
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CSH

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO: ESTRATEGIAS EN EL INCREMENTO EN
VOLUMEN DE VENTAS EN UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN DE REFRESCOS**

LIGIA LIZBETH AMAYA VALLE

ASESOR: Mtro. JAVIER RODRÍGUEZ LAGUNAS

MAYO 2003



PROYECTO:

**ESRATEGIAS EN EL INCREMENTO EN VOLUMEN DE
VENTAS EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE
REFRESCOS**

INDICE

| | |
|--|----|
| Primera parte: parte teórica | 1 |
| La comercialización | 2 |
| Estrategias de productos | 6 |
| Determinación de los objetivos del producto | 7 |
| Objetivos típicos de productos | 8 |
| Estrategias de canal de distribución | 8 |
| Objetivos típicos del canal | 10 |
| Logística de distribución | 10 |
| Estrategias de precio | 11 |
| Estrategias de comunicación o promoción | 11 |
| Objetivos promocionales estratégicos | 15 |
| Medición de los resultados promocionales | 15 |
| | |
| Segunda parte: caso práctico | 17 |
| Estructura organizacional | 18 |
| Límites territoriales | 19 |
| Línea de productos | 20 |
| Canales de distribución | 21 |
| Clasificación de los canales de distribución | 22 |
| Estrategias | 23 |
| Recursos | 25 |
| Plan de trabajo | 26 |
| Conclusiones | 41 |
| Bibliografía | 44 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| C-1 organigrama | 18 |
| C-2 línea de productos | 21 |
| C-3 categorías de clientes | 22 |
| C-4 tipos de enfriadores | 25 |
| C-5 calendario de actividades | 26 |
| C-6 acumulado anual en cajas físicas | 28 |
| C-7 acumulado anual en cajas 8 oz | 29 |
| C-8 cálculo del running rate | 30 |
| C-9 conversión de objetivos mes octubre | 31 |
| C-10 objetivo 1 cobertura 2 litros | 33 |
| C-11 cobertura por marca de 2 litros | 35 |
| C-12 objetivo 2 cobertura 12 onzas | 36 |
| C-13 objetivo 3 desarrollo | 37 |
| C-14 objetivo 4 ejecución | 39 |

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto se da un pequeño panorama de cómo se plantean los objetivos de venta en un centro de distribución de refrescos ubicado en la zona oriente de esta ciudad, los datos proporcionados son verídicos, y la información oportuna es ilustrada de acuerdo a lo citado.

En la primera parte se plasma los elementos importantes de la mercadotecnia que como se verá, las estrategias no se pueden realizar por separado ya que en conjunto se planean y una va ligada con la otra.

En la segunda parte ya nos introduciremos al caso práctico que es de la empresa refresquera comúnmente conocida como pepsi, este análisis es enfocado en el incremento en el volumen de ventas no a nivel nacional, sino, a nivel de un centro de distribución que abarca una zona limitada y en esta zona es en donde se pretende que se logren los objetivos, posicionar el producto y mantener el mercado con el desarrollo e innovación de estrategias para mantenerse a la vanguardia en la guerra de la industria refresquera.

**PRIMERA
PARTE**

La comercialización es un instrumento de la dirección de empresas, en donde suministra los medios para diseñar, producir y vender un producto o una línea de productos en condiciones que asegura el aprovechamiento más eficaz de los recursos de la empresa. La comercialización se basa sobre las necesidades y exigencias del mercado, y que además se encuentran los factores que influyen sobre las decisiones de compra de los clientes potenciales en donde dichos factores pueden experimentar variaciones de un producto a otro y es necesario practicar estudios detallados en relación de cada producto y así orientar las operaciones de comercialización de una empresa.

Para poder comercializar, una empresa se tienen que fijar objetivos y metas, y llevarlos a cabo mediante planes de mercadotecnia en un lapso determinado y de acuerdo al giro de ésta. Las estrategias se puede decir que no hay una metodología única o una receta exacta, en donde no se tiene que seguir fórmulas iguales para cada tipo de giro de las empresas, el hecho es que de acuerdo a la información que tiene cada empresa y de acuerdo al ramo a que se dedica y en base a los datos y el objetivo a seguir se pueden basar para crear sus estrategias, dos empresas del mismo ramo que se encuentran en el mercado compitiendo puede que tengan una estrategia similar para la penetración de sus respectivos productos, a lo mejor llegan a compararse debido a lo que una ve de la otra lo que esta haciendo en el mercado y tratará de no quedarse atrás e idear una estrategia similar a la de su competidor y tener una participación de igual manera.

Un plan de mercadotecnia se puede traducir en estrategias de mercadotecnia, en donde primero se conceptualizan los objetivos y planes operativos para cada elemento del marketing mix o mezcla de mercadotecnia.

Difícilmente se puede establecer las estrategias y planes de mercadotecnia adecuados si no se conocen las necesidades, motivaciones y hábitos del consumidor que le hacen comprar el producto y elegir entre uno u otro de los productos competidores en particular.

A la estrategia se puede decir que es un instrumento principal de adaptación a los cambios competitivos que existe en el mercado con referencia al producto y así resolver sus problemas de acuerdo al posicionamiento del mismo. La estrategia debe dar respuesta a las siguientes interrogantes como: objetivos propuestos de participación de mercado para el producto; la rentabilidad

exigida para el producto a corto, medio y largo plazo, previsión de la estrategia de productos competidores con el propio; entre otros.

También hay que mencionar la importancia que tiene el intentar conocer la estrategia de mercadotecnia del principal competidor a la hora de diseñar la propia.

En estos últimos años se ha convertido en un contexto turbulento de riesgos y oportunidades cada vez menores en el entorno de empresas, en donde las estrategias de mercadotecnia surgen como las mejores herramientas para clarificar los caminos, reducir los riesgos y encontrar vías de crecimiento alternativo.

Hay una serie de principios y funciones de mercadotecnia que son comunes a todos o casi todos los productos, aunque su aplicación práctica requiere un esfuerzo de adaptación de esos principios a cada realidad concreta.

El crecimiento a través de las estrategias competitivas puede plantearse a partir de una evaluación de las fuerzas y debilidades propias y de la competencia en cada producto. De esta manera se pueden definir mejor las herramientas adecuadas para la decisión de los objetivos planteados.

No existe un esquema único para competir en mercadotecnia. Implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente, a través de la creación de propósitos, objetivos y metas, estrategias de crecimiento y planes de negocios para las operaciones de la empresa.

Una estrategia poco clara o no apta llevará seguramente a la empresa a su fracaso o desaparición, pero una estrategia adecuada, flexible entendida y comprendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito casi seguro.

Con la estrategia se permitirá enfrentar con mejores posibilidades de éxito la turbulencia del mundo moderno, convivir con esta realidad y encontrar dentro de ella los caminos de crecimiento adecuados. Las empresas buscan en primera instancia su supervivencia, su eficiencia y crecimiento. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente.

Ahora para poder definir una estrategia se debe saber la posición que se tiene ante el consumidor y esto quiere decir que:

El posicionamiento es lo que ocurre en la mente de los consumidores o del contexto en relación al producto. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo o diferente, sino trabajar sobre algo que ya está en la mente del consumidor.

Una estrategia de posicionamiento es la forma en que las personas que integran el mercado objetivo la perciben. Como visualizan la oferta de productos, las formas de distribución, la política de precios, de la publicidad, de promoción y fuerza de ventas.

La estrategia de posicionamiento debe de considerar las demás estrategias (distribución, publicidad, precios, etc.) como estrategias colaboradoras del posicionamiento de éste frente al comprador.

De acuerdo con este concepto, una estrategia de posicionamiento no es otra cosa que el diseño de una estrategia de marketing que contiene las siguientes decisiones:

- ✓ Del producto o servicios ofrecidos.
- ✓ De distribución.
- ✓ De precios.
- ✓ De comunicaciones.

El conjunto de estos programas cumplen un rol importante en la conformación de las estrategias integradas de mercadotecnia. El elemento distintivo de cualquier empresa respecto de las demás estará dado por las diferencias que se logren provocar en los consumidores. Todas las estrategias mencionadas contribuyen a establecer estas diferencias.

La diferenciación de cada producto se concreta en la mente del consumidor, a partir de la acción de una o varias características particulares, o sea, de la política del producto, de la política de distribución, de la política de precios o de comunicaciones.

Esta diferenciación es, precisamente, lo que posibilita y determina la definición del posicionamiento de un producto, de una marca o de una empresa.

Posicionar no es lo que se le hace al producto, sino lo que se logra en la conciencia del consumidor. Es la imagen que se ha formado en la mente del cliente sobre el producto, marca o empresa. Esta imagen representa los atributos y beneficios percibidos y tienen que ver con el lugar que éstos ocupan, pero en relación con otros productos o marcas competitivos.

Conocer el posicionamiento que un producto o marca ocupa en el mercado, en la mente de los consumidores que lo componen, es especialmente útil para orientar la estrategia de mercadotecnia y determinar las medidas específicas que deben adoptarse para mantener, corregir o variar la posición para que se distinga.

Se pueden distinguir varios tipos de posicionamiento de un producto o marca:

- ✓ Por las características del producto.
- ✓ Por los beneficios que suministre o los problemas que solucione.
- ✓ Por el uso u ocasiones de uso.
- ✓ Por el tipo de usuarios que tiene.
- ✓ En relación con otros productos.
- ✓ Por disociación de la clase de producto.

El posicionamiento es especialmente útil cuando se tiene que lanzar un producto nuevo, cuando se pretende relanzar un producto en estado de madurez, cuando se nota que hay una variación evidente respecto del producto o de los competidores o cuando aparecen nuevos productos de los competidores.

Además el posicionamiento implica la consideración de la etapa en que se encuentra el producto dentro de su ciclo de vida. Evidentemente al encontrarse en una u otra etapa hace variar la importancia de los distintos componentes de la estrategia de posicionamiento. No son lo mismo el peso y características del mensaje publicitario en un producto que se encuentra en etapa de introducción que en aquel que ya se halla en su madurez.

Dentro del lineamiento brindados por los factores mencionados y teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto, se deben

elaborar las distintas estrategias parciales que conformarán los diferentes caminos de crecimiento que podrá seguir la empresa.

Estos caminos de crecimiento son las diferentes alternativas de desarrollo de actividades derivadas de las variantes que pueden utilizarse, sea en desarrollo de mercados, diversificación de productos, mejor utilización de los canales de distribución, efectos sinérgicos en materia comunicacional, etc.

El desarrollo de un plan operativo de mercadotecnia exige la consideración de las diferentes estrategias parciales como un todo. En todos los casos deben analizarse las variables o estrategias parciales en función de las alternativas de crecimiento, en las cuales se pueden englobar éstas parcialmente como las siguientes:

- ✓ Estrategia de productos.
- ✓ Estrategia de canales y logística.
- ✓ Estrategia de precios.
- ✓ Estrategia de comunicación.

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

Esto implica analizar las necesidades y posibilidades de lanzamientos, relanzamientos, diversificación y/o innovaciones de productos, discontinuidad de toda o parte de la cartera, etc. Este proceso de revisión de actividades se realizará dentro del contexto más real posible y siguiendo la evolución de los mercados con sus tendencias a la diferenciación por un lado, a la diferenciación por el otro y a la globalización.

En toda empresa deben cuestionarse y replantearse permanentemente la estructura y contenido de la cartera de negocios, circunstancias que implica una constante revisión y toma de decisiones.

El desarrollo de una adecuada estrategia de productos empieza con la consideración del concepto del ciclo de vida del producto. El entendimiento de este ciclo proporciona un cuadro de trabajo conveniente, en el cual se deben considerar aquellos sucesos más importantes que exijan soluciones durante el curso de crecimiento de una estrategia de productos. Por lo que es importante la determinación de la línea de productos para decidir qué productos vender.

