

**PLAN DE MERCADEO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE
VENTAS DE LA EMPRESA C.I. AMEROIL S.A. EN BUCARAMANGA**



MARLYN NATHALIA HERNÁNDEZ LEÓN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DUAL BERUFSKADEMIE
BUCARAMANGA
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE
VENTAS DE LA EMPRESA C.I. AMEROIL S.A. EN BUCARAMANGA**



MARLYN NATHALIA HERNÁNDEZ LEÓN

Informe final de trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Director:
EDUARDO RUEDA GALVIS
Economista

Asesor académico:
OTTO ENRIQUE BARRERA REY
Administrador de empresas

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DUAL BERUFSKADEMIE
BUCARAMANGA
2009**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Agosto de 2009

A mis padres y hermano,
apoyo constante en cada paso de mi vida.

A mis amigos,
apoyo incondicional durante la carrera.

A mis docentes de la UNAB,
fuente de conocimientos y experiencia.

El autor agradece a:

Otto Enrique Barrera Rey, Asesor académico, por su orientación en el desarrollo de este proyecto y sus inolvidables enseñanzas para la vida diaria.

Luis Rubén Pérez, Asesor metodológico, por sus enseñanzas y orientación para la estructuración de este trabajo.

Eduardo Rueda Galvis, Director operativo de C.I. AMEROIL S.A., quien hizo como suyo este proyecto y permitió que las ideas plasmadas en papel se hicieran realidad.

Martha Lucía Cárdenas Gómez, Gerente Administrativa y financiera de C.I. AMEROIL S.A., por permitirle hacer parte de su organización y por la confianza depositada a lo largo de toda la carrera.

Clara Patricia Cárdenas, Directora Comercial de C.I. AMEROIL S.A., ejemplo de fortaleza y dedicación, por sus enseñanzas en materia comercial y las valiosas experiencias compartidas.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	17
1. PERFIL DE LA EMPRESA.....	34
1.1 DATOS DE IDENTIFICACION	34
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	35
1.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	36
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL	38
2.1 METODOLOGÍA.....	38
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	41
2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO	46
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	50
3. PLAN DE MERCADEO	52
3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO META	52
3.1.1 Identificación del mercado y mercado meta primario.....	52
3.1.2 Criterios para la segmentación	53
3.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	55
3.3.1 Objetivo general del plan	55
3.3.2 Objetivos específicos	55
4. TÁCTICAS EJECUTADAS.....	62
4.1 PRODUCTO	62
4.1.1 Empaque.....	62
4.1.1.1 Justificación	62
4.1.1.2 Ejecución	63
4.1.2 Identidad corporativa/Identidad visual.....	67
4.1.2.1 Justificación	67
4.1.2.2 Ejecución	67
4.1.3 Producto aumentado.....	70
4.1.3.1 Justificación	70

4.1.3.2 Ejecución	70
4.2 PRECIO	71
4.2.1 Política de precio	71
4.2.1.1 Justificación	71
4.2.1.2 Ejecución	72
4.3 PLAZA.....	74
4.3.1 Inventarios Óptimos.	74
4.3.2 Rutas de distribución y Control Presupuestal.	75
4.4 PROMOCIÓN	77
4.3.2 Fuerza de ventas.	77
4.3.2.1 Justificación	77
4.3.2.2 Ejecución.	78
4.3.3 Herramientas de comunicación.....	80
5. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	81
5.1 HERRAMIENTAS INFORMATICAS DESARROLLADAS	80
5.2 PROYECCIÓN DE RESULTADOS VARIABLES DE ESTUDIO.....	83
5.2.1.1 ESCENARIO 1 POSITIVO (Cumplimiento al 100%).....	88
5.2.1.2 ESCENARIO 2 NEGATIVO (Cumplimiento al 50%)	89
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
INDICE ALFABÉTICO.....	98

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variables de medición.....	30
Tabla 2. Jerarquización capacidades internas.....	42
Tabla 3. Ponderación capacidades internas.....	43
Tabla 4. Jerarquización factores externos.....	47
Tabla 5. Ponderación factores externos.....	47
Tabla 6. Nivel de inactividad real y proyectada -Total clientes censo.....	93

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Organigrama directivo C.I. AMEROIL S.A.	17
Figura 2. Evolución TRM año 2008.....	18
Figura 3. Clientes inactivos por zona y departamento	20
Figura 4. Evolución nivel de ventas, cliente: Multifiltros Ltda.	21
Figura 5. Elementos Marketing Mix.....	29
Figura 6. Fachada C.I. AMEROIL S.A.	34
Figura 7. Plataforma estratégica C.I. AMEROIL S.A.....	36
Figura 8. Ficha técnica Seminario análisis situacional.....	38
Figura 9. Registro fotográfico Seminario análisis situacional.....	39
Figura 10. Diapositivas análisis situacional.....	41
Figura 11. Matriz diagnóstico PCI.....	44
Figura 12. Matriz diagnóstico POAM	48
Figura 13. Resultados Matriz externa-interna	50
Figura 14. Matriz DOFA cruzada	51
Figura 15. Tipos básicos de mercados	52
Figura 16. Criterios para segmentación de mercado	53
Figura 17. Cronograma de marketing	57
Figura 18. Presupuesto promocional y de producto – Gastos de personal.....	58
Figura 19. Tabla de bonificaciones	59
Figura 20. Tácticas pendientes de aplicación	60
Figura 21. Cotización de servicios Identidad corporativa.....	64
Figura 22. Diseños corrugados y etiquetas por marca.....	65
Figura 23. Logos de las marcas de C.I. AMEROIL S.A.	66
Figura 24. Ficha para el testeo del diseño de las etiquetas	67
Figura 25. Certificado laboratorio calidad imagen fachada de C.I. AMEROIL S.A.	68
Figura 26. Manual de identidad de marca AMEROIL.....	68
Figura 27. Correo corporativo webmail.ameroilsa.com, Pág. inicio	69
Figura 28. Certificado laboratorio de calidad	71
Figura 29. Resultados factores que influyen en la compra de lubricantes	72
Figura 30. Intro. Modelo dinámico de costos	73
Figura 31. Vista lista de precios generada por el modelo dinámico de costos.....	74
Figura 32. Cálculo de inventarios óptimos ciudad.....	75
Figura 33. Modelo dinámico seguimiento rutas de distribución	76
Figura 34. Rutas de distribución. Modelo dinámico seguimiento de rutas	76

Figura 35. Formato requisición de personal.....	78
Figura 36. Plan de capacitación e inducción.....	79
Figura 37. Presentación Institucional C.I. AMEROIL S.A.....	79
Figura 38. Registro fotográfico capacitación y certificados de capacitación	80
Figura 39. Presentación Herramientas informáticas desarrolladas.....	81
Figura 40. Estimación monetaria de las herramientas informáticas desarrolladas	82
Figura 41. Presupuesto de ventas Mes 1	83
Figura 42. Tabla de bonificaciones datos proyectados mes 1	87
Figura 43. Resumen aporte proyectado rentabilidad, dilución de CFescenario 1..	89
Figura 44. Resumen aporte proyectado rentabilidad dilución CF escenario 2.....	91

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Clasificación ABC de los clientes volumen de ventas Ene-May 2008...	21
Cuadro 2. Mercado C.I. AMEROIL S.A. por actividad AMB.....	31
Cuadro 3. Mercado C.I. AMEROIL S.A. por actividad Municipal.....	31
Cuadro 4. Plan de trabajo análisis situacional	40
Cuadro 5. Asignación de costos por línea de producto.....	86
Cuadro 6. Desarrollo metodología para el cálculo de costos unitarios	86
Cuadro 7. Resultados proyectados escenario 1 Positivo	88
Cuadro 8. Metodología medición aporte proyectado dilución CF escenario 1.	89
Cuadro 9. Resultados proyectados escenario 2 Negativo	90
Cuadro 10. Metodología medición aporte proyectado dilución CF escenario 2.	91
Cuadro 11. Distribución de las ventas por zona y nivel proyectado de ventas	92
Cuadro 12. Objetivos Participación numérica sobre mercado objetivo	93

LISTA DE ANEXOS

- [ANEXO A.](#) Info. Básica Análisis Situacional.pdf
- [ANEXO B.](#) Matrices Cuantitativas de AMEROIL.xls
- [ANEXO C.](#) RC-01 ACTA DE SEMINARIO DOFA.pdf
- [ANEXO D.](#) SEMINARIO-Análisis Situacional.pdf
- [ANEXO E.](#) Investigación Mercados.pdf
- [ANEXO F.](#) VIDEOS Entrevistas
- [ANEXO G.](#) Benchmarking.xls
- [ANEXO H.](#) CERTIFICADOS DE CALIDAD
- [ANEXO I.](#) MANUALES DE IDENTIDAD DE MARCA
- [ANEXO J.](#) RV-03 COSTOS ACEITES.xls
- [ANEXO K.](#) RV-04 COSTOS GRASAS.xls
- [ANEXO L.](#) IV-00 MANEJO SISTEMA DINÁMICO DE COSTOS.pdf
- [ANEXO M.](#) RV-01 SEGUIMIENTO RUTAS DISTRIBUCIÓN CIUDAD.xls
- [ANEXO N.](#) RV-02 CRONOGRAMA-PRESUPUESTO DE MARKETING.xls
- [ANEXO O.](#) IV-00 SEGUIMIENTO RUTAS DE DISTRIBUCIÓN.pdf
- [ANEXO P.](#) IV-00 CONTROL PRESUPUESTAL Y LIQUIDACIÓN DE BONIF.pdf
- [ANEXO Q.](#) ASESOR DE VENTAS
- [ANEXO R.](#) Fichas técnicas Productos C.I. AMEROIL S.A.xls
- [ANEXO S.](#) Catálogo de productos C.I. AMEROIL S.A.ppt

GLOSARIO

ANÁLISIS DOFA¹: herramienta de evaluación del entorno interno y externo de una empresa y que es de gran utilidad para comprender y tomar decisiones en toda clase de situaciones, por las que atraviere una compañía, además de que sirve como base para el desarrollo de metas de una empresa.

1. Facilita la comparación de factores que pueden generar éxito.
2. Identifica situaciones favorables y de riesgo de las que se puede sacar provecho.

BENCHMARKING: procedimiento o herramienta para aprender de competidores mejor posicionados y reducir la distancia hacia ellos.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: es el conjunto de personas y/o empresas, que intervienen en el transito del producto, del productor, al consumidor final o al usuario industrial. De esta manera un canal incluye al productor, al consumidor final y a los intermediarios que participan en el proceso (generalmente mayoristas y detallistas).

COCHADA: término que utiliza la empresa en el área de producción, para definir el lote de producción de grasas lubricantes.

DEMANDA: es la requisición de productos o servicios que hace el consumidor, dada su capacidad de compra de los mismos.

EMPAQUE: está constituido por todas aquellas actividades de diseño y elaboración del contenedor o envoltura, que cumple con una función comercial. Incluye aspectos como el servicio de venta, las instalaciones y el personal que ofrece el producto.

ESTRATEGIA: plan de acción y asignación de recursos, para el logro de los objetivos determinados.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: proceso de recopilación, clasificación y análisis de información, que ha de servir de base a la toma de decisiones estratégicas de marketing.

¹ La mayoría de los conceptos expuestos en este glosario son tomados de: AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Proyecto universidad Administración de Mercadotecnia/Ventas .277 p., con excepción de los términos “cochada y sociedades de comercialización internacional” los cuales son propios de la jerga de la empresa y se encuentran referenciados en: Manual de calidad: Proceso comercial. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2009.

MARCA: es un nombre o una señal, cuya finalidad es identificar el producto de una compañía, para diferenciarlo de los productos rivales; es un medio por el que el consumidor establece un vínculo entre la empresa y el producto.

MARKETING MIX: conjunto de variables controlables e independientes de la mercadotecnia, que la empresa combina con el fin de obtener una respuesta que desea en el mercado meta: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

MARCO MUESTRAL: conjunto de elementos que pertenecen a la población, a la cual se aplica la investigación. El término “Marco” indica una lista de elementos de donde se sacan las muestras.

MERCADEO DIRECTO: tipo de mercadeo que busca diferenciar a los consumidores y dedicarles un espacio específico, con el fin de lograr buenos resultados en las ventas.

MERCADO: cualquier persona o grupo de personas u organizaciones, con deseos que requieren satisfacer, con recursos disponibles y disposición para hacerlo.

MERCADO DE NEGOCIOS Ó INDUSTRIAL: tipo de mercado que compra los productos para darle un uso de tipo industrial, es decir, los utilizan para producir otros productos, revenderlos, o con base en ellos prestar otros servicios. No son los consumidores finales del producto.

MISIÓN: es el objetivo principal, la razón de ser y de existir de una empresa.

MUESTRA: subconjunto de la población seleccionada mediante cualidades comunes, entre los integrantes del marco muestral.

OBJETIVO DE MERCADEO: es la meta que se pone el empresario en términos de lograr volúmenes de ventas, ganar participación u obtener rentabilidad.

PENETRAR EL MERCADO: aumentar la participación en el mismo mercado con el mismo producto. Por lo general se utilizan estrategias dentro de cada una de las variables del marketing mix ó una combinación de las mismas.

PLAZA: se refiere a todas las actividades que la empresa ha de llevar a cabo para lograr que el producto llegue hasta los consumidores meta. Abarca desde la selección de los canales de distribución, hasta todos los aspectos logísticos de embarque, movilización y seguros.

PRODUCTO: representa toda la gama o combinación de “bienes y servicios” que la compañía ofrece al mercado meta, buscando satisfacer sus necesidades y deseos.

PROMOCIÓN: actividades de comunicación, para que el consumidor sepa del producto, sus características, en donde encontrarlo, precio y servicios adicionales. Incluye todo lo relacionado con selección, contratación, entrenamiento y administración de la fuerza de ventas.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO: proceso de dividir el mercado total de un producto en grupos más pequeños, cuya característica es reaccionar de manera homogénea ante los estímulos de mercadeo.

SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL: son empresas que sirven de apoyo a otras en aspectos de comercialización y en operaciones de comercio exterior, recibiendo además, algunos beneficios tributarios; se identifican con la sigla C.I.

VISIÓN: Proyección a futuro; se caracteriza por tener una delimitación temporal, espacial y social sobre la que se basa la proyección.

RESUMEN

El desarrollo del plan de mercadeo en la empresa C.I. AMEROIL S.A., constituye un trabajo aplicado, que muestra la importancia del proceso de planeación, dentro del área de mercadeo y ventas y que permite desarrollar estrategias que responden a la visión organizacional, a través de la atención a segmentos de mercado que representan claras oportunidades potenciales, como para el caso de C.I. AMEROIL S.A., representa su mercado natural.

Parte fundamental del Plan de Mercadeo, es el diseño de estrategias, sin embargo, este, es el resultado de un proceso previo de investigación, en el que se aplican diversas técnicas de recolección de datos, cuyo análisis se convierte en información para la toma de decisiones, respondiendo así a la pregunta ¿En dónde estamos hoy?; es necesario por tanto, realizar un completo análisis situacional, que tenga en cuenta factores del entorno externo e interno que afectan a la empresa ,dentro de su actividad económica: producción y comercialización de aceites y grasas lubricantes de uso automotor e industrial.

Para realizar el análisis situacional, se utilizan herramientas diagnóstico como la *matriz externa-interna* y herramientas de investigación de mercados como la *entrevista* a clientes y el análisis de la competencia ó *Benchmarking*, lo cual hace posible ubicar a C.I. AMEROIL S.A. en el mercado objetivo de estudio y evaluar las posibilidades de *penetración* detectadas, posterior a una investigación exhaustiva que muestre a cada uno de los jefes de área y a los directivos, las oportunidades de mercado que la empresa debe aprovechar.

La confianza generada al mostrar información proyectada, que justifica el desarrollo del plan de mercadeo, hace que C.I. AMEROIL S.A. respalde las estrategias propuestas dentro del Marketing Mix: producto, precio, plaza y promoción; que más allá de hacer realidad el objetivo de *Penetración en el mercado*, pueden convertir el mercado natural, en una de las fortalezas más representativas de la organización.

Palabras clave: Plan de mercadeo, planeación, segmentos de mercado, mercado natural, estrategias, análisis situacional, investigación de mercados, penetración de mercado, marketing mix.

INTRODUCCIÓN

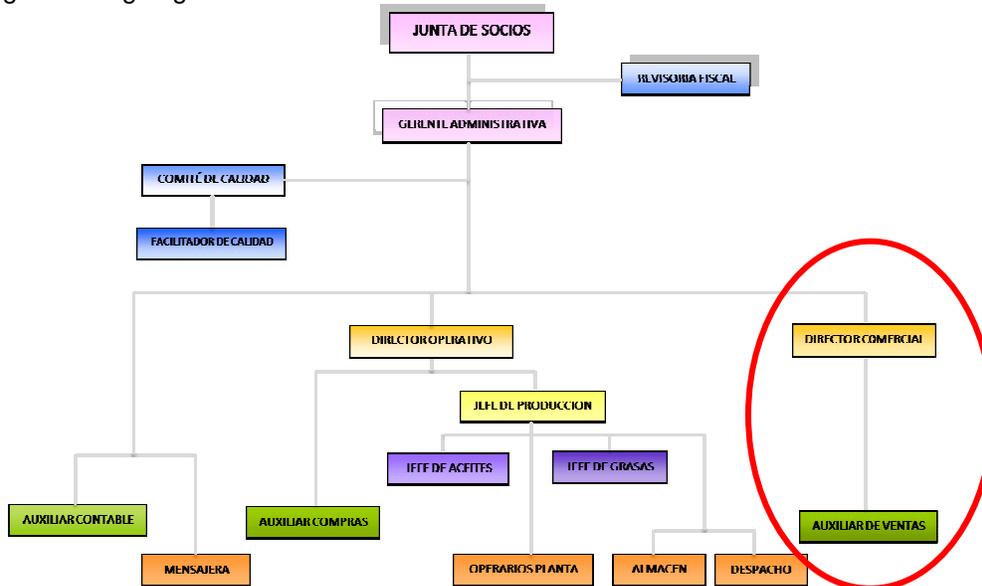
En 1990 se crea en Bucaramanga la empresa LUBRAX LTDA, con el objetivo de desarrollar una idea productiva, competitiva y comercial, que respondiera a las necesidades de la región en materia de lubricantes, bajo la dirección de sus dos fundadores, los señores, Isidoro Guevara Rueda y Eduardo Rueda Galvis.

A una década de su creación y aprovechando las fortalezas logísticas, financieras y administrativas, se diversificó el objeto social inicial y para el año 2004, se establece una sola planta de aceites y de grasas y se constituye la sociedad denominada C.I. AMEROIL S.A. bajo la dirección gerencial de Martha Lucia Cárdenas.

Actualmente, C.I. AMEROIL S.A. es una empresa Santandereana encargada de la Producción y Comercialización de Aceites y Grasas Lubricantes de uso Automotor e Industrial.²

El organigrama directivo de C.I. AMEROIL S.A., corresponde a una organización alta de 6 (seis) niveles y presenta una agrupación conjugada por funciones, como se muestra en el organigrama directivo de la empresa (Ver Figura 1):

Figura 1. Organigrama directivo C.I. AMEROIL S.A.



Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad: Planeación estratégica. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2009. P.3

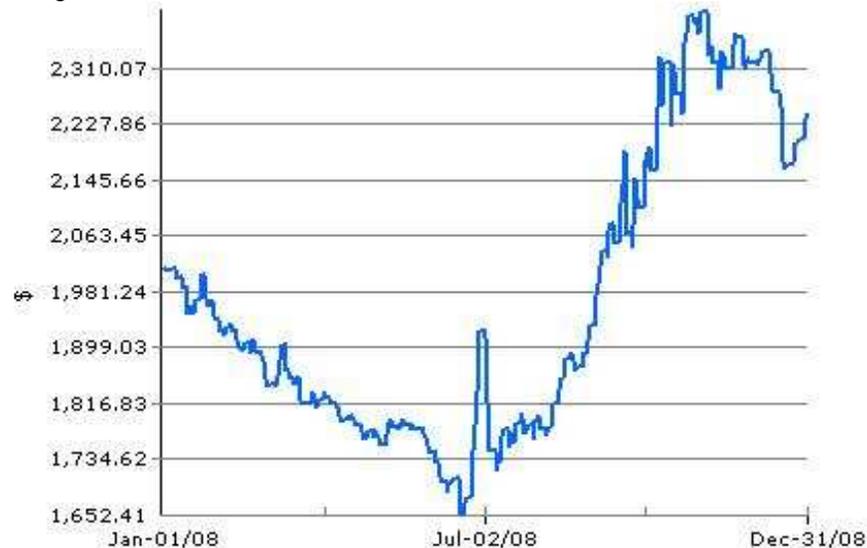
² C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad: Planeación estratégica. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2009. P.4

Dentro de sus procesos estratégicos se encuentra el área de Mercadeo y Ventas, en la cual se han realizado esfuerzos significativos que responden a la visión organizacional **“Para el 2012 nuestra visión es ser una empresa líder en la producción y comercialización de aceites, grasas lubricantes y productos químicos a nivel nacional con proyección internacional”**.³

Parte de los esfuerzos se han enfocado en la *penetración* (incremento de participación con productos actuales y mercados actuales) y el desarrollo de nuevos mercados extranjeros, fortaleciendo la capacidad exportadora de la empresa y diversificando así el territorio de influencia que manejan los productos.

Problema. Aunque los esfuerzos de mercadeo han permitido posicionar los productos lubricantes en territorios que traspasan las fronteras nacionales, los problemas cambiarios asociados a la devaluación progresiva del dólar, acompañada de un incremento en los precios del petróleo, afectaron de manera generalizada al país, especialmente a los exportadores durante la primera mitad del año 2008, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Evolución TRM año 2008



Fuente. GRUPO BANCOLOMBIA. Indicadores económicos. Disponible en: <http://www.corfinsura.com.co/>. Citado el Febrero de 2009.

³ C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad: Planeación estratégica. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2009. P.4

Esta situación de la economía, se convirtió en el aspecto determinante para demostrar a la empresa, que se encuentra constantemente sujeta a cambios en variables exógenas, sobre las cuales no tiene control y en donde el mercado nacional se convierte en el único segmento que puede garantizar la supervivencia de la empresa.

Dentro del territorio nacional, se encuentra el “*Mercado Natural*”, definido como el segmento geográfico situado en la zona de influencia en donde la empresa desarrolla sus actividades, también conocido como “*Mercado Local*”. Este segmento de mercado tiene alto atractivo, pues implica menores costos de logística y transporte, permite un contacto directo con el cliente y además es una fuente de información de marketing sobre opiniones acerca del producto, estrategias de mercadeo de la competencia y tendencias en el sector de lubricantes; todo lo anterior con costos muy bajos.

Históricamente la empresa ha tenido experiencia en la atención del mercado natural (área de Bucaramanga), contando con una fuerza de ventas directa cuando se denominaba BRACOL LTDA. Actualmente con su nueva razón social C.I. AMEROIL S.A. concentra su fuerza de ventas en la atención del mercado nacional e internacional, a través del *Telemercadeo* y la atención directa en las instalaciones de la empresa.

En el año 2006, la autora de este proyecto, realizó para la empresa, una investigación de mercados orientada a los establecimientos que comercializan aceites y grasas lubricantes en Bucaramanga; dentro de los hallazgos del estudio, se obtienen resultados que evidencian la presencia de fuerza de ventas directa de los competidores de la empresa, en el mercado de la ciudad, éstos, realizan visitas periódicas a los establecimientos para la toma de pedidos y la revisión a los estantes en donde se ubican los productos de cada empresa. Esta información se obtuvo a través de la observación directa del investigador.⁴

Además de lo anterior, se registró información acerca de las conductas de compra de ese segmento de mercado, para el año mencionado. Sin embargo, el estudio carece de un cronograma de marketing asignado, en el que se registre alguna aplicación de las recomendaciones dadas a la empresa.

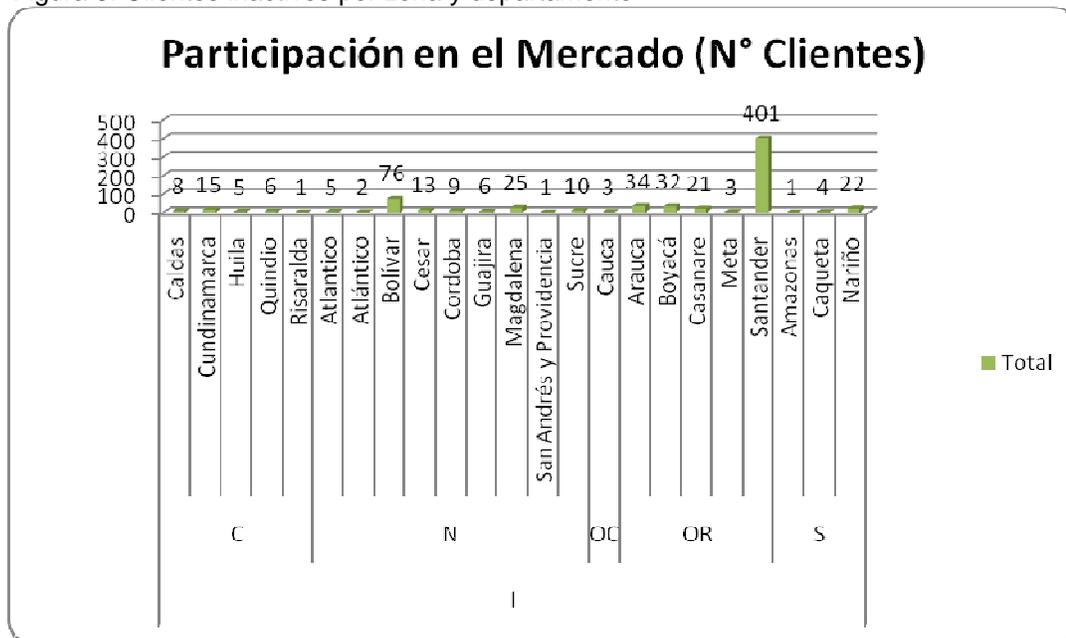
La ausencia de aplicación de planes para la atención del mercado local, ha ocasionado una notable pérdida de participación en el mercado de Bucaramanga,

⁴ HERNANDEZ LEÓN, Marlyn Nathalia. Diagnóstico situacional del mercado de lubricantes en Bucaramanga para la empresa C.I. AMEROIL S.A. Bucaramanga: Trabajo de investigación administración de empresas. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.2009. 41 p.

teniendo en cuenta el ingreso de nuevas industrias que producen, comercializan y distribuyen este tipo de productos en la localidad ([Ver Anexo G](#)).

