

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA TUBOS
DEL CARIBE PARA EL PRODUCTO TUBERIA ESTRUCTURAL COMO
USO DE POSTERIA**

**EDWIN LORA PORRAS
JAIRO CARDENAS CABRERA
FREDY PERIÑAN**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CONVENIO UNAB – ITESM- CUTB
CARTAGENA
2003**

INTRODUCCION

La empresa de hoy se ve enfrentada a cambios cada vez más rápidos y diversos, los consumidores están en constante evolución, la tecnología, los factores legales y cada una de las variables que rodean a la organización actual nunca dejan de evolucionar, algunas veces parece que el cambio es la única constante. Cada acontecimiento del entorno genera un impacto que si la organización no prevé puede ocasionar su salida del mercado, o por el contrario pueden establecer oportunidades que se deben aprovechar. Las decisiones sobre diseños de productos, servicios, precios, métodos promocionales y sistemas de distribución se realizan más apropiadamente luego de considerar las restricciones y oportunidades del mercado.

La empresa Tubos del Caribe S.A. buscando rentabilizar su actividad operativa ha centrado su atención en el lanzamiento de posterioría en acero, con el fin de captar los mercados de iluminación, electrificación de alta y baja tensión. Con este tipo de producto se entraría a diversificar el portafolio que ofrece Tubocaribe y no solo dependería del mercado petrolero sino de uno de los sectores de mayor expansión en Colombia, el cual ha entrado en un proceso de desregulación como son los sectores eléctricos y de telecomunicaciones y seguramente será un mercado bastante atractivo a medida que se sigan implementando las políticas de desregulación.

El presente trabajo muestra el camino para conseguir el objetivo antes trazado y para ello se estableció un plan de marketing que orienta las decisiones comerciales la empresa Tubocaribe, en lo relacionado a sus políticas de producto, distribución, precio y comunicaciones.

El Capítulo 1 describe el marco conceptual de un plan de marketing, los elementos que lo componen y su estructura, la importancia para la gerencia, y diferencia entre el pensamiento táctico y estratégico.

En el Capítulo 2 se analiza la situación competitiva de la empresa, teniendo en cuenta tanto a competidores directos como indirectos y el comportamiento de estos en el mercado.

El Capítulo 3 muestra un análisis del mercado del sector eléctrico y las oportunidades que se presentan para la empresa Tubocaribe, derivadas de la desregulación y los planes de expansión que han impulsado los últimos gobiernos.

Igualmente se definen los mercados objetivos para la empresa y los resultados de la investigación de marketing realizados a dichos segmentos de mercado; así como las proyecciones de sus respectivas demandas.

Una vez analizados tanto el ambiente interno como externo de la empresa, se presenta en el capítulo 4 la matriz competitiva de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El Capítulo 5 presenta los objetivos a alcanzar con el plan.

En el 6 los mecanismos o estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

La parte táctica que incluye la mezcla de marketing, la misión global de la empresa, y un nuevo planteamiento de la misión para el producto son tocados en el Capítulo 7.

El control del plan se realiza mediante el margen de contribuciones variables y mediadas de retorno sobre la inversión como la Tasa Interna de Retorno y El Valor Presente Neto, temas tratados en el Capitulo 8.

Al final se presenta toda la Programación y Actividades del Plan.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta las ventajas que ofrece la utilización de tubería en acero estructural como materia prima para la construcción de postes en sectores como la distribución de energía, telefonía y alumbrado público podríamos plantearnos la siguiente pregunta. ¿Cuales son las condiciones y características de los mercados de tubería de acero estructural usado como postería en Colombia de acuerdo con la expansión de los servicios de energía y telecomunicaciones y que factores deben considerarse para la elaboración de un plan estratégico de marketing de dicho producto?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de las condiciones y características de los mercados de tubería de acero estructural usado como postera en Colombia, de acuerdo con la expansión de los servicios de energía y telecomunicaciones mediante la identificación de los factores que se deben considerar para la elaboración de un plan estratégico de marketing en la Empresa Tubos Del Caribe S.A para la producción y comercialización del acero estructural con las especificaciones técnicas requeridas para dicho propósito .

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un análisis del entorno económico de la empresa Tubos Del Caribe S.A mediante el estudio del escenario, la competencia y la empresa misma teniendo en cuenta factores como los productos, los proveedores, el KNOW-HOW, la experiencia y el soporte financiero.
- Realizar un análisis de mercado del sector de la comercialización de materiales en tubería para uso de postera en la distribución de energía eléctrica, telefonía y alumbrado publico, analizando separadamente la problemática y la vinculación con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final del producto.

- Desarrollar un análisis situacional de la empresa Tubos Del Caribe S.A identificando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma y sus productos.
- Plantear y definir las directrices estratégicas del marketing de la empresa Tubos Del Caribe S.A, para visualizar la forma de como alcanzar los objetivos del plan de marketing a proponer.
- Diseñar un plan operativo de marketing para determinar las metas y acciones de corto y mediano plazo.
- Diseñar las tácticas y programas del plan de marketing para desarrollar las variables de marca, producto, distribución, precio, comunicación y promoción, así como de establecer responsabilidades de llevar acabo la ejecución del plan.

JUSTIFICACION

La parálisis en la firma de contratos para explorar y explotar petróleo debido a la falta de políticas estables en el sector, la caída en la rentabilidad del negocio y la presencia guerrillera en gran parte del territorio de explotación petrolera, ha llevado a una gran recesión en el sector petrolero y gasífero colombiano. Sumado a esto nos encontramos con la gran competencia de productos importados por la apertura económica. Esto ha obligado a la empresa Tubos del Caribe S.A. a diversificar su línea de productos con el fin de mantener e incrementar la participación y rentabilidad del negocio.

Para ello en el año de 1999 se desarrolló la línea de tubería estructural cuadrada y rectangular para complementar la línea de tubería estructural redonda que era la que habitualmente venía trabajando la empresa.

En la actualidad, en Colombia está generalizado el uso de postes de concreto para la distribución de redes eléctricas y telefónicas así como también para luminarias. Esto afecta la concepción que se tiene actualmente sobre el uso y la comercialización de postes fabricados con acero porque ha generado un paradigma en el uso de este tipo de posteria, debido a la tradición que existe en cuanto al uso de estas estructuras fabricadas en concreto o en madera como se hacía en la década de los ochenta.

La tubería de acero por su resistencia mecánica, facilidad de mantenimiento, diseño, reinstalación, entre otros, puede ser un gran sustituto de los postes de concreto.

La investigación se llevará a cabo en el mercado de Colombia por considerar que podría ser un mercado de gran potencial debido a la existencia de filiales de la empresa Tubos del Caribe en las ciudades de Bogotá y en Cartagena, el poseer redes comerciales instaladas, facilidad en vías terrestres y de comunicación.

Además, en el país se está llevando a cabo procesos de privatización y expansión en los sectores energético y de telecomunicaciones, los cuales son los grandes consumidores de postiería para soportar dichas redes.

1. MARCO TEORICO.

¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?

Plan de marketing es un documento que resume la planeación del Marketing. Este, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. ¹

Un plan de Marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida en el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. Es decir establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado.²

En su libro Marketing Estratégico³ Jean Jacques Lambin afirma que la importancia de un plan de Marketing estriba en que el plan:

- Expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- Explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

¹ AMBROSIO Vicente. Autor Libro Plan de Marketing Paso a Paso. Prentice Hall. 2000.pg.1

² AMBROSIO. Plan de Marketing Paso a Paso pg.13

³ LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico. 3ra ed.. Mc Graw Hill. 1998, pag 571.