Esto se lleva a cabo observando las necesidades del consumidor y las oportunidades para satisfacerlas por lo que esta información se emplea para tomar decisiones sobre cuándo introducir nuevos productos y cuándo desechar los viejos.

La estrategia de productos es el plan que adopta la empresa para el mercadeo de éstos y es donde empiezan los objetivos del producto y que estos pueden ser las metas que la empresa desea alcanzar y hasta un grado considerable los problemas y sucesos varían de acuerdo al posicionamiento del producto en el ciclo de vida, en donde es inherente la adaptación a los cambios competitivos.

En forma general se puede mostrar la estrategia general en el ciclo de vida del producto como las siguientes:

- ✓ Introducción: Se establece el mercado, se persuade a probar el producto.
- ✓ Crecimiento: se penetra al mercado; se persuade para que prefieran la marca.
- ✓ Madurez: Se defiende la posición de la marca.
- ✓ Declive: Preparaciones de eliminación de producto.

Cada producto compite en un mercado diferente, con una situación competitiva distinta, con motivaciones distintas de los compradores, y por tanto cada producto requiere sus propias estrategias para luchar en su mercado.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO

La meta de la empresa es el crecimiento, presumiblemente medido por ingresos en ventas. La alta gerencia está explorando las posibilidades para alcanzar este crecimiento, un aumento en las ventas de la empresa. Por lo tanto, el aumento en ventas, expresado cuantitativamente se convierte en el objetivo del departamento de mercadotecnia. En donde la empresa puede: promover activamente su línea de productos existentes a través de la publicidad y de la venta personal; extender su sistema de distribución; ajustar

sus precios para aumentar el volumen; introducir uno o más productos nuevos al mercado, etc.

OBJETIVOS TÍPICOS DE PRODUCTOS

Sería difícil enumerar todos los objetivos que tienen que ver con el progreso de la estrategia de productos, pero se puede resaltar algunos, los más típicos que se deben establecer como resultado del estudio de la empresa, sus metas en mercadotecnia y la posición de sus productos en sus respectivos ciclos de vida, como los siguientes.

- ✓ **Crecimiento.** Es el aumento en ventas a través de la introducción de nuevos productos o de la mejora de los ya existentes.
- ✓ **Utilización de la capacidad excesiva.** Este aprovechamiento puede ser tanto en distribución como manufactura.
- ✓ **Mantenimiento o mejora de la participación del mercado.** Las empresas están más interesadas en sostener o consolidar sus posiciones competitivas en el mercado. Aquí pueden estar involucrados varios aspectos de la estrategia de productos, el diseño, el empaque y la identificación constituyen aspectos esenciales para diferenciarlos.

ESTRATEGIA DE CANAL DE DISTRIBUCION

El objetivo es analizar las decisiones estratégicas necesarias para la definición de una estructura de canales y sus implicaciones respecto a la estrategia de logística y cobertura de mercados.

La selección de canales, la confección de un mix de ellos adecuado a la relación producto mercado y a la estructura de un sistema eficiente de logística comercial otorgan la posibilidad de una excelente vía de crecimiento al ampliar el horizonte de cobertura correspondiente al producto ofrecido.

Las decisiones estratégicas de distribución y logística comprenden decisiones sobre el medio geográfico, la estructuración de los canales de distribución y la logística que los apoya.

El concepto de logística comercial consiste en el planeamiento, implementación y control de las redes de comunicación, transporte y almacenes que conectan a la organización con el consumidor final.

La logística de distribución del producto terminado comprende el movimiento físico del producto terminado, desde las plantas y depósitos hasta las manos del consumidor final, incluyendo todo lo referido a la planificación, implementación, control y operación de toda esta actividad.

Para la definición de la estrategia de distribución es necesario analizar los objetivos fijados a fin de verificar que contemplen las necesidades de los usuarios a los cuales deben servir, las características del producto, los servicios o funciones que requiere y las alternativas existentes para su desempeño.

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado asignado, su penetración y los servicios de facilitación de acceso al producto por parte del consumidor final.

Oportunidad es también una cualidad importante que deben tener los canales de distribución.

La primera decisión a tomar es la determinación de la estructura vertical del canal de distribución a adoptar, es decir, si se hará un contacto directo con el consumidor o usuario final o si, por el contrario, se lo atenderá por medio de intermediarios. La segunda decisión de importancia es definir la intensidad deseada o conveniente en la cobertura de mercado para el producto o servicio de que se trate. En tercer término la estrategia de comunicaciones a desarrollar, tanto en relación con los canales de comercialización adoptados como en lo que respecta a los usuarios o consumidores finales.

Las decisiones de canal siguen el desarrollo de la estrategia de productos. Al elegir un canal deben proceder a las consideraciones de promoción y precios. El canal se crea a través de una serie de ventas y no por la estructura lógica de un sistema de distribución a través de la cual las mercancías se puedan mover con eficiencia del fabricante hacia el último usuario.

OBJETIVOS TÍPICOS DE CANAL

Existe un número ilimitado de objetivos mercadotécnicos que pueden relacionarse a la estrategia de canal. Para ilustrar la diversidad de forma que pueden tomar los objetivos de canal se mencionan a continuación algunos como:

- ✓ **Crecimiento en ventas obteniendo distribución en nuevos mercados.** Esta meta puede implicar la distribución hacia otros clientes y/o segmentos de mercado no cubiertos anteriormente.
- ✓ **Mantenimiento o mejora de la porción de mercado a través de los canales existentes.** La presión para conservar la posición competitiva de una compañía con frecuencia aumenta el flujo para mantener o extender la porción del mercado.
- ✓ **Creación de un eficiente sistema de canal.** Se busca la eficiencia de canal a través de la mejora en los flujos de mercancías e información, eliminando los cuellos de botella y la distorsión de la información.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

Se entiende por logística de comercialización todo el movimiento físico de productos terminados entre las plantas y depósitos y en general todo el desplazamiento y almacenamiento de productos que se requiere para que lleguen a manos del consumidor, en tiempo, forma y lugar adecuados.

La logística de distribución comprende fundamentalmente los siguientes aspectos:

- ✓ Ubicación de los stocks y almacenamiento.
- ✓ Manejo de stocks.
- ✓ Control de stocks.
- ✓ Procesamiento de los pedidos.
- ✓ Transporte.

Las cualidades destacables de la estrategia de logística se refieren a los siguientes aspectos:

-
- ✓ Mejorar los servicios al cliente.
 - ✓ Reducir costos de distribución.
 - ✓ Generar un volumen mayor de ventas.
 - ✓ Crear utilidades de tiempo y lugar.

ESTRATEGIA DE PRECIO

La fijación de precios es probablemente la más completa y difícil de las tareas para forjar estrategias, pero ésta como las otras áreas de planeación de la mercadotecnia empieza con la determinación de objetivos. Entre ellos podrían estar el crecimiento de la compañía, el aumento de la porción en el mercado, el control de flujo de caja y utilidades, la estabilización de precios y márgenes, etc.

La estructura de descuentos se lleva a cabo para ajustar el precio básico al método mercadotécnico particular empleado por una firma. Los descuentos se ofrecen a los clientes para reflejar su nivel comercial, las cantidades que compran u objetos promocionales específicos que un vendedor quiere alcanzar. Además, los descuentos pueden ser incluidos a causa de los aspectos especiales de una orden, localización de un cliente, etc. Los términos de venta también pueden afectar la estructura de descuentos, como cuando a un cliente se le ofrece un descuento por pronto pago dentro de un periodo específico de tiempo.

La fijación de precios desempeña un papel en particular significativo en la estrategia de una compañía dentro de las distintas etapas en el ciclo de vida de un producto.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN O PROMOCIONAL

Las comunicaciones comprenden el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a los canales de comercialización y al público en general.

Está integrada por las siguientes estrategias:

- ✓ Publicidad

-
- ✓ Promoción de ventas
 - ✓ Fuerza de ventas
 - ✓ Difusión
 - ✓ Relaciones públicas

La elaboración de una estrategia comunicacional debe estar direccionada según los objetivos que se le asignen dentro de la estrategia conjunta del programa de mercadotecnia.

La definición de los objetivos asignados a la estrategia de comunicaciones de mercadotecnia determinan las pautas de utilización de la publicidad, promoción de ventas, difusión, fuerza de ventas y relaciones públicas.

- ✓ **La publicidad** es una de las formas de la comunicación que se establecen entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones.

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal de ideas, productos o servicios por un patrocinador identificado. El objetivo de la publicidad para el emisor es brindar una información a los consumidores con el fin de incentivar o crear demanda para un producto o servicio. Que además requiere la aplicación de técnicas administrativas de planeamiento, organización, coordinación y control.

Es decir, los procesos en que se basa un eficiente desarrollo de la actividad publicitaria comprenden los siguientes conceptos:

- = Definición de objetivos
- = Elaboración de estrategias
- = Selección de medios
- = Asignación de inversiones
- = Medición de resultados

La publicidad es la presentación no personal de un mensaje promocional hacia un grupo de clientes potenciales con el objeto de influir y de informar. Si la publicidad tiene una meta, esta sería comunicar sus productos y por su puesto esto influye indirectamente en el incremento de las ventas, en donde se tiene que seleccionar el tipo de medio (llámese revistas, periódicos, anuncios exteriores, publicidad móvil, radio, televisión, etc.) que se quiere utilizar y a

que tipo de mercado se quiere llegar, y dichos mensajes están diseñados para cambiar los niveles de concientización.

✓ **La promoción de ventas** es como un puente que vincula el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la fuerza de ventas. La acción promocional debe estar enmarcada en el plan general de comunicaciones de la empresa, pero sus objetivos específicos se refieren a:

- = La prueba del producto.
- = La repetición de la compra.
- = El incremento de la cantidad comprada o aumento de la frecuencia de consumo.
- = La consolidación de la imagen del producto.
- = Optimización del servicio de atención al público.

La promoción no reemplaza la publicidad en un producto que requiere alta exposición en los medios masivos de comunicación. Debe generarse a partir de la definición de la estrategia comunicacional. Esta variable comunicacional debe ser considerada y utilizada como: una herramienta táctica dentro de la mezcla de mercadotecnia; una técnica para captar al consumidor; la mejor complementación de la publicidad, entre otras.

Además la promoción de ventas se pueden encontrar actividades mercadotécnicas distintas de las ventas personales, publicidad y propaganda, que estimulan las compras del consumidor y la efectividad del distribuidor, en donde las actividades como concursos, premios, cupones, muestreo, demostraciones, promociones conjuntas, etc. se emplean para estimular las ventas.

✓ **La fuerza de ventas** comprende aquellas acciones a través de las cuáles se logra la concertación de la venta.

El rol de los vendedores en el desarrollo de la mercadotecnia de la empresa se acrecienta y toma mayor importancia, revalorizando la trascendencia de la actividad de la fuerza de ventas. Esto es así no sólo porque son los vendedores quienes realizan la acción final de vencer a los oponentes naturales y racionales que dificultan la concertación de la venta, sino porque en última instancia son la cara de la compañía.

Las tareas de la fuerza de ventas deben definirse precisando la relación cliente-vendedor que la empresa quiere desarrollar con su mercado. Es posible agruparlas en las siguientes actividades:

- = **Actividades de venta:** se concreta a la búsqueda de los clientes potenciales, análisis de sus necesidades y negociación de ventas.
- = **Actividades de servicio:** a la clientela, como asistencia para el uso y servicio post-venta.
- = **Actividades de transmisión** de informaciones hacia la empresa sobre las necesidades de los compradores, su variación y actividades de la competencia.

El vendedor no sólo es un brazo ejecutor de ventas, sino también un elemento importante del sistema de información de mercadotecnia.

La fuerza de ventas puede organizarse por áreas geográficas, por productos, por clientes o alguna mezcla de las tres.

- ✓ **La difusión** también denominada publicidad no pagada, consiste en lograr comunicación con el mercado de forma diferente, sin contratación específica de los medios, pero de todas formas los clientes actuales o potenciales recibirán mensajes que asociarán con el producto en cuestión.