Lo anterior se evidencia en la figura 3, la cual hace referencia a los registros de clientes que han dejado de comprar a la empresa a Diciembre de 2008:

Figura 3. Clientes inactivos por zona y departamento



Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Resultados sistema de información de marketing. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2008. P.5

Además del gran volumen de clientes inactivos registrados en el año 2008, para los primeros cinco meses de ese mismo año, un 10.38% del nivel total de ventas dependían de una **competencia directa** de la empresa en Bucaramanga.

En el Cuadro 1 se presentan los resultados de un estudio realizado en Agosto de 2008 por la autora de este proyecto⁵, en donde se clasifican los clientes según la metodología ABC, a partir del volumen acumulado en ventas durante los primeros cinco meses del año en mención, (Ver cuadro 1)

⁵ HERNANDEZ LEÓN, Marlyn Nathalia. Diseño y aplicación de un prototipo de sistema estadístico de marketing para el mercado nacional de la empresa C.I. AMEROIL S.A. Bucaramanga: 2008. 28 p.

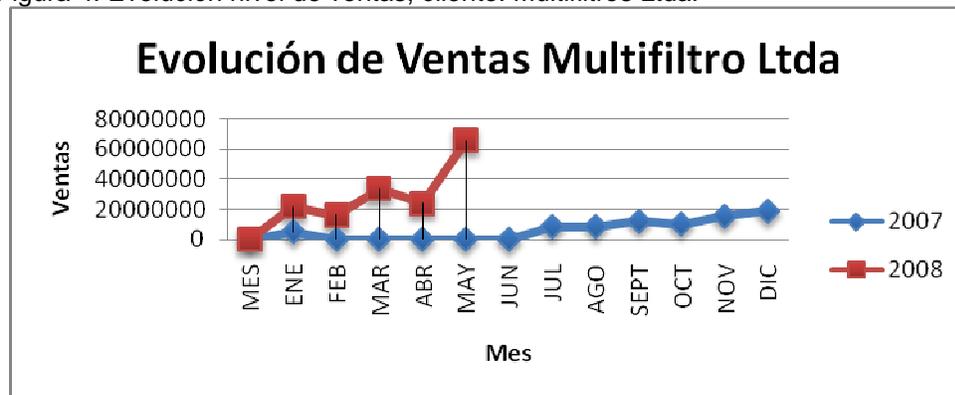
Cuadro 1. Clasificación ABC de los clientes según volumen de ventas Ene-May 2008

No.	CLIENTE	Zona	TOTAL	Total Acum	%	% Acum	CLAS
1	MULTIFILTRO LTDA	OR	162.379.561	162.379.561	10,380%	10,38%	A
2	PEDRO JOSE CERON Y/O COMERCIALIZADORA JUOC	JOC	148.935.701	311.315.262	9,520%	19,90%	A
3	PETROQUIMICOS AUTOMOTRICES S,A,	INTER	107.395.880	418.711.142	6,865%	26,77%	A
4	PETROLEOS DE VICCO S,A,C,	INTER	85.950.324	504.661.466	5,494%	32,26%	A
5	GASOLINERAS S,A,C,	INTER	71.032.403	575.693.869	4,541%	36,80%	A
6	REPRESENTACIONES EL ROBER E,U, O JOSE MAIOR	OR	66.144.171	641.838.040	4,228%	41,03%	A
7	EVELYN CALDERA SIERRA Y/O DISTRICAL	N	57.973.476	699.811.516	3,706%	44,73%	A
8	RAFAEL ALVAREZ C,X,A,	INTER	57.946.481	757.757.997	3,704%	48,44%	A
9	DISTRIBUICIONES URIHER LTDA	N	52.354.178	810.112.175	3,347%	51,78%	A
10	JAIRO DE LA CRUZ Y/O LUBRICENTRO TEXACO DIS	DIS	36.741.230	846.853.405	2,349%	54,13%	A

Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Resultados sistema de información de marketing. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2008. P.3

De igual manera, en la figura 4, se muestra la evolución en el nivel de ventas del cliente más importante para la empresa, y se muestra un paralelo con el comportamiento del primer cuatrimestre del año 2007.

Figura 4. Evolución nivel de ventas, cliente: Multifiltros Ltda.



Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Resultados sistema de información de marketing. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2008. P.3

Respondiendo a la visión planteada por la empresa, en la cual se resalta la necesidad de incrementar ventas en el mercado nacional y tomar el liderazgo con respecto a los competidores directos, este trabajo se convierte en un aporte al cumplimiento de los objetivos planteados por C.I. AMEROIL S.A., entre los que se resaltan, la búsqueda y recuperación de clientes, el establecimiento de una política de ventas y la optimización de los tiempos de entrega de pedidos.

C.I. AMEROIL S.A. carece de un plan estratégico que le permita atender el segmento de mercado local; su atención se basa únicamente en el *Telemercadeo*, sin embargo, los resultados en las ventas y las opiniones de los clientes registradas en la entrevista estructurada aplicada durante el desarrollo de este proyecto ([Ver anexo E.](#)) ratifican que no se debe tomar el Telemercadeo como

única solución de ventas para una empresa, aun más, cuando se atiende un mercado organizacional, esta gestión debe estar apoyada de otras herramientas que sean de naturaleza directa, como la visita a las instalaciones, asesoría técnica personalizada, toma de pedidos en el almacén; además que es una manera para que la empresa obtenga información del mercado. Jean Jaques Lambin afirma en su libro "Marketing Estratégico", *"La venta o comunicación personal es el medio de comunicación más eficaz en algunas etapas del proceso de compra, particularmente cuando es necesario desarrollar preferencias y provocar la decisión de compra"*⁶. Solo cuando el producto ya se encuentre posicionado, sea reconocido e incluso recomendado por los mismos clientes es posible entonces reemplazar los medios de comunicación directos, por medios masivos más económicos.

Es importante, evaluar las razones por las cuales se han perdido clientes en el mercado local, por lo tanto, establecer los factores que determinan la compra de lubricantes se convierte, en una tarea crucial para la empresa si desea mantener una participación representativa en el mercado; sin embargo, para poder tomar decisiones C.I. AMEROIL S.A. requiere de información verídica, que solo se obtiene a partir del análisis e investigación del mercado, que permita diseñar estrategias que influyan en el nivel de ventas y la participación en el mercado.

Por las anteriores razones, este proyecto pretende resolver las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los factores que influyen en la compra de productos lubricantes en los clientes de de la empresa en Bucaramanga y que le permitirán recuperar su participación en el mercado local?

¿Es el plan de mercadeo la mejor herramienta para determinar cómo se debe dirigir C.I. AMEROIL S.A. hacia la satisfacción de las necesidades del mercado local de productos lubricantes, para lograr un crecimiento en las ventas en este segmento de mercado?

¿Es el establecimiento de una fuerza de ventas directa, una estrategia viable en la empresa para la atención del mercado local?

⁶LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico.3ed. Madrid: ESIC Editorial, 2003. P.717

Justificación. El desarrollo de un plan de mercadeo en la empresa se justifica, teniendo en cuenta que es una herramienta en la que a partir de un documento escrito, se presenta un análisis situacional del negocio en un periodo de tiempo, identificando los problemas y las oportunidades de la empresa, para finalmente diseñar un plan de acción a seguir basado en información real del mercado y cuyo seguimiento es posible realizar día a día.

El impacto generado por la aplicación de las estrategias, podría lograr un mejoramiento significativo en los niveles de productividad, lo cual se vería reflejado directamente en un incremento de por lo menos el 2% en el nivel total de ventas, la recuperación de los clientes inactivos y un ahorro significativo en la obtención de información sobre tendencias de mercado.

Además del incremento en ventas a partir de la aplicación de las estrategias propuestas, este proyecto constituye una inversión acertada para la empresa en términos de ahorro en Costos Fijos de nómina, por contratación de una persona encargada de la elaboración del Plan de mercadeo o por el pago de honorarios a profesionales de consultoría externa que pueden ascender a los \$ 2'500.000 pesos mensuales.

Además de ser un requisito para optar al título de Administrador de empresas, modalidad dual en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la realización de este proyecto, responde a una necesidad planteada por la empresa y además constituye para la autora, una herramienta de aprendizaje y aplicación real de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera profesional, hacia el sector empresarial, demostrando que los conceptos administrativos de Plan de mercadeo funcionan dentro del entorno empresarial del sector de lubricantes.

Objetivos. Para el desarrollo de este proyecto, se plantea un objetivo general que se convierte en la finalidad de este trabajo:

Dirigir el desarrollo de un Plan de Mercadeo para la empresa C.I. AMEROIL S.A. a partir del análisis de la información del mercado, con el fin de alcanzar un crecimiento hasta de un 2% en el total de las ventas a partir de la administración efectiva de la fuerza de ventas en Bucaramanga.

Para hacer realidad este objetivo es necesario desarrollar los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar cuantitativa y cualitativamente el Mercado de lubricantes mediante el diseño y aplicación de una Investigación de Mercados, que permita identificar las conductas y comportamientos de los clientes que determinan la compra de estos productos en Bucaramanga.

Una vez recopilados los datos del diagnóstico, analizar situacionalmente la empresa C.I. AMEROIL S.A. identificando las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades frente al mercado local.

Diseñar un plan de mercadeo a partir del análisis de dicha información, con el fin de proponer estrategias orientadas al logro de los objetivos empresariales pretendidos.

Dirigir la ejecución de las tácticas propuestas en el plan de mercadeo que dentro del cronograma de marketing correspondan al periodo destinado a este proyecto.

Diseñar los mecanismos de medición del impacto generado por la ejecución de las estrategias y tácticas propuestas en el Plan de Mercadeo mediante una medición cuantitativa de las variables que indiquen impacto para la empresa, con el fin de determinar la efectividad de las estrategias.

Marco referencial. Para desarrollar cada uno de los objetivos específicos, y en general el plan de mercadeo, como **marco teórico** se tuvieron en cuenta diversos conceptos planteados por autores dentro del área administrativa, que permitieron llevar a la práctica empresarial la teoría.

Son varios los autores que explican la importancia de elaborar planes de acción para la atención de diversos segmentos de mercado en una empresa. Según Hiebing Jr. Roman G. y Cooper Scott W.:

- Mercadotecnia es el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una mejor forma que la competencia.
- El Plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

El plan de mercadeo tiene dos grandes componentes, el primero, las necesidades básicas de mercadotecnia, que comprende:

- Evaluación y análisis del negocio. (Análisis Situacional)
- Identificación de problemas y oportunidades

El segundo gran componente es el plan de mercadeo propiamente dicho.⁷

Desde el punto de vista de Kotler, Mercadotecnia es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

⁷ HIEBING, Roman G. y COOPER, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill, 1992. P.1

Para Peter Drucker, el propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo, además manifiesta que todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. “Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbra continuamente a la acción”⁸.

Sin embargo para la elaboración de un plan de mercadeo, es necesario contar con información del mercado al cual se dirige la empresa, con el fin de tomar decisiones acerca de la efectividad o posibles mejoramientos en los procesos de venta actuales y cuyos resultados se reflejen en la estructura financiera de la empresa.

En este sentido, **Jean-Jacques Lambin** en su libro “Marketing estratégico” afirma que un proceso de investigación se inicia reconociendo algún problema u oportunidad del mercado. A medida que se efectúan modificaciones en el entorno de la empresa, los gerentes de mercadeo deben responder las siguientes preguntas: ¿Será preciso modificar la mezcla de mercadotecnia que usamos? Y en caso afirmativo, ¿De qué manera? La investigación de mercados, paso previo a la elaboración de un plan de mercadeo el cual define como un “Plan financiero”, puede utilizarse para evaluar las opciones de productos, promociones, distribución o fijación de precios, además se emplea para encontrar y evaluar nuevas oportunidades de mercado.

La investigación de mercados parte de la formulación del problema, el cual consiste una declaración de la información específica que se desea obtener para tomar decisiones y que le permita resolver un problema de tipo administrativo el cual ya fue planteado previamente.

Cuando se plantea una investigación de mercados como la herramienta de recolección de datos es necesario especificar el tipo de información que será de utilidad para resolver específicamente el problema descrito y que permita de este modo la realización de un diagnóstico y un posterior análisis del mercado en estudio, con el fin de diseñar un plan de acción que permitirá el logro de los objetivos planteados.

En conclusión, la elaboración de un Plan de mercadeo, exige un proceso completo de investigación previo, que día a día se va enriqueciendo con nuevas técnicas para la recolección de datos, de allí que este trabajo se incline por la propuesta de

⁸ AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Administración de Mercadotecnia/Ventas .P.144.

uno de los autores contemporáneos del mercadeo, Jean-Jacques Lambin. De igual manera se apoyará en conceptos de otros autores clásicos mencionados.

Antes de estudiar los pasos necesarios para llevar a cabo un plan de mercadeo, se debe conocer su significado, con el fin de orientar al investigador hacia la obtención de información pertinente para la elaboración del plan.

De esta manera Lambin, cuyos conceptos se toman como **marco conceptual**, define un plan de mercado así:

Un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, I+D, producción y la gestión financiera.⁹

El plan de mercadeo se inicia por el proceso de **Evaluación del negocio**, suministrando la información cualitativa y cuantitativa necesaria para tomar decisiones. En este sentido es necesario desarrollar un proceso de *investigación del sector*, identificando las tendencias específicas para el mercado de lubricantes, el desarrollo de nuevos productos, los mecanismos de distribución que se utilizan para este tipo de productos, las actividades promocionales y en cuanto al *entorno interno* de la empresa, es necesario conocer la estructura de los procesos que actualmente maneja con respecto al mercadeo local y al proceso logístico de distribución del producto terminado. Implica de igual manera, conocer el perfil de la empresa, su historia, filosofía, planeación estratégica, estructura organizacional, los registros históricos de ventas, el estudio y la caracterización de sus principales clientes, la evaluación de su participación en el mercado y la comparación de las acciones de mercadotecnia de la competencia.

El análisis del negocio que se construye posteriormente, requiere un análisis interno y externo, cuyas fuentes se pueden obtener a partir del diagnóstico elaborado previamente. De esta manera, la segunda etapa que apoyará la elaboración del plan, consiste en un *análisis situacional* de la empresa desde las perspectivas: interna y externa.

⁹ LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico.3ed. Madrid: ESIC Editorial, 2003. P.483

Respecto al análisis externo del negocio, Sainz de Vicuña A. José María¹⁰ dice:

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa.

Por otro lado, el *análisis interno* se realiza con el fin de encontrar las fortalezas y debilidades existentes en la empresa, es decir, detectar las flaquezas y potencialidades de la organización, desde el punto de vista comercial y de marketing. Este análisis incluirá aspectos como: objetivos de marketing, estrategias de producto, estrategias de precios, estrategias de distribución, estrategias de comunicación y estrategias de ventas, entre otros.

La información descrita anteriormente, alimenta la información necesaria para la investigación y se convierte en información secundaria recopilada para la empresa.

Para Kotler, la investigación de mercados “es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemática de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía”.¹¹

Al terminar el diagnóstico del negocio inicial, el cual es apoyado por herramientas que propone Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, como el Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) y el Perfil de capacidades internas (PCI), se efectúa el análisis situacional, a través de un instrumento denominado matriz DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). La matriz DOFA, permitirá planear los objetivos, las metas y las estrategias de mercadotecnia, esenciales para el diseño y aplicación del plan de mercadeo.

Para entender mejor el papel de la **matriz DOFA** es necesario definir, desde el punto de vista del marketing, cada uno de los elementos que la integran, iniciando por el entorno externo, las **oportunidades** se definen como aquellos factores externos (no controlables) a la organización, que pueden favorecer el desarrollo y crecimiento de las empresas, mediante el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias creadas para tal fin. Las **amenazas** resumen aquellos factores, igualmente externos a la organización, que perjudican la posición e imagen de las

¹⁰ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El Plan de marketing en la práctica. 3ª edición. Madrid: ESIC, 1995. P. 92-95

¹¹ KOTLER, Philip. Mercadotecnia aplicada. México: Interamericana, 1973.P. 160.

empresas en el mercado en que se encuentra. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del desarrollo de este trabajo, es decir, el diagnóstico cualitativo y cuantitativo del mercado a partir de las tendencias y la investigación del entorno.

En la parte interna, se encuentran las **fortalezas** y **debilidades** las cuales se definen como los factores internos que la empresa controla y conoce, que se obtiene a partir del desarrollo del perfil de capacidades internas (PCI). Mientras las fortalezas o puntos fuertes favorecen el cumplimiento de los objetivos de la empresa, las debilidades o puntos débiles perjudican el cumplimiento de los mismos, convirtiéndose en desventajas competitivas.

Al concluir la matriz de análisis DOFA, es necesario reforzar los datos de la investigación, a partir de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos directamente del mercado meta que se plantea para la empresa y cuyo comportamiento de compra es de nuestro interés. Para esto se puede aplicar un instrumento de recolección de datos, como la entrevista, instrumento con el cual es posible la recopilación y procesamiento de información que le permita al investigador iniciar con el proceso de estructuración del plan de mercadeo.

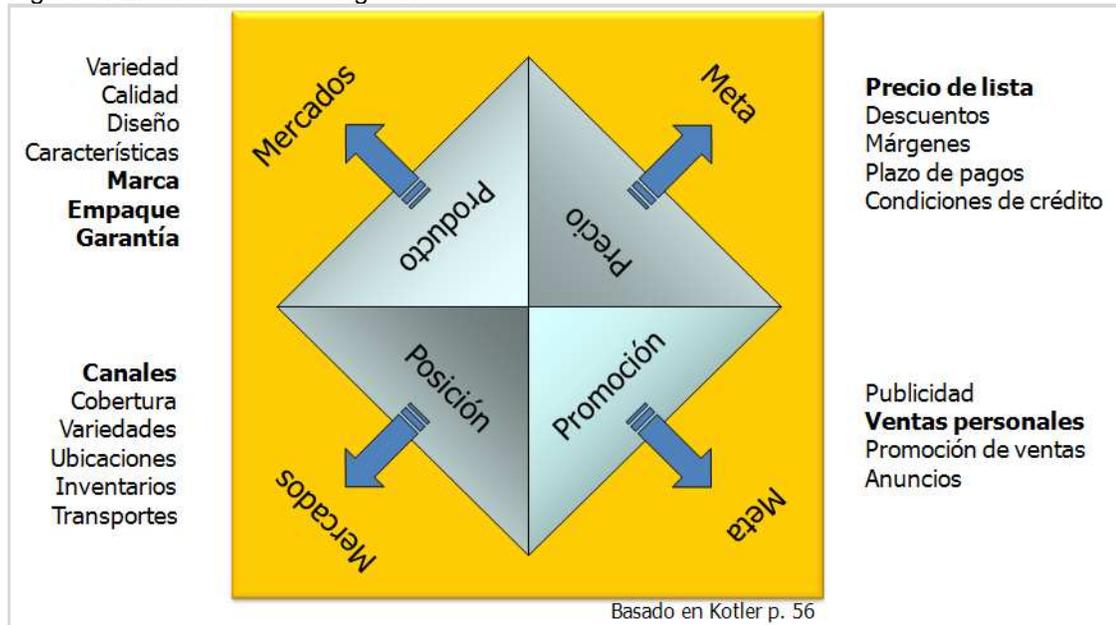
Algunos de los elementos básicos que se incluyen en el plan de mercado según Lambin son¹²:

- El establecimiento de los objetivos de mercadeo.
- La identificación y descripción del mercado meta primario y secundario de la empresa.
- El cálculo del potencial de mercado.
- Las estrategias y tácticas para cada variable de mercadeo producto, precio, plaza, promoción cada una de ellas con sus respectivas actividades y presupuesto

Cada variable descrita incluye diversos elementos sobre los cuales es posible diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos empresariales, la siguiente figura resume los principales elementos que incluye cada variable del marketing mix:

¹² LAMBIN.Op.cit,p.483

Figura 5. Elementos Marketing Mix



Fuente. AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Administración de Mercadotecnia/Ventas .P.216.

- Cronograma de marketing que se traduce en un plan de acción listo para su aplicación.

La metodología desarrollada en este proyecto parte del planteamiento de una hipótesis, mediante la cual se establece, que el desarrollo de un Plan de mercadeo para la administración de la fuerza de ventas de la empresa C.I. AMEROIL S.A. en Bucaramanga., es la mejor opción para solucionar los problemas de pérdida de participación en el mercado local y niveles de ventas decrecientes y por tanto su aplicación se dirigirá hacia un mejoramiento de estos aspectos a través de la aplicación de las estrategias propuestas por el autor.

De este modo, este proyecto pretende evaluar las variables que se relacionan en la tabla 1:

Tabla 1. Variables de medición

NOMBRE DE LA VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
Diagnóstico situacional	Es la situación actual de la empresa, relacionando los aspectos internos y externos que la permiten ubicar en una posición en el mercado.	Σ Resultados ponderados de las variables internas y externas respectivamente. Los números se ubican dentro de la herramienta –Matriz Interna-externa.
Proporción de clientes inactivos	Relación porcentual entre el nivel de clientes Inactivos de un periodo a otro.	$\Delta \text{Ventas} = (A/B) - 1 * 100$ Donde: A: Clientes Inactivos mes x B: Clientes Inactivos mes x-1
Factores determinantes de compra	Son aquellos aspectos que tienen en cuenta los clientes a la hora de comprar un lubricante.	Ponderación Factor: A/B Donde: A: Total entrevistados B: No. entrevistados que responden determinado factor
Nivel de ventas	Valor total de las mercancías o servicios vendidos por una compañía tanto al crédito como al contado durante un período de tiempo determinado.	$\Delta \text{Ventas} = (A/B) - 1 * 100$ Donde: A: Ventas mes x B: Ventas mes x-1

Fuente. La mayoría de los conceptos expuestos en esta tabla se basan en: SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica., 2003. 416 p, con excepción de los términos “nivel de ventas y proporción de clientes inactivos” contruidos a partir de ALFIL. Términos y referencias [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.alfil.com/glosario/v.htm> [Citado: 30 de Septiembre de 2008].

Tamaño de la Investigación. Según el alcance de la investigación, el universo de este estudio corresponde a los establecimientos que comercializan productos lubricantes en el **Área Metropolitana de Bucaramanga**, estos incluyen las diferentes categorías que se relacionan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Mercado C.I. AMEROIL S.A. por actividad AMB

Estado	(Todas)
BARRIO	(Todas)

TIPO	Total Clientes
COOPERATIVA	26
EDS	32
FERRETERIA	16
LUBRICENTRO	65
MAYORISTA	4
MINORISTA	74
OTRO	27
PERSONAL	218
(en blanco)	2
Total general	464

Fuente. Censo C.I. AMEROIL S.A. ([Ver anexo M](#))

La población está conformada por los establecimientos que comercializan productos lubricantes en el **municipio de Bucaramanga**, estos incluyen las diferentes categorías que se relacionan en la cuadro 3.

Cuadro 3. Mercado C.I. AMEROIL S.A. por actividad Municipal

Estado	(Todas)
BARRIO	(Varios elementos)

TIPO	Total Clientes
COOPERATIVA	18
EDS	24
FERRETERIA	10
LUBRICENTRO	62
MAYORISTA	2
MINORISTA	65
OTRO	25
Total general	206

Fuente. Censo C.I. AMEROIL S.A. ([Ver anexo M](#))

El marco muestral de la investigación se enfoca a los **Lubricentros** del municipio de Bucaramanga, establecimientos que utilizan los productos lubricantes para prestar sus servicios.

Según el cuadro 3, en el Municipio de Bucaramanga existen **62 Lubricentros**.

Para la recolección de los datos se emplea un *muestreo Determinístico*, en el cual se recurre a métodos no aleatorios y subjetivos durante la selección de la muestra.

Se utiliza la técnica del *muestreo de juicio o criterio*, en el que se seleccionan los participantes de una muestra de forma selectiva, pero basado en un criterio determinado por el investigador. En este caso se tienen en cuenta registros históricos de ventas de los clientes de Bucaramanga debido al previo conocimiento de la población a estudiar, este tipo de muestreo puede ser más eficiente que los muestreos probabilísticos¹³.

Se seleccionan los **cinco (5) clientes** más representativos para la empresa en Bucaramanga según sus niveles de ventas y teniendo en cuenta un concepto de mercadeo denominado *Grupos de Referencia*, los cuales actúan como influenciadores en la compra: de esta manera se inicia el proceso de investigación la cual de acuerdo al alcance y a la profundidad del proyecto, es de tipo descriptivo, ya que da respuesta a los interrogantes formulados para lo cual se parte de la información obtenida mediante una investigación mixta, es decir, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo en el proceso de atención del mercado de Bucaramanga.