- Es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación de las desviaciones entre objetivos y resultados.
- Da agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- Permite una gestión más rigurosa, basada en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

DE LA TÁCTICA A LA ESTRATEGIA⁴

Todo desarrollo empresarial conjuga, explícita o implícitamente, dos grandes tipos de pensamiento: el táctico y el estratégico. El pensamiento táctico juega **dos papeles opuestos**. Por un lado, es una fortaleza organizacional cuando **complementa** al pensamiento estratégico en sus detalles de operación. Pero se convierte en una debilidad competitiva cuando **sustituye** al pensamiento estratégico.

El pensamiento de *marketing* táctico es **oportunista**, se limita a acomodarse al escenario, se concentra en el corto plazo, se fascina por las promociones coyunturales y adopta una actitud pasiva.

El pensamiento de *marketing* estratégico, en cambio, es **sinérgico** y adopta un papel activo que acomoda el afuera al adentro (influyendo sobre el mercado), al tiempo que articula y retroalimenta el *marketing* con las políticas corporativas. El pensamiento de *marketing* táctico es **intuitivo**, se limita a seleccionar una sola alternativa con la que *se casa a priori* (no contempla otras opciones) y con la que se queda fijado (después busca argumentos para convencer a otros y

⁴www.ioshornoslp.com. Como Hacer un Plan de Marketing, fase 1. autor no presentado.

autoconvencerse). El pensamiento de *marketing* estratégico es **analítico**, flexible, creativo y racional. Establece criterios de valoración para la toma de decisiones (por ejemplo, menos costos, máxima rentabilidad o mejor imagen) y es, por sobre todo, un *sistema de percepción* de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas (permite ver más allá).

El pensamiento de *marketing* táctico tiende a ser **infantil** cuando se guía por impulsos que no reconocen ni la duda ni la espera. Contrariamente, el pensamiento de *marketing* estratégico es necesariamente **adulto** en tanto incorpora la noción de peligro (y, por lo tanto, la evaluación del riesgo), la toma de distancia y la prudencia.

Mientras el pensamiento táctico tiende a ser evasivo y **exógeno**, buscando las soluciones afuera del problema en sí (a partir de cualquier detalle mínimo y cualquier *culpable*), el pensamiento estratégico es comprometido y **endógeno**.- busca las soluciones dentro del sistema (comprende la lógica interna del problema y asume las propias responsabilidades).

En contraposición, el estrategia de *marketing* determina primero el problema, luego despliega el abanico de soluciones factibles y por último analiza los detalles puntuales. Allí es donde el pensamiento estratégico sigue la secuencia reflexión-acción, mientras el pensamiento táctico sigue la secuencia acción-justificación. En la empresa se toman decisiones de diferente naturaleza. Algunas se refieren a variables aisladas en entornos cerrados, otras, a variables interrelacionadas en entornos abiertos. En cada caso el método de razonamiento utilizado es radicalmente distinto e implica comprender la complejidad del problema a resolver para utilizar modelos de cálculo en los sistemas cerrados y modelos de exploración en los sistemas abiertos.

Los diferentes métodos de resolución de problemas empresarios permiten

clasificar las decisiones en función de su **grado de estructuración**. El método de resolución empleado -inducción, inferencia o deducción- deriva de la naturaleza del problema a resolver. Algunos de estos problemas pueden involucrar numerosas e impredecibles variables, como el lanzamiento de un nuevo producto, o pocas pero preestablecidas, como la fijación de escalas de descuentos por volumen, mix o continuidad.

En los problemas cerrados, la aplicación del modelo garantiza en sí, misma el éxito de la solución. Por el contrario, y en el otro extremo, los problemas abiertos requieren de un permanente proceso de control de la validez de las soluciones encontradas.

Las decisiones **operativas** son las de alta estructuración en las que basta la selección del modelo adecuado para asegurar el éxito. En estos casos, la decisión se reduce a un simple cálculo y su programa es la **deducción**. Las decisiones de **planeamiento** mezclan el cálculo y el azar a través de la **inferencia** que combina exploración e inducción. Son decisiones semiestructuradas, menos eficientes que las operativas pero mucho más flexibles.

Las decisiones **estratégicas** se definen por la **necesidad continua de explorar nuevas soluciones ante circunstancias complejas, cambiantes e incluso ignoradas**. El control es el único instrumento genuino para evaluar estas decisiones no estructuradas que proceden básicamente por ensayo y error. Es posible caracterizar cada una de las tres diferentes decisiones que establecen una clara distinción entre el **marketing estratégico, de planificación y de operación**.

La decisión **estratégica** es especulativa, inductiva, de ensayo y error aplicada a situaciones no estructuradas, con máxima entropía (desorden), abierta, libre, en

conflicto y de complejidad caótica, que se toma con incertidumbre, negociación e imaginación. Sus ejemplos típicos son la elección de productos y mercados, la formulación de la estrategia competitiva, la argumentación de venta, las fusiones y adquisiciones, la elección de tecnología y la apelación publicitaria.

La decisión de **planeamiento** es no programable, inferencial, aplicada a situaciones semiestructuradas que se toman con riesgo, discrecionalidad y creatividad. Ejemplos típicos son el presupuesto comercial, el diseño de productos, la evaluación de proyectos y la política de crédito comercial. La decisión **operativa** es básicamente técnica, de supervisión programable, deductiva, analógica, aplicada a situaciones estructuradas y deterministas que se toman con certeza, efectividad y sin discrecionalidad. Ejemplos típicos son la selección de medios publicitarios, el *ruteo* de vendedores, el *pricing*, el plan de producción y el análisis de rentabilidad.

La apelación publicitaria en un comercial televisivo y la argumentación de un vendedor son, en todos los casos, una misma estructura de discurso. Ni al *posicionar*, ni al *apelar*, ni al *argumentar* podemos emplear modelos preestablecidos. Trabajamos por ensayo y error y nuestro único modelo es detectar las expectativas del mercado *a priori* y después controlar. Por otra parte, las decisiones de planeamiento, tales como el presupuesto comercial, el diseño de productos o la política de créditos, pueden contar con modelos tentativos pero no perfectos, por lo que también requieren un permanente control *a posteriori*.

Figura No.1 Pensamiento Táctico Vs. Estratégico

Pensamiento estratégico	Pensamiento táctico
Sinérgico Analítico Endógeno Adulto Incertidumbre Ambiguo Ensayo y error	Oportunista Intuitivo Exógeno Infantil Certeza Estructurado Cálculo

La experiencia muestra innumerables casos en los que la falta de esa concepción estratégica concluye con empresas que culpan a gerentes, investigadores o publicitarios por los resultados adversos de políticas mal formuladas. No es culpa de los publicitarios si la campaña es impactante pero no construye el **posicionamiento** más adecuado para los próximos años. No es culpa de los psicólogos motivacionales si los datos obtenidos para responder las preguntas planteadas carecen de valor por fallas en los **supuestos estratégicos** inicialmente desarrollados. No es culpa de la gerencia industrial que la mejora en el producto resulte un *boomerang* si no existe previamente una **política de productos**; y no es culpa de la gerencia comercial que las ventas se terminen *canibalizando*, si no existe previamente una **política de marcas**.

ESTRATEGIA DE MARKETING VS. PLAN DE MARKETING⁵

Aunque en muchos casos se los utiliza como términos equivalentes y, en cierta medida, pueden existir algunas zonas grises, es importante no confundir un plan de *marketing* con una estrategia de *marketing*.

La estrategia de *marketing* es el complejo y a veces casi mágico proceso de *inventar* soluciones viables para los desafíos esenciales que hacen al éxito o al fracaso de un producto o servicio en el mercado. En cambio, un plan de *marketing* se orienta a deducir la mejor forma de aplicar operativamente las soluciones ya inventadas. La fase inicial de una estrategia de *marketing* trabaja sobre **posibilidades**, mientras la fase inicial de un plan de *marketing* trabaja con **probabilidades**.

