleccionó es el disco para desbaste T-27 con diámetro de 7", grosor de 1/4" y barreno de 7/8", en el medio se le conoce como producto bolillo porque se vende mucho y todos los distribuidores lo trabajan.

Producto líder en el mercado: Disco Austromex clave 381

Precio de lista: \$60.24

Descuento a distribuidor mayorista: 50% + 5%

Precio de venta a distribuidor mayorista: \$28.61

Precio de venta a usuarios: \$33.13

Margen de utilidad: 13.17%

Producto Norton: Disco Norton Súper Norzón

Precio de lista: \$55.24

Descuento a distribuidor mayorista: 50% + 10% + 10%

Precio de venta a distribuidor mayorista: \$22.37

Precio de venta a usuarios: \$34.41

Margen de utilidad: 35.00%

El rendimiento de un disco de desbaste se mide por un factor que se calcula entre el peso del disco y la cantidad de material que remueve. El disco Austromex tiene un factor de 22 mientras que el disco Norton tiene un factor de 27.3, lo cual representa un 24% de mayor rendimiento.

Analizando el rendimiento de un disco y su precio de venta al usuario se obtiene que: **Austromex** el factor costo-beneficio es de 0.66
Norton el factor costo-beneficio es de 0.79

Esto significa una reducción de costos para los usuarios por uso de discos abrasivos del 19.56%. Con esto se justifica totalmente el trabajar y ofrecer la marca Norton para un usuario de gran demanda de este tipo de productos.

En cuanto a la utilidad para distribuidores de una y otra marca se observa que para el caso de Austromex un distribuidor para ser competitivo contra otros distribuidores Austromex que dominan el mercado debe trabajar con un margen de utilidad del 10% mientras que para Esectumm el trabajar con Norton representa poder marcar sus productos con un 35% de margen de utilidad y aún así es ampliamente competitivo al ofrecer un producto con un factor costo-beneficio mucho mayor que el producto líder.

Estos dos factores son los que se estudiaron para tomar la decisión de trabajar la distribución de productos abrasivos marca Norton, además de que es la única marca que ofrece las dos grandes líneas de productos abrasivos, tanto lijas (revestidos) como abrasivos sólidos. El líder solo trabaja con productos sólidos.

Un factor de riesgo que se considero al trabajar con esta marca es la posibilidad de que la venta del producto a un futuro sea poco atractiva como es el caso de Austromex, en el caso de que Norton otorgara la distribución a varias empresas y que esto ocasionara una guerra entre distribuidores lo que originaria una caída en el precio de venta al aumentar la oferta de manera desproporcional a la demanda.

Para salvar este peligro se logró una negociación con el proveedor en la cual se firmó un contrato de exclusividad para la zona centro de la república mientras se logre un crecimiento anual del 10% o bien al 1.1 del crecimiento del mercado.

Estado de resultados de la empresa para el mes de mayo, 2000.

CONCEPTO	MONTO	PORCENTAJE
Facturación	\$ 255,400.00	100%
Costos	\$ 166,010.00	65%
Margen Útil.	\$ 89,390.00	35%
Gastos		
<i>Ventas</i>	\$ 15,000.00	5.87%
<i>Admón.</i>	\$ 2,500.00	0.98%
<i>Finan.</i>	\$ 5,600.00	2.19%
<i>Equipos</i>	\$ 22,000.00	8.61%
Total Gastos	\$ 45,100.00	17.66%
U.A.I.	\$ 44,290.00	17.34%
Impuestos	\$ 19,487.60	7.63%
Utilidad Neta	\$ 24,802.40	9.71%
ROS		9.71%

Estos datos se obtuvieron del libro de resultados de la propia empresa

3.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Por tratarse de una empresa comercial de productos que no son de consumo masivo se considera que se requiera mas promoción que publicidad. La dificultad para publicitar este tipo de productos reside en el hecho de que ésta debe ser muy orientada al tipo de consumidor el cual es muy específico. Por otra parte que tenga una influencia fuerte la información que se envía debe ser de carácter técnico debido a que solo de ésta manera se logra la atención del consumidor.