Instrumentos para la recolección de datos. Los instrumentos que se utilizan durante el desarrollo en el marco del proceso de investigación son:

Observación Participante: Se realiza un **diagnóstico de la metodología para la atención de pedidos** registrando las observaciones en un *formato estructurado para finalmente construir un diagrama del proceso*.

Dentro de esta misma fase, se dicta un **Seminario dirigido** por la autora del proyecto con el fin de identificar los factores clave en el análisis interno-externo. Los resultados de este seminario de igual manera se registran en un *formato estructurado*.

Observación no Participante: Se realiza una evaluación de las estrategias de mercado utilizadas por otras empresas, mediante la metodología de **Benchmarking**, los datos son registrados en un *formato estructurado*.

Base de Datos: Se elabora una base de datos de los clientes activos, inactivos y potenciales de la empresa en Bucaramanga, mediante la **transmigración de datos** del sistema contable de la empresa SIIGO, alimentados con un censo elaborado a partir de fuentes secundarias.

¹³ AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Administración de Mercadotecnia/Ventas .P.189.

Entrevista a clientes: Se realiza una entrevista estructurada a una muestra determinada, con el fin de identificar las conductas y comportamientos de los clientes que determinan la compra de los productos lubricantes en Bucaramanga, la información es registrada en un formato cuyos resultados son sistematizados y almacenados.

El **criterio de validez** se incorpora debido a que cada uno de los instrumentos de recolección de datos responde a una variable en estudio cuyas fuentes de información corresponde a personal directamente involucrado con dichas variables.

De igual manera la información registrada y los formatos estructurados han pasado por un proceso de verificación por parte del personal administrativo de C.I. AMEROIL S.A. que garantiza la comprensión por parte de cualquier miembro de la empresa, cliente ó persona que actúa como objeto de estudio durante el desarrollo de este proyecto de esta manera se incorpora el **criterio de confiabilidad**.

Finalmente el trabajo se desarrolla en cinco capítulos siguiendo la siguiente estructura temática:

En el capítulo uno se realiza una descripción del perfil de C.I. AMEROIL S.A. presentando cada uno de los elementos de la planeación estratégica.

El Capítulo dos contiene los resultados plasmados en las *matrices de diagnóstico*, POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas y PCI (Perfil de Capacidades Internas), y la *matriz de análisis DOFA*, y MPC (Matriz de perfil competitivo).

El capítulo tres contiene un plan de acción y asignación de recursos, en donde se definen objetivos, responsables y tiempos de cumplimiento para acciones concretas que se derivan del estudio del diagnóstico y análisis situacional en cada una de las variables de la mercadotecnia definidas por Kotler, producto, precio, plaza y promoción, las acciones a realizar se registran en un cronograma de marketing aplicable en la empresa.

El capítulo cuatro presenta la ejecución de las acciones propuestas en el plan de mercadeo que fue posible ejecutar durante el periodo de aplicación.

En el capítulo cinco se diseñan las herramientas de medición mediante las cuales la empresa puede medir los resultados generados a partir de la aplicación de las estrategias propuestas en este proyecto y además se presenta a partir de datos presupuestados, los resultados proyectados por la aplicación del proyecto midiendo variables de estudio como niveles de venta y porcentaje de clientes recuperados.

1. PERFIL DE LA EMPRESA

C.I. AMEROIL S.A., es una empresa Santandereana que se dedica a la producción y comercialización de Aceites y Grasas Lubricantes para uso Automotor e Industrial.

1.1 DATOS DE IDENTIFICACION

Figura 6. Fachada C.I. AMEROIL S.A.



Cra. 12 No. 30 – 50 Barrio García Rovira

Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Foto suministrada

De acuerdo a la razón social de la empresa, C.I. AMEROIL S.A. es una Sociedad de Comercialización Internacional (por la sigla C.I.) y además es una sociedad anónima, por lo tanto actúa bajo las normas de la Constitución Política de Colombia y del Código de Comercio Colombiano en el Título VI. De la sociedad anónima; se identifica además, de acuerdo a un Número de identificación tributaria (Nit.) 804.017.782-2.

C.I. AMEROIL S.A., se encuentra vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en lo referente a registro de marcas, de esta manera, la empresa tiene registradas sus marcas BRACOL, SPOIL Y LUBRAX, dentro de la clasificación Internacional NIZA, CLASE 4 (Aceites y grasas industriales; lubricantes; productos para absorber, regar y concentrar el polvo; combustibles (incluyendo gasolinas para motores) y materias de alumbrado; bujías, mechas.).

La empresa concentra sus operaciones de producción y comercialización bajo la dirección de Martha Lucia Cárdenas Gómez, gerente administrativa y financiera y representante legal de la empresa, actualmente maneja 17 empleados lo cual clasifica a la empresa dentro de la categoría *pequeña empresa*.

C.I. AMEROIL S.A. se encuentra ubicada en Bucaramanga y con dirección Carrera 12 # 30 – 50 del Barrio García Rovira con una jornada laboral y de atención al público de lunes a viernes de 7am. a 12m. y de 2pm a 5:30pm. Sábados de 7am a 12:30m.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

C.I. AMEROIL S.A. es una empresa santandereana que se dedica a la producción y comercialización de Aceites y Grasas lubricantes para uso Automotriz e Industrial.

Nuestra empresa cuenta con capital totalmente nacional y a través del tiempo se ha caracterizado por su dinamismo, flexibilidad y capacidad de ofrecer productos de muy buena calidad reconocido en el mercado, lo cual le ha valido para alcanzar excelentes resultados en el ejercicio de su objeto social, como es, hacer parte de las 500 empresas más grandes de Santander por dos periodos consecutivos (2007 - 2008)¹⁴.

C.I. AMEROIL S.A. se encuentra enmarcada dentro de un proceso de mejora continua y proyectada a desarrollarse de acuerdo a las tendencias del mercado nacional e internacional.¹⁵

A continuación se describen cada uno de los elementos de la plataforma estratégica de la empresa y que dentro del proceso de planeación se convierten en la razón de ser y los guías de acción para el desarrollo del proyecto (Ver figura 7). La presentación institucional desarrollada se muestra en el [Anexo Q](#).

¹⁴ FORERO, Amparo. 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander. En: Vanguardia Liberal. Bucaramanga. 20, Julio, 2008, sec.7.p.146-156.

¹⁵ C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad: Perfil de la empresa. Segunda actualización. Bucaramanga: C.I. AMEROIL S.A., 2009. P.3

1.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Figura 7. Plataforma estratégica C.I. AMEROIL S.A.

Misión

"C.I. AMEROIL S.A. es una empresa que tiene como misión satisfacer las necesidades de sus clientes fabricando y comercializando grasas, aceites lubricantes y productos químicos de excelente calidad, para ello contamos con personal comprometido, atento a dar soluciones y con experiencia en el sector".

2. Perfil Corporativo

Visión

" Para el 2012 nuestra visión es ser una empresa líder en la producción y comercialización de aceites, grasas lubricantes y productos químicos a nivel nacional con proyección internacional"

2. Perfil Corporativo

Valores Corporativos



2. Perfil Corporativo

Valores Corporativos

- 1. Integridad y Honestidad**
C.I. AMEROIL S.A. sustenta relaciones comerciales a partir de la claridad con el cliente y la lealtad debida en las soluciones a sus necesidades.
- 2. Responsabilidad y Cumplimiento**
C.I. AMEROIL S.A. establece la planificación como garantía al cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos con el cliente y la Programación y orden para optimizar los recursos y cultivar la confianza establecida con los clientes.
- 3. Respaldo y Eficiencia**
C.I. AMEROIL S.A. ofrece a sus clientes solo productos y servicios que cumplan las especificaciones de calidad, con gran voluntad de servicio en pos venta, precios competitivos y alto valor agregado para satisfacción propia y del cliente.
- 4. Capacitación e Innovación**
El equipo humano de C.I. AMEROIL S.A. es capacitado técnica y humanamente de forma continua, contribuyendo a la innovación de sus productos.

2. Perfil Corporativo

Figura 7. (Continuación)

Politica de calidad

Garantizar la satisfacción de nuestros clientes ofreciendo diversidad de productos lubricantes que cumplan con las especificaciones de técnicas de calidad y mejorar continuamente los procesos con personal competente que asegure nuestra permanencia en el mercado nacional e internacional.

Aprobada por: Martha Lucía Cárdenas
Gerente C.I. AMEROIL S.A.
Fecha de aprobación: 29 de abril de 2009

2. Perfil Corporativo

Objetivos de la calidad

1. Entregar al cliente productos que cumplan con todas las especificaciones técnicas de calidad.
2. Cumplir con las condiciones de entrega de producto y servicio prometido.
3. Desarrollar nuevos productos que sean amigables con el medio ambiente.
4. Capacitar eficazmente a los trabajadores de la empresa, según los requerimientos de cada de calidad, del área y de la empresa.
5. Asegurar la permanencia en el mercado nacional e internacional.
6. Fortalecer la capacidad administrativa y operativa de la empresa a través de la implementación y gestión de procesos en el sistema de la calidad.

Aprobado por: Martha Lucía Cárdenas
Gerente C.I. AMEROIL S.A.
Fecha de aprobación: 29 de abril de 2009

2. Perfil Corporativo



Fuente. Material desarrollado por el autor del proyecto ([Ver anexo Q](#)), basado en C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad. Segunda actualización., 2009. P.4

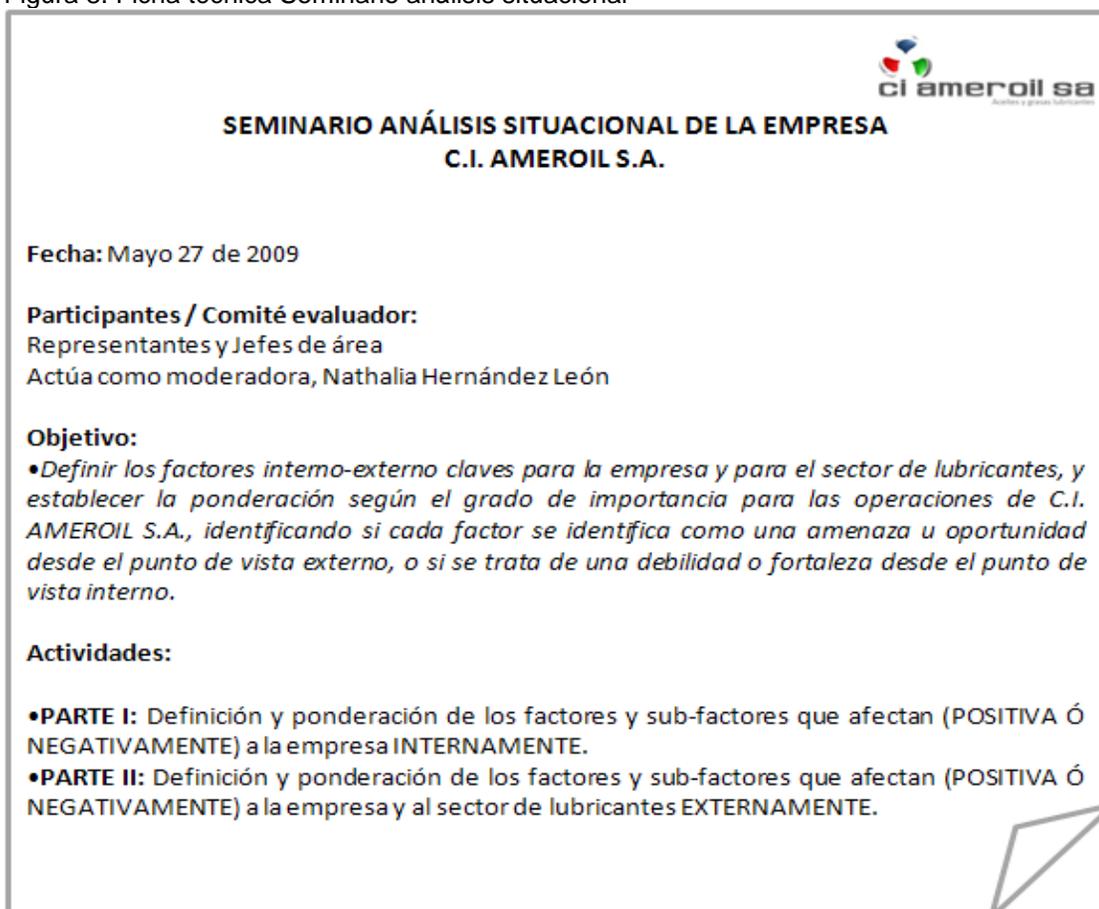
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 METODOLOGÍA

El proceso de diseño de un plan de mercadeo inicia con una *Evaluación del negocio* que incluye la revisión de los factores internos y externos que determinan la permanencia de la empresa en el mercado y sobre los cuales la empresa debe enfocar su atención a través de planes de acción como el que se diseña en este proyecto.

Atendiendo a la necesidad de conocer ¿Dónde está C.I. AMEROIL S.A. hoy? se desarrolla un diagnóstico y análisis situacional del mercado de lubricantes, utilizando herramientas propuestas por Humberto Serna en su libro *Gerencia estratégica* y siguiendo la metodología de *Seminario Dirigido* la cual se describe detalladamente en la figura 8.:

Figura 8. Ficha técnica Seminario análisis situacional



**SEMINARIO ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA
C.I. AMEROIL S.A.**

Fecha: Mayo 27 de 2009

Participantes / Comité evaluador:
Representantes y Jefes de área
Actúa como moderadora, Nathalia Hernández León

Objetivo:
• *Definir los factores interno-externo claves para la empresa y para el sector de lubricantes, y establecer la ponderación según el grado de importancia para las operaciones de C.I. AMEROIL S.A., identificando si cada factor se identifica como una amenaza u oportunidad desde el punto de vista externo, o si se trata de una debilidad o fortaleza desde el punto de vista interno.*

Actividades:

- **PARTE I:** Definición y ponderación de los factores y sub-factores que afectan (POSITIVA Ó NEGATIVAMENTE) a la empresa INTERNAMENTE.
- **PARTE II:** Definición y ponderación de los factores y sub-factores que afectan (POSITIVA Ó NEGATIVAMENTE) a la empresa y al sector de lubricantes EXTERNAMENTE.

Fuente. Metodología desarrollada por el autor del proyecto basada en SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia estratégica*, 2003.

Para evitar sesgos durante todo el proceso, que incluye las fases de selección, jerarquización y ponderación, se utilizaron cartulinas de colores que eran entregadas a cada uno de los miembros del comité para que escribieran el orden y luego la asignación porcentual a cada uno de los factores y sub-factores seleccionados, este material era introducido en una caja, mientras que la moderadora sacaba aleatoriamente uno de ellos para que el participante justificara su respuesta, dejando intencionalmente para el final la participación de altos mandos.

A continuación se muestran registros fotográficos tomados durante el desarrollo de la sesión (Ver figura 9) en los que se observan los materiales utilizados en el proceso y a continuación el plan de trabajo desarrollado (Ver cuadro 4):

Figura 9. Registro fotográfico Seminario análisis situacional



Fuente. Material fotográfico tomado el 27 de Marzo de 2009, disponible en el [Anexo B](#).

Cuadro 4. Plan de trabajo análisis situacional

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MATERIALES	TIEMPO
1. Presentación y fundamentos teóricos	Presentar a los asistentes la actividad a desarrollar, referencias teóricas del análisis Interno.	Moderadora	- Diapositivas	10 Minutos
2. Explicación y ejecución de la metodología	Explicar a los asistentes la metodología a utilizar, los materiales disponibles y el tiempo para cada actividad.	Moderadora		1 Hora y 15 Minutos
2.1 Lectura factores y sub-factores Internos-Externos	Lectura y comentarios individuales acerca del significado de los factores y su relación con la empresa.	Moderadora Participantes	- Lista de factores Internos	10 Minutos
2.2 Selección de los factores	Cada participante escribe en la cartulina, los FACTORES clave que determinan la continuidad en las operaciones de la empresa y los introduce en la caja que la moderadora pasará, la moderadora aleatoriamente escoge una de las cartulinas de colores (Dejando de última la de altos mandos (Director Operativo, gerente). Cada uno explica ¿Porqué seleccionó esos factores, que cosas relacionadas con el factor ve en la empresa? Los participantes llegan a un consenso de los factores clave.	Participantes	- Cartulinas - Marcadores - Lista de factores Internos	25 Minutos
2.3 Jerarquización factores	Dar un orden de importancia a los factores clave seleccionados	Participantes	- Tablero - Cartulinas	5 Minutos
2.4 Ponderación factores	Asignar un porcentaje a cada factor clave seleccionado, teniendo en cuenta su importancia para la empresa	Participantes	- Tablero - Cartulinas	5 Minutos
2.5 Selección de los sub factores	Cada participante escribe en la cartulina, los SUB-FACTORES clave para cada factor. Cada uno explica ¿Porqué seleccionó esos sub-factores, que cosas relacionadas con el factor ve en la empresa? Los participantes llegan a un consenso de los sub factores clave,	Participantes	- Cartulinas - Marcadores - Lista de sub-factores Internos	20 Minutos
2.6 Jerarquización y ponderación de sub-factores	Dar un orden de importancia a los sub-factores clave seleccionados y un porcentaje. Clasificarlos como fortalezas ó debilidades de la empresa.	Participantes	- Tablero - Cartulinas	10 Minutos

Fuente. Metodología desarrollada por el autor del proyecto, basada en SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003.

Como aporte a la empresa se deja el material correspondiente a la presentación de los fundamentos teóricos que se exponen a los asistentes del Seminario dirigido.

La siguiente figura es una muestra de dicha presentación ([Ver anexo D.](#)):

Figura 10. Diapositivas análisis situacional



Fuente. Material desarrollado por el autor del proyecto, contenidos teóricos tomados de KOTLER, Philip. Mercadotecnia aplicada. México: Interamericana, 1973.

A continuación se describen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología propuesta:

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Una vez conformado el comité evaluador integrado por cada uno de los jefes de área, se inicia el proceso de *selección* y luego la *jerarquización* de los factores internos de mayor importancia para la empresa y que inciden en sus operaciones, antes de iniciar el proceso de jerarquización, el comité define cada uno de los

factores que en este caso denominamos “Capacidades” por tratarse de variables internas.

Capacidad: Conjuntamente con los miembros del comité se definió este concepto como: “Propiedad que tiene la empresa para contener, realizar ó ejecutar las operaciones empresariales a partir de un conjunto de aptitudes internas”.

Capacidad competitiva y comercial: Capacidad para lograr que los clientes consuman los productos de la empresa en vez de los de la competencia. Resistir ó evitar amenazas mejorando su posición en el mercado.

Capacidad directiva: Capacidad de planear, hacer, verificar y actuar, proceso liderado por un grupo de personas que determinan y dan a conocer el horizonte de la empresa.

Capacidad financiera: Se refiere a la sostenibilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo a través de la optimización y administración de los recursos disponibles.

Capacidad de talento humano: Capacidades y competencias de los miembros de la organización que a través del desarrollo de habilidades se traducen en aportes para la empresa. Compromiso de cada uno con el todo.

Capacidad tecnológica: Conjunto de conocimientos y habilidades que apoyan las actividades y operaciones diarias de la empresa en cada una de las áreas y con relación al producto.

Una vez definidas las capacidades relevantes para la empresa, se procede a la *jerarquización* cuyos resultados obtenidos mediante consenso se presentan en la tabla 2:

Tabla 2. Jerarquización capacidades internas

FACTORES	Jerarquización
CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL	2
CAPACIDAD DIRECTIVA	1
CAPACIDAD FINANCIERA	3
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	4
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	5

Fuente. Factores tomados de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003

A continuación el comité evaluador pondera cada una de las capacidades jerarquizadas otorgando un peso porcentual proporcional a la importancia que da la empresa a cada una de ellas, los resultados se observan en la tabla 3:

Tabla 3. Ponderación capacidades internas

FACTORES	Jerarquización	Ponderación
CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL	2	30%
CAPACIDAD DIRECTIVA	1	30%
CAPACIDAD FINANCIERA	3	20%
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	4	10%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	5	10%
		100%

Fuente. Factores tomados de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003

Posteriormente, siguiendo metodología descrita, los miembros del comité seleccionan los sub-factores dentro de cada factor y se realiza para cada uno la ponderación respectiva utilizando la técnica de “*Comparación por parejas*” en la que se asigna un porcentaje según la importancia de cada sub-factor con relación al sub-factor inmediatamente anterior distribuyendo entre ellos un puntaje de 100, posteriormente, se calcula el peso porcentual de cada factor a partir de la sumatoria total de los puntajes asignados; a continuación clasifica el sub-factor como fortaleza ó debilidad de C.I. AMEROIL S.A., basando las justificaciones en hechos e indicadores que fueron descritos por los miembros del comité y que se relacionan en el [Anexo B](#), los resultados y las observaciones anotadas dan como resultado la matriz de Perfil de Capacidades internas (PCI) que se muestra a continuación:

Figura 11. Matriz diagnóstico PCI

DIAGNOSTICO INTERNO-PCI									
FACTORES	Ponderación Grupal	Ponderación General	Valoración				Resultado Ponderado	OBSERVACIONES	FUENTE
			Debilidad 1	2	Fortaleza 3	4			
CAPACIDAD DIRECTIVA		30%							
Imagen Corporativa	4%				3		0,12	El mercado percibe de la empresa aspectos como la solidez, respaldada por la presencia en otros países, es reconocida por los precios y la calidad de los productos, sin embargo la empresa carece de un plan estratégico por área funcional que integre a cada una de ellas hacia el cumplimiento de la visión, y si los tiene no han sido cumplidos. La empresa ha soportado situaciones tanto externas como internas que varían: Precios de Materias primas, precio de las divisas, reestructuración de la empresa, situaciones de la organización funcional de la empresa (115 empleados) además de la estructuración de los procesos comprueba una alta flexibilidad de la estructura que se toma como	ANEXO. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
Uso de Planes estratégicos	8%			2			0,16	La empresa ha soportado situaciones tanto externas como internas que varían: Precios de Materias primas, precio de las divisas, reestructuración de la empresa, situaciones de la organización funcional de la empresa (115 empleados) además de la estructuración de los procesos comprueba una alta flexibilidad de la estructura que se toma como	NO EXISTEN REGISTROS DE PLANES ESTRATÉGICOS
Capacidad de respuesta a situaciones cambiantes	2%					4	0,08	La empresa ha soportado situaciones tanto externas como internas que varían: Precios de Materias primas, precio de las divisas, reestructuración de la empresa, situaciones de la organización funcional de la empresa (115 empleados) además de la estructuración de los procesos comprueba una alta flexibilidad de la estructura que se toma como	ANEXO. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Formulación del problema de investigación.
Flexibilidad de la estructura organizacional	3%					4	0,12	La empresa ha soportado situaciones tanto externas como internas que varían: Precios de Materias primas, precio de las divisas, reestructuración de la empresa, situaciones de la organización funcional de la empresa (115 empleados) además de la estructuración de los procesos comprueba una alta flexibilidad de la estructura que se toma como	CENSO empleados, Sistema contable SIIGO Nomina
Comunicación y control gerencial	3%				3		0,09	La estructura organizacional de la empresa permite un control diario y casi directo por parte de la gerencia, teniendo en cuenta la fortaleza de la percepción de los precios que existe en el mercado acompañado de estrategias gerenciales de compras de suministros la Actualmente la empresa posee un sistema de indicadores que le permiten orientar sus decisiones y medir el desempeño por área funcional, sin embargo, se encuentra	Organigrama Directivo de la empresa, Todo documento (Decisiones) requiere autorización de gerencia. Importación de aditivos; aprovechamiento de descuentos por cumplimiento de cupos de compra de MP de ECOPETROL (Estrategias de asociación). IA-03 COMPRA DE BASES LUBRICANTES A ECOPETROL, RA
Agresividad para enfrentar la competencia	2%					4	0,08	Actualmente la empresa posee un sistema de indicadores que le permiten orientar sus decisiones y medir el desempeño por área funcional, sin embargo, se encuentra	Registros y procesos por área funcional
Sistemas de control y toma de decisiones	8%			2			0,16	Actualmente la empresa posee un sistema de indicadores que le permiten orientar sus decisiones y medir el desempeño por área funcional, sin embargo, se encuentra	Registros y procesos por área funcional
Total Grupo							0,81		
CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL		30%							
Imagen percibida de los productos en el mercado	4%			2			0,08	La calidad percibida del producto corresponde a la de lubricantes de bajas especificaciones esta imagen se refuerza con la fortaleza en precio relacionada con el La calidad del producto se mide a través de las especificaciones de calidad según normas técnicas desarrolladas por institutos y asociaciones (API, SAE), sin embargo la fuerza de ventas de la empresa esta constituida por dos personas, Directora comercial (Encargada del mercado nacional), y la encargada de comercio exterior, el trabajo Aunque la empresa trabaja sobre pedidos, se encuentra expuesta a situaciones cambiantes como excesos de materias primas ó materiales, lo cual ocasiona retrasos en	ANEXO. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Cliente oculto
Calidad del producto	5%					4	0,2	La fuerza de ventas de la empresa esta constituida por dos personas, Directora comercial (Encargada del mercado nacional), y la encargada de comercio exterior, el trabajo Aunque la empresa trabaja sobre pedidos, se encuentra expuesta a situaciones cambiantes como excesos de materias primas ó materiales, lo cual ocasiona retrasos en	PP-02 Proceso de Producción
Fuerza de ventas	4%			2			0,08	La fuerza de ventas de la empresa esta constituida por dos personas, Directora comercial (Encargada del mercado nacional), y la encargada de comercio exterior, el trabajo Aunque la empresa trabaja sobre pedidos, se encuentra expuesta a situaciones cambiantes como excesos de materias primas ó materiales, lo cual ocasiona retrasos en	CENSO empleados, Sistema contable SIIGO Nomina
Tiempo de entrega de pedidos	4%			2			0,08	La fuerza de ventas de la empresa esta constituida por dos personas, Directora comercial (Encargada del mercado nacional), y la encargada de comercio exterior, el trabajo Aunque la empresa trabaja sobre pedidos, se encuentra expuesta a situaciones cambiantes como excesos de materias primas ó materiales, lo cual ocasiona retrasos en	ENTREVISTA A CLIENTES Bucaramanga 2009
Control de inventarios	1%			2			0,02	Descuadras de inventario, se hace necesario realizar recuentos del producto.	RB-05 Inventario de Producto terminado, RB-06 Inventario de Materiales
Participación en el mercado	1%			2			0,02	Alto índice de clientes inactivos (Han dejado de comprar) mercado que la competencia ha aprovechado. Optimización de costos de producción, aumentando la productividad del personal de producción y administración, optimizando procesos.	SIM, Sistema de Información de marketing Actualización a 2009
Costos de producción, distribución y ventas	5%					4	0,2	ECOPETROL, unico proveedor de materias primas (Bases lubricantes), la empresa se encuentra sujeta a modificaciones ó paros en la producción.	CENSO empleados, Sistema contable SIIGO Gastos Operacionales.
Poder de negociación con proveedores	1%			2			0,02	La empresa desarrolla productos formulados sin embargo, las ventas indican que la rotación de los productos a nivel nacional esta concentrada en líneas estandar.	www.ecopetrol.com.co, Precios de las Bases Lubricantes
Portafolio de productos	3%			2			0,06	La empresa desarrolla productos formulados sin embargo, las ventas indican que la rotación de los productos a nivel nacional esta concentrada en líneas estandar.	SIM, Sistema de Información de marketing Actualización a 2009. Ventas por cliente y por producto.
Programas Postventa	2%			1			0,02	No existe un programa postventa definido en la empresa.	Control de registros y documentos de calidad. NO EXISTEN REGISTROS
Total Grupo							0,78		