⁵ www.loshornoslp.com. Como Hacer un Plan de Marketin Fase 1.

Figura No.2 Estrategia de Marketing Vs. Plan de Marketing



La fase final de una estrategia de *marketing* produce como resultado grandes *ideas-fuerza* y grandes lineamientos conceptuales generales, mientras el resultado final de un plan de *marketing* es un conjunto exhaustivo de **programas detallados** y de específicos **cursos de acción**. Finalmente, una estrategia de *marketing* tiene como núcleo central elementos esencialmente conceptuales y **cualitativos**, de alto nivel de **abstracción**, mientras un plan de *marketing* se basa en elementos prioritariamente numéricos y **cuantitativos** y con un fuerte contenido empírico y concreto.

En síntesis, un plan de *marketing* es un **documento de trabajo** que por su carácter escrito y, por lo tanto, absolutamente explícito ordena las propias ideas de quien toma las decisiones, deja al descubierto posibles inconsistencias, permite establecer un *ranking* de prioridades y, por sobre todo, permite ser consultado y comunicado a los distintos operadores.

Cuando nos referíamos a que nos permite ser explícitos estamos señalando que el plan le permite al hombre de *marketing* confrontarse ante el espejo de sus propias ideas volcadas al papel. En ese aspecto, la experiencia muestra que muchas ideas, que parecían brillantes en el ámbito puramente conceptual, se revelan falaces o inoperantes al contrastarlas con la secuencia lógica, el timing requerido, la viabilidad empírica o la factibilidad económica.

MODELOS DE PLAN DE MARKETING.

Según Ambrosio los planes de marketing varían mucho en contenido y metodología y reciben diferentes nombres, como plan anual de marketing, plan de negocios, plan comercial, plan operacional de marketing o plan de acción de marketing.⁶

Ambrosio divide los planes de marketing en dos categorías:⁷

Planes anuales de marketing. Los planes anuales de marketing forman parte del presupuesto anual de la empresa y abarcan todos los productos comercializados por la organización. Por lo general un plan anual de marketing presenta menos detalle que aquellos contenidos en un plan de marketing de lanzamiento de nuevos productos, y enfoca las estrategias empresariales y los presupuestos de los programas de marketing para un periodo de un año.

Planes de lanzamiento de nuevos productos.

Los planes de lanzamiento de nuevos productos, generalmente cubren un periodo de cinco años y tienen como objetivo aprovechar el presupuesto y la programación del lanzamiento de un producto nuevo específico o de una nueva línea de productos.

Según el mencionado autor no existe un modelo de plan de marketing ideal. Este modelo dependerá de muchos factores entre ellos las características del negocio y de los clientes, las practicas de los competidores, los hábitos de los principales

⁶ AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing Paso a paso. Ed. Prentice Hall, pg 6.

⁷ IDEM.

ejecutivos, la cultura de la organización, e incluso el momento actual que esta viva.

QUÉ CONTIENE, ABARCA Y REQUIERE UN PLAN DE MARKETING⁸

El plan de marketing es la base global a partir de la cual se desencadenan y desarrollan los distintos planes funcionales, y operativos de la empresa. Una empresa que no se piensa desde el mercado directamente no existe. Y el plan de marketing tiene precisamente el objetivo de ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes actuales y potenciales.

El plan de marketing es, entonces, un plan que consiste en:

- Un documento formal de trabajo;
- Definir un escenario del negocio;
- Enumerar un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas;
- Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común;
- Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En ese sentido, el plan de marketing.

- Identifica oportunidades de negocios;
- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados;
- Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

El plan de marketing tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. Es posible hablar del plan de marketing de la empresa en su

⁸ www.loshornoslp.com. Como hacer un plan de Marketing. Fase 1.

conjunto o del plan de marketing para una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de marketing enfocados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico, o un mercado en particular.

Figura No.3 Niveles de Plan de Marketing



Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de marketing debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Sencillez.** debe poder ser rápidamente comprendido tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operadores, ya sean jefes de producto, de marca o de departamento. Asimismo, y más allá de lo ya dicho acerca de su facilidad para ser entendido, el plan de marketing debe tener la simplicidad como un valor.
- **Claridad:** debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis a priori como en su ejecución y control posterior.
- **Practicidad:** el plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aun a riesgo de parecer obvio, ya que su peor destino es convertirse en un adorno más de la biblioteca del gerente de marketing.

- **Integralidad:** debe abarcar todas las variables del marketing mix que resulten relevantes. En un plan de marketing, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.
- **Flexibilidad:** debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. En un escenario caracterizado por constantes cambios en las preferencias de los consumidores, fuertes transformaciones en los canales de comercialización, la aparición de nuevos ingresantes en todos los mercados y la cada vez más rápida respuesta de los competidores, un plan de marketing sólo tiene sentido si es capaz de convertirse en un plan viviente.

ESTRUCTURA DEL PLAN⁹

Si bien el plan de marketing admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, y aunque distintas compañías utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación, resultan las bases fundamentales e invariables.

a. Sumario ejecutivo. Es el resumen del conjunto del plan. Incluye los principales objetivos, las estrategias y los recursos que serán necesarios, así como los principales resultados en términos de metas, como retorno sobre inversión o participación de mercado.

El sumario ejecutivo vende el plan de marketing. Aunque por su característica sólo puede ser realizado al finalizar la elaboración del plan, su inclusión al inicio es vital para convencer al analista, al gerente general o al directorio para que siga leyendo.

⁹ www.loshornoslp.com. Como hacer un plan de Marketing Fase 1.

b. Análisis de situación. Esta etapa del plan proporciona un conocimiento del entorno económico: en él vive la empresa y se desarrollarán las estrategias. Está compuesto por tres grandes partes específicas:

b.1. Escenario. Son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal o sociocultural, que afectan todo el ámbito en el que la empresa desarrolla sus operaciones.

b.2. Competencia. En este punto se analiza todos los oferentes de productos o servicios que compiten directa o indirectamente con la empresa. Como estos oponentes actuarán en forma expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, management, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes. James W. Taylor¹⁰ recomienda que solo se analice a los tres o cuatro competidores mas grandes en los mercados en los que la empresa participa, ya que ellos son los que toman las decisiones respecto a lo que se considera aceptable en la industria, si se intenta abarcar mas, a pesar de las compañías interesantes que haya, rápidamente se convertirá el análisis de la competencia en una tarea muy pesada.

Algunas fuentes abiertas y éticas donde se pueden conseguir información sobre competidores son.

La prensa especializada.

La prensa en general.

Paginas WEB de los competidores.

Clientes de la competencia.

¹⁰ Plan de Mercadotecnia. Una guía paso a paso, Pag 110. **TAYLOR** James. Magraw Hill. 1997.

b.3. Empresa. Aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, los proveedores, el know-how, la experiencia y el soporte financiero.

c. Análisis del mercado. Es el análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado.

Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese target de mercado fue elegido, tanto en sus razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total. Asimismo, es importante analizar separadamente la problemática y la vinculación con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios.

d. Análisis Foda. A partir de estos elementos, se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus productos. La experiencia demuestra que el análisis Foda, es vital para la determinación de objetivos y estrategias, suele ser realizado con grandes desvíos, por exceso o por defecto, en las apreciaciones necesariamente subjetivas de los ejecutivos involucrados.

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la *realidad* empresaria y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente. Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicitable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna

herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el *adentro* y el *afuera* de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna** de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del **escenario**.

El análisis del **escenario** requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".

El análisis **interno** requiere estudiar y evaluar:

- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.
- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de autosuperación continua.

Es importante destacar que, como se señalara antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación.