Este tipo de comunicación de información, ya sea por medios personales o no personales y que de un modo no es pagada y que además no identifica la fuente del mensaje.

Los casos más comunes son la realización de conferencias, actos culturales de acceso gratuito, patrocinio de actividades, exhibiciones de arte, subastas, loterías, venta de libros, etc.

Con la difusión pueden favorecerse las políticas de comercialización y promoción de marcas, empresas, productos, personas, lugares, ideas, etc.

OBJETIVOS PROMOCIONALES ESTRATÉGICOS TÍPICOS

En general el propósito de la promoción es intentar comunicar, convencer y competir. La promoción puede emplearse para alcanzar metas.

El diseño de la estrategia de promoción comienza con la fijación de objetivos o casos específicos de la empresa. Con la versatilidad de la promoción y los muchos aspectos de la actividad corporativa, los objetivos son numerosos, he aquí unos cuantos ejemplos:

- ✓ **Aumentar las ventas**, éstas pueden incrementarse en diferentes formas como promover productos en lo particular, aumentar el volumen de clientes, estimular las ventas en momentos especiales, etc.
- ✓ **Mantener o mejorar la participación en el mercado.** El éxito en ventas por lo general se relaciona con la competencia. Con frecuencia es necesario conservar o mejorar la participación en el mercado para ocupar una posición sólida en el mismo.
- ✓ **Crear o mejorar el reconocimiento a la marca, su aceptación o insistencia.** El reconocimiento a la marca precede generalmente tanto a la aceptación como a la de manda, el mercadeo de los productos de consumo ha estado caracterizado por esfuerzos promocionales intensos para crear y promover la posición de la marca.

MEDICION DE LOS RESULTADOS PROMOCIONALES

Para poder medir deben conocerse los estándares o marcas establecidas para medir la efectividad promocional. Esto significa que el planeador debe tener el entendimiento sobre exactamente que intenta conseguir con la promoción. Para efectos de medición deben identificarse los estándares en términos cuantitativos, y para medir la eficiencia promocional es comparar las medidas reales con los estándares, al hacer esto es posible determinar el método de promoción más efectivo.

Recordemos que teóricamente la promoción de ventas se dice que tiene una cualidad única que llama la atención del cliente, ofrece incentivos para realizar

la adquisición a corto plazo, y que incluye una amplia variedad de instrumentos de promoción diseñados para estimular una respuesta.

Dentro de los instrumentos de promoción se implican:

- ✓ **La promoción de consumo**, que son las muestras, los cupones, las devoluciones de efectivo o rebajas de precio, los paquetes promocionales, las recompensas por preferir la marca, las exhibiciones y demostraciones en el punto de venta, los concursos, las rifas y juegos, los descuentos.
- ✓ **La promoción comercial**, se encuentran los descuentos por bonificación, artículos gratis, publicidad cooperativa, dinero de promoción, concursos de ventas para los distribuidores, además con esta promoción comercial se puede convencer al detallista de que adquiera cierta marca de productos y que le conceda un espacio en sus anaqueles, a veces este espacio escasea tanto que muchas veces se tiene que ofrecer descuentos y rebajas, garantizar que recibirán la mercancía devuelta y ofrecer productos gratis para conseguir espacio o que venda el producto.
- ✓ **La promoción para la fuerza de ventas**, bonos semanales, mensuales, trimestrales y anuales, bonos por concursos y apoyos promocionales.

Así en general se da un panorama de la versatilidad que pueden tener las estrategias dependiendo del objetivo a seguir y no es tanto la teoría sino lo que en una empresa lleva a cabo en la práctica y dependiendo de su meta se enfocará en ver qué es lo que le conviene más y hará lo necesario para conseguirlo.

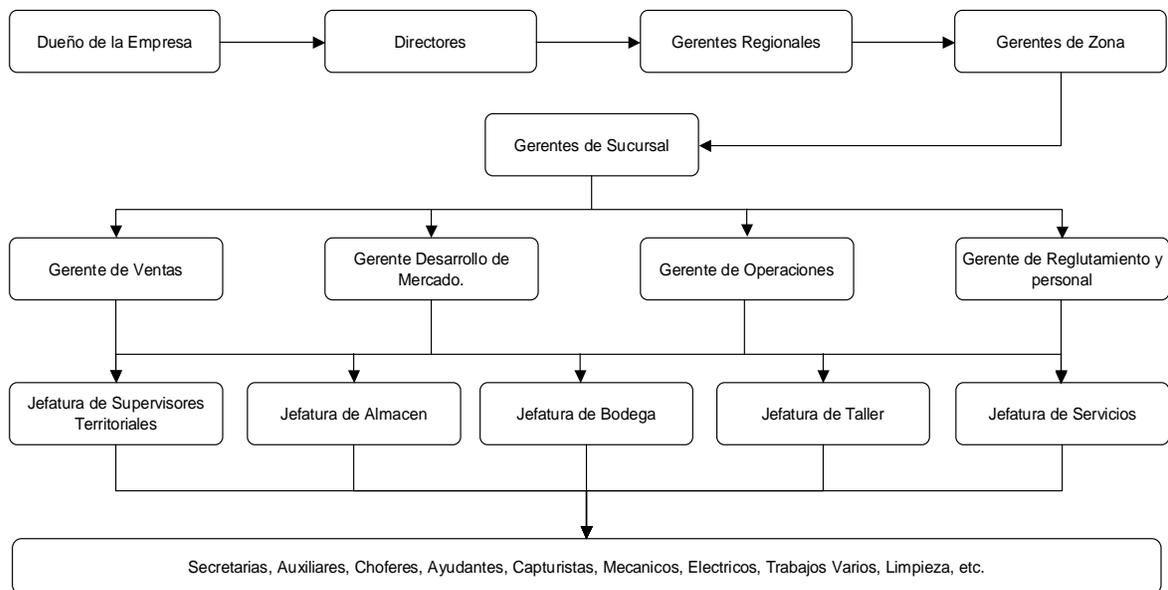
**SEGUNDA
PARTE**

En este apartado se verá un caso práctico que su mayor interés es el desarrollo e incremento en volumen de ventas, la cobertura y participación de mercado, basado en estrategias de mercado, consolidando una infraestructura que permita alcanzar los objetivos trazados de uno de los centros de distribución de refresco cuya razón social es Embotelladora Metropolitana, S. A. de C. V., mejor conocida como Pepsi.

A continuación se explicarán algunos de los aspectos más relevantes de la estructura y funcionamiento del centro de distribución para efectos del entendimiento de la información proporcionada.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta organización cuenta con un organigrama en donde se muestra la plantilla que cuenta el centro de distribución de Pepsi del que se refiere todo este caso:



CUADRO 1

LIMITES TERRITORIALES

El territorio de ventas es un área geográfica en que residen los clientes¹ actuales y potenciales a los que puede atender eficiente y económicamente una ruta, un depósito, etc. El tamaño y forma del territorio de ventas depende de la concentración y poder de compra de los clientes actuales y prospectos que en él radican, así como de sus hábitos de compra, de las características físicas de la zona y facilidad para el transporte. Un territorio puede tener las proporciones de unas cuantas cuadras, zonas comerciales, etc. Los territorios de ventas representan mercados integrados por consumidores que necesitan los productos o servicios de la empresa.

Estos límites de distribución que tiene cada sucursal, y que están constituidos por unidades de reparto de los diferentes producto que maneja la compañía, y participan en esta distribución una cierta cantidad de personal que hace posible el poder llevar el producto hasta el mismo domicilio de cada cliente, llámese cliente desde una ventana de un hogar que vende, así como hasta una tienda de autoservicio y todo aquel que pueda ser un prospecto de que compre.

Estos límites territoriales están constituidos por la capacidad de distribución con que cuente una organización, y que todo es en función a los recursos de cada organización, a mayor distribución, mayor demanda de los productos de cualquier organización.

Dentro de una sucursal pueden existir tantas unidades de distribución como sean posibles de sostener, ya que debemos de recordar que es muy importante medir la rentabilidad de cada unidad buscando hacerlas óptimas dentro del universo de clientes, y es por ello que es importante delimitar cada zona de distribución, en donde se establezca un claro equilibrio de gastos y utilidades.

Además como los recorridos se limitan a un área geográfica reducida, los gastos son relativamente controlados.

¹ Para este caso la palabra clientes se referirá a las misceláneas, abarrotes, particulares con venta, comidas, escuelas, bares, etc.

LINEA DE PRODUCTOS

En la actualidad el 90% de los envases son desechables, ya que el mercado trae una tendencia marcada del cambio de los retornables hacia los desechables (pet), porque son prácticos, ocupan poco espacio, es material reciclable, se utiliza una sola ocasión, higiénico y se puede transportar a cualquier lado sin peligro alguno, a diferencia del envase retornable que se tenía que hacer estibas en los negocios, en los hogares siempre ocupaban un espacio dentro de la casa y eran peligrosos por ser de vidrio y las tapas eran metálicas. La tendencia de mercado indica que en el futuro existirán solo envases desechables, aunque es más cara su producción.

La diversidad de la línea de productos puede manifestarse en distintas formas, en donde se pueden agrupar en tres formas:

- ✓ Diversidad del tipo de producto, en nuestro ejemplo esta diversidad se encuentra en los diferentes sabores cola, manzana, toronja, naranja, etc.
- ✓ Diversidad de forma, estilo o diseño de productos del mismo tipo, con este tipo de variedades se busca incrementar la participación potencial en el mercado, en este ejemplo son los envases de plástico (PET) y de vidrio.
- ✓ Diversidad de tamaño, peso o graduación es algo ya necesario para satisfacer las múltiples necesidades del mercado, en nuestro ejemplo son las diferentes presentaciones que se tienen por refresco como el de 12 oz, 500 ml, 600 ml, 1 lt, 2 lts, lata, etc.

Las marcas y empaques que en la actualidad están en el mercado las observamos en el cuadro 2:

| MARCAS | PRESENTACIONES | | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|-------|-------|-----|--------|--------|------|---------|-------|
| | 6.5 OZ | 11 OZ | 12 OZ | | 500 ML | 600 ML | 1 LT | 1.5 LTS | 2 LTS |
| | RET | RET | RET | PET | PET | PET | PET | PET | PET |
| PEPSI | W | | W | √ | √ | √ | √ | | √ |
| PEPSI LIMON | | | | √ | √ | √ | | | |
| PEPSI LIGTH | | | W | | | √ | | | √ |
| PEPSI MAX | | | | | | | | | |
| MIRINDA | | | W | | | √ | √ | | √ |
| MANZANITA SOL | | | W | √ | | √ | √ | | √ |
| 7 UP | | | W | √ | | √ | √ | | √ |
| KAS | | | W | √ | | √ | √ | | √ |
| SQUIRT | | | W | √ | | √ | √ | | √ |
| SQUIRT LIGHT | | | | | | √ | √ | | √ |
| POWER PUNCH UVA | | | | | | √ | √ | | |
| POWER PUNCH FRESA | | | | √ | | | | | |
| POWER PUNCH MANDARINA | | | | √ | | | | | |
| POWER PUNCH GUAYABA | | | | √ | | | | | |
| SEAGRAM'S | | | | √ | | | √ | | |
| ELECTROPURA PREMIUM | | | | | √ | | | √ | |
| GARCI CRESPO MINERAL | | W | | | | | | | |

CUADRO 2

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La embotelladora tiene clasificado los canales de distribución o giros en diferentes conceptos, en los que se encuentran los siguientes:

- √ Misceláneas
- √ Abarrotes
- √ Particulares con venta (casa no establecidas)
- √ Distribuidores y/o mayoristas.
- √ Comidas
- √ Escuelas
- √ Bares
- √ Kioscos, estanquillos, puestos de periódicos
- √ Otros (farmacias, hoteles, panaderías, estéticas, etc.)

Estos son los giros en que se encuentran los clientes a quienes se distribuye el producto.