Figura 11. (Continuación)

CAPACIDAD FINANCIERA		20%							
Acceso a capital cuando se requiere	5%			2			0,1	El nivel de capital invertido en la empresa (Bajo) son aspectos que las instituciones financieras de la empresa tienen en cuenta como respaldo para otorgar créditos.	CAM COMERCIO 0002.jpg Registro Mercantil.
Endeudamiento	4%			2			0,08	La empresa tiene altos niveles de endeudamiento que se refleja en los estados financieros, los cuales ha venido mitigando a través del tiempo.	Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. Balance General clasificado a Dic de 2008, a Junio de 2009
Rentabilidad (ROI)	5%				3		0,15	El costo de los productos indica altos niveles de rentabilidad asociada con el adecuado manejo de los costos unitarios de los productos.	SDC Sistema dinámico de costos. Costos unitarios.
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	3%		1				0,03	Bajos niveles de liquidez que se manifiesta en pagos diarios que se aplazan (Nomina, pago a proveedores y terceros).	Pasivos/deudas con terceros. Operaciones diarias de la empresa.
Inversión de capital y capacidad de satisfacer demanda	3%			2			0,06	Capital suscrito y pagado por la empresa, Patrimonio que respalda a las operaciones de la empresa, Balance General.	CAM COMERCIO 0002. Registro Mercantil.
Total Grupo							0,42		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		10%							
Nivel académico del talento humano	1%				3		0,03	La formación académica del personal se adecua al cargo.	CENSO empleados, Sistema contable SIIGO Nomina
Capacidad técnica del talento humano	3%			2			0,06	Es necesario reforzar la capacidad técnica del talento humano sobretodo con respecto al producto. Conocimiento de sus especificaciones técnicas y en el área de lubricación.	No existen registros de capacitación de la fuerza de ventas.
Rotación de personal	2%		1				0,02	Altos índices de rotación de personal que implican altos costos para la empresa en terminos de capacitación y reclutamiento.	Sistema contable SIIGO Nomina, Novedades: Vinculaciones, desvinculaciones.
Ausentismo	0,5%				3		0,015	Bajo nivel de ausentismo del personal, relacionado con los bajos índices de accidentalidad.	PSO - Plan de Salud Ocupacional, Clasificación niveles de riesgo
Sentido de Pertenencia	1%		1				0,01	Aunque no existen indicadores, este subfactor se relaciona con los niveles de rotación que indican un bajo nivel de pertenencia de los empleados hacia la empresa.	Sistema contable SIIGO Nomina, Novedades: Vinculaciones, desvinculaciones.
Motivación (Clima organizacional, participación, integración)	2%			2			0,04	Aunque no existen indicadores que midan la motivación del personal, por convivencia diaria y los altos niveles de rotación, es reflejo de bajos niveles motivacionales.	Sistema contable SIIGO Nomina, Novedades: Vinculaciones, desvinculaciones.
Accidentalidad	0,5%				3		0,015	Bajo índice de accidentalidad	PSO - Plan de Salud Ocupacional, Clasificación niveles de riesgo, ausentismo por enfermedad general ó profesional.
Total Grupo							0,19		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		10%							
Capacidad instalada de producción	3%				3		0,09	La capacidad instalada de producción ha estado acorde con la demanda de los productos, sin embargo no existe una medición de la utilización de la maquinaria en producción.	Volumén de producción y ventas. SIM Ventas por cliente y por producto.
Nivel de tecnología utilizada en los productos	3%				3		0,09	Los productos cumplen con las especificaciones establecidas de calidad por las asociaciones e instituciones competentes (API, SAE).	PP-02 Proceso de Producción, análisis de laboratorio y control de calidad.
Nivel Tecnológico en los procesos	2%		1				0,02	Aunque la intensidad de la mano de obra sobre el producto es baja, es posible optimizar los procesos de producción a través del mejoramiento tecnológico de los equipos en procesos específicos	Diagramación de proceso de aceites (Envasado, Tapado, embalaje).
Flexibilidad de la producción	2%					4	0,08	Por política de producción, la empresa trabaja sobre pedidos, lo cual requiere una alta flexibilidad en los cambios de producto para los lotes de producción.	RV-05 Prioridades de producción.
Total Grupo							0,28		
TOTALES	100%	100%					2,48		

Fuente. Modelo tomado de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003, adaptado por el autor del proyecto ([Ver anexo B](#)).

Una vez desarrollado el diagnóstico interno se observa de acuerdo a los puntajes de las matrices diagnóstico, la importancia de desarrollar estrategias dentro de la capacidad directiva y comercial las cuales tienen los mayores resultados ponderados y representan elementos clave de mejora para la empresa, sin embargo hace falta analizar los aspectos externos que afectan a la empresa antes de tomar decisiones estratégicas, por este motivo se desarrolla el siguiente diagnóstico.

2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

La información otorgada por los jefes de área, quienes actúan como expertos gracias a su experiencia en el sector de lubricantes, es complementada con investigaciones desarrolladas por el autor del proyecto que incluyen tendencias que determinan el consumo de este tipo de productos en Colombia y a nivel mundial ([Ver anexo A.](#)) y un análisis de la competencia directa con productores nacionales y multinacionales productoras de lubricantes ([Ver anexo E.](#)).

A continuación se presenta la definición que la empresa da a cada uno de los factores externos seleccionados que son relevantes para las operaciones de C.I. AMEROIL S.A.

Factor Económico: Incluye todos los aspectos relacionados con los agentes económicos que afectan a las empresas y a los consumidores.

Factor Político-Legal: Constituye todas las acciones y normativas dictadas por el estado y los representantes de este que afectan las operaciones de las empresas en el territorio de influencia.

Factor Social y ambiental: Interrelaciones entre los hechos sociales y características propias del mercado objetivo de la empresa así como las tendencias en el cuidado del entorno que aplican a los productos bajo la perspectiva de desarrollo sostenible.

Factor Tecnológico: Conocimientos, técnicas y procesos que apoyan las operaciones de la empresa para responder efectivamente a las necesidades de los clientes y a los consumidores finales.

Factor Competitivo: Capacidad para producir bienes que se adapten a las necesidades de los clientes que le permita a la empresa tener una posición dominante en el mercado desarrollando procesos más efectivos que los de la competencia.

Una vez definidas los factores externos relevantes para la empresa, se procede a la *jerarquización* cuyos resultados obtenidos mediante consenso se presentan en la tabla 4:

Tabla 4. Jerarquización factores externos

FACTORES	Jerarquización
FACTOR ECONÓMICO	2
FACTOR POLITICO-LEGAL	4
FACTOR SOCIAL Y AMBIENTAL	3
FACTOR TECNOLÓGICO	5
FACTOR COMPETITIVO	1

Fuente. Factores tomados de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003

A continuación el comité evaluador pondera cada una de las capacidades jerarquizadas otorgando un peso porcentual proporcional a la importancia que da la empresa a cada una de ellas, los resultados se observan en la tabla 5:

Tabla 5. Ponderación factores externos

FACTORES	Jerarquización	Ponderación
FACTOR ECONÓMICO	2	25%
FACTOR POLITICO-LEGAL	4	15%
FACTOR SOCIAL Y AMBIENTAL	3	20%
FACTOR TECNOLÓGICO	5	15%
FACTOR COMPETITIVO	1	25%

100%

Fuente. Factores tomados de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003

Posteriormente, siguiendo metodología descrita en el diagnóstico interno (Comparación por parejas) , los miembros del comité seleccionan los sub-factores dentro de cada factor y se realiza para cada uno la ponderación respectiva a continuación se clasifica el sub-factor como amenaza u oportunidad para C.I. AMEROIL S.A., basando las justificaciones en hechos e indicadores que fueron descritos por los miembros del comité y complementados con investigaciones complementarias del investigador ([Ver anexo A.](#)), los resultados y las observaciones anotadas dan como resultado la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (PCI) que se muestra a continuación:

Figura 12. Matriz diagnóstico POAM

DIAGNÓSTICO EXTERNO-POAM									
FACTORES	Ponderación Grupal	Ponderación General	Valoración				Resultado Ponderado	OBSERVACIONES	FUENTE
			Amenaza 1	Amenaza 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4			
FACTOR COMPETITIVO									
Ingreso de plantas de producción extranjera	4%	25%	1				0,04	Ingreso de plantas de producción de lubricantes provenientes del extranjero en los últimos 2 años: GULF, ARCADIA, PETROBRAS. http://www.portafolio.com.co/neocios/empresas/2008-10-17/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4606232.html	
Incremento de productores nacionales-Competencia	8%			2			0,16	Incremento progresivo de industrias y comercializadoras locales, diversidad de marcas y aumento de la competencia: Kroil, dioxoil, lubrigras, motolube. Anexo. Investigación de Mercados-Entrevista en profundidad clientes. Observación directa. ANEXO. BENCHMARKING	
Planeación Competitiva Santander 2015	5%				3		0,15	Posibilidad de Integración y formación de clusters con empresas afines: investigación, integración universidad-empresa-estado, pequeñas y medianas empresas lubricantes Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo.	
Importaciones Colombianas	8%					4	0,32	Reducción de importaciones de combustibles y lubricantes provenientes de Venezuela, principal proveedor. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. Venezuela: Perspectivas económicas, Marzo 2009. Miguel Angel Santos	
Total Grupo							0,67		
FACTOR ECONÓMICO									
Inversión en la Malla Vial Colombiana	8%	25%			3		0,24	Plan 2500 del INVIAS, Pavimentación de vías en distintas regiones del país, rehabilitación de vías, grandes proyectos. Menor daño vehicular, Aumento del flujo vehicular, aumento del consumo de lubricantes. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.presidencia.gov.co/transporte/introduccion.htm	
Crisis Financiera mundial	6%					4	0,24	Aunque la crisis financiera únicamente sea por especulación las familias se abstienen de comprar vehículos nuevos, los vehículos usados requieren más lubricación y mantenimiento. Acceso a lubricantes de Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-11-04/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4644021.html	
Parque Automotor Colombiano	5%				3		0,15	Predominante parque automotor de servicio público, exige grandes consumos de lubricantes a bajo precio, disminuye ingreso de vehículos nuevos: Exigen lubricantes que en nuestro portafolio no son fuertes. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Analisis_Parque_Automotor.pdf http://www.motor.com.co/actualidad/mecanica/home/mitos-y-	
Inversión Extranjera Directa	3%				3		0,09	Colombia tiene reservas comprobadas por 1,4 Millones de barriles. Refinería de Cartagena (Ecopetrol – Glencore) en expansión: capacidad actual 75.000b/d de derivados de petróleo pasando a 150.000b/d para el 2010. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo.	
Índice de pobreza-Ingreso per-cápita	3%				3		0,09	Índice de pobreza (Informe a Mayo de 2009) se redujo en 13 puntos de 2000 a 2006. Aumento del gasto, incremento de gasto en transporte, vacaciones, mantenimiento. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo.	
Total Grupo							0,81		
FACTOR SOCIAL Y AMBIENTAL									
Lubricantes Biodegradables	10%	20%		2			0,2	Estos productos utilizan aceites base fácilmente biodegradable y sistemas de aditivos prácticamente no tóxicos para brindar la máxima protección del equipo, mientras ayudan a proteger al medio ambiente en caso de Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.mobil.com.co/Colombia-Spanish/LCW/Products_Services/FG.asp	
Cultura del cambio de aceite y grasa	5%			2			0,1	Las personas se continúan guiando únicamente por el nivel de kilometraje recorrido para el cambio de aceite. El constante encendido en frío causa mayor fricción. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.eltiempo.com/blogs/todo_sobre_autos/2008/10/el-cambio-de-aceite-en-su-vehi.php	
Mercados Estacionales (Flujos vehiculares)	5%				3		0,15	Incremento del flujo vehicular y recorrido en kilometraje durante temporada de vacaciones. Generalmente las familias y particulares llevan a revisión y mantenimiento momentos previos a su salida de vacaciones. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.invias.gov.co/viajero/armperreira_inicial_edo_via.htm	
Total Grupo							0,45		

Figura 12. (Continuación)

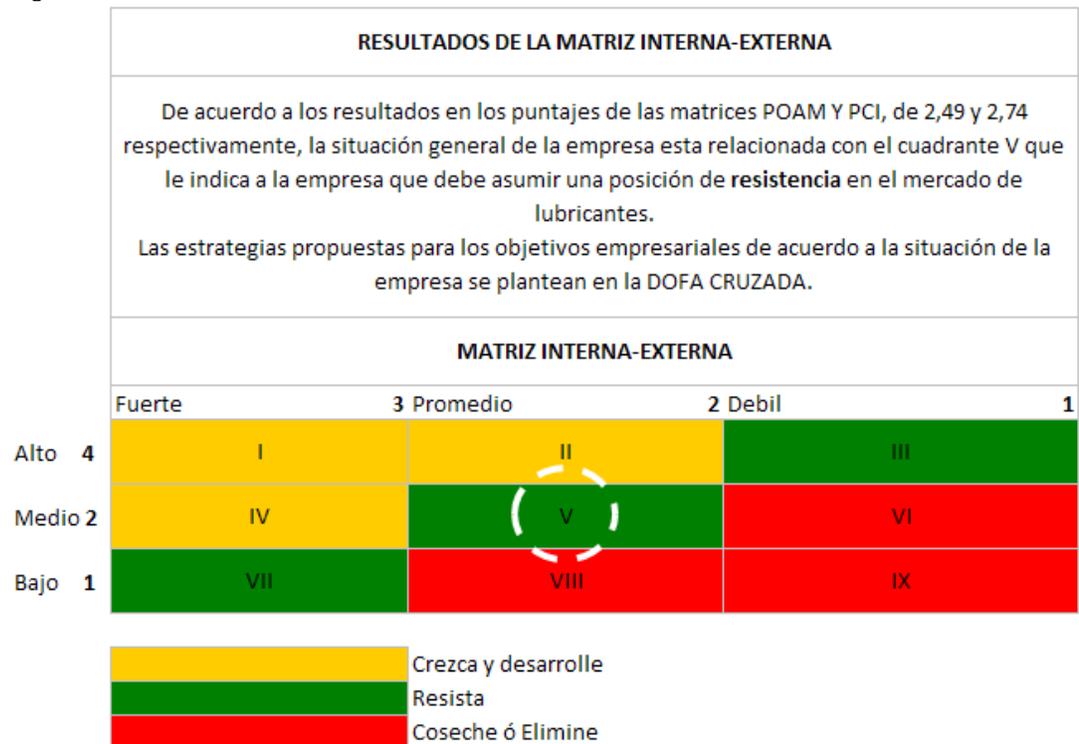
FACTOR POLITICO-LEGAL		15%						
Normatividad Colombiana (Pico y Placa)	5%				3		0,15	La disminución del tráfico vehicular por esta medida en las principales ciudades del país, se contrarresta con un incremento progresivo de las Motos, vehículos que no están sujetos inicialmente a esta medida, aumento de la demanda de aceites 2 Tiempos y 4 Tiempos. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.dinero.com/noticias-agenda-publica/motospesadilla-fin/44412.aspx http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=760041
Normatividad Colombiana (Parque automotor)	2%		1				0,02	En una reunión encabezada por el director regional del Ministerio de Transporte, Rodolfo Vargas, fue socializado con los empresarios del transporte especial, el proyecto de ley que busca renovar el parque automotor en el país. Este tipo de vehículo requiere lubricantes multigrados que no Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. http://www.vanguardia.com/economia/local/24920-mintransporte-socializo-proyecto-de-renovacion-del-parque-automotor
Recuperación de la actividad fluvial Colombiana	5%					4	0,2	El artículo 331 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se crea CORMAGDALENA que se encarga de la recuperación de la navegabilidad y de la actividad portuaria. Gracias a la aplicación de la nueva Ley 1283 de 2009, que faculta a la Junta Directiva de CORMAGDALENA para aprobar los proyectos financiados por el Fondo. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. El Transporte.com - Cormagdalena http://www.eltransporte.com/colombia/modules.php?name=News&file=article&sid=7401
Normas para la gestión de Aceites Usados	1%				3		0,03	RESOLUCION 1188 DEL 01/09/03 • El DAMA emitió la Res. 1188/03, por la cual se adopta el Manual de Normas y Procedimientos para la Gestión de Aceites Usados en el Distrito Capital. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo.
Normatividad para Comercializadoras Internacionales/Incentivos a exportadores/Zonas Francas	1%				3		0,03	beneficios tributarios: en primer lugar, pueden adquirir bienes en el mercado nacional destinados a la exportación, exentos del IVA; en segundo lugar, los pagos que hagan a los proveedores de los bienes a exportar están excluidos de Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6063DocumentNo6776.PDF
Normatividad para combatir adulteración de lubricantes	1%				3		0,03	Control a productos adulterados, especialmente con relación al aceite lubricante. Oportunidad de posicionamiento de marca y reconocimiento en el mercado. Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. DECRETO NUMERO 0285 DE 1986
Total Grupo					3		0,46	
FACTOR TECNOLÓGICO		15%						
Novedades en la Industria Automotriz	8%				2		0,16	Lanzan carro más barato del mundo costo apróx. De 2000 dolares, búsqueda de lubricación cada vez más económica. Lanzan auto que funciona con aire comprimido, no requiere Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.portafolio.com.co/internacional/asia/2009-03-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4894749.html ,
Inversión Nacional en ciencia y tecnología	2%				2		0,04	Baja inversión en tecnología que limita los esfuerzos de las empresas al desarrollo de avances aplicados a los procesos. Las empresas asumen los costos de Fuente: http://www.ocyt.org.co/COLOMBIA2005.pdf Observatorio Colombiano de ciencia y tecnología.
Tecnología aplicada a los productos lubricantes	5%				3		0,15	Mejor calidad de los lubricantes que implica mayor tiempo entre cambios. Fusión lubricantes y aditivos. Promoción a propiedades de durabilidad. Oportunidad de desarrollo y promoción de los productos de la empresa en el campo de los Anexo. Info. Básica de Análisis Situacional. Análisis externo. http://www.scribd.com/doc/6560460/Tecnologia-de-Lubricantes-Presentacion
Total Grupo							0,35	
TOTALES	100%	100%					2,74	

Fuente. Modelo tomado de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003, adaptado por el autor del proyecto ([Ver anexo B](#)).

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

La siguiente figura muestra los resultados obtenidos a partir de la relación entre la matriz PCI y POAM, que permite caracterizar la situación de la empresa en la actualidad.

Figura 13. Resultados Matriz externa-interna



Fuente. Modelo tomado de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003, adaptado por el autor del proyecto.

El análisis situacional de la empresa permite evaluar el negocio y determinar cuáles pueden ser los cursos a seguir para la empresa de acuerdo al diagnóstico interno y externo sobre los cuales se proponen diferentes acciones que se describen en la figura 13.

La posición de *resistencia* que la empresa debe adoptar de acuerdo a los resultados debe ir soportada por un plan estratégico que para este proyecto se concentrará principalmente en las dos debilidades concretas resaltadas: *Participación en el mercado y fuerza de ventas*, el *plan de mercadeo* que se diseña se enfoca en convertir esas debilidades en fortalezas a través de una estrategia de *Penetración en el mercado* que permita aprovechar oportunidades que el entorno externo está dando a los productores de lubricantes.

Las estrategias seleccionadas se relacionan en la matriz final DOFA cruzada:

Figura 14. Matriz DOFA cruzada

DOFA CRUZADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> Capacidad de respuesta a situaciones cambiantes. Flexibilidad de la estructura organizacional. Comunicación y control gerencial. Agresividad para enfrentar la competencia. <p>CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Calidad del producto. Costos de producción, distribución y ventas. <p>CAPACIDAD FINANCIERA</p> <ol style="list-style-type: none"> Rentabilidad (ROI) <p>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> Nivel académico del Talento Humano. Ausentismo. Accidentalidad. <p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <ol style="list-style-type: none"> Flexibilidad de la producción. Capacidad instalada de producción. 	<p>CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> Uso de planes estratégicos. Sistemas de control y toma de decisiones. <p>CAPACIDAD COMPETITIVA Y COMERCIAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Imagen percibida de los productos en el mercado. Fuerza de ventas. Tiempo de entrega de pedidos. Participación en el mercado. Poder de negociación con los proveedores. Portafolio de productos. Programas Postventa. <p>CAPACIDAD FINANCIERA</p> <ol style="list-style-type: none"> Acceso a capital cuando se requiere. Endeudamiento. Liquidez, Disponibilidad de fondos internos. <p>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> Capacidad técnica del Talento Humano. Rotación de Personal. Motivación (Clima laboral, participación, sentido de pertenencia). <p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</p> <ol style="list-style-type: none"> Nivel tecnológico de los procesos.
OPORTUNIDADES	FORTALEZA / OPORTUNIDAD ESTRATEGIAS FO	DEBILIDAD / OPORTUNIDAD ESTRATEGIAS DO
<p>FACTOR COMPETITIVO</p> <ol style="list-style-type: none"> Planeación competitiva Santander 2015. Importaciones Colombianas. <p>FACTOR ECONÓMICO</p> <ol style="list-style-type: none"> Inversión en la Malla vial Colombiana. Crisis Financiera Mundial. Parque Automotor Colombiano. Inversión extranjera directa. Índice de pobreza-Ingreso per-cápita. <p>FACTOR SOCIAL Y AMBIENTAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Mercados estacionales (Flujos Vehiculares). <p>FACTOR POLITICO-LEGAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Normatividad Colombiana (Pico y Placa). Recuperación de la actividad Fluvial Colombiana. Normas para la gestión de Aceites Usados. Normatividad para Comercializadoras Internacionales/Incentivos exportadores/Zonas Francas. Normatividad para combatir adulteración de lubricantes. <p>FACTOR TECNOLÓGICO</p> <ol style="list-style-type: none"> Tecnología aplicada a los productos lubricantes. 	<p>F12 - O12: Desarrollo de mercados internacionales: La empresa puede explorar otras oportunidades de mercado externo que sean rentables para la empresa (actualmente esta diseñando un Plan exportador que le permite aprovechar la capacidad de producción instalada, sin embargo, debe tener en cuenta que a medida que aumenta la demanda debe adecuar sus instalaciones a esta demanda teniendo en cuenta normatividad (POT) e introduciendo tecnología a los procesos, ya que los despachos son generalmente de grandes volúmenes.</p> <p>Esto le permite mejorar la disponibilidad de fondos internos por las políticas de pago que implican ingresos significativos de fondos monetarios a la empresa en plazos incluso anticipados, lo que permite disminuir demoras en entrega por desabastecimiento de materias primas por falta de disponibilidad de fondos. Es importante tener en cuenta que el mercado externo es el más volátil que existe.</p>	<p>D10 - O6: Asociación: Permitir la inversión de empresas extranjeras en AMEROIL, sea trabajando en proyectos específicos ó mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.</p> <p>D5 - O2: Penetración de mercado: Las restricciones a las exportaciones de Venezuela a Colombia entre ellas de productos derivados del petróleo, implican una clara oportunidad de mercado para AMEROIL ante la disminución de la presencia de los productos lubricantes venezolanos (venoco) especialmente en zonas fronterizas (Santander, Norte de Santander).</p> <p>Además existen oportunidades en el mercado debido al aumento en el consumo de lubricantes relacionado con aspectos como O3 - O4 - O5 - O10.</p>
AMENAZAS	FORTALEZA / AMENAZA ESTRATEGIAS FA	DEBILIDAD / AMENAZA ESTRATEGIAS DA
<p>FACTOR COMPETITIVO</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingreso de plantas de producción extranjera. Incremento de productores Nacionales-Competencia. <p>FACTOR SOCIAL Y AMBIENTAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Lubricantes Biodegradables. Cultura del cambio de aceites y grasas lubricantes. <p>FACTOR POLITICO-LEGAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Normatividad Colombiana Parque Automotor. <p>FACTOR TECNOLÓGICO</p> <ol style="list-style-type: none"> Novedades en la industria automotriz. Inversión Nacional en Ciencia y tecnología. 	<p>F1 F11 - A3 A6: Desarrollo de producto: La empresa puede introducir dentro de sus planes e investigaciones pruebas para desarrollar lubricantes biodegradables (Actualmente se encuentra esta idea como proyecto apoyado por colciencias).</p> <p>F7 - A2: Penetración de Mercado: AMEROIL puede buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes aplicando mayores esfuerzos de mercadeo (Plan de Mercadeo a segmentos que no están siendo atendidos a nivel nacional), aprovechado la fortaleza con respecto a los márgenes de utilidad de cada uno de los productos.</p> <p>F5 - A1: Comunicación, posicionamiento de marca: La empresa debe dar a conocer a través de mecanismos de comunicación con los clientes la relación costo - beneficio de los productos, pues la calidad percibida puede ser diferente a la calidad real del producto.</p>	<p>D3 D8 - A5: Comunicación del portafolio de productos: La empresa debe dar a conocer a sus clientes el portafolio de productos que ofrece a través de labores de comunicación que puede realizar la fuerza de ventas, esto con el fin de posicionar los productos formulados que la empresa ofrece y que demandará el parque automotor que sea renovado.</p> <p>D9 D14 - A4: Capacitación y diseño de programas postventa: Que incluyan capacitación ofrecida a los lubricantes y minoristas sobre recomendaciones para el cambio de aceite y charlas técnicas sobre los productos, normatividad para el manejo de residuos de aceites etc.; es importante capacitar sobre este tema al equipo de ventas de la empresa, pues son finalmente los asesores comerciales para los clientes, por lo tanto deben estar actualizados con respecto a las tendencias del sector.</p>

Fuente. Modelo tomado de SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, 2003, adaptado por el autor del proyecto ([Ver Anexo B](#)).