De igual modo ocurre con las situaciones paradójales en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, o peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo, su efecto final -luego de múltiples interrelaciones- concluye siendo fuertemente negativo.

Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer de información reciente y profunda sobre el mercado. Se trata de contar tanto con datos duros (volúmenes de ventas, participación de mercado o cantidad de consumidores), como datos de naturaleza soft, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca.

Estos datos sólo pueden provenir de rigurosos estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que resultan vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca
- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos Percepción de calidad de servicios

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de *marketing*. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables intervinientes.

Figura No.4 Cuadro DOFA

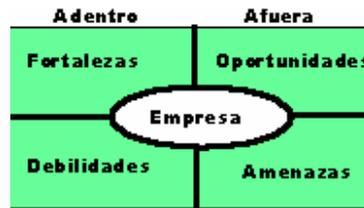


Figura No.5. Esquema de un Plan de Marketing



e. Objetivos. Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicarnos cómo conseguir los objetivos deseados, quizá un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto es, qué objetivos son a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

e.1 Concepto básico

Es necesario -aunque parezca obvio- destacar la importancia de los objetivos dentro del proceso de formulación del plan de *marketing*. Sin objetivos claros, factibles y correctamente definidos, ningún plan de *marketing* puede alcanzar resultados exitosos.

Los objetivos son fundamentalmente los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. Y son siempre la solución a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad de mercado. En definitiva, el objetivo es aquel resultado que permite cerrar la brecha entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Características fundamentales

Para ser realmente eficaz, la formulación de objetivos debe cumplir algunos postulados esenciales:

- Comienza con un verbo de acción.
- Establece un único resultado clave a lograr.
- Señala una fecha límite para su cumplimiento.
- Es lo más específico y cuantificable posible.
- Establece el *qué* y el *cuándo* sin enredarse en el *por qué* ni el *cómo*.
- Es coherente con la misión de la empresa.
- Es consistente con los demás objetivos planteados.
- Es suficientemente desafiante como para servir de *motivación*.
- Es, a la vez, razonablemente factible para no provocar *desmotivación*.
- Es concreto, práctico y operativo.
- Es de fácil comunicación y comprensión.
- Es consistente con los recursos disponibles.
- Ofrece la mayor rentabilidad, en sentido amplio, comparado con otros objetivos posibles.

Objetivos múltiples

Los objetivos de *marketing* tienen una naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. De igual modo, generalmente resulta imprescindible configurar un mix de objetivos que deben ser satisfechos simultáneamente.

En ese sentido, una práctica empresarial cada vez más habitual para la resolución de esta problemática es la configuración de un **táblero estratégico** que asegure el logro integrado de los siguientes objetivos fundamentales:

Figura No.6 Tablero estratégico



- Rentabilidad
- Crecimiento
- Imagen
- *Share*
- Liderazgo
- *Customer Satisfaction*

f. Estrategias. Aquí se definen las grandes directrices estratégicas del marketing de la compañía. Son los cursos modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto.

f.1 Estrategia competitiva

Concepto Básico.

La Estrategia es el **camino global** que la empresa transitará para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios. Toda estrategia es lógica y estructuralmente **estrategia competitiva**. La estrategia es competitiva puesto que debe enfrentar las siguientes problemáticas:

- La presión de **consumidores** que cada vez tienen más alternativas y opciones de consumo, es decir, más razones para no comprarnos.
- La presión de los **competidores directos** que venden productos y servicios cada vez más similares a los nuestros.
- La presión de los **competidores indirectos** que ofrecen distintas alternativas dentro de la misma categoría de producto. Por ejemplo, gaseosa lima-limón *versus* bebida cola.
- La presión de los **competidores sustitutos** que ofrecen productos físicamente distintos pero claramente dirigidos a la satisfacción de las mismas necesidades. Por ejemplo, gaseosas *versus* jugos.
- La presión de **competidores implícitos** cuya oferta de productos y servicios disputa con nosotros por el mismo stock de dinero del consumidor. Por ejemplo, turismo *versus* auto 0 Km.
- La presión de los **proveedores** que disputan por un mayor margen de contribución y una mayor porción de la *torta* global del negocio.
- La presión de **canales de distribución** que no sólo compiten con nosotros por sus respectivos márgenes de comercialización, sino que directamente nos enfrentan a través de sus propios productos y marcas.
- La presión **social** derivada de las ligas de consumidores y de los entes gubernamentales de control.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN ACCIÓN

Existen cuatro estrategias de *marketing* fundamentales que surgen de la interrelación entre **productos/mercados** tanto actuales como futuros:

Figura No.7 Interrelación entre Productos/Mercados

		Mercado	
		Actuales	Nuevos
Productos	Actuales	Penetración	Extensión
	Nuevos	Desarrollo	Diversificación

Estos grandes lineamientos estratégicos definidos por Ansoff a través de la *matriz de crecimiento*, establecen el impulso fundamental que seguirá el plan de *marketing*. Así, por ejemplo, mientras que Coca-Cola siguió por años una estrategia de extensión llevando su producto *classic* cada vez a más mercados, otras compañías como Philips Morris han seguido la estrategia de diversificación en negocios no relacionados con sus productos originales: por ejemplo, ingresando fuertemente en el mercado de alimentación. Asimismo, cada negocio tiene tiempos que la estrategia debe respetar. Veamos el lanzamiento de un nuevo producto alimenticio como, por ejemplo, un puré de papas preelaborado (tipo Maggi). Pasar del marco general a **estrategias y planes concretos** implica definir objetivos cuantificables para medir el **potencial del negocio** y, luego, su desempeño **real**. Y esto requiere empezar por el principio: evaluando tanto el **consumo** del producto actual (puré de papas casero), como el posible **grado de aceptación** del nuevo (puré preelaborado).

Una primera fase es analizar el consumo de papas, tanto por el modo de preparación (puré, fritas, hervidas, al horno), como por el tipo de comidas (croquetas, pasteles). También las comidas a las que acompaña y la frecuencia de su consumo, así como los ingredientes y elementos utilizados en la preparación. Cuáles son las características más apreciadas y cuáles las rechazadas en un *buen puré*, quiénes lo preparan y consumen, y cuáles son sus máximas expectativas sobre el nuevo producto.

A partir de estos datos iniciales, el tránsito del producto por su ciclo de vida dependerá del **ritmo de penetración** y de su capacidad para crear y mantener un núcleo de **consumidores leales**. El desarrollo del mercado puede ser visto, entonces, como una **corriente de segmentos que se suceden según la relación que establecen con el producto** (cascada motivacional). Existe un mercado base, que está compuesto por quienes consumen

habitualmente el producto y están en condiciones económicas de comprarlo, pero **desconocen su existencia.**

Se puede definir un mercado potencial, compuesto por los consumidores ya informados (conocedores), pero que aún **no están lo suficientemente motivados.** Quizá por fallas en el contenido o el modo del mensaje publicitario. Quizá por no haber llegado al punto de acumulación de estímulos suficiente o porque el producto no se encuentra en los locales donde ellos compran habitualmente.

Existe un mercado real, que está compuesto por los **concretos consumidores actuales de la marca.**

Y es posible hablar de un mercado perdido, compuesto por aquellos consumidores que, habiendo probado el producto, **lo abandonaron por experiencias poco felices.** Quizá por una relación costo-beneficio no satisfactoria, por fallas en la distribución o por la aparición de productos sustitutivos.

Siempre existe, finalmente, un mercado de no consumidores, compuesto por quienes, por razones de poder adquisitivo, salud u otras causas, se hallan **imposibilitados de comprar.**

Desde este enfoque, el desarrollo del mercado total (nivel estadístico) reproduce las etapas fundamentales que recorre **cada consumidor individual** (nivel personal). Esas etapas -desconocimiento, conocimiento, recordación y predisposición, acción y abandono- hacen posible seguir cuantitativamente el desarrollo del producto según los **porcentajes de consumidores** que se sitúan en cada una de ellas.