CLASIFICACIONE DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para la industria refresquera existen diferentes categorizaciones de los clientes de acuerdo a su potencial de venta ejemplo:

- ✓ Categorías “**A**”: En esta categoría se encuentra el grueso del volumen, son los clientes mas importantes de la industria refresquera, aunque solo representen el 20 % del mercado, y éstos en volumen representan el 50 %.
- ✓ Categoría “**B**”: En esta categoría se encuentra la parte media de los clientes en importancia tanto de volumen como de población ya que representan el 30 % del volumen y 30 % de los clientes del mercado.
- ✓ Categoría “**C**”: No menos importante que las dos anteriores ya que ésta representa el 50 % de los clientes de la industria los clientes de menores recursos puesto que solo generan el 20 % del volumen del universo.

Es necesario tener presente esta tabla, ya que dentro de los planes y estrategias de cobertura horizontal y vertical ayudan a direccionar los recursos de manera adecuada, es decir:

En una ruta nómbrese zona 23 que atiende imaginariamente la zona rosa del centro del D.F. cuenta con un universo de 250 clientes que generan un volumen de 8522 cajas físicas al mes, tomando la teoría antes mencionada el análisis de esta ruta sería de la siguiente manera:

| CATEGORIA | CLIENTES | VOLUMEN | | |
|-----------|----------|---------|------|------|
| | | 50 % | 30 % | 20 % |
| A | 20 % | | | |
| B | 30 % | | | |
| C | 50 % | | | |

| CATEGORÍA | PORCENTAJE | CLIENTES | PORCENTAJE | VOLUMEN |
|-----------|------------|----------|------------|---------|
| A | 20 % | 50 | 50 % | 4261 |
| B | 30 % | 75 | 30 % | 2556 |
| C | 50 % | 125 | 20 % | 1704 |
| TOTAL | 100 % | 250 | 100 % | 8522 |

CUADRO 3

ESTRATEGIAS

Se encuentran diferentes tipos de estrategias generales de la empresa, como son las comerciales, nacionales, de mercado y en punto de venta:

✓ **Estrategias comerciales.** Son todos aquellos planes que están dirigidos para ciertos sectores en los que se necesita apoyar algún producto, actividad o desarrollo de la cobertura horizontal o vertical.

= **La Cobertura Horizontal** abarca y distribuye los productos dentro de un territorio logrando estar presente en todos los clientes de esa ruta en específico y se estaría hablando de una cobertura de clientes del 100 %.
Ejemplo :

Estamos en un centro de distribución, y nuestra zona de distribución está limitada por catorce cuadras y se encuentran en la ruta 66, y dentro de esta zona existe un universo de 250 clientes, nuestro objetivo primario es lograr penetrar en cada uno de ellos con alguno de los diferentes productos que se manejan, en el momento que se logre estar presentes en cada uno de los clientes tendríamos una cobertura del 100 %, esto quiere decir que conforme vayamos captando cada uno de estos clientes, se estaría creciendo como una mancha urbana y a esto se le llama cobertura horizontal.

= **La Cobertura Vertical** no es menos importante que la horizontal, ya que en el momento que se logre un cliente a lo que se llama penetración, se comienza la actividad comercial o negociación de la introducción de todo el portafolio de productos que maneja la empresa, el momento que se logre

introducir todas las presentaciones o productos en un cliente en ese momento se logro la cobertura vertical al 100%.

- ✓ **Estrategias nacionales.** Son aquellos planes institucionales que se trabajan en todas las agencias con los mismos criterios de implementación y ejecución, y depende de la cantidad de agencias, sucursales, plantas, con que cuente la organización, puede ser en todo un país, a nivel mundial, en uno o varios estado, en una ciudad, etc., es decir se desarrollan planes para todos los lugares sin importar la condición de cada lugar, ya que si se necesita otro tipo de plan en cierto lugar, para eso tenemos las estrategias comerciales que acabamos de ver en el punto anterior.

Como ejemplo de estas estrategias nacionales se tiene: el canje de tapa roscas por vajillas, vasos, camisas, minidiscos, producto líquido, promociones especiales cuando hay eventos importantes como el mundial, algún cantante que venga a hacer su gira en el país y sea patrocinado en parte por la marca, como en su momento fue Ricky Marti, Brietny Spears, Shakira, así como también el equipo Pepsi de foot ball, etc.

- ✓ **Estrategias de mercado.** Estas se caracterizan por estar dirigidas a los diferentes tipos de canales y subcanales, son propias de la visión y habilidad de los representantes de ventas en las que identifican las necesidades, crean planes de apoyo, se anticipan a los cambios del mercado, para así fortalecer su territorio y mantenerlo siempre a la vanguardia con apoyo de las estrategias antes citadas.
- ✓ **Estrategias en punto de venta.** Es toda actividad que se desarrolla fuera y dentro de todo negocio, en busca de mejorar e impulsar la imagen de nuestra organización. Son actividades de impulso y desarrollo con la única finalidad de cautivar la atención de los consumidores finales, ya que el subconiente es uno de los agentes más poderosos para generar la venta por impulso, está comprobado que todo artículo o producto que está exhibido tiene mucho más posibilidad de ser adquirido que uno que este oculto, de ahí que la mercadotecnia juega un papel muy importante en la actualidad en el desarrollo de estrategias de imagen y de ejecución.

RECURSOS

Uno de los recursos que se otorgan de acuerdo al tipo de cliente son los **enfriadores**, el cual es un activo que tiene mayor importancia en el punto de venta y es mejor conocido como “el vendedor callado”.

La productividad del enfriador se mide por el volumen de ventas semanales que se establecen de acuerdo al tamaño del enfriador y del giro de que se trate.

Hay diferentes modelos y tamaños, por ejemplo:

| MODELO | NIVEL DE PRODUCCION POR SEMANA CAJAS FISICAS | RANGO DE 12 OZ CAJAS |
|--------|--|----------------------|
| H 125 | 3 | 48 |
| V 140 | 3 | 72 |
| H 250 | 4 | 150 |
| V 272 | 7 | 272 |

CUADRO 4

De acuerdo a la necesidad del cliente se proporciona un enfriador

Otros recursos que se otorgan son: toldos, fachadas, mandiles, servilleteros, porta menús, manteles grandes, manteles individuales, gorras, sillas, mesas, sombrillas, pizarrones, saleros, etc., que se otorgan de acuerdo al giro del negocio y del volumen de venta que se estime.

Dentro de la mercadotecnia se manejan dos importantes conceptos la de apoyo al mercado y la ejecución en el punto de venta.

✓ **Apoyo al mercado** en este concepto se desarrollan todas las estrategias visuales y materiales que servirán como una herramienta para el consumidor, detallistas y empresas, pues en donde se desarrollan estrategias como anuncios publicitarios, anuncios en tv y radio, enfriadores, racks, material publicitario autoadherible, etc. Todas estas

estrategias las realiza la dirección de mercadotecnia ubicada en el corporativo.

- ✓ **Ejecución en el punto de venta**, en este concepto se desarrollan estrategias dirigidas a la fuerza de ventas para el desarrollo del punto de venta y con apoyo de las herramientas antes mencionadas

Ahora los siguientes datos son reales, en donde se muestra cómo se analizan éstos para obtener sus estrategias e implantarlas para el mes. Estos datos que se tomaron como guía, pertenecen al mes de octubre de 2002 y que posteriormente se comparará con otros meses.

PLAN DE TRABAJO

En el plan de trabajo es donde se hace la planeación de los objetivos de cómo se irá realizando las estrategias. Todo inicia un mes anterior, se elabora todo el plan para que en el primer día se tengan las bases para saber a donde ir, qué es lo que se va hacer, cómo atacar el mercado, en qué canales, qué cobertura se va a realizar, qué presentaciones, qué marcas, buscando el objetivo primario que es cubrir el volumen de venta estimado para el año e ir un poco más de lo planeado.

Todo esto se hace con un mes de anticipación y de acuerdo a las semanas del mes anterior se irán realizando las actividades pertinentes, ejemplo:

CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL MES DE OCTUBRE

| SEMANAS SEPTIEMBRE | | ACTIVIDADES | PARTICIPANTES |
|-----------------------|--------------|--|-----------------|
| 1 | LUN 2 AL 7 | ESTRATEGIAS PARA CONVERSION | GZ / GC |
| 2 | LUN 9 AL 14 | ELABORACION DE CONVERSION | GDM |
| 3 | MAR 17 AL 21 | PRESENTACION DE CONVERSION | GDM / JTS / CTS |
| 4 | LUN 23 AL 28 | NEGOCIACION DE CLIENTES | CTS / JTS |
| 5 | LUN 30 | ELABORACION DE PLANIFICADORES Y TABLEROS | CTS |

CUADRO 5

En la primera semana se elaboran las estrategias para la conversión de objetivos en donde el gerente de zona y el gerente de cedis se reúnen para la realización de éstas e indican cuáles van a hacer las estrategias y objetivos para el mes siguiente.

Segunda semana, se elabora la conversión de objetivos, ésta la hace el gerente de desarrollo de mercado de acuerdo a los planes estratégicos que le indicó el gerente de zona y el gerente de su cedis, y para esto hace un análisis de la base de datos con la que cuenta el depósito de los censos antes realizados y obtiene la información de cliente por cliente, cuánto y qué compran, si son mixtos o exclusivos en donde analiza las oportunidades de negociación, y las posibles debilidades de las estrategias que se tienen que desarrollar y que no puedan llegar a cumplirse.

Tercera semana, el gerente de desarrollo de mercado hace la presentación de la conversión de objetivos en donde a demás se les indica a los jefes de territorio y coordinadores de territorio las estrategias a seguir para el mes.

Cuarta semana, se realiza la negociación de los clientes, es decir que los jefes de territorio y coordinadores de territorio junto con promotores platican acerca del desarrollo de las estrategias para ver sobre qué clientes debe ir el promotor y además indica que clientes si se puede realizar las estrategias que le indicaron, y para guiarse hacen planificadores donde se registra la información para todo el mes de éstos clientes a desarrollar.

Estos clientes que se visitarán el gerente de desarrollo de mercado hace el análisis de su base de datos cuantos compran, por decir tiene 9000 clientes en la base de datos y que además se clasifican si son si son misceláneas, abarrotes, particulares con venta, etc., y también por ruta se clasifican éstos, ahora de los 9000 clientes que se analizaron se concluyó que 3000 no compran, ya sea porque se les dejó de proporcionar el servicio o son exclusivos de la competencia, o no quieren trabajar la marca, etc., estos clientes son a quienes principalmente se le van aplicar las estrategias que se van a desarrollar, además de los clientes que ya se tiene un pedido programado.

Como ya se indicó en líneas anteriores se hace el análisis para saber en donde se encuentra las debilidades e insuficiencia tanto de clientes como de

productos, en el cuadro 6 se hace un previo análisis en donde se ve hacia donde se va a manejar las estrategias, en qué marca se va atacar.

ACUMULADO ANUAL AL CIERRE DEL MES DE AGOSTO 2002

| | A.A. | REAL | DIFERENCIA CAJAS FISICAS | DIFERENCIA % |
|--------------------------|------------------|------------------|--------------------------------|-----------------|
| COLAS | 895.015 | 729.647 | -165.368 | -18,5 |
| SABORES PCM | 1.241.231 | 1.525.433 | 284.202 | 22,9 |
| TOTAL PCM | 2.136.246 | 2.255.080 | 118.834 | 5,6 |
| SABORES GEMEX | 629.157 | 641.640 | 12.483 | 2,0 |
| TOTAL PCM Y GEMEX | 2.765.403 | 2.896.720 | 131.317 | 4,7 |
| AGUA | 441.420 | 541.373 | 99.953 | 22,6 |
| GRAN TOTAL | 3.206.823 | 3.438.093 | 231.270 | 7,2 |

ESTAS SON LAS VENTAS EN CAJAS FISICAS ACUMULADAS HASTA EL MES DE AGOSTO DE 2001

VENTAS REALES EN CAJAS FISICAS ACUMULADAS HASTA EL MES DE AGOSTO

CUADRO 6

Sabores PCM (pepsi cola mexicana): mirinda, manzana, 7 up, power punch, kas.
 Sabores gemex: garci cresco, sigrams, squirt

Cajas físicas se mide en esta unidad debido a cuestiones de contabilidad en bodega, sin importar si es de 2 litros, 600 ml, 355 ml, etc.