 : Estrategias seleccionadas para el Plan de mercadeo

Como resultado de la matriz desarrollada, (Ver figura 14), la empresa tiene diversas estrategias sobre las cuales puede enfocar sus esfuerzos, sin embargo para efectos de este proyecto se selecciona la estrategia de penetración en el mercado, teniendo en cuenta que la empresa necesita acciones que a partir de poca inversión generen ingresos a corto ó mediano plazo, a partir de esta estrategia se desarrolla el plan de mercadeo.

3. PLAN DE MERCADEO

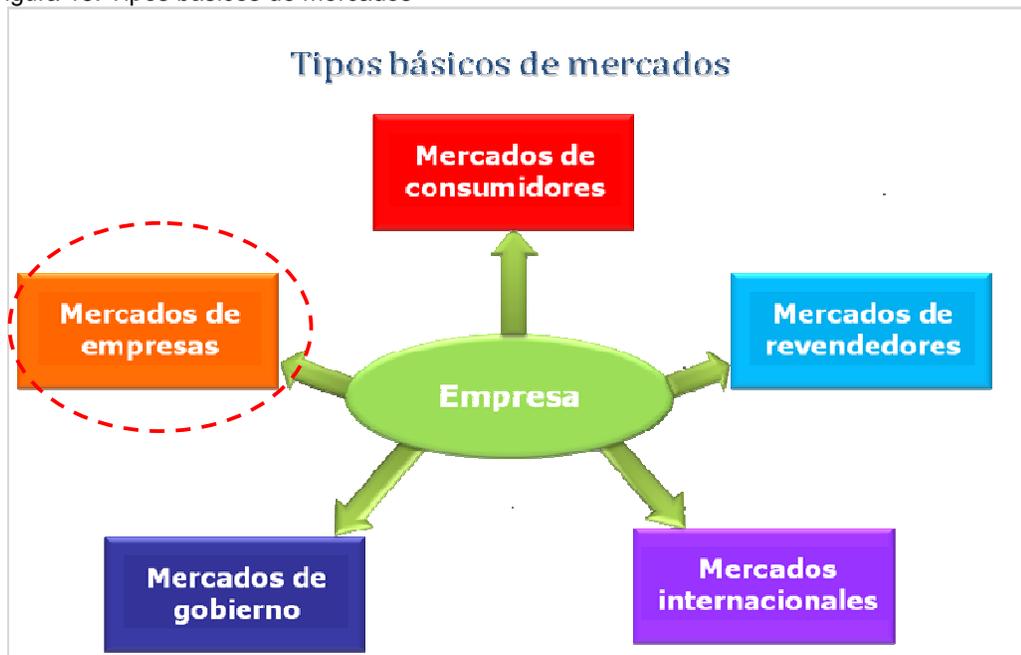
El primer paso antes del diseño de estrategias, es la delimitación del mercado relevante, esto hace posible que a través del proceso de *segmentación* que se describe a continuación y a través del cual, se identifican las características del mercado meta al cual van dirigidas las estrategias del plan de mercadeo.

3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO META

3.1.1 Identificación del mercado y mercado meta primario.

Según los diferentes tipos de mercado que se muestran en la figura 15, El mercado meta de C.I. AMEROIL S.A., en su negocio de producción y comercialización de aceites y grasas lubricantes corresponde a un **mercado empresarial** conformado por personas individuales u organizaciones, las cuales adquieren productos lubricantes, con el propósito de vender estos a terceros o poner servicios de lubricación a su disposición.

Figura 15. Tipos básicos de mercados



Fuente. Material tomado de AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Administración de Mercadotecnia/Ventas .P.213.

Dentro del **mercado empresarial** de C.I. AMEROIL S.A., existen diversos perfiles de empresa que se clasifican teniendo en cuenta el tipo de negocio que desarrollan, de esta manera dentro del mercado de la empresa podemos

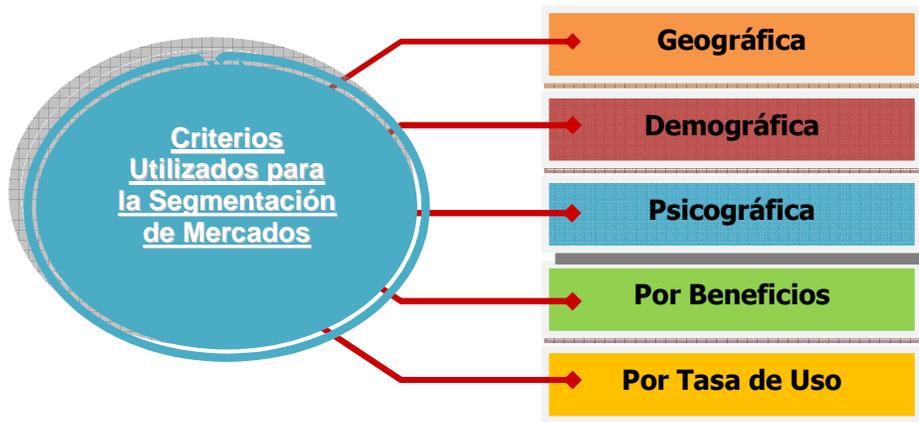
encontrar todos los establecimientos que comercializan ó utilizan los lubricantes para prestar sus servicios; las categorías que se identifican son relacionadas a continuación:

- Establecimientos comerciales de lubricantes
- Estaciones de Servicio
- Lubricentros
- Ferreterías
- Cooperativas de Transporte

Cada uno de los mercados identificados posee diferentes características y conductas de compra que exigen que la empresa desarrolle estrategias diferentes para cada uno de ellos, razón por la segmentación se convierte en herramienta clave para la identificación del mercado objetivo.

3.1.2 Criterios para la segmentación. A partir de la identificación del mercado relevante para C.I. AMEROIL S.A. se inicia el proceso de segmentación del mercado, con el fin de identificar los segmentos atractivos para la empresa. En este proceso se tienen en cuenta los diferentes criterios de segmentación que existen para la definición del mercado meta y que se muestran en la figura 16.

Figura 16. Criterios para segmentación de mercado



Fuente. Modelo tomado de KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. 1971.

Para el caso de C.I. AMEROIL S.A., se realizó una segmentación de tipo **geográfico**.



De esta manera, las actividades de mercadeo que se diseñan en este plan van dirigidas a los establecimientos que comercializan productos lubricantes ó que

los utilizan para la prestación de sus servicios en el ***municipio de Bucaramanga***.

Esta segmentación se fundamenta en el gran atractivo que existe en “Mercado Natural”, a continuación, se muestra el resultado del proceso de segmentación:

- **Mercado:** Establecimientos que comercializan aceites y grasas lubricantes ó utilizan productos lubricantes para la prestación de sus servicios.
- **Segmento de Mercado:** Establecimientos que comercializan aceites y grasas lubricantes ó utilizan productos lubricantes para la prestación de sus servicios **en el municipio de Bucaramanga que incluyen lubricentros ó establecimientos comerciales de lubricantes.**

Además de los criterios de segmentación geográfica, se establece el atractivo potencial del segmento, mediante la evaluación de la ***rentabilidad, facilidad de identificación y mensurabilidad y accesibilidad***.

- **Rentabilidad:** Representado por los menores costos de distribución que implica este mercado, permite un flujo de efectivo mayor que en otras zonas del país.
- **Identificación y mensurabilidad:** Las estrategias van dirigidas a un mercado objetivo que corresponde a 62 clientes, dentro de la categoría de lubricentros y se extiende a algunos establecimientos comerciales ([Ver anexo M](#)).
- **Accesibilidad:** Corresponde al Mercado Natural de la empresa. En el mismo lugar en donde la empresa desarrolla sus actividades productivas. Es posible realizar visitas y ventas directas.

De acuerdo a esto y como paso previo al planteamiento de estrategias de mercadeo, se desarrolla una investigación de mercados dirigida al segmento seleccionado de mayor atractivo para la empresa y cuyos hallazgos se pueden encontrar en el [Anexo E](#).

Estos resultados son los que fundamentan cada una de las estrategias y tácticas que se proponen en el plan de mercadeo que se muestra a continuación.

3.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

3.3.1 Objetivo general del plan. Desarrollar las actividades de mercadeo para la **penetración en el mercado** del municipio de Bucaramanga, que permita un incremento de por lo menos el 2% en el nivel total de ventas de la empresa C.I. AMEROIL S.A. en un periodo de seis meses.

3.3.2 Objetivos específicos.

- Introducir los productos lubricantes en lubricentros y establecimientos comerciales de lubricantes del municipio de Bucaramanga.
- Reposicionamiento de las marcas de lubricantes BRACOL y SPOIL en lubricentros y establecimientos comerciales de lubricantes del municipio de Bucaramanga asociadas a atributos de precio (Bajo) y calidad (Alta), incremento de la relación costo-beneficio.
- Introducción de la marca LUBRAX en el mercado del municipio de Bucaramanga.

Para el logro de los anteriores objetivos, se plantean las siguientes tácticas de acuerdo a cada variable del marketing mix:

Tácticas de Marketing:



- Desarrollar los elementos de la Identidad Corporativa/Identidad visual de la empresa C.I. AMEROIL S.A.
- Rediseñar el empaque de los productos lubricantes en lo referente a las funciones de *identificación, comunicación y venta*.
- Desarrollar herramientas que permitan comunicar elementos de producto aumentado que desarrolla la empresa, con el fin de apoyar la labor de venta y el posicionamiento de los productos lubricantes en Bucaramanga.



PRECIO

- Diseñar herramientas que permitan establecer una política de ventas y de precio en el mercado del municipio de Bucaramanga.



PLAZA

- Diseñar una herramienta que permita establecer una política de inventarios de producto terminado para la ciudad, apoyada en un proceso de estandarización de pedidos.
- Organizar rutas óptimas para la toma de pedidos y entrega del producto terminado.

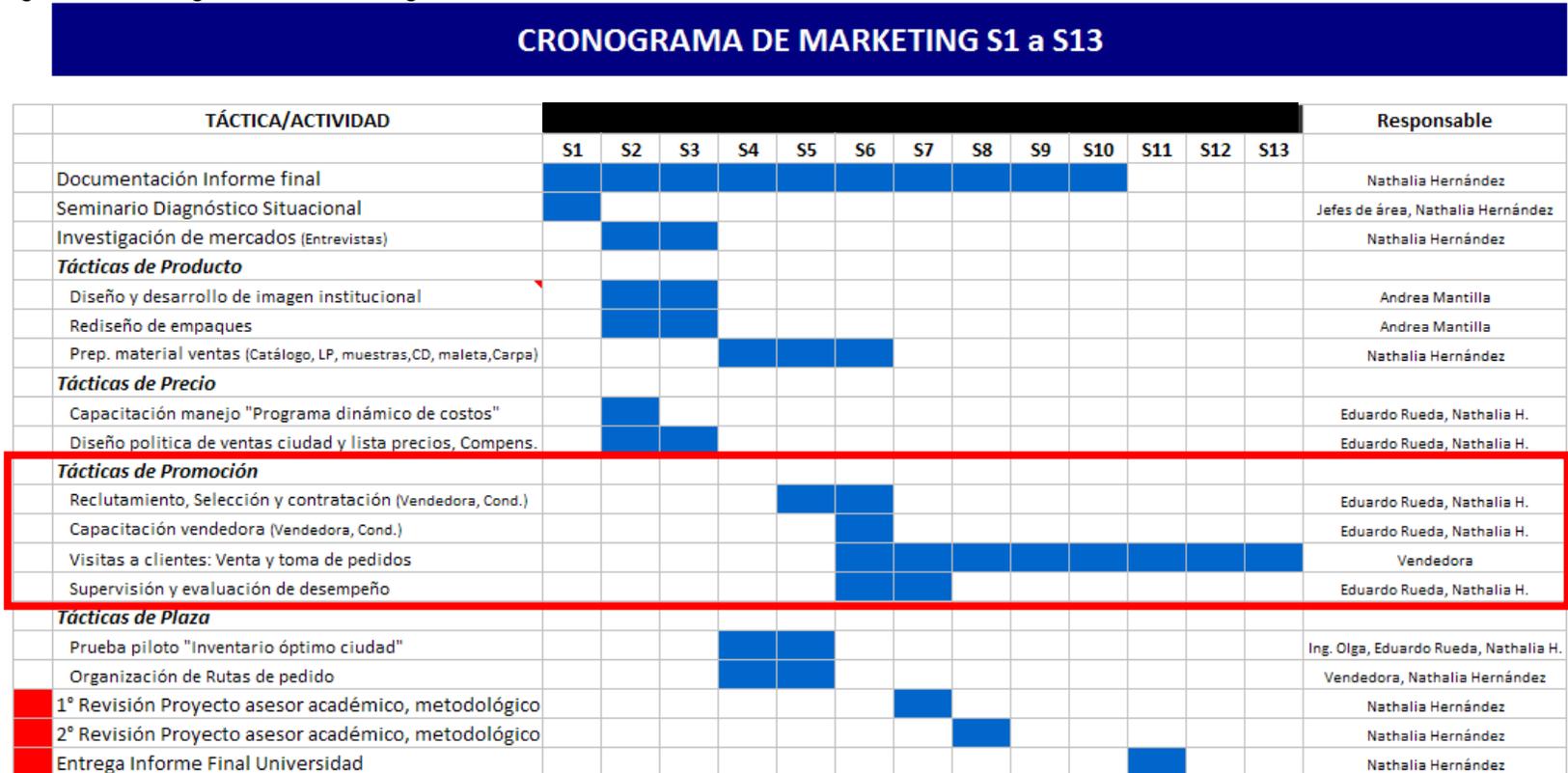


PROMOCIÓN

- Establecer una fuerza de ventas directa para la toma y entrega de pedidos.
- Diseñar herramientas de ventas y comunicación que apoyen la labor de ventas del personal de la empresa.

A continuación se presenta el *cronograma de marketing* a desarrollar durante el periodo de aplicación del plan de mercadeo propuesto e igualmente se presenta el *presupuesto* de acuerdo a las estrategias planteadas previamente. Las actividades encerradas en la figura 17 por medio del recuadro rojo, corresponden a la táctica de promoción “Establecer una fuerza de ventas directa para la toma y entrega de pedidos”, la cual fue desarrollada hasta la fase de capacitación, sin embargo, la renuncia del personal contratado, implica que la empresa inicie nuevamente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, proceso que el autor continua liderando (Ver figura 20).

Figura 17. Cronograma de marketing



Elaborado por: Nathalia Hernández León

Mayo de 2009

OBSERVACIONES:

Fuente. Estructura desarrollada por el autor del proyecto de acuerdo al plan de mercadeo propuesto; disponible en el [anexo N](#).

Figura 18. Presupuesto promocional y de producto – Gastos estimados de personal

Presupuesto Promocional y de producto

TÁCTICAS PROMOCIONALES							
	Táctica	Descripción	Proveedor Opcional	Imagen	Valor Detallado	Valor Total	
VENTAS	Diseño y desarrollo de Imagen Institucional	Compra de hosting y dominio web, catálogo virtual, creación de correos corporativos; carnetización de empleados.	 Estudiantes Comunicación Social Camino Web: (1) 3782251 de BOGOTA. www.caminoweb.com		 Hosting y Dominio: \$ 140.000/año Carnetización de Empleados: \$7.000/Empleado. Empresa 50%	\$ 192.500	
	Material de Ventas	Incluye: Rediseño de etiquetas, Registro fotográfico de los productos, Catálogo de productos. Lo anterior para cada una de las marcas: SPOIL, BRACOL, LUBRAX.	 Estudiantes Comunicación Social		 Diseño Material de ventas (Sin Impresiones): \$ 1.230.000 Costos Estimados de Impresión (Sin Etiquetas): 500 Catálogos-Clientes: \$430.000 Catálogo Vendedor(a) 40 Hojas: \$20.000	\$ 1.680.000	
	Dotación Vendedor(a) externo	Incluye: Dotación requerida, Maletín y papelería.	CONFECCIONES ARYLIZ Cr 15 # 24-59 Colombia - Santander, Bucaramanga Teléfono(s) : (57) (7) 6333677		Dotación Vestido de labor, calzado: \$80.000 Otros implementos de labor Maletín: \$15.000 Papelería: \$5.000/mes	\$ 100.000	
DESPACHO	Despacho directo	Incluye: Combustible para entrega, Mantenimiento del vehículo, Parqueadero.			Combustible: \$300.000/mes Mantenimiento: 200.000/mes Parqueadero: \$100.000/mes	\$ 600.000	
	Comunicación a través del vehículo	Incluye: Carpa, Marcado de la carpa.	CARROCERIAS ABC Cl 9 # 21-47 Colombia - Santander, Bucaramanga Teléfono(s) : (57) (7) 6711735, (57) (7) 6715090		Carpa para la carrocería: \$1100.000	\$ 1.100.000	
					Total Inversión Mensual	Total (3'067.500) diferido a 12 meses	\$ 255.625
					Otros gastos Mensual	Papelería, gastos despacho directo.	\$ 605.000

 Presupuesto asignado a la fecha.

Figura 18. (Continuación)

Gastos de Personal

MANO DE OBRA DIRECTA MENSUAL										
CARGOS	SUELDO MENSUAL	BONIFICACIÓN	SUBVENCIÓN	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	EPS	PENSIÓN	ARP	PRESTACIONES	COSTO EMPLEADO MES
Vendedor Exter	496.900		150.000	58.000	704.900	42.237	59.628	21.615	44.721	873.101
Conductor	496.900			58.000	554.900	42.237	59.628	21.615	44.721	723.101

Fuente. Presupuesto desarrollado y presentado a RUEDA, Eduardo, director operativo de C.I. AMEROIL S.A. por el autor del proyecto de acuerdo al plan de mercadeo; disponible en el [anexo N](#).

Como elemento que se debe tener en cuenta en el presupuesto, la empresa establece una política de remuneración de la fuerza de ventas ([Ver anexo Q](#)), de acuerdo a una tabla de bonificación dinámica, es decir, que cambia de acuerdo al cumplimiento porcentual de las metas de ventas establecidas para cada mes y de acuerdo a los porcentajes asignados para cada línea de productos (Aceites estándar ó formulados y grasas) a partir de ciertos rangos (Ver Figura 19), lo que permite remuneración de naturaleza variable y motivación al personal de ventas para el cumplimiento de objetivos y el paso de un rango de cumplimiento a otro:

Figura 19. Tabla de bonificaciones

%	1%	Cumplimiento por Líneas			Total Bonificación	Porcentajes		
		ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS		ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS
Cumplimiento	Ventas Total				9%	18%	15%	
Inferior al 50%								
50% 59,9%								
60% 69,9%								
70% 80%								
80% 90%								
90% 100%								
Mayor a 100%								

Fuente. Tabla desarrollada a partir de orientaciones de Otto Enrique Barrera, asesor académico e información suministrada por la empresa.

El presupuesto asignado hasta el momento corresponde a **dos** tácticas dentro de la variable *producto*, monto que se destina en su totalidad a su ejecución:

1. Desarrollo los elementos de la Identidad Corporativa/Identidad visual de la empresa C.I. AMEROIL S.A.
2. Rediseño del empaque de los productos lubricantes en lo referente a las funciones de *identificación, comunicación y venta*; el dinero asignado es acorde a lo planteado en el presupuesto y fue destinado a la cancelación de los siguientes rubros:

Diseño imagen institucional, etiquetas y catálogo: 1'230.000
 Hosting y dominio: 140.000 / año
Total 1'370.000

Los resultados obtenidos por la destinación de estos fondos asignados por la empresa inicialmente al proyecto se muestran en las estrategias ejecutadas.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta el cronograma de ejecución de las estrategias pendientes por desarrollar y el monto presupuestal que por consiguiente la empresa tiene pendiente por asignar al proyecto:

Figura 20. Tácticas pendientes de aplicación

CRONOGRAMA DE MARKETING (M4-M6)													
TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES 4				MES 5				MES 6				Responsable
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	
Tácticas de Producto													
Implementación del rediseño de etiquetas aprobado													Eduardo Rueda - Lina (Jefe de compras)
Tácticas de Promoción													
Reclutamiento, Selección y contratación (Vendedora, Cond.)													Eduardo Rueda - Nathalia H.
Capacitación vendedora (Vendedora, Cond.)													Ing. Carlos Martínez - Nathalia H.
Visitas a clientes: Venta y toma de pedidos													Vendedora
Supervisión y evaluación de desempeño													Eduardo Rueda - Nathalia H.

Elaborado por: Nathalia Hernández León
 Julio de 2009

Fuente. Cronograma desarrollado por el autor del proyecto, disponible en el [anexo N](#).

De acuerdo a la inversión inicial presupuestada (Ver figura 18), para la ejecución de las estrategias pendientes por realizar de acuerdo al anterior cronograma, el presupuesto que queda para la ejecución se obtiene restando el presupuesto proyectado total y el monto que ya ha sido desembolsado por la empresa así:

Presupuesto total – Presupuesto asignado = Presupuesto pendiente por asignar

\$ 3'672.500 - \$ 1'370.000 = \$ 2'302.500

Además se tiene en cuenta los gastos mensuales proyectados que se reflejarán solo después de aplicada la estrategia de establecimiento de la fuerza de ventas la cual requiere un nuevo proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción como lo muestra el cronograma anteriormente descrito.

Gastos de personal = \$ 1'596.201/mes

Gastos presupuesto promocional = \$ 605.000/mes

En el siguiente capítulo, se presentan las estrategias ejecutadas de acuerdo al cronograma de marketing presentado anteriormente.

4. TÁCTICAS EJECUTADAS

Una vez formulado en plan de mercadeo y diseñadas las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos, es necesaria su ejecución; de esta manera se desarrollan las tácticas dentro de la *mezcla de mercadeo* correspondientes al periodo de ejecución del proyecto y que aportan al cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, en cada una de ellas se extrae la información clave de la *investigación de mercados*, que a través de diferentes instrumentos para la recolección de datos, permiten justificar cada una de las tácticas propuestas y que se relacionan a continuación:

4.1 PRODUCTO



4.1.1 Empaque. Rediseñar el empaque de los productos lubricantes en lo referente a las funciones de *identificación, comunicación y venta*.

4.1.1.1 Justificación. A continuación se extrae de la investigación de mercados los aspectos desde el punto de vista de mercadeo que justifican el desarrollo de esta táctica:

Instrumento: Benchmarking ([Ver Anexo G](#))

- **Justificación:** A partir del desarrollo del Benchmarking de envases y los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada por parte de la empresa durante el año en curso en la que un 67% de los clientes calificaron con un puntaje de 3 el empaque de nuestros productos, se hace necesario realizar un análisis detallado del empaque de los productos que la empresa está manejando en la actualidad.
- Es importante dentro de la imagen de un producto, conservar un patrón de diseño que permita generar una recordación en el consumidor tanto en la marca como en la imagen y el diseño; el empaque es un vendedor silencioso, por lo tanto es necesario que la empresa diseñe estrategias que permitan que el producto llame la atención al consumidor cuando este lo vea; actualmente C.I. AMEROIL S.A. maneja diferentes tipos de etiquetas para las presentaciones rectangular y chupo ([Ver anexo G](#)) y de igual manera maneja el envase con screen unicolor para otros productos.

Instrumento: Entrevista a clientes ([Ver anexo E](#))

Al realizar la siguiente pregunta a los clientes los resultados generales presentan los siguientes resultados:

3. ¿Qué experiencias ha tenido con respecto a nuestros productos? Con respecto a:

CALIDAD: Los clientes perciben una buena calidad del producto de acuerdo al precio que ofrece la empresa, sin embargo relacionan la calidad con la presentación del producto, aunque conozcan que el contenido es muy bueno, si la presentación no es tan buena los consumidores finales se abstienen de comprar el producto, sobre todo cuando existen otras empresas que ofrecen precios similares con una mejor presentación.

PRESENTACIÓN: La concepción general de los clientes es que la empresa debe mejorar la presentación de sus productos sobretodo en la línea de aceites.