PUBLICIDAD

Los medios para publicitar este tipo de productos son:

- Revistas técnicas especializadas
Ejemplo: Revista Manufactura
Costo: \$25,000 por media página interior
Tiraje: 20,000 ejemplares
Suscriptores: Industriales de México, Centro y Sudamérica
- Exposiciones y Ferias Especializadas
Ejemplo: Feria Nacional Ferretera
Costo: \$45,000 por renta de un espacio de 2X2 mts.
Afluencia al evento: 15,000 personas (1999)
Tipo de afluencia: Ferreteros, Industriales y comerciantes

Debido a estos costos el anunciarse en la revista manufactura u otra similar son muy elevados para la capacidad económica actual de la empresa.

En cuanto a la participación en una exposición se esta platicando con el fabricante (Norton) para estudiar la posibilidad de participar de manera conjunta, con lo cual se reduciría el gasto a la mitad, además de contar con el apoyo de productos y técnicos para atender al público asistente.

El utilizar publicidad masiva como radio o televisión se considera que no sería adecuado tanto por los costos como no estar enfocada al segmento de mercado que se persigue.

PROMOCIÓN

Dentro de las actividades de promoción se consideran las siguientes:

- Obsequio de artículos promocionales para los clientes de dos tipos:
 - Artículos de escritorio (plumas, pisapapeles, calendarios) para los empleados de oficina (como secretarias, depto. de cuentas por pagar, compras y logística).
 - Artículos para uso diario (gorras y llaveros) para los obreros, supervisores y gente de producción en general.

El costo total estimado para esto es de \$7,500 mensuales

- Ofrecer descuentos por volumen, cantidad y en especial un descuento del 4% por pronto pago a 7 días (el crédito normal es de 21 días), con esto se logrará un retorno de la inversión mas rápido.
Esto implica un costo aproximado de 2% sobre el total de las ventas.
- Se participará en cursos y pláticas de capacitación a los empleados de nuestros clientes, durante estos eventos se hará promoción a la marca y a los servicios que Esectumm ofrece.
- Los vendedores usarán como uniforme camisas con el logo de Esectumm y el de Norton para mantener presentes las dos compañías en la mente de la gente con la que se interrelacionan.

CAPITULO IV

SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

4.1 NIVEL ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Desde que la empresa se formó la atención al cliente de alguna manera ha quedado a la consideración y visión personal de los empleados quienes de acuerdo a criterios propios han establecido el nivel de servicio que consideran adecuado para cada situación, sin embargo si se han realizado algunas juntas para definir la importancia que tiene el brindar un buen servicio y tratar de imponer en la mente de cada uno el hecho de que el éxito de este negocio se basa en el buen servicio que se brinde al cliente y que este pueda apreciarlo de manera que se convierta en una ventaja competitiva.

El problema radica en que no se ha definido un sistema para medir la calidad de servicio que se brinda y por lo mismo no se tiene un procedimiento definido de cómo actuar en cada situación y como resolver los problemas que día a día se presentan.

El único procedimiento que se tiene establecido hasta el momento es para cuando se recibe una queja o sugerencia por parte de algún cliente, el cual consiste en:

- Comunicarla al dueño para que junto con la persona involucrada resuelvan el problema y satisfagan la insatisfacción del cliente.
- Se deberá identificar y especificar los siguientes puntos:
 - La forma de solucionar el problema
 - Que lo originó
 - Como se resolvió
 - Y sobre todo como evitar que suceda nuevamente en un futuro.
- El siguiente punto es notificar a todos los demás empleados los cuatro puntos anteriores para que se aprenda de la experiencia y mejorar el sistema de servicio.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Debido a la poca experiencia al momento de formar la empresa el personal que se contrató en un principio fue seleccionado por el dueño con las siguientes consideraciones:

- Debía ser gente de una calidad moral conocida por el dueño (conocidos, amigos o gente recomendada por alguien de confianza)
- Gente joven con ganas de éxito que de alguna manera compartieran la visión con la que se creó la empresa
- Con un nivel educativo de Licenciatura
- Con facilidad de trato y de relacionarse con la gente
- Que demostrarán interés por las ventas y servicio a clientes

Esta fueron las características que se consideró se podían medir con la poca experiencia que se tiene en este ámbito. Dentro de los aspectos importantes que no se consideraron y que se tiene previsto considerar para futuras contrataciones son:

- Experiencia previa de ventas
- Conocimiento del mercado
- Aplicación de un examen psicométrico con ayuda de un profesional en la materia (para medir confiabilidad y características de la personalidad del individuo)
- Antecedentes laborales
- Actitud de colaboración en equipo
- Aptitudes técnicas y para la labor de ventas
- Carácter

Se tiene como premisa el contar con una planta laboral confiable, honesta y comprometida con los objetivos de la empresa, sobre todo en el aspecto de servicio al cliente.