En esta tabla como se ve se han dejado de vender 165,368 cajas de refresco negro o sea el refresco sabor cola que representa un -18.5 % desde enero hasta agosto de 2002.

En total depósito se tiene que se ha ganado un incremento acumulado de 231,279 cajas físicas.

Panorama general para ver que marca se tienen que trabajar. En este ejemplo el sabor cola va perdiendo y es donde se tienen que atacar para tratar de recuperar el volumen sin perder lo que se ha ganado con respecto a lo demás, posteriormente se hará un análisis de qué presentaciones se tienen que incentivar para incrementar el volumen.

ACUMULADO ANUAL AL CIERRE DEL MES DE AGOSTO 2002

| | A.A. | REAL | DIFERENCIA 8 ONZAS | DIFERENCIA % |
|--------------------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------|
| COLAS | 2.097.504 | 1.690.894 | -406.610 | -19,4 |
| SABORES PCM | 2.854.679 | 3.330.309 | 475.630 | 16,7 |
| TOTAL PCM | 4.952.183 | 5.021.203 | 69.020 | 1,4 |
| SABORES GEMEX | 1.594.135 | 1.560.474 | -33.661 | -2,1 |
| TOTAL PCM Y GEMEX | 6.546.318 | 6.581.677 | 35.359 | 0,5 |
| AGUA | 1.275.935 | 1.568.567 | 292.632 | 22,9 |
| GRAN TOTAL | 7.822.253 | 8.150.244 | 327.991 | 4,2 |

ESTAS SON LAS VENTAS
MEDIDAS EN 8 OZ
ACUMULADAS HASTA EL MES
DE AGOSTO DE 2001

VENTAS REALES
MEDIDAS EN 8 OZ
ACUMULADAS HASTA EL
MES DE AGOSTO

CUADRO 7

En cuadro 7 ahora el análisis es de 8 onzas medida estándar que se utiliza para medir la venta en litraje y nos sirve para saber si se ha vendido más líquido que cajas físicas.

Y aunque indique que se ha vendido más cajas físicas en el cuadro anterior en el litraje no se ve reflejado ya que es menor, debido a que se vendieron cajas de menor litraje.

Aquí se indica que se dejó de vender 406,610 cajas de 8 oz, así que se vendió menos líquido que en año anterior, lo más probable es de que se han vendido cajas de menor cantidad de litraje.

En sabores gemex se ha vendido más cajas que líquido, en el cuadro anterior indica que se tuvo una ganancia de 12,483 cajas físicas de más, cuando en realidad se va perdiendo con 33,661 cajas con medida de 8oz.

Estos previos análisis son globales y es en donde se da cuenta en donde se tiene que trabajar, como ya se vio en las tablas el sabor cola y sabores gemex que son garci creso, seagrams, square son las que se enfocarán las estrategias para el incremento en venta de volumen.

En el cuadro 8 se presenta el análisis de cada mes. El running rate es el comportamiento mes por mes. El factor de estacionalidad es la representación de participación en porcentaje en ese mes, que se convierte como el factor base a seguir. El factor ponderado es el equilibrio entre los dos años de acuerdo a la participación de éstos. AOP es el presupuesto anual operacional que se pretende vender para el año 2002, este presupuesto o patrón la planta lo asigna para ser seguido y alcanzado, en la planta se concentra toda la información depósito por depósito.

**CALCULO DE RUNNING RATE OCTUBRE
BASE ENERO / SEPTIEMBRE**

| | VENTA 2000 | FACTOR ESTACIONAL | VENTA 2001 | FACTOR ESTACIONAL | FACTOR PONDERADO | AOP 2002 | FACTOR | VENTA 2002 |
|----------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| ENERO | 382.886 | 7,5 | 309.090 | 6,1 | 6,8 | 439.768 | 7,6 | 394.011 |
| FEBRERO | 367.192 | 7,2 | 368.276 | 7,3 | 7,3 | 452.691 | 7,8 | 416.690 |
| MARZO | 453.006 | 8,9 | 367.086 | 7,3 | 8,1 | 522.827 | 9,1 | 387.609 |
| ABRIL | 445.040 | 8,7 | 384.320 | 7,6 | 8,2 | 522.327 | 9,0 | 426.542 |
| MAYO | 479.602 | 9,4 | 441.557 | 8,8 | 9,1 | 503.718 | 8,7 | 425.398 |
| JUNIO | 408.624 | 8,0 | 467.407 | 9,3 | 8,6 | 479.963 | 8,3 | 432.187 |
| JULIO | 440.967 | 8,6 | 455.868 | 9,1 | 8,8 | 493.361 | 8,5 | 419.305 |
| AGOSTO | 422.937 | 8,3 | 456.140 | 9,1 | 8,7 | 470.558 | 8,1 | 425.751 |
| SEPTIEMBRE | 460.678 | 9,0 | 431.776 | 8,6 | 8,8 | 450.132 | 7,8 | 426.486 |
| OCTUBRE | 402.942 | 7,9 | 451.809 | 9,0 | 8,4 | 462.843 | 8,0 | 406.804 |
| NOVIEMBRE | 419.221 | 8,2 | 410.474 | 8,2 | 8,2 | 451.507 | 7,8 | 396.840 |
| DICIEMBRE | 424.688 | 8,3 | 481.319 | 9,6 | 8,9 | 522.298 | 9,0 | 459.060 |
| TOTALES | 5.109.783 | 100,0 | 5.027.123 | 100,0 | 100,0 | 5.773.995 | 100,0 | 5.018.685 |

CUADRO 8

Venta real
del 2002

Con estos análisis se hace un aproximado de cómo va a cerrar el año con una tendencia de 5,018,685 cajas que comparando con el presupuesto queda abajo, pero como nos ubicamos en el mes de octubre como base, aparentemente se va vender 406,804 cajas pero el plan es vender 462,843 cajas, y el real indica que el mercado se esta contrayendo y se va vender 406,804 cajas entonces se tienen que desarrollar estrategias y/o actividades adicionales para llegar a ese número, ya se sabe por qué número se va, además que con lo que se esta haciendo hasta ahora no ha funcionado para llegar al número que esta pidiendo la planta.

En el siguiente cuadro 9 se da comienzo la realización de los objetivos con la información que se obtuvo con los análisis previos que se vieron anteriormente, además se hace otro análisis para saber en que presentaciones se tiene que enfocar y de qué marca.

PEPSI GEMEX 2002
CENTRO DE DISTRIBUCION ZARAGOZA
CONVERSION DE OBJETIVOS OCTUBRE 2002

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | |
|------------------------------|----------|-----------------------|
| | CLIENTES | VENTA C.F. VENTA 8 OZ |
| AÑO ANTERIOR | | 439,861 1,027,878 |
| PLAN | | 451,507 1,081,254 |
| DIFERENCIA | | 11,646 53,376 |
| % INCREMENTO | | 2.65 5.19 |
| VOLUMEN DE PPP X TENDENCIA | | 414,940 983,644 |
| COBERTURA 2.0 LTS | 1,786 | 1,198 2,839 |
| COBERTURA 12 OZ RET | 488 | 2,928 6,941 |
| CLIENTES DE BAJO POTENCIAL | 868 | 3,553 8,423 |
| PRODUCTIVIDAD DE ENFRIADORES | 769 | 8,290 19,652 |
| MAYORISTAS | | 13,559 32,142 |
| TOTAL CEDIS | | 444,468 1,053,641 |
| CEDIS VS A.A. | | 4,606 25,763 |
| % VS A.A. | | 1.04 2.45 |
| CEIS VS PLAN | | -7,040 -27,613 |
| % VS PLAN | | -1.58 -2.62 |
| ACTIVIDADES ADICIONALES | | 11,648 27,613 |

CUADRO 9

Se tienen cuatro objetivos: cobertura en 2 lts, cobertura en 12 oz, clientes de bajo potencial y productividad de enfriadores.

En la cobertura de 2 lts se va a tratar de captar 1,786 clientes, una venta de 1,198 cajas físicas y de 8oz 2,839; en 12 oz. Captar 488 clientes, una venta de 2,928 cajas físicas y de 8 oz 6,941; en clientes de bajo potencial se tratará de captar 868 clientes, una venta en cajas físicas de 3,553 y en 8 oz 8,423 cajas; y finalmente en productividad de enfriadores se capturará a 769 clientes, una venta de 8,290 cajas físicas y en 8oz 19,562 cajas.

En estos cuatro objetivos se realizan las estrategias para aumentar el volumen en venta que se tiene por tendencia y lograr alcanzar el objetivo del plan marcado para el mes de octubre.

Llevando a cabo estos objetivos y de acuerdo a los cálculos matemáticos se tiene que para ese mes se quedará un 1.05% arriba con respecto al año anterior, que en cuestión de cajas físicas esto significa unas 4,606 cajas, y en 8 oz 25,763 cajas y representa un 2.51% arriba con respecto al año anterior respectivamente.

Y con respecto al plan se tiene que en cajas físicas se queda abajo con 7,040 que representa un -1.56% y en cajas de 8 oz se tiene que igualmente con respecto al plan se queda abajo con 27,613 cajas que representa un -2.55%.

Por lo tanto se tienen que realizar actividades adicionales además de los objetivos para tratar de conseguir 11,648 cajas físicas y 27,613 en cajas de 8 oz como: rompimiento de exclusivas, colocación de enfriadores en primera posición, abrir clientes nuevos, atacar eventos de temporada, sacar promociones de temporada institucionales, etc.

Ahora se desglosa los objetivos, el primero corresponde al de 2 litros el cual se observa en el cuadro 10:

OBJETIVO 1 "COBERTURA"

| PRESENTACION | MARCA | ACTIVIDAD | | ESTRATEGIA DE MERCADO | OBJETIVO | | | | |
|--------------|--------------------|-------------------|--|--|----------|--------|----------|---------|----|
| | | PULL | PUSH | | JULIO | AGOSTO | OBJETIVO | MARCA | % |
| 2 LTS PET | PEPSI | 4 PRECIO | 4 EJECUCION EN PDV. MERCADE EXHIBICION 1a Y 2a | 4 REVISAR INVENTARIOS CADA VISITA | 4 9697 | 9566 | 10140 | PEPSI | 81 |
| | | 4 RADIO Y T.V. | | | 4 1046 | 2605 | 3126 | KAS | 25 |
| | KAS Y MANZANITA | 4 PENDONES | 4 COLOCACION DE: PENDON - RACK ESTANDEE | 4 EXHIBICION INMEDIATA DEL PRODUCTO EN ENFRIADOR, RACK Y UNA ADICIONAL | 4 7861 | 8199 | 8199 | MIRINDA | 65 |
| | | 4 MATERIAL P.O.P. | | | 4 6200 | 6850 | 7535 | 7 UP | 60 |
| | SEVEN UP Y MIRINDA | 4 ESTANDEE | 4 ENFRIADOR | 4 10107 | 10004 | 10004 | 10004 | MZA SOL | 80 |
| | | 4 RACK | | | 4 45049 | 47075 | 48016 | CEDIS | 64 |
| | 4 COPETE ENF | 4 45049 | 47075 | 48016 | CEDIS | 64 | | | |
| | 4 SEÑALIZACION | | | | | | | | |

MECANICA

- + EN BASE A LA COBERTURA DE 2 LTS EN SUS DIFERENTES MARCAS Y DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE CADA UNA SE ESTABLECERAN LOS COMPROMISOS DE INCREMENTO DE COBERTURA VERTICAL, PARTICIPAN TODOS LOS GIROS EXCEPTUANDO CANAL COMIDAS.
- + APOYO DE MANZANA SOL PARA LA COBERTURA DE KAS, VENDER UNA CAJA LOGICA MITAD MANZANA Y MITAD KAS EN ESE MOMENTO SE CUMPLIRA EL OBJETIVO Y SERA POR CLIENTE.
- + APOYO DE MIRINDA PARA LA COBERTURA DE 7 UP, VENDER UNA CAJA LOGICA MITAD MIRINDA Y MITAD 7 UP EN ESE MOMENTO SE CUMPLIRA EL OBJETIVO Y SERA POR CLIENTE.
- + EN EL CASO DE PEPSI EL OBJETIVO SE CUMPLE CUANDO SE LE VENDE UNA CAJA COMPLETA O MEDIA CAJA, EN EL SEGUNDO CASO SE DEBERA DE VENDER LA OTRA MITAD DE KAS O 7 UP.
- + LOS IMPACTOS MARCA INCREMENTALES CORRERAN POR CUENTA DEL PPP, CONSERVANDO LA BASE INICIAL Y REACTIVANDO PENDONES, STANDEE Y RACKS EN PDV.
- + EL SEGUIMIENTO CORRERA POR CUENTA DE GDM/JY/CT/GSV Y SE HARA DE MANERA SEMANAL, CUIDANDO QUE SE CUMPLAN EN TIEMPO Y FORMA LOS OBJETIVOS DE CONVERSION.