4.1.1.2 Ejecución

C.I. AMEROIL S.A. contrató los servicios de estudiantes de VIII Semestre de Comunicación Social de la UNAB para la realización del diseño de las nuevas etiquetas de los productos como consta en la siguiente cotización de servicios (Ver figura 21), una vez aprobada, se inicia el proceso de rediseño de etiquetas que requirió el establecimiento de un logo que identifique y se mantenga de manera uniforme según las marcas que la empresa comercializa:

Figura 21. Cotización de servicios Identidad corporativa

Bucaramanga, 17 de marzo de 2009

Señores
C.I. AMEROIL S.A.

Cordial Saludo,

El que nos hayan escogido para tan importante labor, representa para nosotros una oportunidad que no podemos defraudar. Somos conscientes de la importancia de la comunicación en las organizaciones y por eso, les ofrecemos los siguientes servicios con el respaldo de nuestras carreras, los precedentes en otras empresas que ya expusimos y el mejor precio del mercado:

Descripción

- Diseño, diagramación e implementación de la nueva imagen corporativa de C.I. Ameroil S.A.
- Diseño, diagramación e impresión de tres Catálogos de Productos en forma de plegable. Implementación de tres nuevos colores institucionales. Capture y retoque de las fotografías de los productos ofrecidos en cada Catálogo utilizando herramientas digitales. Impresión a full color con alto gramaje (propelcolite).
- Diseño y diagramación de tres etiquetas estándar para cada marca: Spoil, Brecol y Lubrax.
- Diseño, diagramación y adaptación de las etiquetas de los productos que quieren ser diferenciados dentro de cada marca.
- Aplicación de los productos impresos desarrollados en la página web de la compañía.
- Soporte digital de todos los trabajos realizados.

Tiempo de entrega

- A acordar (alrededor de 30 días)

Costo total

- El costo total del trabajo multimedia antes descrito es: \$1.230.000 (un millón doscientos treinta mil pesos m/cte).

Forma de pago

- 50% al iniciar el proceso y el excedente se cancela al entregar el producto final. Con consignación a cuenta bancaria (Banco Santander).

Modo de contacto

Andrés Mantilla	Jersson Correa Sánchez
Cel: 317 467 6610	Cel: 310 216 7288
E-mail: andrepmyb@hotmail.com	E-mail: jejecco@hotmail.com

Fuente. Documento suministrado por área de compras, C.I. AMEROIL S.A. Marzo de 2009 ([Ver anexo I](#))

Las siguientes imágenes corresponden a las etiquetas y el diseño de las cajas de los productos para las tres marcas de la empresa que se utilizan actualmente, como se puede observar, la empresa no sigue aspectos de uniformidad en la tipografía, colores y proporciones con respecto a la imagen de las marcas:

Figura 22. Diseños corrugados y etiquetas por marca (actuales)

24/4 PLASTICO RECTANGULAR

LUBRAX
PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE NO ARROJE EL ACEITE A LOS DESAGÜES

PRODUCIDO Y GARANTIZADO POR C.I. AMEROIL S.A. CON LICENCIA DE USO DEL TITULAR

1/4 GALON

EXTRA RX 40 50 SAE 40 50

2T C4 C5 C20 ISO-68 H-20

Producido por: C.I. AMEROIL S.A. Tels.: 670 2592 - 670 2593 BUCARAMANGA - INDUSTRIA COLOMBIANA



24/4 PLASTICO RECTANGULAR

SPOIL
PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE NO ARROJE EL ACEITE A LOS DESAGÜES

Super Economico

1/4 GALON

EXTRA RX 40 50 2 TC 4 5

H 20 SAE 40 50

ISO 68

Producido por: C.I. AMEROIL S.A. Tels.: 670 2592 - 670 2593 BUCARAMANGA - INDUSTRIA COLOMBIANA



PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE NO ARROJE EL ACEITE A LOS DESAGÜES

Tecnología Líquida Export Quality 24/4 CHUPO

BRACOL

SAE

Producido por: C.I. AMEROIL S.A. Tels.: 670 2592 - 670 2593 BUCARAMANGA INDUSTRIA COLOMBIANA

VALVULINA 90 ISO 68

VALVULINA 140 ACEITE 50

VALVULINA 250 H-20

 H-10



Fuente. Imágenes suministradas por área de compras, C.I. AMEROIL S.A., carpeta proveedores insumos, 2009.

Como resultado de la aplicación de esta táctica, se desarrollan y aprueban logos con su respectivo manual de uso con el fin de conservar uniformidad y favorecer la recordación de marca (Los diseños son desarrollados y aprobados según los criterios del personal de ventas y equipo gerencial), además se desarrolla un testeo con los clientes midiendo su aceptación.

Para cada una de las marcas de la empresa, se desarrolla un Manual de Identidad de marca ([Ver anexo I](#)), en el que se especifican las normas para el uso entre las cuales se encuentran las configuraciones de color y tamaño permitidas, la tipografía y las aplicaciones; la figura 23 muestra los logos para los que se desarrollaron los manuales de identidad de marca.

Figura 23. Logos de las marcas de C.I. AMEROIL S.A.



Fuente. Figuras obtenidas de los manuales de identidad de marca del [anexo I](#), Suministrado por RUEDA, Eduardo, Director Operativo C.I. AMEROIL S.A.

Una vez aprobados los logos después de un proceso de estudio, el personal contratado presenta sus propuestas para el etiquetado de los productos que maneja la empresa.

La figura 24 es una muestra de las etiquetas desarrolladas y testeadas con clientes de la ciudad, las cuales se pueden ver en el [anexo S](#).

Figura 24. Ficha para el testeo del diseño de las etiquetas



Fuente. Ficha elaborada por la autora del proyecto, imágenes suministradas por RUEDA, Eduardo, director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Obsérvese las mejoras en *diseño*, *información del producto* por ejemplo usos del producto, contenido, temperatura de operación, *identificación* pues la etiqueta resalta el nombre de los productos y *comunicación* del nombre del fabricante.

4.1.2 Identidad corporativa/Identidad visual. Desarrollar los elementos de la Identidad Corporativa/Identidad visual de la empresa C.I. AMEROIL S.A.

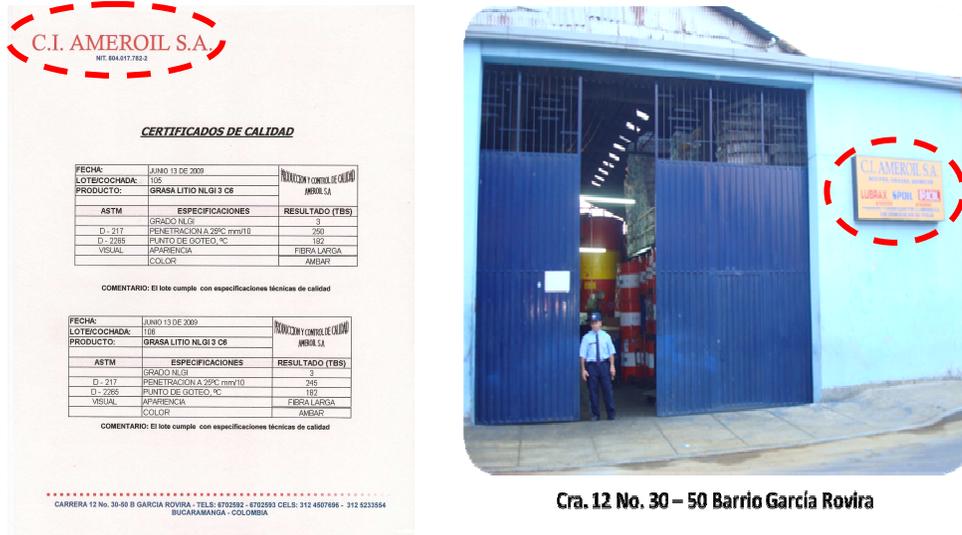
4.1.2.1 Justificación. Como parte del empaque que facilita la venta del producto está la imagen de la empresa, para fortalecer este aspecto, existen diversas herramientas desde el punto de vista mercadotécnico: programas de responsabilidad social, participación y patrocinio de eventos, mejoramiento de la identidad corporativa etc.

Este último aspecto es el que se trabaja y desarrolla en el plan de mercadeo, a continuación los resultados:

4.1.2.2 Ejecución

La empresa carecía de una Identidad corporativa/Identidad visual, la figura 25 muestra algunos elementos que maneja durante el ejercicio de sus operaciones a la hora de elaborar documentos:

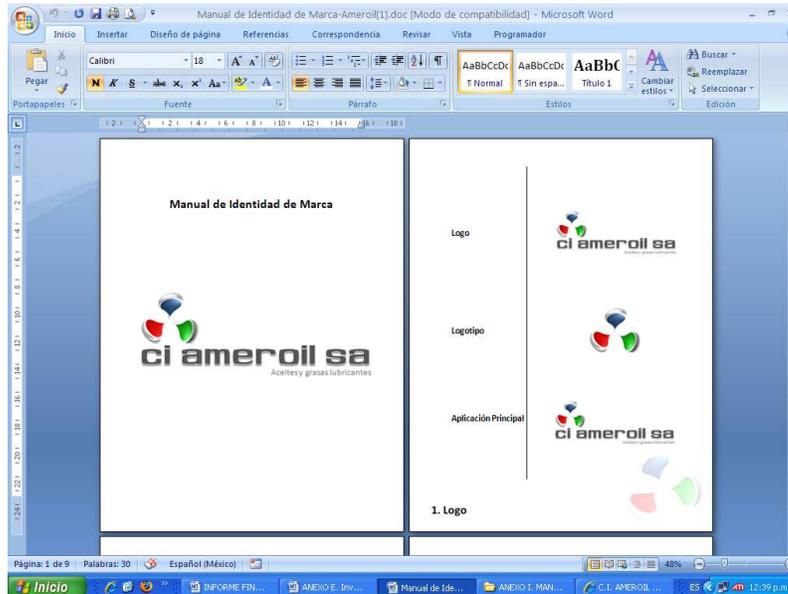
Figura 25. Certificado laboratorio de calidad e imagen fachada de C.I. AMEROIL S.A.



Fuente. Documento e imagen suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

A continuación el manual de identidad de marca desarrollado para la empresa en donde se especifican aspectos como proporciones, configuraciones, tipografía y colores permitidos (Ver figura 26):

Figura 26. Manual de identidad de marca AMEROIL



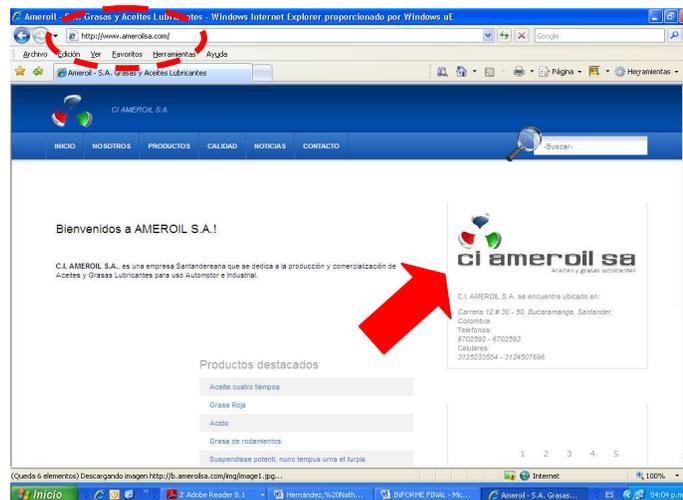
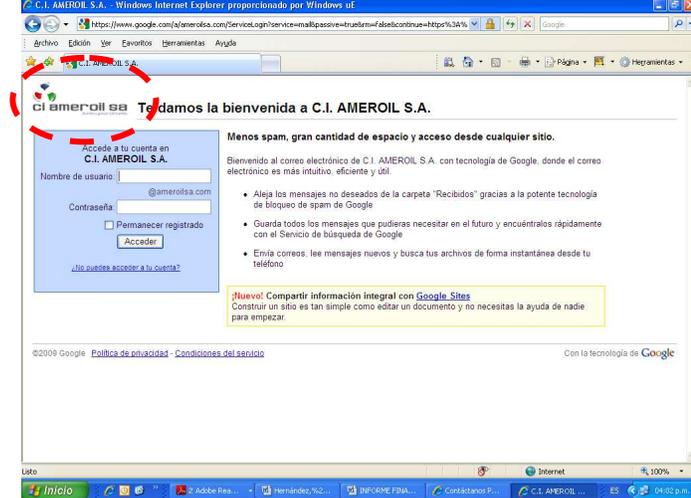
Fuente. Documento suministrado por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A., disponible en el [anexo 1](#).

Las aplicaciones que a la fecha se han desarrollado con respecto a esta nueva imagen:

Documentos y formatos del SGC.

Compra de hosting y dominio para el manejo de cuentas corporativas:

Figura 27. Correo corporativo webmail.ameroilsa.com, Pág. inicio www.ameroilsa.com



Fuente. C.I. AMEROIL S.A. Pág. inicio [En línea]. Disponible en Internet: www.ameroilsa.com [Citado: 15 de Julio de 2009].

Todas las áreas de la empresa pasaron de correos de cuentas personales XXX@hotmail.com XXX@yahoo.com XXX@gmail.com a correos con cuentas corporativas actualmente se encuentran en uso:

_____@ameroilsa.com

4.1.3 Producto aumentado. Desarrollar herramientas que permitan comunicar elementos de producto aumentado que desarrolla la empresa, con el fin de apoyar la labor de venta y el posicionamiento de los productos lubricantes en Bucaramanga

4.1.3.1 Justificación

Instrumento: Entrevista a clientes video ([Ver anexo E](#))

- Una estrategia de mercadeo utilizada por uno de nuestros competidores fue introducir al mercado la línea de “Lubricantes PREMIUM”, y denominar sus productos iniciales como “Línea ESTÁNDAR”; de esta manera realiza la diferenciación de sus productos.
- La imagen del cliente con respecto al producto es de “Lubricantes del barato”, esto puede representar tanto ventajas como desventajas para la empresa; la desventaja principal, es que se crea y existe una mala imagen con respecto a la calidad del producto (“Sin formulación”) que incluso es manifestada por el cliente.

Sin embargo, la fortaleza en precio, fruto de esa imagen, motivan tanto al vendedor directo al consumidor final, como aquellos quienes utilizan nuestro producto para la prestación de sus servicios (lubricentros y cambiaderos) ya que disminuye significativamente los costos para la prestación de sus servicios.

4.1.3.2 Ejecución

Se diseñó un manual de mercadeo y ventas para la empresa (Impresión física) que se mantiene actualizado con las últimas pruebas de calidad aplicadas por la empresa en sus laboratorios, que se deben mostrar al cliente cuando sea necesario en el momento de la venta.

Figura 28. Certificado laboratorio de calidad

C.I. AMEROIL S.A.
NT. 804.017.782-2

CERTIFICADOS DE CALIDAD

FECHA:	JUNIO 13 DE 2009	PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD AMEROIL S.A.
LOTE/COCHADA:	106	
PRODUCTO:	GRASA LITIO NLGI 3 CB	
ASTM	ESPECIFICACIONES	RESULTADO (TBS)
	GRADO NLGI	3
D - 217	PENETRACION A 25°C mm/10	250
D - 2265	PUNTO DE GOTEO, °C	182
VISUAL:	APARENCIA	FIBRA LARGA
	COLOR	AMBAR

COMENTARIO: El lote cumple con especificaciones técnicas de calidad

FECHA:	JUNIO 13 DE 2009	PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD AMEROIL S.A.
LOTE/COCHADA:	106	
PRODUCTO:	GRASA LITIO NLGI 3 CB	
ASTM	ESPECIFICACIONES	RESULTADO (TBS)
	GRADO NLGI	3
D - 217	PENETRACION A 25°C mm/10	245
D - 2265	PUNTO DE GOTEO, °C	182
VISUAL:	APARENCIA	FIBRA LARGA
	COLOR	AMBAR

COMENTARIO: El lote cumple con especificaciones técnicas de calidad

.....

CARRERA 12 No. 30-00 B GARCIA ROVIRA - TELS: 6702592 - 6702693 CELS: 312 4507696 - 312 6233854
 BUCARAMANGA - COLOMBIA

Fuente. Documento suministrado por ESPINAL, Eliana, Jefe de producción y control de calidad C.I. AMEROIL S.A., disponible en el [anexo H](#).

Los certificados de calidad se sacan periódicamente según las cochadas y lotes de producción de grasas y aceites respectivamente.

4.2 PRECIO



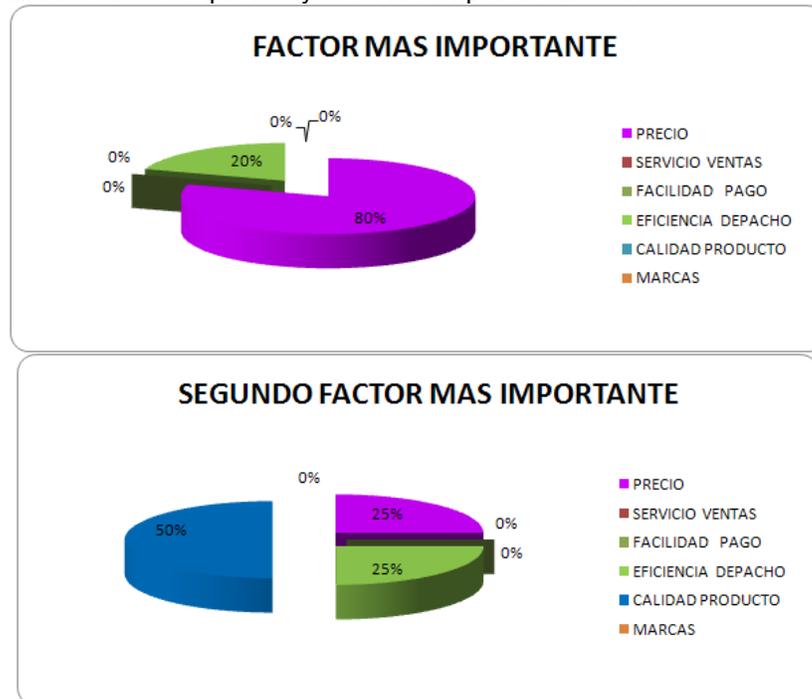
4.2.1 Política de precio. Diseñar herramientas que permitan establecer una política de ventas y de precio en el mercado del municipio de Bucaramanga.

4.2.1.1 Justificación

Instrumento: Entrevista a clientes ([Ver anexo E](#))

2. De estos aspectos, ¿cuál es el más importante para Ud. al elegir a quien compra las grasas / aceites? (Ordene de 1 a 6)

Figura 29. Resultados factores que influyen en la compra de lubricantes



Fuente. Figura obtenida a partir de la investigación de mercados desarrollada en este proyecto, disponible en el [anexo E](#).

Inferencia: El factor más importante para los entrevistados a la hora de comprar los lubricantes es el precio, esto se justifica, teniendo en cuenta que estos no son el consumidor final, si son establecimientos comerciales, jugará un papel muy importante el margen que deje el producto, si son lubricentros el precio del lubricante va relacionado con el precio que cobran por la prestación de sus servicios.

Al preguntar que motiva a cada uno a comprar específicamente nuestros productos, responden como primer factor el precio, segundo la calidad del producto, afirman que la eficiencia en el despacho es una debilidad.

3. ¿Qué experiencias ha tenido con respecto a nuestros productos? Con respecto a:

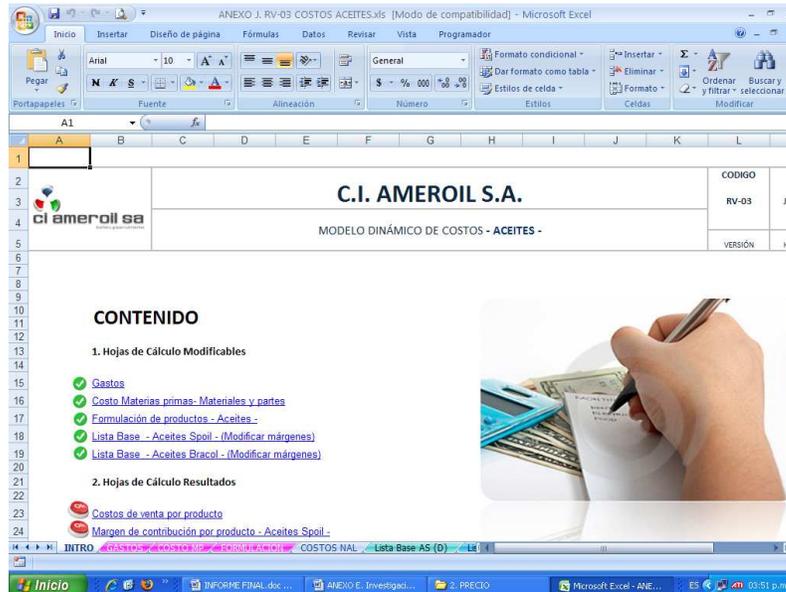
PRECIO: Los clientes identifican al precio como una fortaleza de la empresa, sin embargo ya no somos los únicos, ha aumentado la competencia.

4.2.1.2 Ejecución

De acuerdo a los resultados de la investigación se observó la necesidad de desarrollar una herramienta informática que permitiera el manejo de los costos, actualización de las listas de precios de acuerdo a la variación de los precios de Materias primas e insumos que se venía realizando de manera manual, de esta

manera se crea una herramienta en Excel cuyo instructivo de uso se encuentra en el [Anexo L](#), y se desarrolló una capacitación para el manejo de la herramienta dirigida al encargado del costeo, Director Operativo. La empresa actualmente usa el programa dinámico (Ver figura 30).

Figura 30. Intro. Modelo dinámico de costos



Fuente. Modelo elaborado a partir de documentos físicos suministrados por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.; disponible en el [anexo J](#) y en el [anexo K](#).

De acuerdo a la aplicación del sistema fue posible realizar los cálculos de margen de contribución por producto y por presentación mediante los cuales la gerencia puede tener información para la toma de decisiones en el caso de este trabajo, sirvió para diseñar las políticas de remuneración del personal de ventas de la empresa y las políticas de descuento.

Figura 31. Vista lista de precios generada por el modelo dinámico de costos

PRODUCTO	PRESENTACIÓN								
	Tambor	Garrafa	Caja Galón	Cilíndrico	Rectang.	Ranurado	Ovalado	Pinta	Chupo
2 TIEMPOS									
11 ACEITE 2T TSC C4	\$ 773.873	\$ 80.361	\$ 87.154	\$ 91.744	\$ 92.333	\$ 112.212	\$ -	\$ 61.751	\$ -
12 ACEITE 2T TSC C5	\$ 769.820	\$ 79.993	\$ 86.786	\$ -	\$ -	\$ 111.740	\$ -	\$ 61.515	\$ -
13 ACEITE 2T TCW	\$ 776.748	\$ 80.623	\$ 87.415	\$ -	\$ -	\$ 111.246	\$ -	\$ -	\$ -
14 ACEITE 2T FB ECO C5	\$ 1.954.798	\$ 189.029	\$ 195.141	\$ -	\$ -	\$ 290.459	\$ 245.561	\$ 331.087	\$ -
15 ACEITE 2T TCW II	\$ 1.691.340	\$ 164.143	\$ 171.190	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 216.821	\$ 115.758	\$ -
16 ACEITE 2T TCW III	\$ 1.792.679	\$ 173.355	\$ 180.403	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 227.876	\$ 121.654	\$ -
HIDRAULICOS									
19 H-10 H-20 H-ISO 68	\$ 768.667	\$ 79.888	\$ 86.681	\$ -	\$ 91.860	\$ 111.606	\$ -	\$ -	\$ 88.901
20 DELTA OIL ISO 68	\$ 916.558	\$ 93.708	\$ 100.756	\$ -	\$ 106.129	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALVULINAS									
23 VALVULINA 90 GL 1	\$ 814.055	\$ 84.014	\$ 90.807	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90.067
24 VALVULINA 140 GL 1	\$ 814.055	\$ 84.014	\$ 90.807	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90.067
25 VALVULINA 250 GL 1	\$ 814.055	\$ 84.014	\$ 90.807	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90.067
26 VALVULINA 90 GL 4	\$ 1.065.597	\$ 104.883	\$ 113.674	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 112.393
27 VALVULINA 140 GL 4	\$ 1.070.033	\$ 107.285	\$ 114.078	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.338
28 VALVULINA 250 GL 4	\$ 1.136.881	\$ 113.362	\$ 120.155	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 119.415

Fuente. Modelo elaborado a partir de documentos físicos suministrados por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.; disponible en el [anexo J](#) y en el [anexo K](#).

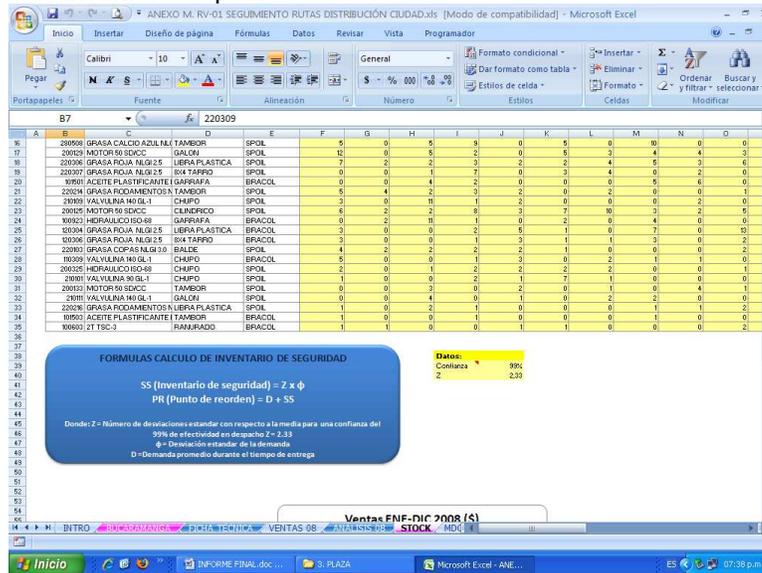
4.3 PLAZA



4.3.1 Inventarios Óptimos. Diseñar una herramienta que permita establecer una política de inventarios de producto terminado para la ciudad, apoyada en un proceso de estandarización de pedidos.