En síntesis, es posible establecer tres grandes tiempos del mercado. Esos tiempos definen el horizonte de planificación y cuáles son las estrategias más apropiadas en cada momento.

Por otra parte, y luego de definida la opción global de crecimiento, surge la necesidad de tomar la decisión estratégica de:

- Competir por **precio** a través del liderazgo en costos, la eficiencia y la productividad.
- Competir por **beneficios** a través de la segmentación, la innovación y la diferenciación.

Por otra parte, la estrategia competitiva depende de la posición relativa en el mercado. Existen al menos cuatro posiciones fundamentales que generalmente involucran maniobras competitivas absolutamente opuestas y, consecuentemente, planes de *marketing* con un perfil coherente con esa posición.

Las principales posiciones globales son:

- Líder
- *Challenger*
- *Follower*
- Especialista

A partir de esta clasificación surgen estrategias competitivas propias del lugar y del rol ocupado en el mercado. Así, un líder como Coca-Cola tiende a seguir estrategias defensivas, que responden a su necesidad de conservar el liderazgo ya obtenido. Por el contrario, una empresa como Pepsi, en su papel de *challenger*, que generalmente tiene más por ganar que por perder, tiende a seguir una estrategia más agresiva y amenaza constantemente ("el desafío Pepsi").

En el caso del follower, tiende a utilizar estrategias basadas en menores precios y la competencia a través de segundas y terceras marcas. Es el caso de las gaseosas regionales.

Finalmente, la estrategia del especialista habitualmente consiste en dirigirse a un nicho de mercado a partir de un enfoque de alta segmentación y atributos fuertemente diferenciales. Por ejemplo, las bebidas isotónicas, como Gatorade. En síntesis, la estrategia competitiva es el marco global e ineludible a partir del cual se desarrollan las diferentes estrategias específicas que componen el *marketing mix*. En otras palabras, las definiciones para el manejo del *marketing* operativo no pueden desvincularse de la estrategia competitiva global. Así, por ejemplo, una estrategia basada en menores precios se sustenta en menores costos y, consecuentemente, implica un *marketing mix* con la siguiente configuración:

- **Producto.-** con baja innovación y poco servicio agregado.
- **Envase:** estrictamente funcional y simple.
- **Marca:** exclusivamente basada en *naming* y sin posicionamiento ni *brand character*.
- **Comunicación:** baja o nula y sin utilización de medios masivos.

Una estrategia de *beneficios* se sustenta, por el contrario, en la segmentación y el conocimiento preciso de las expectativas del cliente que, a la vez, se traduce en una específica comunicación de las variables del *marketing mix*:

- **Producto:** con atributos específicos y diferenciadores.
- **Envase:** con materiales de alta calidad, y cuidado del diseño y valor comunicacional.
- **Marca:** con un posicionamiento distintivo, identidad propia y simbología registrada.
- **Comunicación:** coherente con la personalidad de marca, con altos niveles de producción, alta frecuencia de emisión y mensaje segmentado.

- **Precio:** en este caso, el precio debe ser capaz de soportar los mayores costos derivados de las restantes variables, así como del servicio al cliente

G. Táctica. En este capítulo se desarrollan todas las variables del marketing mix: marca, producto, packaging, distribución, precio, comunicación y promoción. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad.

G.1 Programas de acción

Una vez definida la estrategia competitiva global que seguirá la compañía y la estrategia funcional de segmentación y posicionamiento, comienza la etapa táctica sustentada en las distintas variables que conforman el *marketing mix*. Estas variables constituyen la esencia del *marketing* operativo ya que se convierten en verdaderos **programas de acción**.

Sin embargo, y si bien habitualmente no se la incluye dentro del conjunto de las variables *controlables del marketing*, la primera **herramienta** y el primer programa de acción disponible al alcance del empresario o del ejecutivo de *marketing* es la Investigación de Mercado.

G.1.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es el instrumento técnico que le permite a la empresa acercarse al mercado para:

- Conocerlo
- Entenderlo
- Satisfacerlo

Así como para la etapa estratégica es fundamental contar con datos macro en términos del análisis sectorial y del *research* sobre el mercado total, su tendencia probable y la presencia y rango de maniobra de la competencia, el diseño

detallado del *marketing mix* requiere del ajuste de sintonía fina que sólo pueden proveer los estudios de mercado específicos. En ese sentido, la investigación de mercado tiene dos grandes dimensiones:

LA DIMENSIÓN CUALITATIVA

En esta fase se estudian las distintas *razones*, tanto de naturaleza consciente como inconsciente, que impulsan al consumidor a tomar la decisión de compra. La fase cualitativa de la investigación debe proporcionar información acerca de aspectos tales como:

- Grado de **conocimiento** del producto/servicio
- Grado de **importancia** asignado
- Grado de **deseo**
- Eventuales **barreras** al consumo
- Nivel de preferencia marcaría
- Percepción de las **ventajas y desventajas** del producto, la marca y la empresa.

LA DIMENSIÓN CUANTITATIVA

En esta fase se procuran objetivos fundamentales. En primer lugar, determinar una cuantificación del consumo potencial y probable. Así, por ejemplo, se deben estudiar aspectos como:

- **Cantidad** consumida
- **Frecuencia** de compra
- **Reiteración** de compra
- **Elasticidad** al precio
- Elasticidad al **ingreso**

En segundo lugar, la identificación precisa, con respecto a cuáles son o cuáles podrían ser los consumidores del producto. Aquí se deben estudiar variables duras del mercado como:

- Sexo
- Edad
- Nivel de ingreso
- Nivel socioeconómico
- Ubicación geográfica

En tercer lugar, se requiere dimensionar el peso relativo de las distintas expectativas y percepciones sobre el producto y sobre la marca. En esta fase se determinan aspectos como:

- Grado de motivación
- Grado de satisfacción
- Atributos más valorados del producto
- Valoración de las marcas
- Ubicación en los ejes de posicionamiento.

Figura No.8 Tipos de Investigación



G.2 El marketing mix

Las variables del *marketing mix* constituyen una figura holística e interdependiente en la que cada variable impacta sobre las demás y es, a la vez, impactada por ellas. En consecuencia, la esencia de todo el plan de *marketing* radica en la absoluta **coherencia y armonía** del conjunto de los programas de acción que lo integran.

G.2.1 Producto

Si bien puede parecer, a esta altura, un tema casi obvio, el primer aspecto a revisar es la adecuación del producto a las necesidades o deseos que se buscan satisfacer para ese segmento de mercado y con ese **posicionamiento**. Así como el posicionamiento es el producto en su expresión simbólica, el producto en términos físicos debe ser absolutamente coherente con el posicionamiento en términos de sus **indicadores tangibles**:

- Contenido
- Forma
- Color
- Presentación
- Beneficios específicos
- Performance
- Calidad
- Ecuación calidad-precio.

Desde el punto de vista de la estrategia funcional, las maniobras posibles de realizar con la *variable producto* son:

- **Modificar el producto** para acercarlo más a las necesidades del consumidor; por ejemplo, a través de un diseño más ergonómico.
- **Mejorar el producto** para potenciar su valor intrínseco; por ejemplo, utilizar variedades para obtener un vino de mejor sabor y refinamiento.
- **Cambiar el producto** para acompañar el nuevo escenario de consumo; por ejemplo, el lanzamiento de edulcorantes en polvo en lugar de pastillas.
- **Agregarle elementos** para diferenciarlo de la competencia; por ejemplo, yogures con frutas o cereales.
- **Agregar accesorios** para darle más valor a la oferta global; por ejemplo, las revistas femeninas que vienen con cepillos o hebillas para el pelo.