CLIENTES POTENCIALES ATACAR MISCELANEAS, ABARROTES Y PARTICULARES CON VENTA

| EQ | CLIENTES OBJETIVO | VOLUMEN INCREMENTAL | COBERTURA INCREMENTAL | | | | |
|-----|-------------------|---------------------|-----------------------|-----|---------|-----|---------|
| | | | PEPSI | KAS | MIRINDA | 7UP | MZA SOL |
| 1 | 67 | 40 | 12 | 25 | 25 | 30 | 30 |
| 2 | 73 | 56 | 17 | 25 | 25 | 31 | 31 |
| 3 | 91 | 60 | 31 | 29 | 29 | 31 | 31 |
| 4 | 107 | 66 | 41 | 29 | 29 | 37 | 37 |
| 5 | 142 | 91 | 51 | 35 | 35 | 56 | 56 |
| 6 | 79 | 45 | 34 | 20 | 20 | 25 | 25 |
| 7 | 148 | 90 | 58 | 39 | 39 | 51 | 51 |
| 8 | 97 | 60 | 37 | 28 | 28 | 32 | 32 |
| 9 | 130 | 70 | 60 | 32 | 32 | 38 | 38 |
| 10 | 146 | 83 | 63 | 37 | 37 | 46 | 46 |
| 11 | 116 | 89 | 27 | 37 | 37 | 52 | 52 |
| 12 | 106 | 85 | 21 | 38 | 38 | 47 | 47 |
| 13 | 105 | 79 | 26 | 34 | 34 | 45 | 45 |
| 14 | 94 | 72 | 22 | 29 | 29 | 43 | 43 |
| 15 | 99 | 73 | 26 | 30 | 30 | 43 | 43 |
| 16 | 81 | 63 | 18 | 26 | 26 | 37 | 37 |
| 17 | 105 | 76 | 29 | 31 | 31 | 45 | 45 |
| TOT | 1786 | 1198 | 573 | 524 | 524 | 689 | 689 |

| CUMPLIMIENTO DE CLIENTES INCREMENTALES X SEMANA | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------|-------|
| 1 er 2 AL 7 | 2 da 9 AL 14 | 3 er 16 AL 21 | 4 ta 23 AL 28 | 5 ta 30 | TOTAL |
| 35% | 35% | 15% | 15% | 0% | 100% |
| 625 | 625 | 268 | 268 | 0 | 1786 |

CUADRO 10

Objetivo 1, se trabajará la cobertura de 2 lts en marcas de pepsi, kas, manzanita, 7 up y mirinda.

Actividades de pull son aquellas actividades de apoyo que no están al alcance del control del cedis, pero que se utilizan y son productos proporcionados, éstas corren a cargo directamente de la dirección de mercadotecnia.

Actividades de push, éstas son actividades operacionales y éstas le corresponde al cedis llevarlas acabo la ejecución en punto de venta a través del mercadeo y el mercadeo lo conceptual izan como actividades del acomodo del enfriador de acuerdo a un patrón. En donde a este patrón se hizo un estudio de mercado, en el cual se estableció cómo se deben de acomodar los productos para que llamen la atención de éstos al consumidor y que además le sea

atractivo para que los consuma. Estas actividades de mercadeo constan de cómo acomodar el producto en el punto de venta para que le sea mas atractivo al cliente, además de que esté limpio, que cuente con una buena posición, con las imágenes al frente, acomodados de acuerdo a un patrón por decir que primero este pepsi luego mirinda, etc., y de igual manera con el tamaño.

Las exhibiciones de primera posición son la que cuando entra el cliente a una tienda este vea el enfriador con toda la línea de productos y que le atraiga e impacte comprar uno o varios de éstos.

Estrategias de mercado como parte de seguimiento de la conversión, se tiene que revisar inventarios en cada visita para cerciorarse qué tiene el cliente en el punto de venta tanto en la trastienda como en el enfriador, cuánto producto tiene en las primeras posiciones y exhibiciones para determinar cuánto producto le hace falta de acuerdo a lo que vende y cuánto se le tiene que dejar, es decir si un cliente vale 10 cajas y físicamente solo tiene 7 se tiene que hacer labor para dejarle las otras 3, éstas son estrategias que se tienen que aprovechar, saber cuánto vende cada cliente para dejarle el stock que maneja y tener presente cuánto vende y lo máximo que se le puede dejar para que no se le venda lo que el no puede vender y no se caduque el producto y salga contraproducente.

Ahora en el objetivo ya se tiene claro cuantas cajas de 2 litros se tiene que llegar a vender para alcanzar el objetivo que se logrará con cobertura vertical, como ya se vio en tablas anteriores que productos se tienen que impulsar y de que cantidad.

Esta cobertura vertical los clientes potenciales a atacar serán las misceláneas, abarrotes y particulares con venta, ya que podemos hacer la aclaración que en el canal comidas por decir no es susceptible de venta, ya que en una fonda uno no pide una refresco de 2 litros, sino un de 12 oz.

Con color amarillo se encuentran el incremento de clientes que se pretende más los que ya se tenían como base para cubrirse de acuerdo al objetivo, en donde en el siguiente cuadro 11 se desglosan.

COBERTURA POR MARCA 2 LTS

| EQ. | CTES BASE ABTS / MISC PART / VTA | CTES / COM 2 LTS PEPSI | CLIENTES OBJETIVO INCREM | CTES BASE + INCREM | CTES / COM 2 LTS KAS | CLIENTES OBJETIVO INCREM | CTES BASE + INCREM | CTES / COM 2 LTS 7 UP | CLIENTES OBJETIVO INCREM | CTES BASE + INCREM |
|--------------|--|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| 1 | 556 | 490 | 12 | 502 | 71 | 25 | 96 | 304 | 30 | 334 |
| 2 | 579 | 481 | 17 | 498 | 96 | 25 | 121 | 316 | 31 | 347 |
| 3 | 734 | 570 | 31 | 601 | 164 | 29 | 193 | 458 | 31 | 489 |
| 4 | 686 | 457 | 41 | 498 | 137 | 29 | 166 | 379 | 37 | 416 |
| 5 | 925 | 642 | 51 | 693 | 238 | 35 | 273 | 434 | 56 | 490 |
| 6 | 619 | 425 | 34 | 459 | 246 | 20 | 266 | 410 | 25 | 435 |
| 7 | 948 | 626 | 58 | 684 | 203 | 39 | 242 | 511 | 51 | 562 |
| 8 | 672 | 468 | 37 | 505 | 128 | 28 | 156 | 397 | 32 | 429 |
| 9 | 752 | 423 | 60 | 483 | 140 | 32 | 172 | 427 | 38 | 465 |
| 10 | 844 | 491 | 63 | 554 | 122 | 37 | 159 | 438 | 46 | 484 |
| 11 | 882 | 731 | 27 | 758 | 142 | 37 | 179 | 432 | 52 | 484 |
| 12 | 847 | 722 | 21 | 743 | 109 | 38 | 147 | 440 | 47 | 487 |
| 13 | 776 | 630 | 26 | 656 | 138 | 34 | 172 | 386 | 45 | 431 |
| 14 | 736 | 615 | 22 | 637 | 170 | 29 | 199 | 366 | 43 | 409 |
| 15 | 774 | 619 | 26 | 645 | 173 | 30 | 203 | 424 | 43 | 467 |
| 16 | 696 | 598 | 18 | 616 | 196 | 26 | 222 | 369 | 37 | 406 |
| 17 | 739 | 578 | 29 | 607 | 132 | 31 | 163 | 359 | 45 | 404 |
| Total | 12,765 | 9,566 | 573 | 10,139 | 2,605 | 524 | 3,129 | 6,850 | 689 | 7,539 |

CUADRO 11

En la mecánica se hace constar lo que se pretende realizar con los productos de 2 litros a desarrollar.

Dentro de la tabla 10 que se encuentra el objetivo 1, los números con color rojo son las metas ya desglosadas para dicho objetivo en donde como ya se explicó el depósito cuenta con 17 equipos y éstos cuentas dependiendo de la segmentación con 6, 7 u 8 rutas cada uno. Como se ve el total de los clientes objetivo son de 1,786 clientes que están distribuidos en los equipos como se indica y que además esos clientes deben generar una venta en cajas físicas de 1,198, y a su vez están clasificado cuántos se deben de cubrir para la venta en las presentaciones que se pretende incrementar la venta

El siguiente objetivo a desglosar es el de 12 onzas, en el cual se tiene en el cuadro 12:

OBJETIVO 2 "COBERTURA"

| PRESENTACION | MARCA | ACTIVIDAD | | ESTRATEGIA DE MERCADO | OBJETIVO |
|--------------|------------------|---|---|---|--|
| | | PULL | PUSH | | |
| 12 onzas RET | TODAS LAS MARCAS | 4 OFERTA 4 X 3 4 SEÑALIZACION EN PUESTOS 4 ARTICULOS PROMOCIONALES 4 EQUIPO DE REFRIGERACION | 4 NEGOCIACION CON CLIENTES NUEVOS 4 EJECUCION EN PDV MERCADEO EXHIBICION 1a Y 2a ENFRIADORES, MESAS, MOSTRADOR, HIELERAS | 4 INCREMENTO HORIZONTAL EN PUESTOS 4 INCREMENTO EN GIRO COMODAS LOCALES ESTABLECIDOS | 4 PUESTOS 244, 2 CLIENTES X PROMOTOR AL MES 4 LOCALES 244, 2 CLIENTES X PROMOTOR AL MES |