4.3 PRINCIPALES CAUSAS DE RECLAMACIÓN

A) Entregas fuera de tiempo

a. Por falta de existencias en almacén de Esectumm

Solución: Obtener información sobre planes de producción mensual del cliente y realizar un estimado de consumos para mejorar existencias.

b. Por mala planeación del reparto

Solución: Mejorar logística de rutas

c. Por olvido

Solución: Se estableció un sistema de control por computadora para recordar y programar fechas de entrega una vez que se reciben los pedidos.

B) El cliente requiere atención telefónica y no se puede comunicar con ningún representante

a. Las líneas se encuentran ocupadas

Solución: En un principio se contaba únicamente con dos líneas una para el fax y otra para llamadas. Actualmente se tienen otras dos y las cuatro cuentan con el sistema de llamada en espera.

b. No se encontró nadie en la oficina y la llamada fue tomada por una contestadora automática para grabar el mensaje.

Solución: Próximamente se contratará una secretaria que atienda las llamadas telefónicas mientras los representantes de ventas se encuentran fuera de la oficina pues los turnos de vigilancia no han sido suficientes para atender las llamadas de los clientes.

4.4 EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El hecho de tener un sistema de servicio, de atención a reclamaciones y de mejora de procesos, así como el buscar orientar a la empresa hacia el servicio al cliente es algo muy importante y con solo hacer esto se considera que lo que se ofrece al cliente es suficiente y que debe cubrir sus expectativas de servicio. Sin embargo muchas veces lo que se le ofrece no es en realidad lo que él necesita y por lo tanto lo que espera de su proveedor, o bien la manera en que se le presenta no es la adecuada para que él lo valore y lo perciba de modo que se sienta satisfecho.

Para poder definir si se llenan las expectativas del cliente y se satisfacen sus deseos y necesidades la forma mas clara y directa es mediante la aplicación de un cuestionario de evaluación del servicio. Se diseñó un cuestionario con este propósito el cual es el siguiente:

ESECTUMM, S.A. DE C.V. Cuestionario de Evaluación de Servicio

Razón Social: _____

Fecha: _____

Nombre y cargo de la persona que contesta el cuestionario: _____

Nombre de la persona que aplica el cuestionario: _____

ESTIMADO CLIENTE: Para todos los que trabajamos en Esectunmm es muy importante el poder satisfacer al 100% sus necesidades de servicio, por eso queremos saber si estamos cumpliendo con este propósito y para ello diseñamos este cuestionario el cual nos interesa mucho que lo conteste de manera sencilla y con la confianza de decirnos en que puntos debemos mejorar en la atención que le brindamos, de antemano agradecemos el tiempo dedicado y tenga la seguridad que haremos nuestro mejor esfuerzo para servirle cada día mejor.

PRODUCTO

1. La calidad de nuestros productos es constante?
Sí () No ()
2. La variedad de nuestros productos cumple con los requerimientos de su empresa?
Sí () No ()
3. Considera usted que nuestros productos representan la mejor opción en costo-beneficio para sus procesos de producción?
Sí () No ()
4. La presentación de nuestros productos es la adecuada?
Sí () No ()

ATENCIÓN DE NUESTRO REPRESENTANTE

5. El tiempo de respuesta para una solicitud suya lo considera:
Lento () medio () Rápido ()
6. La amabilidad de nuestro representante es:
Mala () Regular () Buena () Excelente ()

7. La capacidad técnica de nuestro representante para asesorarlo en como mejorar sus procesos y reducir sus costos de producción es:
Insuficiente () Suficiente ()
8. Cuando ha tenido alguna reclamación o sugerencia esta fue atendida y solucionada de manera eficiente?
Sí () No ()

ESECTUMM

9. De manera general considera usted que en Esectumm brindamos un servicio al nivel que usted lo necesita?
Sí () No ()
Que mas podemos hacer? _____
-
10. Que otros productos o servicios cree usted que deberíamos incluir en nuestras líneas para brindarle un mejor apoyo?