- Hacer más **seguro el producto** para disminuir sus riesgos; por ejemplo, el *air bag* incorporado a los automóviles modernos.
- Aumentar la **calidad del producto**, por ejemplo, el proceso de pasteurización de la leche La Serenísima.
- Incrementar la **eficiencia del producto** para evitar que el consumidor piense en posibles alternativas; por ejemplo, el lanzamiento de Gillette Mach3.
- **Rediseño de producto** para ahorrarle tiempo al consumidor; por ejemplo, el puré de papas instantáneo de Maggi.
- Hacer un **producto más compatible** con los nuevos valores sociales; por ejemplo, cuadernos de papel reciclado.
- Ofrecer **nuevas gamas de colores** para destacarse según las preferencias de distintos segmentos; por ejemplo, la partida de autos multicolores Volkswagen Gol o los tonos innovadores del Renault Twingo.

Marca

En el actual escenario competitivo de productos y servicios que, como vimos, son cada vez más indiferenciados, el manejo de la marca es un aspecto esencial del plan de *marketing*.

El manejo de la marca implica, en algunas compañías, una organización interna en función de las marcas a partir de la función del *brand manager*, como en el clásico caso de Procter & Gamble. Sin embargo, aun en las empresas que no están organizadas por marcas resulta indispensable la planificación de su construcción, su crecimiento y su control.

En ese sentido, es importante que el plan de *marketing* contenga definiciones precisas acerca de:

- *El brand naming.*
- *La simbología marcaria: logotipo - isotipo - gama cromática.*

- *Posicionamiento de marca*
- *Identidad de marca.*
- *Brand character.*
- *Portafolio marcario.*

Es importante entender que la marca conlleva en sí misma la promesa que el producto y la compañía toda le hacen al mercado. Y, por lo tanto, se debe realizar un permanente monitoreo del *cumplimiento*, tanto real como simbólico, de esa promesa.

Finalmente, un buen indicador del éxito global de un plan de *marketing* consiste en medir, además de los resultados económicos del ejercicio, el aumento o la reducción en el *brand equity* o capital marcario de la compañía.

Packaging

En un escenario competitivo donde los productos son cada vez más parecidos o rápidamente imitados, el *packaging* juega un rol fundamental en muchas categorías, La estrategia de *packaging* debe tener, por lo tanto, un lugar propio y destacado dentro del plan de *marketing*.

- **Mayor funcionalidad** para que el producto sea más práctico; por ejemplo, el envase pet no retornable de las gaseosas.
- **Mejor preservación del producto** para conservarlo durante el consumo; por ejemplo, tapa a rosca en los envases de cerveza Isenbeek.
- Mejor conservación del producto para **evitar su alteración durante el proceso de comercialización**; por ejemplo, el *pack oscuro* de aceite Cocinero Trisol.
- Mejor conservación del producto para **facilitar su almacenamiento** por parte del consumidor; por ejemplo, las salsa de tomate en *tetra brik*.

G.2.2 Distribución

El propósito fundamental de la distribución es poner el producto lo más cerca posible del consumidor para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Quizá uno de los más claros ejemplos de la importancia y actualidad de esta variable dentro del plan de *marketing* es el altísimo crecimiento del número de sucursales bancarias.

La red de distribución debe permitir que el consumidor conozca el producto o pueda adquirirlo y obtenga la resolución de eventuales problemas con su uso. Existen dos grandes estrategias de distribución:

- Directa.
- Indirecta.

La opción por cualquiera de estas dos grandes clases de estrategias de distribución tiene un impacto decisivo sobre toda la configuración del plan de *marketing*.

Así, por ejemplo, una estrategia de venta y distribución directa como la realizada por Avon, Mary Kay o Gigot implica una muy amplia línea de productos y gran diversidad de productos dentro de cada línea, un bajo presupuesto comunicacional, una altísima dotación de supervisoras, vendedoras y revendedoras y un nivel de precios que permita sustentar toda la operatoria.

Por el contrario, la distribución indirecta implica tomar decisiones clave con respecto al tipo de canales, el número de eslabones en la cadena y los márgenes para cada intermediario del proceso.

Dentro de la definición acerca del tipo de distribución a seguir deben considerarse las nuevas oportunidades y amenazas que representan las grandes cadenas

comerciales. Los supermercados y, sobre todo, los hipermercados, abarcan cada vez más categorías de productos diferentes y también incrementan cada día más su **poder de negociación**.

Es importante destacar que la elección de un tipo de canal u otro depende de varios factores, como los siguientes:

- La categoría de producto.
- La situación competitiva
- La existencia de intermediarios en términos de:
 - Garantía de continuidad;
 - Solvencia;
 - *Management global*;
 - *Grado de profesionalización*;
 - *Agresividad competitiva*;
 - Nivel de servicio;
 - Los objetivos estratégicos de la compañía

FUERZA DE VENTAS

El management de la fuerza de ventas constituye un punto clave. Es importante dividir la gestión de ventas en tres grandes áreas:

Planificación

La planificación de ventas es vital en términos de zonificar las ventas o reestructurar las zonas ya asignadas en función de las transformaciones demográficas o competitivas de cada territorio. De igual modo, implica un análisis permanente del verdadero potencial de cada zona, de forma tal de salir de una mirada puramente intuitiva o una evaluación puramente simplista y visceral-. estar contentos cuando vendemos más o tristes cuando vendemos menos, sin contar con ningún modelo analítico de referencia que permita una correcta evaluación. Otro aspecto fundamental consiste en planificar adecuadamente el tamaño de la

fuerza de ventas en función del potencial de cada zona. Esto involucra aspectos críticos, como agregar, reducir o reasignar vendedores, asignar algunos a cuentas clave, planificar su capacitación, el discurso de ventas y el material de soporte.

Motivación

Para que la fuerza de ventas sea realmente competitiva debe sustentarse en el concepto de **equipo**, y esto involucro algunos aspectos vitales como:

- La fijación de objetivos factibles;
- La fijación de objetivos equitativos;
- La permanente comunicación vertical y horizontal;
- El conocimiento por parte de todo el equipo de:
 - La visión y misión de la compañía;
 - La estrategia competitiva global;
 - El producto/servicio vendido;
 - Las áreas internas de la organización que afectan su gestión.

Training

El training de la fuerza de ventas involucro, además del conocimiento en profundidad del producto o servicio ofrecido, el know-how específico de la gestión de ventas en términos de la actividad cotidiana. Se requiere capacitar al vendedor en aspectos tales como:

- El manejo de la "apertura de la venta": las primeras impresiones son cruciales;
- El énfasis en las ventajas que el producto tiene para el cliente: "vender beneficios";
- No dar por sentado el conocimiento del cliente acerca de la empresa, el producto y sus ventajas: contar la historia completa;
- Anticipar las posibles objeciones e incluirlas en el discurso;
- Rematar la venta.

G.2.3 Comunicación

Todas las estrategias funcionales del plan de *marketing* se ponen en acto a los ojos del consumidor a través del plan de comunicación. Este incluye elementos diversos como comunicación masiva, selectiva, personal, periodística. En el ámbito de la comunicación masiva la variable clave por **excelencia** es la comunicación publicitaria, que se inscribe dentro del plan de *marketing* a partir del "plan de publicidad".

Figura No.9 Esquema Plan de Publicidad



En función de la figura anterior resulta claro que la estrategia creativa tiene que ver con el mensaje a transmitir, mientras que la estrategia de medios implica la asignación presupuestaria que permita que ese mensaje le llegue a la mayor cantidad posible de consumidores pertenecientes al **segmento** elegido. Consecuentemente, en toda comunicación publicitaria existen cuatro elementos fundamentales:

1- Audiencia objetivo

Está conformada por todos aquellos consumidores que se visualizan como receptores primarios de la comunicación. La audiencia objetivo responde a la pregunta " ¿a quién venderle?".