MECANICA

CLIENTES OBJETIVO EXCLUSIVOS GIRO COMIDAS

- + EL PPP REALIZARA RECORRIDOS COLLE POR CALLE, EN BUSCA DE CLIENTES NUEVOS DEK GIRO COMIDAS.
- + EN PUESTOS FIJOS NEGOCIAR PAQUETE INTEGRAL PARA EXCLUSIVOS:
 - IMAGEN DEL PUESTO
 - 5 CAJAS DE OBSEQUIO POR EXCLUSIVA *1 AÑO*
 - OFERTA 4 X 3 EN 12 OZ RET. PERMANENTE
 - PRESTAMO DE ENVASE Y PLASTICO
 - ARTICULOS PROMOCIONALES
 - MESAS Y SILLAS
 - ENFRIADOR Y / O HIELERA
- + EN LOCALES ESTABLECIDOS NEGOCIAR PAQUETE DE APOYO:
 - IMAGEN DE LOCAL PARTE EXTERIOR X UN AÑO
 - OFERTA 4 X 3 EN 12 OZ RET. PERMANENTE
 - PRESTAMO DE ENVASE Y PLASTICO
 - ARTICULOS PROMOCIONALES
 - MESAS Y SILLAS
 - ENFRIADOR Y / O HIELERA
- + EL SEGUIMIENTO CORRERA POR CUENTA DE GDM/UT/CT/GSV Y SE HARA DE MANERA SEMANAL, CUIDANDO QUE SE CUMPLAN EN TIEMPO Y FORMA LOS OBJETIVOS DE CONVERSION
- + BENEFICIO INCREMENTO DE COBERTURA, VOLUMEN E INGRESOS

| EQ | CLIENTES OBJETIVO | VOLUMEN OBJETIVO |
|-----|-------------------|------------------|
| 1 | 24 | 144 |
| 2 | 24 | 144 |
| 3 | 28 | 168 |
| 4 | 28 | 168 |
| 5 | 24 | 144 |
| 6 | 28 | 168 |
| 7 | 28 | 168 |
| 8 | 28 | 168 |
| 9 | 28 | 168 |
| 10 | 28 | 168 |
| 11 | 32 | 192 |
| 12 | 32 | 192 |
| 13 | 32 | 192 |
| 14 | 32 | 192 |
| 15 | 32 | 192 |
| 16 | 32 | 192 |
| 17 | 28 | 168 |
| TOT | 488 | 2928 |

| CUMPLIMIENTO DE CLIENTES INCREMENTALES X SEMANA | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------|-------|
| 1 er 2 AL 7 | 2 da 9 AL 14 | 3 er 16 AL 21 | 4 ta 23 AL 28 | 5 ta 30 | TOTAL |
| 35% | 35% | 15% | 15% | 0% | 100% |
| 171 | 171 | 73 | 73 | 0 | 488 |

CUADRO 12

Objetivo 2, se trabajará la cobertura de 12 oz en todas las presentaciones.

Las actividades a realizar como las de pull como ya se explicó son aquellas actividades de apoyo que no están al alcance del control del cedis, pero que se utilizan y son productos proporcionados, éstas corren a cargo directamente de la dirección de mercadotecnia.

Actividades de push, éstas son actividades operacionales y éstas le corresponde al cedis llevarlas a cabo mediante la ejecución en punto de venta, como la negociación de nuevos clientes, exhibiciones de primera posición, colocación de enfriadores, proporcionar mesas, mostradores, hieleras.

Estrategias de mercado como parte de seguimiento de la conversión, se tiene que incrementar en puestos y locales establecidos.

Ahora en el objetivo es de captar 2 clientes por promotor por lo menos al mes. Esta cobertura horizontal los clientes potenciales a atacar serán los giros de comidas. Con color anaranjado se encuentran las metas ya desglosadas para este objetivo que es de captar 488 clientes objetivo en donde se indica cuántos clientes se deben de captar por equipo.

En la mecánica se hace constar lo que se pretende realizar con los productos de 12 onzas a desarrollar.

El siguiente objetivo a desglosar es el de productividad de enfriadores, en el cual se ve en el cuadro 13:

Octubre '02
Octubre '02

OBJETIVO 3 "DESARROLLO"

| PRESENTACION | MARCA | ACTIVIDAD | | ESTRATEGIA DE MERCADO | OBJETIVO |
|----------------------------|---|-------------------------------------|--|--|---|
| | | PULL | PUSH | | |
| CLIENTES DE BAJO POTENCIAL | INCREMENTAR SU VOLUMEN EN UN PORCENTAJE DE 100 % COMPARADO CONTRA SU HISTORIA | 4 PUBLICIDAD EN: RADIO Y TELEVISION | 4 SEGUIMIENTO A VTAS, INVENTARIOS Y OPTIMIZACION DE ESPACIOS Y RECURSOS | 4 NEGOCIAR EL 100 % DEL VOLUMEN EN LA PRIMERA QUINCENA PPP EL OTRO 100 % EN 2a | 4 1a QUINCENA 4,458 C.F. 4 CREDITO TEMPORAL 21 DIAS 4 2a QUINCENA 4,458 C.F. REVOLVENTE 15 DIAS |
| | | 4 MATERIAL POP | 4 EJECUCION EN PDV MERCADEO RACK/ENF EXHIBICION 1a Y 2a POSICION DOMINANTE | 4 PPP/PP EXHIBICION DEL PRODUCTO EL RESTO DEL MES BUSCANDO LA MEJOR ZONA | 4 PPP/PP REVISION DE INVENTARIOS EN CADA VISITA |

MECANICA

- + JT/CT EXPLICARAN MECANICA AL PPP/VPP DEL OBJETIVO Y LA IMPORTANCIA DE LA EXHIBICION
- + JT/CT PRESENTARAN OBJETIVOS ESPECIFICOS CLIENTE POR CLIENTE A PPP Y VPP
- + CT ELABORARA PLANIFICADOR PARA PPP CON OBJETIVO DE VOLUMEN DE 1a QUINCENA Y RESULTADO, DE LA 2a QUINCENA Y RESULTADO
- + CT ELABORARA PLANIFICADOR PARA VPP CON LOS CLIENTES OBJETIVO QUE CONTenga LOS SIGUIENTES CAMPOS No NUD - NOMBRE - CUENTA, ETC
- + CT/JT REVISARAN DE MANERA COTIDIANA QUE LOS PPP/VPP LLEVEN CONSIGO EL PLANIFICADOR Y LO ESTEN ACTUALIZANDO
- + CT/JT PLATICARAN UNO A UNO CADA MARTES CON PPP/VPP PARA VERIFICAR AVANCES Y ESTABLECER COMPROMISOS
- + GSV/GDM/GC REALIZARAN DE MANERA ESPORADICA REVISION DE PLANIFICADORES A PPP/VPP POR LO MENOS UNA VEZ A LA SEMANA Y VERIFICAR AVANCES Y PLANES DE CORRECCION POR PARTE DE JT/CT
- + PPP RECABA DOCUMENTACION PARA TARJETA DE PRESTAMO TEMPORAL

868 CLIENTES DE BAJO POTENCIAL PARA DESARROLLO POR EQUIPO

| EQ | TOTAL ENFRIA | VOL. PROMEDIO ENERO / JULIO | VOLUMEN INCRE | VOLUMEN OBJETIVO |
|------------|--------------|-----------------------------|---------------|------------------|
| 1 | 22 | 50 | 50 | 100 |
| 2 | 19 | 63 | 63 | 125 |
| 3 | 27 | 94 | 94 | 187 |
| 4 | 38 | 170 | 170 | 340 |
| 5 | 130 | 606 | 606 | 1212 |
| 6 | 33 | 139 | 139 | 278 |
| 7 | 74 | 347 | 347 | 693 |
| 8 | 39 | 179 | 179 | 357 |
| 9 | 90 | 390 | 390 | 779 |
| 10 | 67 | 278 | 278 | 556 |
| 11 | 43 | 155 | 155 | 310 |
| 12 | 43 | 135 | 135 | 269 |
| 13 | 46 | 157 | 157 | 313 |
| 14 | 49 | 168 | 168 | 337 |
| 15 | 47 | 171 | 171 | 341 |
| 16 | 35 | 157 | 157 | 314 |
| 17 | 66 | 297 | 297 | 595 |
| TOT | | 3553 | 3553 | 7106 |

| CUMPLIMIENTO DE CLIENTES INCREMENTALES X SEMANA | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------|-------|
| 1 er 2 AL 7 | 2 da 9 AL 14 | 3 er 16 AL 21 | 4 ta 23 AL 28 | 5 ta 30 | TOTAL |
| 10% | 18% | 30% | 42% | 0% | 100% |
| 87 | 156 | 260 | 365 | 0 | 868 |

CUADRO 13

Objetivo 3, clientes de bajo potencial.

La meta es incrementar el volumen de venta en clientes de bajo potencial, dando seguimiento a éstos, otorgándoles crédito a 21 días sólo a los que sean redituables y negociar la primera posición del producto para alcanzar el objetivo de 3553 cajas físicas que este volumen se dará si se llega al 100 % de los 868 clientes que se tienen como meta para dicho mes.

Actividades de pull ya se explicó son aquellas actividades de apoyo que no están al alcance del control del centro de distribución, pero que se utilizan y son productos proporcionados, éstas corren a cargo directamente de la dirección de mercadotecnia.

Actividades de push, éstas son actividades operacionales y éstas le corresponde al centro de distribución llevarlas acabo mediante la ejecución en punto de venta, en donde se dará seguimiento al inventario en cuanto al recurso de los enfriadores en el punto de ventas a los clientes y que las exhibiciones de preferencia se encuentren en primera posición.

Estrategias de mercado como parte de seguimiento de la conversión, se tiene que dar seguimiento para obtener resultados, negociar primeras posiciones, negociar la productividad del enfriador.

Esta cobertura horizontal los clientes potenciales a atacar serán los clientes de bajo potencial, que se busca que incrementen su volumen de venta, ya sea otorgando créditos, colocar el producto en el mejor lugar visible posible dentro de la tienda.

Con color morado se encuentran la meta a cuanto se incrementará en volumen que es de 3553 cajas físicas de todos los producto sin tomar en cuenta la presentación y la marca, si se aplica a los clientes programados que son 868.

La mecánica del seguimiento se explica en dicho cuadro.

Por último el siguiente objetivo a desglosar es el de productividad de enfriadores, en el cual se tiene que:

OBJETIVO 4 "EJECUCION"

| PRESENTACION | MARCA | ACTIVIDAD | | ESTRATEGIA DE MERCADO | OBJETIVO |
|------------------------------|--|-------------------------------------|---|--------------------------------------|--|
| | | PULL | PUSH | | |
| PRODUCTIVIDAD DE ENFRIADORES | DESARROLLO EN UN PERIODO DE 3 MESES SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE | 4 REFIRGERACION | 4 SEGUIMIENTO A VTAS, INVENTARIOS Y OPTIMIZACION DE RECURSOS | 4 RENDIMENSION DE RECURSOS | 4 DE 3004 REDIMENSIONAR 323 1 X SEMA TRAVES DE VPP |
| | | 4 PUBLICIDAD EN: RADIO Y TELEVISION | 4 EJECUCION EN PDV MERCADEO RACK/ENF EXHIBICION 1a Y2a POSICION DOMINANTE | 4 NEGOCIAR PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS | 4 DE 3004 NEGOCIAR EN 244 2 AL MES XPPP |
| | | 4 MATERIOAL POP | | 4 NEGOCIAR PRIMERAS POSICIONES | 4 DE 3004 NEGOCIAR 244 |