Este cuestionario se deberá aplicar por medio de la fuerza de ventas cada seis meses con todos los clientes de la empresa.

Se llevará un registro de los cuestionarios para comparar las respuestas que se obtengan de un mismo cliente cada seis meses y poder evaluar si se está mejorando el servicio y por lo tanto se le brinda al cliente lo que espera de nosotros.

Se tendrá un programa de recompensas económicas para aquellos vendedores que logren evaluaciones sobresalientes por parte de sus clientes, sobre todo aquellos que logren mejorar la evaluación de sus clientes en al menos dos puntos del cuestionario en comparación a la última evaluación realizada.

CAPITULO V

DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA

De acuerdo a la situación actual de la empresa se determinó que realizar una planeación estratégica sería lo más conveniente para poder dirigir el rumbo de la misma. Esto pensando desde luego en poder prepararse para el futuro, tanto definiendo a dónde se quiere llegar como la manera de lograrlo, además de visualizar los posibles obstáculos que se encontrarán en el camino y los puntos de apoyo que nos impulsarán para lograrlo. Para tal fin se cuenta con el apoyo del dueño quien está decidido a apoyar el desarrollo de este plan. Para el desarrollo de este plan se llevaran acabo los siguientes pasos:

- Definición de la misión de la empresa
- Planteamiento de los objetivos
- Análisis de la situación de la empresa
- Definir las estrategias y tácticas
- Definir la forma de implantación, evaluación y control del plan

5.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Para desarrollar la misión de la empresa se consultó con los empleados quienes junto con el dueño definieron en donde se deberá encontrar la empresa dentro de cinco años basando el logro de este objetivo en los beneficios que se le ofrecen al cliente. Para desarrollar la misión primero se definieron los valores de la empresa que se seguirán para alcanzar el éxito deseado los objetivos centrales de la empresa son:

VALORES DE ESECTUMM

- **HONESTIDAD**
- **COMPAÑERISMO**
- **LEALTAD**
- **COMPROMISO POR PROMOVER EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DEL PAIS**

En base a estos valores esenciales de la compañía se definió la misión de la empresa:

MISIÓN DE ESECTUMM

- Lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes de productos Abrasivos y Herramientas Neumáticas, ayudándolos a mejorar sus procesos y a reducir sus costos de operación.
- Generar una utilidad adecuada para las expectativas de los inversionistas.
- Apoyar el desarrollo profesional y humano de todos los colaboradores de la empresa.

5.3 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos quedaron definidos de la siguiente manera:

OBJETIVOS DE ESECTUMM

- MANTENER EL 100% DE LOS CLIENTES LOGRADOS.
- OBTENER UN INCREMENTO CONSTANTE EN LA FACTURACIÓN MENSUAL DE LA EMPRESA.
- LOGRAR UNA EVALUACION DEL SERVICIO POR PARTE DE NUESTROS CLIENTES COMO EXCELENTE.

5.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Para estudiar la situación de la empresa se realizó un análisis FODA

FORTALEZAS

- Muy buen conocimiento del mercado
- Buen conocimiento técnico
- Buena orientación al cliente.
- Complemento con otras líneas (Herramienta Neumática)
- Productos de excelente calidad y nuevos en el mercado

DEBILIDADES

- Capacidad económica baja
- Marca de abrasivos poco conocida
- Organización muy pequeña
- Cartera de clientes pequeña

OPORTUNIDADES

- El líder en el mercado es tan grande que no detecta cuando se le ataca a pequeña escala
- Las necesidades de los clientes no son satisfechas por la competencia
- El mercado meta tiene un crecimiento constante y no lo afecta una posible devaluación por tener un alto porcentaje de exportaciones

AMENAZAS

- Se tiene el riesgo de una devaluación lo que incrementaría los precios del producto por ser de importación
- La competencia por ser de fabricación nacional no sufre por una posible devaluación.
- Se tiene el riesgo de que Norton otorgue la distribución a otros competidores lo que podría llevar a una guerra de precios.

5.5 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Primero se define el que se va a hacer para alcanzar los objetivos:

Con la información del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se define que las estrategias a seguir serán las siguientes:

ESTRATEGIAS

Realizar una "guerra de guerrillas" pues es la mejor estrategia contra un monopolio como Austromex. Como es tan grande el mercado que abarca es muy difícil que se de cuenta de los movimientos de la competencia hasta que detecta que ya perdió un cliente, pero mientras uno desarrolla las pruebas no se dan cuenta.