Se plantea para la empresa una metodología para el cálculo del inventario mínimo para la ciudad (Ver [Anexo M.](#))

Figura 32. Cálculo de inventarios óptimos ciudad



Fuente. Modelo elaborado a partir de documentos físicos suministrados por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.; Modelo de cálculo tomado de EL PRISMA. Apuntes [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12179>. [Citado: 18 de Junio de 2009].

El cálculo de prueba se realiza de acuerdo al total de ventas en unidades por producto que dentro del análisis ABC se ubican como A en el año 2008, sin embargo el sistema es aplicable en la empresa cuando construya un historial de ventas en la ciudad.

4.3.2 Rutas de distribución y Control Presupuestal. Organizar rutas óptimas para la toma de pedidos y entrega del producto terminado.

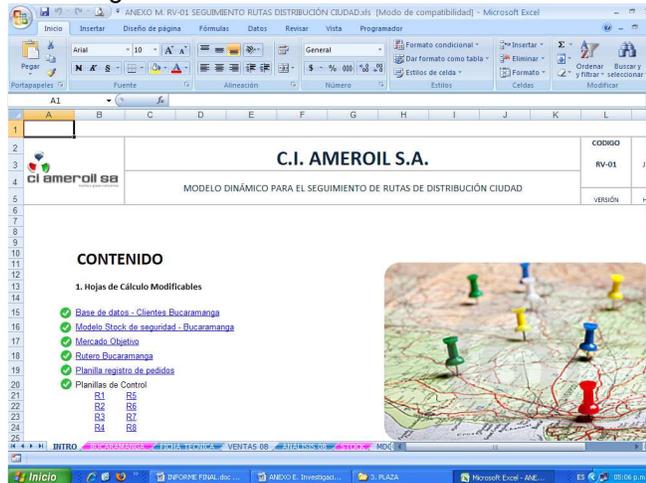
Se realizó un censo de los clientes potenciales de la empresa incluyendo categorías como: lubricentros, estaciones de servicio, cooperativas, ferreterías y almacenes comerciales minoristas.

Sin embargo para efectos de este proyecto, el mercado meta identificado corresponde a **144 clientes** (Categorías lubricentros y establecimientos comerciales minoristas) con los cuales se elaboran las rutas de distribución, que describe los recorridos a realizar por el vendedor externo. Además se desarrolla una planilla de control dinámica que permite realizar el control de los pedidos que se toman por visita y que alimenta el sistema dinámico que se presenta en el [Anexo P](#).

Es decir, el usuario ó encargado de nomina observa de acuerdo a los pedidos efectuados diariamente (Cartera recogida), las bonificaciones que se van

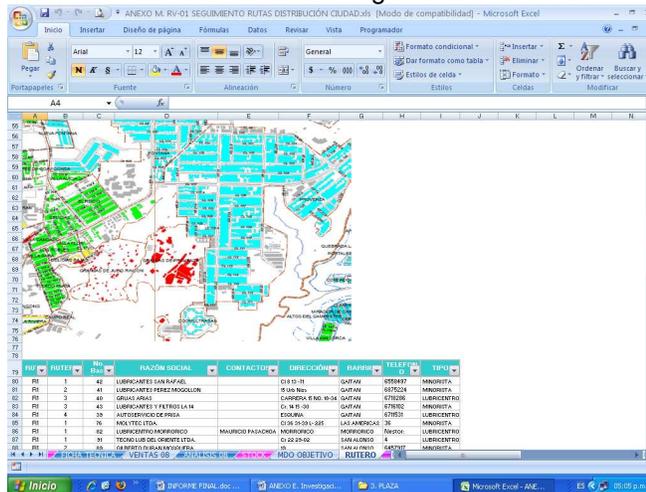
generando de acuerdo a las metas de ventas establecidas en la empresa y a la política de remuneración establecida en la empresa, a continuación la muestra del sistema diseñado a partir del cual se desarrolla un instructivo de uso y aplicación en la empresa ([Ver anexo O](#)).

Figura 33. Modelo dinámico seguimiento rutas de distribución



Fuente. Modelo desarrollado a partir del Censo de clientes elaborado para la empresa a partir de información obtenida de PUBLICAR. Páginas Amarillas [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/home.aspx?ipa=1> [Citado: 10 de Junio de 2009] y la trasmigración de datos de SIIGO, Sistema contable de la empresa, Modelo disponible en el [anexo M](#).

Figura 34. Rutas de distribución. Modelo dinámico seguimiento de rutas



Fuente. Modelo desarrollado a partir del Censo de clientes elaborado para la empresa a partir de información obtenida de PUBLICAR. Páginas Amarillas [En línea]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com/pagamanet/web/home.aspx?ipa=1> [Citado: 10 de Junio de 2009] y la trasmigración de datos de SIIGO, Sistema contable de la empresa, Modelo disponible en el [anexo M](#).

4.4 PROMOCIÓN

PROMOCIÓN

4.3.2 Fuerza de ventas. Establecer una fuerza de ventas directa para la toma y entrega de pedidos.

4.3.2.1 Justificación

Instrumento: Análisis Situacional

De acuerdo a los resultados del análisis situacional, se detecta como una de las debilidades de la empresa la fuerza de ventas, elemento fundamental en el canal de distribución de la empresa.

Instrumento: Entrevista a cliente video

A continuación se extrae un fragmento de la entrevista desarrollada a un cliente de la empresa en donde se evidencia la importancia de la fuerza de ventas:

Nathalia: ¿Ha seguido comprando nuestros productos?

Sr. Hernán: He seguido comprando ahí el producto, lo que es el producto ahí, pero solo grasa.

Nathalia: Si...

Sr. Hernán: ¿Por qué?, Porque a mí nadie me ha ofrecido aceite barato, esa es la verdad, ¿Qué busca uno en el aceite barato?, pues precio, porque barato es barato, sea LUBRIGRAS, sea ¿SIOCOL es que llaman allá donde este muchacho?

Nathalia: ¿Cómo son los mecanismos de distribución de las empresas a las que le compra lubricantes?

Sr. Hernán: Por ejemplo DICXOIL

Nathalia: ¿DICXOIL?, ¿ellos son por teléfono también?

Sr. Hernán: Ehh, si ó el dueño viene y... hace la preventa, pero no, muy suave, muy suave, hace falta, siempre uno... yo estuve trabajando el mayoreo y es muy difícil así, por teléfono solo es muy difícil... ya el que "No que vea que..." como lo ven a uno siempre ahí... "AH bueno muestre le compro algo para sacarlo" no más ni siquiera por la necesidad.

4.3.2.2 Ejecución. Se diseña y realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal de ventas externo y como aporte a la empresa se desarrolla el material pertinente para aplicar durante el proceso de inducción al cargo dentro de la organización (Ver figura 37).

Para la contratación del personal de ventas, se plantea una política de remuneración cuyos aspectos más importantes se relacionan a continuación ([Ver anexo Q](#)):

Tipo de contrato: Indefinido con periodo de prueba de 2 meses.

Salario: Básico (Mínimo)+ Bonificaciones extra salariales + Rodamientos.

Figura 35. Formato requisición de personal

		REQUISICIÓN DE PERSONAL		Fecha: 01-06-09 Código: RH-01 Version: 01 Pagina: 1 de 1	
1. INFORMACION GENERAL					
CARGO SOLICITADO: ASESOR DE VENTAS EXTERNO				CANTIDAD SOLICITADA: 1	
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL	
ENTRE	Y	M	F	<input checked="" type="checkbox"/> SOLTERO	<input type="checkbox"/> CASADO
2. CONDICIONES DEL CARGO					
AREA: COMERCIAL			ESTUDIOS REQUERIDOS: BACHILLERATO		
JEFE INMEDIATO: EDUARDO RUEDA			SALARIO: BÁSICO MÁS BONIFICACIONES		
3. EXIGENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO					
ASESOR DE VENTAS CON MOTO. EXPERIENCIA EN VENTAS MINIMO DE SEIS MESES. CONOCIMIENTO DE BUCARAMANGA Y SUS ALREDEDORES. CONOCIMIENTO EN LUBRICANTES.					
ORIGINO: NATHALIA HERNÁNDEZ LEÓN			FECHA: JUNIO 01 DE 2009		
4. ESPACIO RESERVADO PARA LOS PRESELECCIONADOS					
NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD
OLGA PATRICIA CANTOR	39	IV Semestre			
SILVIA JULIANA MENESES	23	Tecnóloga en Mercadeo			
ELISA JOHANNA GOMEZ ARIAS	26	VI Semestre Mercadeo			
ORIGINO: NATHALIA HERNÁNDEZ LEÓN			RECIBIO: EDUARDO RUEDA GALVIS		
OBSERVACIONES:					

Fuente. Documento suministrado por MARTINEZ, Carlos, actual encargado del área gestión humana en C.I. AMEROIL S.A. documento disponible en el [anexo Q](#).

Figura 36. Plan de capacitación e inducción

Metodología		Inducción							
Plan de Capacitación									
Actividad	Objetivo	Tiempo	Semana 1					Responsable	Materiales
			Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Presentación Institucional	Presentar al trabajador y relacionarlo al perfil de la empresa, historia y plataforma tecnológica, con el fin de dar a conocer los objetivos que tiene la organización y la contribución de su puesto de trabajo al cumplimiento de esos objetivos.	1 Hora						Nethalia H.	Dispositivos, Manual.
Recorrido por planta- Presentación al personal								Nethalia H.	
Fundamentos Lubricación	Desarrollar las capacidades técnicas del personal de ventas acerca de los productos lubricantes, con el fin de dar asesoría al cliente acerca de los productos que está comprando y vender de manera eficaz todo el portafolio de productos.	3 Horas						Ing. Eliana, Nethalia H.	Dispositivos, Muestras, Videos, Manual.
Inducción al cargo	Brindar cada una de las series e desarrollar un cargo rotulado y su información con otros procesos de la empresa, mediante el seguimiento al proceso de ventas de la empresa y los demás elementos que lo constituyen.	45 Min.						Nethalia H., Mónica	Dispositivos, Manual.
Desarrollo Aux. Ventas								Mónica	
Las ventas - Capacitación	Conocer los diferentes fundamentos técnico-prácticos que se desarrollan en torno al proceso de ventas y replicarlos en las labores diarias de venta con el fin de desarrollar la estrategia de penetración en el mercado de Bucaramanga.	1 Hora/Día						Nethalia H.	Dispositivos, Muestras, Audios.

Fuente: Material desarrollado por el Autor del proyecto, basado en C.I. AMEROIL S.A. Manual de procesos: área gestión humana, proceso de inducción personal, 2009. [Ver Anexo Q.](#)

Material desarrollado ([Ver anexo Q](#)):

Figura 37. Presentación Institucional C.I. AMEROIL S.A.



Fuente: Material desarrollado por el Autor del proyecto, información tomada de C.I. AMEROIL S.A. Manual de calidad: 2009.

La persona encargada de ventas desarrolla su trabajo de acuerdo a las propuestas presentadas a la empresa y recibe la inducción correspondiente de acuerdo al plan de capacitación.

A continuación se presenta una muestra de los certificados de la capacitación desarrollada en la empresa:

Figura 38. Registro fotográfico capacitación y certificados de capacitación



Fuente. Material desarrollado por el autor del proyecto aprobado por RUEDA, Eduardo, director operativo C.I. AMEROIL S.A. Foto tomada por HERNANDEZ, Marlyn Nathalia, practicante UNAB.

4.3.3 Herramientas de comunicación. Diseñar herramientas de ventas y comunicación que apoyen la labor de ventas del personal de la empresa.

La empresa contrata el diseño del catálogo de productos cuya elaboración estuvo a cargo de estudiantes de Comunicación Social de la UNAB ([Ver anexo S](#)) con el fin de contar con una herramienta de comunicación y venta que apoye la labor del vendedor y además sea uno de los medios de comunicación del portafolio de productos a los clientes.

Se diseña además una ficha técnica utilizando la herramienta informática Excel, en donde se observan cada uno de los productos e información comercial y técnica de cada uno de ellos ([Ver Anexo R.](#))

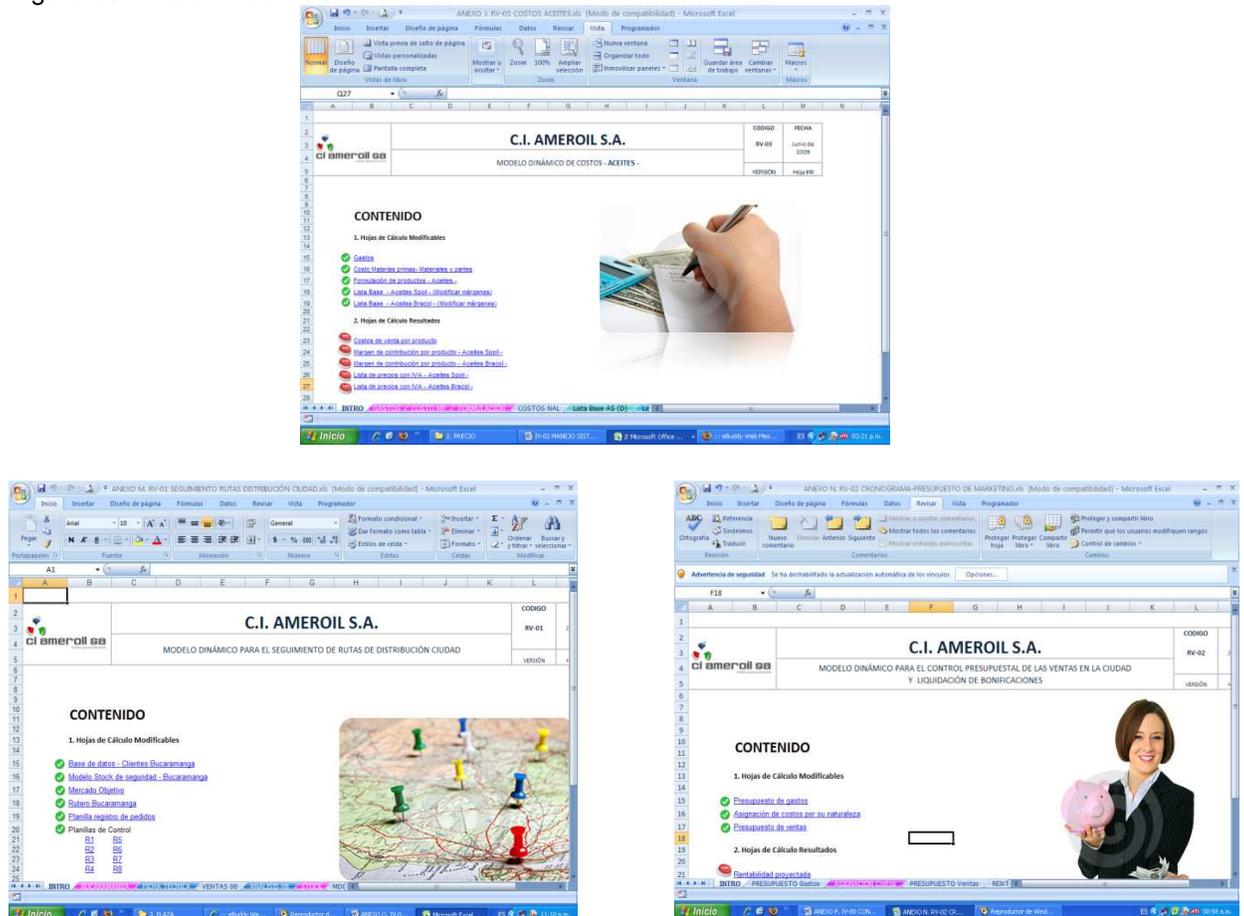
5. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS PROYECTADOS

A continuación se presentan las herramientas informáticas desarrolladas para la empresa como medios que facilitan las labores de registro y control de las ventas y para las cuales se han diseñado los respectivos instructivos de uso y aplicación ([Ver anexo L](#)) ([Ver anexo O](#)) ([Ver anexo P](#)).

5.1 HERRAMIENTAS INFORMATICAS DESARROLLADAS

Los programas desarrollados durante la ejecución de las estrategias de precio y plaza son los que finalmente permiten la medición de la *variable nivel de ventas* y *proporción de clientes recuperados* a partir de datos proyectados:

Figura 39. Presentación Herramientas informáticas desarrolladas



Fuente. Herramientas estructuradas y desarrolladas por el autor del proyecto, a partir de información comercial y financiera de C.I. AMEROIL S.A. suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A. y extraída de SIIGO, Programa contable de C.I. AMEROIL S.A.

El siguiente documento corresponde a una valoración monetaria de las herramientas informáticas desarrolladas:

Figura 40. Estimación monetaria de las herramientas informáticas desarrolladas



Bucaramanga, Julio 10 de 2009

SEÑOR(es)
C.I. AMEROIL S.A.
Aten. Eduardo Rueda Galvis
Ciudad

Cordial saludo,

Yo, DANIEL FORERO VARGAS identificado con CC. 1098672123 actuando en nombre de la empresa WCREATORS certifico que se han evaluado los programas informáticos desarrollados para la empresa C.I. AMEROIL S.A. y se ha establecido un precio estimado para cada uno de ellos como se relaciona a continuación:

Herramienta	Nombre del programa	Valor estimado*
Microsoft office Excel	SISTEMA DINÁMICO DE COSTOS	1'200.000
Microsoft office Excel	MODELO DINÁMICO PARA EL SEGUIMIENTO DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN CIUDAD	1'000.000
Microsoft office Excel	MODELO DINÁMICO PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LAS VENTAS EN LA CIUDAD Y LIQUIDACIÓN DE BONIFICACIONES	900.000

*Todos valores son estimados a partir del criterio de la empresa WCREATORS, pueden variar según sea considerado por otros evaluadores.

Agradezco de antemano su atención.

Cordialmente,

DANIEL FORERO VARGAS
Representante Legal
CC. 1098672123

www.wcreators.com contactanos@wcreators.com Carrera 23 # 59 - 52 Of. 1002 Torre A. Cpt. 300 2604761 / 317 3830932 Bucaramanga - Colombia

Fuente. Documento suministrado por Daniel Forero, Representante legal WCREATORS

Utilizando las herramientas diseñadas que se relacionan anteriormente, se realiza la proyección de los resultados de la variable *Nivel de ventas y proporción de clientes inactivos*, de acuerdo al presupuesto de ventas proyectado para la empresa y el cumplimiento de ventas del asesor comercial (fuerza de ventas externa) a partir del manejo de escenarios.

5.2 PROYECCIÓN DE RESULTADOS VARIABLES DE ESTUDIO

Los datos necesarios para el planteamiento de los escenarios, corresponden a valores de los niveles de venta presupuestados en la empresa para seis meses ([Ver anexo N](#)) y se muestran similar al formato presentado a continuación:

Figura 41. Presupuesto de ventas Mes 1

Presupuesto de Ventas Ciudad						
Total Clientes	114					
Mes	1	2	3	4	5	6
Participación %	20%	20%	30%	40%	60%	80%
Participación No.	23	23	34	46	68	91

MES 1	ACEITES (Gal.)		GRASAS (Kg.)	METAS TOTAL	
	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ACEITES (Gal.)	GRASAS (Kg.)
Ruta					
Total Gal/Kg	483	688	3.050	1.171	3.050
Costo Gal/Kg	8.880	10.321	2.155		
Costo Total	4.289.189	7.100.915	6.200.754	11.390.104	6.200.754
Ingresos Ventas	4.750.000	8.750.000	8.750.000	13.500.000	8.750.000
Promoción					
Rentabilidad	460.811	1.649.085	2.549.246	2.109.896	2.549.246
	4.659.142	10%	19%	29%	

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A. y extraída de SIIGO, Programa contable de C.I. AMEROIL S.A.

El valor monetario de la rentabilidad mensual proyectada, varía de acuerdo al incremento progresivo del volumen de ventas en unidades (Galones y kilogramos para aceites y grasas respectivamente), este porcentaje responde a la política de precio planteada por la empresa para este proyecto que responde a una estrategia de *Precios de penetración* ([Ver anexo N](#)).

C.I. AMEROIL S.A. establece objetivos de ventas por categorías las cuales se divide en aceites estándar, aceites formulados, y grasas así:

ACEITES ESTÁNDAR: Valvulinas GL-1, Hidráulicos H-20 y H-ISO68, Aceites 40-50 SD/CC, 2 Tiempos.

ACEITES FORMULADOS: Los demás aceites para motores a gasolina, motores diesel, Delta Oil ISO68, Valvulinas GL-5, 2T FB, 2T TCW II, TCW III.

GRASAS LUBRICANTES: A base de Calcio, sodio y litio.

Además, las metas de ventas asignadas responden a las recomendaciones dadas en el plan de mercadeo en donde se resalta la importancia de dar a conocer todo el portafolio de productos de la empresa, por esta razón la gerencia de C.I. AMEROIL S.A. establece mayores niveles proyectados de ventas para los aceites formulados en comparación con el galonaje de los estándar con el fin de impulsar las ventas de los productos que se encuentran dentro de esta categoría y que no están siendo comercializados en la actualidad.

Para establecer una unidad común en la medición del cumplimiento de ventas de cada categoría, se establece el *galón* como unidad de medida para los aceites y el *kilogramo* como unidad de medida para las grasas, de esta manera al registrar las ventas en unidades se debe realizar la conversión a kilogramos ó a galones según sea el caso para que sea posible el seguimiento al presupuesto de ventas; teniendo en cuenta este proceso, se diseñó el Modelo dinámico para el control presupuestal de las ventas en la ciudad y la liquidación de las bonificaciones del vendedor, modalidad de remuneración que se propone en la variable promoción del plan de mercadeo ([Ver anexo N.](#)), mediante el cual el personal de nomina puede liquidar las bonificaciones mensuales a cancelar al personal de ventas siguiendo las instrucciones que se plantean en el instructivo construido. ([Ver anexo P.](#))

Estas bonificaciones corresponden a un porcentaje de la rentabilidad generada en cada una de las categorías de productos delimitadas (aceites estándar, aceites formulados y grasas) y varían de acuerdo al costo unitario del galón ó del kilogramo cuyo valor mensual se calcula de acuerdo al cuadro 6.

La empresa ha establecido una asignación de los costos fijos de operación según las categorías establecidas para este proyecto y determina que el 55% de los costos fijos totales, corresponden a las grasas, el otro 45% corresponde a los aceites porcentaje dividido en un 35% para aceites estándar y un 10% para aceites formulados; esta asignación se realiza para la evaluación de este proyecto¹⁶.

¹⁶ RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Los costos fijos de este proyecto corresponden a los gastos mensuales estimados de personal más los gastos del presupuesto promocional y de producto y los gastos diferidos a 12 meses, el valor total es de \$ 2'456.826/mes (Ver figura 17 y 18).

Los costos fijos asignados a cada categoría de producto, corresponden por tanto, a la multiplicación del porcentaje de asignación determinado por la empresa y del valor monetario de los costos fijos totales del proyecto.

Los costos variables unitarios, corresponden a un estimado de la empresa, para cada categoría y que se realiza a partir del modelo dinámico de costos que posterior a la capacitación para su manejo, permitió que en encargado del costeo, el Sr. Eduardo Rueda Galvis, suministrara la información correspondiente al estimado de costo por galón y kilogramo determinado para cada categoría en aceites y grasas respectivamente.

Una vez obtenidos estos datos, se calcula el *costo fijo unitario* dividiendo el *costo fijo total* de cada categoría en la cantidad de galones ó kilos de aceite ó grasa proyectados para la venta mes a mes; después se calcula el costo total para cada categoría, sumando al costo fijo el producto de multiplicar las unidades de venta proyectadas, por el costo variable unitario.

El valor obtenido de la anterior operación, dividido en las unidades de venta proyectadas, será finalmente el costo unitario del producto y permitirá calcular la rentabilidad directa generada por este proyecto.

Los resultados del proceso descrito anteriormente se muestran a continuación.

Cuadro 5. Asignación de costos por línea de producto

ASIGNACIÓN COSTOS POR LINEA		
ACEITES	ESTANDAR	35%
	FORMULADOS	10%
GRASAS	GRASAS	55%

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Cuadro 6. Desarrollo metodología para el cálculo de costos unitarios

MES	COSTOS FIJOS MENSUAL			COSTOS VARIABLE UNITARIO			COSTOS FIJOS UNITARIO			VENTAS MENSUAL			
	TOTAL	ACEITES		GRASAS	ACEITES (Gal.)		GRASAS (Kg.)	ACEITES (Gal.)		GRASAS (Kg.)	ACEITES (Gal.)		GRASAS (Kg.)
		ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS
1	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	1.780	357	443	483	688	3.050
2	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	1.780	357	443	483	688	3.050
3	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	1.188	238	295	724	1.031	4.575
4	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	891	179	222	965	1.375	6.100
5	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	594	119	148	1.448	2.063	9.150
6	2.456.826	859.889	245.683	1.351.254	7.100	9.964	1.590	446	89	111	1.930	2.750	12.200

COSTOS TOTAL			COSTOS UNITARIO TOTAL					
ACEITES		GRASAS	ACEITES (\$/galón)				GRASAS (\$/kg.)	
ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ESTANDAR	Δ	FORMULADOS	Δ	GRASAS	Δ
4.289.189	7.100.915	6.200.754	8.880	0	10.321	0	2.033	0
4.289.189	7.100.915	6.200.754	8.880	0	10.321	0	2.033	0
5.998.514	10.521.058	8.625.504	8.288	-592	10.202	-119	1.885	-148
7.711.389	13.946.183	11.050.254	7.991	-297	10.143	-60	1.812	-74
11.137.139	20.796.433	15.899.754	7.694	-297	10.083	-60	1.738	-74
14.562.889	27.646.683	20.749.254	7.546	-149	10.053	-30	1.701	-37

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Para el cálculo de la rentabilidad, además de los costos unitarios, se tiene en cuenta la estructura de las bonificaciones que la empresa establece como incentivo al cumplimiento de la meta de ventas.