MECANICA

CLIENTES CON ENFRIADOR, DESARROLLO A TRES MESES BASE JULIO DE 45.69 % Y HASTA UN 75 % DE PRODUCTIVIDAD

- + JT/CT NEGOCIARAN CON PPP LOS CLIENTES A TRABAJAR DE ACUERDO A LOS TRES DIFERENTES CRITERIOS:
REDIMENSION DE RECURSOS
NEGOCIAR PRODUCTIVIDAD DE ENFRIADORES
NEGOCIAR PRIMERAS POSICIONES DE RECURSOS
- + PPP DARA SEGUIMIENTO CLIENTE POR CLIENTE TANTO A LOS CLIENTES QUE REGULARMENTE ES PRODUCTIVO SU ENFRIADOR COMO A LOS CLIENTES NEGOCIADOS EN EL PUNTO ANTERIOR
- + CT ELABORA PLANIFICADOR CON LOS DATOS SIGUIENTES No NUD - CLIENTE - OBJ - SEM1 - SEM2 - SEM4 - SEM5 - TOTAL
- + CT DARA SEGUIMIENTO CADA SEMANA A PLANIFICADOR ACTUALIZANDO EL VOLUMEN POR CLIENTES SEGUN SEMANA
- + CT/JT PLATICARAN UNO A UNO CADA MARTES CON PPP'S PARA PARA VERIFICAR AVANCES Y ESTABLECER COMPROMISOS
- + CT/JT/GSV REVISARAN QUE LOS PPP'S LLEVEN CONSIGO EL PLANIFICADOR TODOS LOS DIAS
- + GC VALIDA AVANCES Y AUTORIZA POSIBLES NEGOCIACIONES POR PRIMERA POSICION DE ENFRIADOR
- + GDM DA V0 B0 PARA REDIMENSION DE ENFRIADORES A VPP CON DOCUMENTACION CORRECTA, PREVIA NEGOCIACION PPP Y AUTORIZACION JT

| EQ | TOTAL ENFRIA | ENFRIADORES OBJETIVO | % DE PROD | % INCRE VS JULIO | VOLUMEN INCRE |
|-----|--------------|----------------------|-----------|------------------|---------------|
| 1 | 418 | 225 | 53.8 | 10.8 | 457 |
| 2 | 392 | 280 | 71.4 | 1.8 | 361 |
| 3 | 457 | 258 | 56.5 | 9.2 | 400 |
| 4 | 452 | 282 | 62.4 | 6 | 491 |
| 5 | 537 | 253 | 47.1 | 13.8 | 557 |
| 6 | 400 | 219 | 54.8 | 10 | 455 |
| 7 | 498 | 257 | 51.6 | 11.8 | 417 |
| 8 | 416 | 229 | 55 | 10.1 | 444 |
| 9 | 414 | 220 | 53.1 | 11.1 | 493 |
| 10 | 493 | 253 | 51.3 | 11.6 | 474 |
| 11 | 491 | 259 | 52.7 | 11 | 545 |
| 12 | 517 | 291 | 56.3 | 9.7 | 542 |
| 13 | 533 | 291 | 54.6 | 10.3 | 546 |
| 14 | 439 | 261 | 59.5 | 7.7 | 522 |
| 15 | 465 | 282 | 60.6 | 7.3 | 595 |
| 16 | 437 | 249 | 57 | 9.2 | 502 |
| 17 | 498 | 250 | 50.2 | 12.7 | 489 |
| TOT | 7857 | 4359 | 55.8 | 9.7 | 8290 |

| CUMPLIMIENTO DE CLIENTES INCREMENTALES X SEMANA | | | | | |
|---|---------|----------|----------|------|-------|
| 1 er | 2 da | 3 er | 4 ta | 5 ta | TOTAL |
| 2 AL 7 | 9 AL 14 | 16 AL 21 | 23 AL 28 | 30 | |
| 10% | 18% | 30% | 42% | 0% | 100% |
| 436 | 785 | 1308 | 1831 | 0 | 4360 |

>

CUADRO 14

Objetivo 4, se trabajará la productividad de enfriadores.

La meta es redimensionar en enfriadores, es decir cambiar enfriadores de menor capacidad por uno de mayor a 323 clientes, además de renegociar la productividad de éstos a través por supuesto del incremento en volumen de producto con el fin de tenerlo en primera posición, y así lograr el aumento en volumen de venta.

Actividades de pull ya se explicó son aquellas actividades de apoyo que no están al alcance del control del centro de distribución, pero que se utilizan y son productos proporcionados, éstas corren a cargo directamente de la dirección de mercadotecnia.

Actividades de push, éstas son actividades operacionales y éstas le corresponde al cedis llevarlas acabo mediante la ejecución en punto de venta, en donde se dará seguimiento al inventario en cuanto al recurso de los enfriadores en el punto de ventas a los clientes y que las exhibiciones de preferencia se encuentren en primera posición.

Estrategias de mercado como parte de seguimiento de la conversión, se tiene que dar seguimiento para obtener resultados por lo menos de tres meses en donde se redimensionarán los enfriadores, negociar primeras posiciones, negociar la productividad del enfriador.

Esta cobertura horizontal los clientes potenciales a atacar serán los clientes que tienen previamente un enfriador.

Con color verde se encuentran la meta a cuanto se incrementará en volumen que es de 8290 cajas físicas de todos los producto sin tomar en cuenta la presentación y la marca, si se aplica a los clientes programados.

La mecánica del seguimiento se explica en dicho cuadro.

CONCLUSIONES

En general estos son los objetivos que se plantean para dar seguimiento a las estrategias que se proponen para el incremento en volumen de ventas de las marcas y presentaciones de los productos con los que cuenta la compañía, pero siempre tomando en cuenta la posición que se tenga en el mercado con respecto al competidor más fuerte que es coca cola y tratando de colocar en la preferencia del público el refresco negro que es el principal refresco con que se compara la venta, por ello es que se puede decir que en todo el año se trata de incrementar el volumen de venta primordialmente en este sabor de cola ya sea en las diferentes presentaciones que se tiene de este producto, pero en donde se ataca más fuertemente es el de dos litros y que próximamente puede ser absorbido por la presentación de dos litros y medio, debido a la colocación de un nuevo producto que ha sido lanzado al mercado y llamado big cola que penetró al mercado con una gran fuerza por tener mayor cantidad en litraje y a un menor precio, esto se puede decir que afectó tanto a pepsi cola como a coca cola, debido que en la economía familiar puede ser un atractivo más conveniente por tener más líquido y un conseguirlo a un menor precio.

Con esto vemos que las estrategias ya sean de precio, de distribución, de los propios productos, de la promoción van unidas de la mano, no se pueden separar para realizar una estrategia determinada, ya que como se mencionó con el lanzamiento de big cola que entró con una fuerza, en comparación con otros refrescos de cola de otras marcas que se encuentran en el mercado; debido a esto se afectó en las estrategias que de un día para otro se tuvo que implementar una estrategia de emergencia debido al dicho suceso el cual se tuvo que contemplar este lanzamiento en donde estuvo involucrado el precio, la distribución, la presentación del producto, la promoción, como vemos una estrategia se realiza en conjunto con los demás elementos de la mercadotecnia unidos como un sistema, como un todo.

Regularmente sobre los empaques prioritarios giran los objetivos; debido a que son empaques de alta rotación y en donde se genera el 60 y/o 70 % de los ingresos de la compañía y se dividen en dos segmentos, en el segmento single service mejor conocido como bebida de consumo inmediato y multi service de consumo familiar, dentro de estos segmentos los empaques más importantes son de consumo inmediato el 12 oz y 600 ml, para consumo familiar el de 2 lts.

Es por ello que alrededor de estos tres empaques gira la mayoría de los objetivos tanto de cobertura vertical como cobertura horizontal, ya que la pérdida de un punto porcentual de cobertura vertical significaría una gran pérdida económica, de esta manera no se puede descuidar por ninguna circunstancia estas presentaciones, ya que de cualquier actividad sea promoción, ejecución y/o impulso utilizando estas presentaciones se genera un superávit a favor.

Sin embargo recordemos que no se puede dejar recaer el crecimiento de la compañía en estas presentaciones por muy importante que estas sean, se tienen que generar otras estrategias o actividades adicionales que permita garantizar el crecimiento lateral de los planes y de las estrategias mismas, de esta manera y periódicamente se toma la decisión se anexar actividades de apoyo en el punto de venta valiéndose de estudios de mercado para que en determinadas épocas estas actividades se puedan cumplir.

Algunas de estas actividades que se utilizan son la ejecución en clientes del círculo pepsi, redimensionamiento de enfriadores, introducción de enfriadores, la cobertura horizontal (clientes nuevos).

En la siguiente ilustración se muestra lo que se lleva del año las marcas y presentaciones para las cuales se realizaron las estrategias previamente analizadas como en el caso anterior en donde se tiene que atacar; por lo que se puede decir que en general las estrategias son enfocadas a nivel de centro de distribución a la cobertura tanto vertical como horizontal en el mercado, además de otras actividades complementarias que esas pueden variar de acuerdo a la estacionalidad. Como centro de distribución sus estrategias se enfocan al incremento en volumen de venta apoyándose en la fuerza de venta que a su vez su labor es colocar en el mercado dichos productos, romper exclusivas, conseguir nuevos clientes, colocar recursos, etc., pero en cuanto a promociones ya sea de canje de tapa roscas, envases desechables o latas, entre otras éstas corresponden directamente en la dirección general de mercadotecnia que lanza los anuncios publicitarios y con ayuda de estas actividades en conjunto se complementan las estrategias que en un centro de distribución se realizan y con ello cumplir las expectativas de volumen en venta.

Objetivos planteados y que se llevaron a cabo durante el año 2002

| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | |
|-------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|--|
| OBJETIVO 1 | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MIRINDA | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MIRINDA MANZANITA | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MIRINDA 7 UP SQUIRT |
| OBJETIVO 2 | COBERTURA 12 OZ | PEPSI PEPSI LIMON MIRINDA | COBERTURA 12 OZ | PEPSI PEPSI LIMON MIRINDA 7 UP | COBERTURA 12 OZ | PEPSI MIRINDA 7 UP PW PCH MANDARINA |
| OBJETIVO 3 | COBERTURA 600 ML | TODAS LAS MARCAS | COBERTURA 600 ML | PEPSI MIRINDA 7 UP MANZANITA | COBERTURA 600 ML | PEPSI MIRINDA MANZANITA SQUIRT |
| OBJETIVO 4 | CLIENTES CDP | | REUBICACION DE ENFRIADORES | | REUBICACION DE ENFRIADORES | |

| | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | |
|-------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------------|
| OBJETIVO 1 | COBERTURA 2 LTS | PEPS 7 UP KAS MANZANITA | COBERTURA 2 LTS | PEPSI KAS MANZANITA SQUIRT | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MIRINDA KAS MANZANITA |
| OBJETIVO 2 | COBERTURA 12 OZ | PEPSI KAS MANZANITA | COBERTURA 12 OZ | MANZANITA KAS SQUIRT POWER PUCH UVA | COBERTURA 12 OZ | MIRINDA KAS MANZANITA SQUIRT |
| OBJETIVO 3 | CLIENTES CDP | IMPACTO 2LTS | COBERTURA 600 ML | PEPSI | COBERTURA 600 ML | PEPSI |
| OBJETIVO 4 | REUBICACION DE ENFRIADORES | | REUBICACION DE ENFRIADORES | | REUBICACION DE ENFRIADORES | |

| | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | |
|-------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| OBJETIVO 1 | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MIRINDA 7 UP MANZANITA | COBERTURA 2 LTS | PEPSI MANZANITA SQUIRT 7 UP | COBERTURA 2 LTS COBERTURA 2 LTS | PEPSI KAS MANZANITA 7 UP MIRINDA |
| OBJETIVO 2 | COBERTURA 12 OZ | PEPSI MANZANITA SQUIRT | COBERTURA 12 OZ | PEPSI 7 UP PW PCH GUAYABA | COBERTURA 12 OZ | TODAS LAS MARCAS |
| OBJETIVO 3 | COBERTURA 600 ML | TOTAL EMPAQUE | COBERTURA 600 ML | TOTAL EMPAQUE | COBERTURA 600 ML | TOTAL EMPAQUE |
| OBJETIVO 4 | COLOCACION DE ENFRIADORES | | CLIENTES DE BAJO POTENCIAL | | CLIENTES DE BAJO POTENCIAL | |

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Drake Tomás, El marketing como arma competitiva –cómo asignar prioridades a los recursos comerciales-, McGraw-Hill.

Bell Martín L., Mercadotecnia –conceptos y estrategias-, Compañía editorial continental 1985.

Biblioteca práctica de negocios tomo VII mercadotecnia, McGraw-Hill.

Braidot Nestor P., Marketing Total, quinta edición 1997, Macchi grupo editor.

Canfield Bertrand R., Administración de ventas -principios y problemas-, segunda edición, Editorial Diana.

Kotler Philip, Gary Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, segunda edición 1995, Prentice may

Pearce Esmond, La dirección de empresas en el proceso de comercialización, Ediciones contabilidad moderna, 1973.