2- Posición discursiva

Definida una audiencia objetivo, la posición discursiva es la que define dos espacios fundamentales de la comunicación:

- **Desde qué lugar** *hablan* la empresa, el producto y la marca, es decir, cuál es la posición del emisor.
- **En qué lugar** *se coloca* al consumidor; es decir, cuál es la posición en que queda ubicado el receptor.

3- Propuesta básica

La propuesta básica es el soporte de información esencial que se quiere transmitir con la pieza publicitaria. Esta propuesta es el *reason why* que la comunicación plantea como motivación para el consumo del producto.

4- Tono comunicacional

Más allá del contenido explícito toda comunicación conlleva un fuerte mensaje implícito *construido a partir del estilo publicitario utilizado. Esto es, toda la comunicación derivada del tipo de colores utilizados, tipo de banda sonora, de la utilización o no del humor, de los personajes empleados, entre muchos otros elementos del ambiente en el que transcurre la comunicación.*



Figura No.10 Comunicación Publicitaria

En síntesis, la comunicación permite que:

- Se inicie y/o consolide el conocimiento del producto;
- Se conquiste o refuerce la preferencia del consumidor;
- Se instale una *presencia de marca*;

- Se potencien los atributos positivos;
- Se disminuyan los atributos negativos;
- Se quiebren las barreras existentes entre la empresa y el mercado.

G.2.4 Precio

Es importante destacar que el precio no es -ni debería ser- una variable aislada dentro del plan de *marketing*. Esto es, el objetivo de rentabilidad implícito en la elección de un precio determinado es un factor importante del *marketing mix*, pero no el único. Por el contrario, el precio elegido debe contemplar un conjunto de aspectos tales como:

- Igualar o atacar a la competencia;
- Alcanzar objetivos de penetración en el mercado;
- Alcanzar objetivos de volumen y crecimiento;
- Alcanzar objetivos de rentabilidad global;
- Alcanzar objetivos de segmentación;
- Alcanzar objetivos de posicionamiento;
- Alcanzar objetivos de servicio al cliente.

En síntesis, la definición de un determinado nivel de precios dentro del plan de *marketing* surge como resultado de un complejo proceso que conjuga objetivos económicos y comerciales, así como un **proceso iterativo** por el cual el precio condiciona el uso de otras variables del *marketing mix* y, a la vez, éstas condicionan el nivel de precios.

G.2.5 Servicio

En el actual escenario competitivo, el servicio dejó de ser una especie de **plus** otorgado al cliente, para constituir sencillamente un *piso* del juego. En otras palabras, y rompiendo la antigua y tradicional dicotomía entre productos y servicios, la experiencia muestra que es cada vez más difícil vender un producto sin que éste se presente acompañado de algún tipo de servicio. Actualmente el

servicio está presente en, por lo menos, tres fases fundamentales del proceso de venta:

- Servicio pre Venta,
- Servicio durante la venta,
- Servicio post-venta.

Figura No.11 Plus del Servicio



Es importante destacar que el aumento de la rivalidad competitiva está llevando a que, por ejemplo, el servicio post-venta deje de ser un *mal necesario* para ser un factor clave de la diferenciación.

h. Programas. Aquí se exponen con mayor detalle las acciones y los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que, a la vez, ensambla en forma just-in-time con la secuencia global de todos los programas que ejecuten el plan.

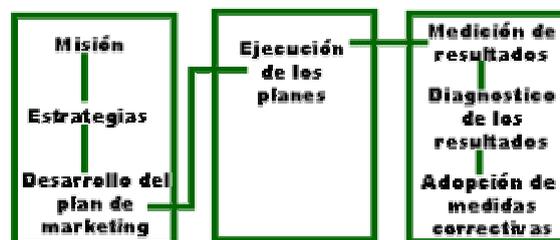
i. Presupuesto. En este punto se procede a la cuantificación global del plan y de cada uno de los programas de acción. En consecuencia, se determina:

- El potencial global del mercado,
- El volumen de ventas globales del negocio,
- El pronóstico de ventas de la compañía,

Control. Para convertir al plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de follow-up, control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua.

- **Saber** cómo marcha el plan en todo momento y en cada programa.
- Estar al tanto de lo que realmente **sucedio** y de lo que **no sucedió**.
- Poder responder **rápida y efectivamente** a los cambios externos e internos que se presentan.

Figura No.12 Flujograma de un Plan de Marketing



Ambrosio¹¹ recomienda que se utilice los cuatro tipos básicos de control recomendados por Kotler, los cuales involucran a la alta administración y forman parte del proceso de control de resultados de la organización.

El siguiente cuadro muestra los controles de marketing propuestos por Kotler.

Figura No. 13 Tipos y Propósitos del control del Plan

<i>Tipo de Control</i>	<i>Propósito de Control</i>
Control anual del plan	Examinar si los resultados planeados están alcanzándose.
Control de Rentabilidad	Verificar donde está Ganando o perdiendo dinero la empresa.
Control de Eficiencia	Evaluar y Mejorar la eficiencia de gastos y el impacto de los gastos de marketing.
Control Estratégico.	Verificar si la empresa está buscando sus mejores oportunidades respecto a mercados, productos y canales.

¹¹ AMBROSIO Vicente, Plan de Marketing Paso a Paso.. PRENTICE HALL, pag83.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.¹²

2.1. EMPRESA TUBOS DEL CARIBE S.A¹³.

Tubos del Caribe S.A. (Tubocaribe) es la primera empresa colombiana productora de tubos petroleros bajo licencia del Instituto Americano de Petróleo - API. Tubocaribe, se establece para abastecer la creciente industria petrolera y gasífera de la región y los mercados de exportación a nivel mundial. Tubocaribe provee una línea completa de productos tubulares que van desde casing, tubing y line pipe, hasta tubos para intercambiadores de calor, tubos para calderas y tubos estructurales de alta resistencia.

Por su avanzada infraestructura, su bahía protegida y su posición geográfica, Cartagena como sede de su planta industrial ofrece a Tubocaribe una localización estratégica de fácil accesibilidad. Localizada sobre la costa caribe colombiana a una distancia inferior a 300 millas del canal de Panamá, Cartagena permite a Tubocaribe acceso ilimitado por el Atlántico y el Pacífico a los proveedores de acero en todo el mundo, así como a los mercados de exportación más distantes.

Con una extensión de 30 Hectáreas (75 acres), las instalaciones de Tubocaribe se constituyen como una planta de producción de tubos completamente integrada, por cuanto en ella se realizan operaciones de corte, formado, tratamientos térmicos y de terminado. Gracias a una distribución de planta versátil y una alta capacidad instalada, Tubocaribe puede producir eficientemente lotes

¹² El escenario(presentado en el marco teórico) en el cual se desenvuelve la empresa para esta investigación se encuentra contenido en gran parte el desarrollo del sector, por tanto se decidió no incluirlo independientemente.

¹³ Los datos fueron obtenidos de Catálogos de la empresa. Entrevistas con administradores y directivos, enero 2002.

de fabricación grandes o pequeños, manteniendo la más alta calidad y productividad.

En 1995, Tubocaribe construyó su planta de revestimiento externo, la cual ofrece a la industria aplicaciones de protección contra la corrosión. Además de ser una de las más modernas del hemisferio occidental, la planta consolida el propósito de la organización en su versatilidad y productividad bajo la filosofía de Control Total de Calidad.

En 1995 Tubocaribe obtuvo la primera certificación ISO - 9002 al sistema de aseguramiento de la calidad, y en la actualidad cuenta con la certificación ISO - 9001, emitida por el American Petroleum Institute, API.