Teniendo en cuenta la variación del presupuesto de ventas dentro de los seis meses proyectados, existe una variación en la tabla de bonificaciones la cual guarda una relación directamente proporcional al incremento de la rentabilidad proyectada, tal como se muestra en los cuadros correspondientes a las bonificaciones mensuales. La figura 42 representa una muestra de la estructura del cuadro de bonificaciones de acuerdo a las metas de ventas del mes 1:

Figura 42. Tabla de bonificaciones datos proyectados mes 1

Bonificaciones									
Rango	%		Cumplimiento por Líneas			Total Bonificación	Porcentajes		
	Cumplimiento	1%	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS		ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS
		Ventas Total					9%	18%	15%
1	Inferior al 50%					0			
2	50% 59,9%	23.296	22.810	163.259	210.313	419.678			
3	60% 69,9%	27.955	26.957	192.943	248.551	496.407			
4	70% 79,9%	32.614	31.105	222.627	286.790	573.135			
5	80% 89,9%	37.273	35.252	252.310	325.029	649.864			
6	90% 100%	41.932	39.399	281.994	363.268	726.593			
7	Mayor a 100%	46.591	41.473	296.835	382.387	767.287			

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A. y la orientación de BARRERA, Otto Enrique, asesor académico.

A continuación a partir de los datos de proyección de ventas, se establecen dos escenarios posibles para la empresa que muestran la rentabilidad neta proyectada mes a mes de acuerdo a los niveles de cumplimiento del presupuesto de ventas por parte del equipo comercial en la ciudad; para el cálculo de la rentabilidad, se tiene en cuenta las bonificaciones que se liquidarían de acuerdo a ambos escenarios.

5.2.1 Escenarios

5.2.1.1 ESCENARIO 1 POSITIVO (Cumplimiento al 100%)

Los siguientes resultados corresponden a la proyección del cumplimiento del presupuesto mes a mes en un 100%:

Cuadro 7. Resultados proyectados escenario 1 Positivo

	Ventas						Rentabilidad para la Empresa		
	Gal./Kg.			(\$)			(\$)		
	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ACEITES	GRASAS	TOTAL	ACEITES	GRASAS	TOTAL
Mes 1	483	688	3.050	13.500.000	8.750.000	22.250.000	2.109.896	2.177.250	4.287.146
Mes 2	483	688	3.050	13.500.000	8.750.000	22.250.000	2.109.896	2.177.250	4.287.146
Mes 3	724	1.031	4.575	20.250.000	13.125.000	33.375.000	3.730.907	3.265.875	6.996.782
Mes 4	965	1.375	6.100	27.000.000	17.500.000	44.500.000	5.342.428	4.354.500	9.696.928
Mes 5	1.448	2.063	9.150	40.500.000	26.250.000	66.750.000	8.557.540	6.531.750	15.089.290
Mes 6	1.930	2.750	12.200	54.000.000	35.000.000	89.000.000	11.790.428	8.709.000	20.499.428

(-) Bonificaciones no constitutivas de Salario							Rentabilidad
(\$)							Directa
ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ACEITES	GRASAS	POR VTAS TOTAL	TOTAL	
41.473	296.835	382.387	338.308	382.387	46.591	767.287	3.519.860
41.473	296.835	382.387	338.308	382.387	46.591	767.287	3.519.860
101.384	468.710	674.924	570.093	674.924	82.299	1.327.317	5.669.465
160.975	639.687	967.462	800.662	967.462	117.922	1.886.046	7.810.883
280.157	981.642	1.552.537	1.261.800	1.552.537	189.167	3.003.503	12.085.787
399.340	1.323.597	2.137.612	1.722.937	2.137.612	260.412	4.120.961	16.378.468

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A. y la orientación de BARRERA, Otto Enrique, asesor académico.

De acuerdo a los anteriores resultados, se observa una clara oportunidad de mercado para la empresa C.I. AMEROIL S.A. en su mercado local; En el **escenario positivo**, se empiezan a generar utilidades netas a partir del mes 1 que van de un 15.8% hasta un 18.4% en el mes seis, porcentaje que es calculado a partir del nivel total de ventas.

Desde el mes 1, la empresa genera rentabilidad a partir de la aplicación del proyecto, sin embargo, no solo el impacto del proyecto se puede medir a partir de la rentabilidad adicional generada, ya que los aumentos en la producción de galones y kilos adicionales, representa en este caso, un aprovechamiento de la capacidad ociosa, justificada por la *dilución de costos fijos* que representa vender 483 galones más de aceites estándar y 3.050 kilogramos más de grasas lubricantes, adicionales a la *producción normal de la empresa* (13.580 galones de aceite y 54.280 kilogramos de grasa) solo en el mes 1; por lo tanto, más unidades (sean galones ó kilogramos) con los mismos costos fijos de la operación total de la empresa, implica un aumento en la productividad y permite a la empresa manejar mayor margen de rentabilidad que la hace más competitiva y que le permite diseñar políticas de precio y de descuento atractivas para el mercado; se amplía el margen de maniobra.

Lo anterior se evalúa a partir de la construcción del siguiente cuadro (Ver cuadro 8), en el que se observa a través de la clasificación de costos fijos y variables, el impacto proyectado en la dilución de los costos fijos unitarios, por el aumento en la producción que representa este proyecto; esta disminución de costos fijos se presenta en los aceites estándar y las grasas, teniendo en cuenta que la empresa no produce actualmente los aceites formulados. Los resultados se presentan en el cuadro 8:

Cuadro 8. Metodología medición de aporte proyectado por dilución de costos fijos escenario 1.

MES	COSTOS FIJOS MENSUAL			COSTOS VARIABLE UNITARIO		COSTOS FIJOS UNITARIO				VENTAS MENSUAL	
	TOTAL	ACEITES	GRASAS	ACEITES (Gal.)	GRASAS (Kg.)	ACEITES (\$)		GRASAS (\$)		ACEITES (Gal.)	GRASAS (Kg.)
		ESTANDAR	GRASAS	ESTANDAR	GRASAS	ESTANDAR	Δ	GRASAS	Δ	ESTANDAR	GRASAS
0	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.988	0	608	0	13.580	54.280
1	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.920	-68	576	-32	14.063	57.330
2	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.920	0	576	0	14.063	57.330
3	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.888	-32	561	-15	14.304	58.855
4	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.856	-31	547	-14	14.545	60.380
5	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.797	-60	520	-26	15.028	63.430
6	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.741	-56	496	-24	15.510	66.480

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal (Ver anexo N) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

A continuación se muestra el aporte económico proyectado mensual, en donde se relaciona la rentabilidad directa proveniente de los ingresos de la venta, más el aporte por la dilución de costos fijos de la empresa de acuerdo al incremento de la producción por la aplicación del proyecto en un escenario de cumplimiento de las ventas de 100%:

Figura 43. Resumen aporte proyectado por rentabilidad directa y dilución de costos fijos escenario 1.



Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal (Ver anexo N) información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

5.2.1.2 ESCENARIO 2 NEGATIVO (Cumplimiento al 50%)

Los siguientes resultados corresponden a la proyección del cumplimiento del presupuesto mes a mes en un 50%:

Cuadro 9. Resultados proyectados escenario 2 Negativo

Mes	Ventas						Rentabilidad para la Empresa		
	Gal./Kg.			(\$)			(\$)		
	ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ACEITES	GRASAS	TOTAL	ACEITES	GRASAS	TOTAL
Mes 1	242	344	1.525	6.750.000	4.375.000	11.125.000	1.054.948	1.088.625	2.143.573
Mes 2	242	344	1.525	6.750.000	4.375.000	11.125.000	1.054.948	1.088.625	2.143.573
Mes 3	362	516	2.288	10.125.000	6.562.500	16.687.500	1.865.453	1.632.938	3.498.391
Mes 4	483	688	3.050	13.500.000	8.750.000	22.250.000	2.671.214	2.177.250	4.848.464
Mes 5	724	1.032	4.575	20.250.000	13.125.000	33.375.000	4.278.770	3.265.875	7.544.645
Mes 6	965	1.375	6.100	27.000.000	17.500.000	44.500.000	5.895.214	4.354.500	10.249.714

(-) Bonificaciones no constitutivas de Salario							Rentabilidad
(\$)							Directa
ESTANDAR	FORMULADOS	GRASAS	ACEITES	GRASAS	POR VTAS TOTAL	TOTAL	
22.810	163.259	210.313	186.070	210.313	23.296	419.678	1.723.895
22.810	163.259	210.313	186.070	210.313	23.296	419.678	1.723.895
55.761	257.790	371.208	313.551	371.208	41.150	725.909	2.772.482
88.536	351.828	532.104	440.364	532.104	58.961	1.031.429	3.817.035
154.087	539.903	853.895	693.990	853.895	94.583	1.642.468	5.902.176
219.637	727.978	1.175.687	947.615	1.175.687	130.206	2.253.508	7.996.206

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal ([Ver anexo N](#)) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A. y la orientación de BARRERA, Otto Enrique, asesor académico.

En el **escenario negativo**, desde el mes 1, la empresa genera rentabilidad a partir de la aplicación del proyecto y el establecimiento de la fuerza de ventas aunque menor que si se cumple la proyección de ventas en un 100%, sin embargo, al igual que en el escenario 1, no solo el impacto del proyecto se puede medir a partir de la rentabilidad adicional generada, ya que los aumentos en la producción de galones y kilos adicionales, representa en este caso, un aprovechamiento de la capacidad ociosa, justificada por la *dilución de costos fijos* que representa vender 242 galones más de aceites estándar y 1.525 kilogramos más de grasas lubricantes, adicionales a la *producción normal de la empresa* (13.580 galones de aceite y 54.280 kilogramos de grasa) solo en el mes 1; por lo tanto, más unidades (sean galones ó kilogramos) con los mismos costos fijos de la operación total de la empresa implica un aumento en la productividad y le permite a la empresa manejar un mayor margen de rentabilidad que hace más competitiva a la empresa y que le permite diseñar políticas de precio y de descuento atractivas para el mercado; se amplía el margen de maniobra.

Lo anterior se evalúa a partir de la construcción del siguiente cuadro (Ver cuadro 10), en la que se observa a través de la clasificación de costos fijos y variables de la empresa el impacto proyectado en la dilución de los costos fijos unitarios por el aumento en la producción que representa la realización de este proyecto; esta disminución de costos fijos se presenta en los aceites estándar y las grasas, teniendo en cuenta que la empresa no produce actualmente los aceites formulados. Los resultados se presentan en el cuadro 10:

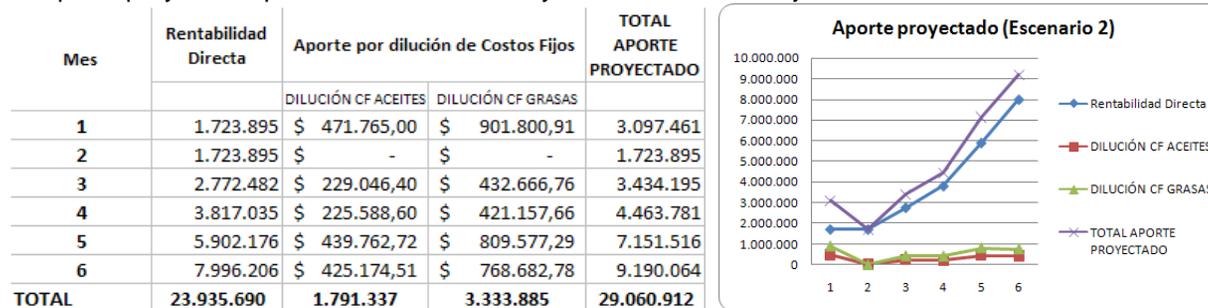
Cuadro 10. Metodología medición de aporte proyectado por dilución de costos fijos escenario 2.

MES	COSTOS FIJOS MENSUAL		COSTOS VARIABLE UNITARIO		COSTOS FIJOS UNITARIO				VENTAS MENSUAL		
	TOTAL	ACEITES	GRASAS	ACEITES (Gal.)	GRASAS (Kg.)	ACEITES (\$)		GRASAS (\$)		ACEITES (Gal.)	GRASAS (Kg.)
		ESTANDAR	GRASAS	ESTANDAR	GRASAS	ESTANDAR	Δ	GRASAS	Δ	ESTANDAR	GRASAS
0	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.988	0	608	0	13.580	54.280
1	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.953	-35	591	-17	13.822	55.805
2	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.953	0	591	0	13.822	55.805
3	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.937	-17	583	-8	13.942	56.568
4	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.920	-17	576	-8	14.063	57.330
5	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.888	-32	561	-15	14.304	58.855
6	60.000.000	27.000.000	33.000.000	7.100	1.590	1.856	-31	547	-14	14.545	60.380

Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal (Ver anexo N) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

A continuación se muestra el aporte económico proyectado mensual, en donde se relaciona *la rentabilidad directa* proveniente de los ingresos de la venta, más el *aporte por la dilución de costos fijos* de la empresa de acuerdo al incremento de la producción por la aplicación del proyecto en un escenario de cumplimiento de las ventas de 50%:

Figura 44. Resumen aporte proyectado por rentabilidad directa y dilución de costos fijos escenario 2.



Fuente. Formato extraído del Modelo para el control presupuestal (Ver anexo N) información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

En síntesis, el aporte proyectado por la aplicación durante seis meses con un cumplimiento del 100% en las ventas proyectadas es de \$ 58.400.045 y con un cumplimiento del 50% es de \$ 29'060.912.

La empresa es responsable de garantizar que la fuerza de ventas cumpla con los objetivos planteados de ventas, de manera que se incremente la rentabilidad proveniente de las ventas y la dilución de costos fijos relacionada con el incremento en la producción.

Esto se hace posible a través del seguimiento diario de la fuerza de ventas y de su desempeño, aspecto fundamental y que es posible realizar mediante el uso de las herramientas informáticas desarrolladas en este proyecto (Ver figura 39).

A continuación se evalúa la variable *nivel de ventas* de acuerdo a los datos suministrados por la empresa correspondiente a las ventas locales en los años 2007 y 2008:

Cuadro 11. Distribución de las ventas por zona y nivel proyectado de ventas

Año	Zona	Ventas (\$)/año	Δ	Ideal: \$/año
2.007	Local	\$ 223.912.645		
2.008	Local	\$ 258.685.788	33%	\$ 344.361.788
	Nacional-Inte	\$ 4.025.114.212	0%	\$ 4.025.114.212
	Total	\$ 4.283.800.000	2%	\$ 4.369.476.000

\$ 85.676.000

Fuente. Modelo Dinámico para el control presupuestal disponible en el [anexo N](#), construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Como se muestra en la tabla anterior, un incremento del 2% en el nivel total de ventas que respondería al objetivo general del plan de mercadeo planteado para la empresa, implicaría un aumento del 33% en las ventas totales manteniendo las demás ventas constantes, el valor monetario del incremento es de \$ 85'676.000 al año, lo cual exige que la empresa venda en promedio y como mínimo al mes \$7'139.667 adicionales a lo que vende actualmente en la ciudad (\$21'557.149) es decir, debe vender en promedio mensual como mínimo 28'696.816.

Lo anterior indica la factibilidad de establecer una fuerza de ventas en la ciudad, ya que en ambos escenarios (cumplimiento al 100% y cumplimiento al 50%) la empresa vende por encima del promedio adicional planteado para cumplir con el objetivo del plan de mercadeo; en el escenario 1, la empresa empieza a vender por encima de este promedio a partir del mes 3 y en el mes 6 alcanza niveles de venta dos veces por encima de lo mínimo planteado, aunque el promedio mínimo planteado también se logra en el mes 5 con el escenario 2, la empresa debe optar por un cumplimiento ideal al 100%, para garantizar mayores niveles de rentabilidad.

A continuación se evalúa la variable *proporción de clientes inactivos* la cual se analiza a partir de los objetivos establecidos por la empresa con respecto a la participación en número de clientes:

Cuadro 12. Objetivos Participación numérica sobre mercado objetivo

Total Clientes	114					
Mes	1	2	3	4	5	6
Participación %	20%	20%	30%	40%	60%	80%
Participación No.	23	23	34	46	68	91

Fuente. Modelo Dinámico para el control presupuestal disponible en el [anexo N](#) construido a partir de información suministrada por RUEDA, Eduardo, Director operativo C.I. AMEROIL S.A.

Tomando como referencia el mes 1, la empresa atiende 23 clientes adicionales que implica un aumento del 5% en la proporción de clientes activos como muestran la siguiente tabla:

Tabla 6. Nivel de inactividad real y proyectada -Total clientes censo

ESTADO	No. CLIENTES	Participación	No. CLIENTES	Participación
	1	1 (%)	2	2 (%)
Activo	55	11%	78	16%
Inactivo	264	53%	241	48%
Nuevo	182	36%	182	36%
Total	501	100%	501	100%

Fuente. Modelo Dinámico para el seguimiento rutas de distribución ciudad ([Ver anexo M](#)) construido a partir de información de SIIGO, sistema contable de C.I. AMEROIL S.A.

Se comprueba finalmente, la factibilidad proyectada de los resultados de la aplicación de este plan de mercadeo, cuyo éxito depende directamente de la aplicación de las tácticas y el seguimiento de las recomendaciones planteadas para la empresa.

CONCLUSIONES

- A partir del análisis situacional, se detectan diversas estrategias que la empresa puede desarrollar de acuerdo a los diversos factores internos y externos, sin embargo, la estrategia de *penetración de mercado* planteada en este proyecto, es la que mejor responde a las necesidades de la empresa, ya que a partir de bajos niveles de inversión permite que la empresa genere ingresos adicionales en el corto plazo.
- El 80% de los clientes entrevistados manifiestan que el factor más importante que influye en la compra de los productos lubricantes en Bucaramanga es el precio, sin embargo, este va acompañado del segundo factor más importante considerado, la calidad. Lo anterior se justifica, teniendo en cuenta que la empresa se dirige a un mercado empresarial, que actúa como intermediario entre el consumidor final y la empresa en el caso de los establecimientos comerciales de lubricantes; en el caso de los lubricentros, buscan precios que les permitan ser competitivos en el mercado con respecto a la prestación de sus servicios de cambio de aceite y grasa.
- El mercado natural de la empresa constituye una oportunidad de mercado para C.I. AMEROIL S.A. quien estima que le representa ventas de 4.680 galones adicionales de aceite y 12.200 kilogramos de grasa en el mes seis con respecto a la producción normal que desarrolla la empresa, las ventas proyectadas en la empresa, a partir del mes 1 representan un incremento por encima del 35% que permite el cumplimiento del objetivo general de incremento de un 2% del nivel total de ventas de la empresa representado en \$ 7'139.667 de ingresos adicionales mensuales lo cual representa ingresos adicionales al año de \$ 85'676.000.
- La producción adicional de aceites y grasas lubricantes que genera este mercado, se traduce en una *dilución de costos fijos* que permite que a medida que aumentan los niveles de ventas en unidades proyectadas, de acuerdo al aumento en la proporción de clientes activos en la ciudad, el costo fijo unitario del galón y del kilogramo en aceite y grasa respectivamente disminuya mes a mes, generando un aporte económico acumulado en los seis meses proyectados de \$ 5'125.222 con un cumplimiento del 50% del presupuesto de ventas y de \$9'415.725 con un cumplimiento del 100% por concepto de dilución de costos fijos, valor adicional a la rentabilidad directa generada por las ventas.
- El plan de mercadeo constituye la mejor herramienta para que la empresa planifique las estrategias que debe dirigir hacia la atención del mercado natural, el cual representa una oportunidad de mercado para la empresa y cuyo volumen adicional de ventas justifica el establecimiento de una fuerza de ventas.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo al plan de mercadeo planteado, la empresa debe establecer una fuerza de ventas para el mercado local, utilizando todas las herramientas informáticas y el material de capacitación diseñado, que le permitan realizar un seguimiento diario del desempeño de acuerdo al presupuesto de ventas establecido por la empresa.
- Se recomienda a la empresa preparar las herramientas de ventas diseñadas en el plan de mercadeo, específicamente lo referente al catálogo de productos, los certificados de calidad de los lotes y cochadas de producción de aceites y grasas respectivamente, así como las planillas de control para la toma de pedidos, previo a la contratación del personal de ventas, con el fin de contar con el material pertinente para el desarrollo de las visitas comerciales que se desarrollen en la empresa.
- La empresa debe hacer uso del material correspondiente a la Identidad visual de la empresa siguiendo las indicaciones del Manual de identidad de marca, utilizando los elementos de papelería diseñados para la empresa y adoptando la nueva imagen de la empresa, a través de la impresión de la papelería correspondiente (Tarjetas de presentación, hojas membrete, documentos y formatos de la empresa, documentos del SGC). Lo mismo debe realizar con respecto a cada una de las marcas de la empresa BRACOL, SPOIL y LUBRAX, haciendo seguimiento al vencimiento del registro de marca gestionado ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La empresa debe realizar seguimiento de la información del mercado y específicamente de la competencia a través de la fuerza de ventas que establezca, la cual actuará como principal fuente de información del mercado de Bucaramanga con respecto a variables como precio, estrategias de comunicación utilizadas, novedades en los productos y en las presentaciones entre otros aspectos.
- Aunque la estrategia propuesta dentro del plan de mercadeo con respecto al rediseño de las etiquetas de los productos (Productos que manejan actualmente etiquetas) con el fin de mejorar las características de identificación, comunicación y venta, C.I. AMEROIL S.A. puede ampliar la propuesta a los productos que tradicionalmente manejan screen (Impresión a base de tinta sobre el envase) lo que permite un mejor manejo de inventarios y constituye una medida de protección del medio ambiente sobre las que puede desarrollar futuros proyectos sobre responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES ORALES:

CAMARA OCULTA con Almacén la Ceba, Cliente activo de C.I. AMEROIL S.A., Bucaramanga, Enero 16 de 2009. AMR Audio, 97.3 MB.

ENTREVISTA con Hernán Santamaría, Gerente TRACTOFULL, Cliente activo de C.I. AMEROIL S.A., Bucaramanga, Enero 16 de 2009. AMR Audio, 538 MB.

FUENTES IMPRESAS Y EDITADAS:

a. Libros

AHK, Cámara de comercio Colombo-Alemana, GTZ Corporación, UNAB. Administración de Mercadotecnia/Ventas .277 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia aplicada. México: Interamericana, 1973. 739 p.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. México: Diana, 1971. 715 p.

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico.3ed. Madrid: ESIC Editorial, 2003. P.717

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 8ed. Bogotá: 3R, 2003. 416 p.

b. Publicaciones periódicas

FORERO, Amparo. 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander. En: Vanguardia Liberal. Bucaramanga. 20, Julio, 2008, sec.7.p.146-156.

c. Trabajos de grado

ESPINEL PRADA, Fabricio Andrés. Plan de mercadeo para productos químicos de Santander Proquimsa Ltda. en el sector de aceites monógrados para motores de combustión Diesel e inyección a gasolina en Bucaramanga. Bucaramanga: Trabajo de grado Ingeniería de Mercados. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Ingenierías administrativas.154 p.

FUENTES INEDITAS:

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. HERNANDEZ LEÓN, Marlyn Nathalia. Estrategia dirigida a la atención del mercado nacional de la empresa C.I. AMEROIL S.A., como productora y comercializadora de aceites y grasas lubricantes automotores e industriales, en el segmento: establecimientos que comercializan productos lubricantes en el área urbana de Bucaramanga. Bucaramanga. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.2006. 90 p.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. HERNANDEZ LEÓN, Marlyn Nathalia. Diagnóstico situacional del mercado de lubricantes en Bucaramanga para la empresa C.I. AMEROIL S.A. Bucaramanga. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.2009. 41 p.

INDICE ALFABÉTICO

A

Amenazas, 26, 27, 43
Análisis interno, 26, 31
Análisis Situacional, 11, 24, 80

B

Benchmarking, 12

C

Competencia, 15, 18, 19, 23, 26, 43,
47, 75

D

Debilidades, 26, 27, 41, 51, 80
Diagnóstico, 9, 25, 26, 27, 31, 32, 39,
45, 49, 59
DOFA, 9, 11, 12, 26, 27, 32, 51, 52

E

Empaque, 12

F

Fortalezas, 15, 16, 26, 27, 41, 51
Fuerza de ventas, 14, 18, 21, 22, 28,
51, 61, 80

I

Investigación de mercados, 12

M

Marketing mix, 13
Mercadeo, 1, 2, 6, 13, 53, 60
Mercado Natural, 18, 55
Mercadotecnia, 2, 14, 23, 24, 26, 28,
31, 53, 101
Muestra, 13

O

Oportunidades, 15, 22, 24, 26, 27, 51
Organigrama, 16

P

Penetración, 15, 17, 60
Planeación, 15, 26, 32, 36, 101
Plaza, 7, 13, 77
Producto, 7, 14, 65
Promoción, 7, 14, 80

S

Segmentación, 6, 14, 53

T

Telemercadeo, 18, 20