Establecer las principales diferencias entre Esectumm y los productos Norton con relación a la competencia de tal forma que el cliente aprecie las ventajas que se le ofrecen y que durante muchos años no ha podido tener como alternativa.

Lograr que los clientes aprecien el servicio que se les proporciona y lo valoren de tal manera que aún con precios mas altos que una posible competencia contra otro distribuidor de Norton prefieran seguir trabajando con Esectumm.

Aumentar las ventas desarrollando nuevos clientes y visitando mas prospectos. Esto se logrará mediante la motivación a la fuerza de ventas.

TÁCTICAS

Para lograr atacar al líder del mercado sin darle oportunidad de que reaccione se desarrollarán varios clientes al mismo tiempo, esto es realizar la pruebas comparativas y todo el proceso de desarrollo de prospectos al mismo tiempo para buscar obtener los pedidos iniciales en tiempos cercanos para que cuando Austromex se dé cuenta se le hayan ganado varios clientes y le sea mas difícil reaccionar.

En los reportes de pruebas se hará mucho énfasis en los puntos favorables a Norton para que el cliente pueda tenerlos presentes al momento de decidir con quien trabajará sobre todo en el análisis costo-beneficio.

Para lograr un servicio que los clientes aprecien y se sientan satisfechos con él se aplicará la encuesta de servicio para detectar las necesidades de los clientes no satisfechas.

Para motivar a la fuerza de ventas se implantará un sistema de pago por comisiones por ventas y bonos especiales por ventas a clientes nuevos y por número de prospectos. Además se ampliará el número de vendedores.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS A DESARROLLAR

- Implementación del cuestionario de evaluación con todos los clientes.
- Realizar un programa de pago por comisiones a los vendedores.
- Dar a conocer a todos los empleados los valores, objetivos y misión de Esectumm imprimiendo posters y colocándolos a la vista de todos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Después de realizar el estudio de mercadotecnia a la situación actual de la empresa **Esectumm S.A. de C.V.** se puede concluir que tiene una gran ventaja por tratarse de una empresa nueva que no tiene vicios dentro de la organización que obstaculicen su buen desempeño tanto en sus procesos internos como en el servicio que ofrecen a sus clientes. Además se encuentra orientada hacia un mercado dominado por un monopolio lo cual le da la ventaja de ser más ágil que su competencia y ofrecer nuevos servicios y formas de hacer negocios con sus clientes que hasta el momento se han tenido que conformar con el único proveedor en el mercado. También cuenta con la ventaja de haber seleccionado una marca de productos que le permiten ofrecer buenos beneficios a sus clientes y sobre todo que son beneficios tangibles que los clientes rápidamente pueden apreciar y diferenciar de la competencia.

Sin embargo es muy importante que se apliquen las estrategias contenidas en este estudio para poder consolidarse y tener un rumbo definido hacia donde dirigir la empresa, se tiene la ventaja que las acciones propuestas no implican un gasto fuerte, lo cual es muy importante tomando en cuenta que la empresa no cuenta con un respaldo económico fuerte por el momento y que sus recursos se encuentran destinados a poder desarrollar a los clientes y satisfacer sus demandas de producto

BIBLIOGRAFÍA

- STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce, **Fundamentos de Marketing**
McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 10ª. Edición. 1991 México
- KOTLER, Philip, AMSTRONG, G. **Fundamentos de Marketing**
Prentice Hall. 1995 Colombia
- KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James, **Investigación de Mercados**
McGraw Hill Latinoamericana S.A. de C.V. 4ª. Edición. 1994 Colombia
- YAVITZ, Boris, NEWMAN, William, **Estrategia en Acción**
CECSA. 4ª. Impresión. 1990. México
- FISHER, Laura. **Investigación de Mercados**
McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V. 2ª. Edición. 1995 México
- BERRY, Leonard, BENNET, David, BROWN, Carter. **Calidad de Servicio**
Ediciones Diaz Santos S.A.. 1989 España
- ALBERT, Kenneth. **Manual de Planeación Estratégica**
McGraw Hill de México S.A. de C.V. 1985. México