Tubocaribe está dedicada a proveer un servicio eficiente y óptimo a cada nivel de la organización. Cuenta con oficinas y agentes localizados estratégicamente en las regiones productoras de gas y petróleo del mundo, brindando a sus clientes lo mejor en servicio y soporte técnico.

2.1.1 Líneas de productos

Tubocaribe ofrece a la industria petrolera y gasífera una completa línea de productos tubulares y revestimientos externos contra la corrosión para diversas aplicaciones tales como conducción, exploración, producción, refinación de hidrocarburos y construcción de instalaciones industriales.

Casing and Tubing. Tubocaribe produce casing (tubos de entubación) en diámetros desde 4" hasta 8 5/8" y tubing (tubos de producción) en diámetros desde 2 3/8" hasta 4 1/2" según especificación API 5CT, normalizado de costura, normalizado de cuerpo completo, templado y revenido. El casing y el tubing se ofrecen en API grados de acero desde J-55 hasta P-110.

Line Pipe. Tubocaribe produce line pipe (tubos de conducción) en diámetros desde 2" hasta 8" según especificaciones API 5L y otras, normalizado de costura o normalizado de cuerpo completo. El line pipe se ofrece en API grados de acero desde A hasta X-80.

Tubos estructurales. Tubocaribe produce tubos estructurales redondos, cuadrados y rectangulares de alta resistencia según especificación ASTM A500, en longitudes de 6 y 12 metros (20, 24 ó 40 pies).

Revestimientos externos. Tubocaribe provee servicio de revestimiento externo en fusión - bonded epoxy (FBE) y tricapa polietileno y polipropileno, para tubería producida por Tubocaribe o por terceros, en diámetros desde 2" hasta 42".

Otros productos. Tubocaribe produce tubos mecánicos; tubos para calderas e intercambiadores de calor; y otros productos terminados para varios tipos de servicios de acuerdo con las especificaciones internacionales ASTM, DIN, JIS, ANSI/ASME, ISO y UL.

1.1.2 Procesos Formado

- **Formado.** Tubocaribe fabrica tubos empleando formadoras longitudinales, conjuntamente con la tecnología de electrofusión por alta frecuencia (EW). Las bobinas maestras de acero se convierten en bobinas cortadas las cuales se forman en tubo, se electrofusionan, se normaliza la zona de fusión, se calibra, se cortan y se enderezan.

- **Materia Prima.** Tubocaribe procesa aceros de alta calidad que cumplen con los requisitos metalúrgicos y mecánicos impuestos por las estrictas especificaciones internas de la compañía. Las bobinas de acero maestras son aprobadas por el Departamento de Aseguramiento de Calidad una vez que las

características metalúrgicas y mecánicas de las bobinas han sido verificadas contra los certificados de la acería.

- **Trazabilidad.** La Base de Datos de Trazabilidad de Tubocaribe sigue cada colada de acero desde su existencia como bobina maestra, tubería en proceso, hasta producto final. Este sistema de trazabilidad asegura identificación del producto terminado y permite monitorear el funcionamiento del producto en el campo.

- **Corte.** Durante el proceso de corte, cuchillas circulares alternadas y yuxtapuestas cortan la lámina de las bobinas maestras en bandas del ancho exacto que se necesita para formar el diámetro del tubo requerido. Después del corte se mide el ancho de las bandas, se les asignan la etiquetas de identificación y se colocan en la secuencia en la cual van a ser introducidas a las líneas de formado.

- **Formado.** En las formadoras, las bobinas cortadas son desenrolladas, aplanadas y formadas como un tubo a través de una serie de rodillos cóncavos y convexos, hasta enfrentar los bordes de la lámina mediante presión mecánica. Los bordes enfrentados se electrofusionan longitudinalmente mediante temperatura inducida por alta frecuencia. La zona afectada por el calor se normaliza y los tubos son sometidos a enfriamiento y posteriormente son calibrados, cortados, enderezados, inspeccionados visualmente, marcados con la identificación apropiada, desde donde son distribuidos para operaciones de terminado respectivas.

2.1.3 Operaciones de Terminado

Posterior al proceso de formado, el tubo es sometido a operaciones de terminado que varían de acuerdo al tipo de tubo que se está produciendo. Estas

operaciones incluyen recalado, tratamientos térmicos, prueba hidrostática, biselado, roscado y marcado.

- **Recalado.** Con el fin de aumentar el espesor de la pared donde será roscado el tubing, los extremos de los tubos se calientan a la temperatura deseada en un horno a gas y se alimentan inmediatamente en el canal de entrada de una prensa forja o "recalcadora" en la cual se sujeta el extremo caliente del tubo y se forja mediante un dado molde y punzón. Los tubos recalados se desalojan y ubican sobre una mesa de enfriamiento hasta conseguir la temperatura ambiente.

- **Tratamientos térmicos.** Los casing y tubing que requieren tratamientos térmicos son calentados en hornos de gas a temperaturas de operación cuidadosamente controladas. Una vez que los tubos logran la temperatura requerida y el tiempo de empape, salen del horno a un enfriamiento por aire o a ser templados por agua. Si es necesario, los tubos pueden ser revenidos para obtener mejores propiedades mecánicas. Adicionalmente bajo pedido, se realiza el proceso de normalizado de cuerpo completo.

- **Biselado.** Todo los tubos son enfrentados para lograr un extremo recto. Dependiendo del uso final, se pueden cortar diferentes tipos de bisel, de tal manera que el tubo pueda ser soldado o roscado.

- **Pruebas hidrostáticas.** La totalidad de la tubería es sometida a la prueba hidrostática a presiones API o las acordadas con el cliente.

- **Roscado.** Se utilizan roscadoras de alta velocidad con pastillas de carburo de tungsteno para garantizar una adecuada productividad y calidad de la rosca, las que son inspeccionadas en su totalidad al final del proceso para la colocación del acople al torque especificado

- **Marcado.** Posterior a la inspección visual final, los tubos son pesados, medidos y marcados en forma automática con el nombre de la compañía, el número del monograma API, la información del producto y el código de identificación, para ser barnizados y depositados sobre la mesas de secado, desde donde son transportados a los patios de almacenamiento de Tubocaribe.

2.1.4 Control de calidad

La filosofía adoptada por el Departamento de Aseguramiento de Calidad de Tubocaribe ha sido de absoluta devoción hacia la Calidad Total. Con una constante capacitación recibida por los más distinguidos consultores internacionales, las directivas de ingeniería, producción y aseguramiento de calidad se mantienen al tanto de los últimos desarrollos en Control Estadístico de Proceso, Control Total de Calidad y otros conceptos claves en administración manufacturera.

- **Pruebas no destructivas.** Tubocaribe opera una amplia serie de sistemas de pruebas no destructivas en conformidad con las especificaciones API y del cliente. La inspección ultrasónica en línea se ejecuta después de la electrofusión para monitorear la integridad de la soldadura del tubo y las condiciones del burilado interior. Se cuenta con equipos de inspección electromagnética fuera de línea para detectar defectos transversales y longitudinales en el cuerpo completo del tubo. Se utilizan métodos de inspección no destructiva en extremos (SEA) a través de partículas magnéticas en medio seco o húmedo para localizar defectos en la zona de recalque.
- **Cuarto de galgas.** En su cuarto de galgas, Tubocaribe mantiene un equipo completo de galgas API de trabajo y patronamiento. Las galgas de trabajo son

calibradas periódicamente contra las de patronamiento para asegurar el mayor grado de precisión en las mediciones que se realizan.

- **Laboratorios.** Para asegurar la calidad total en sus productos, Tubocaribe opera laboratorios completamente equipados que suministran evaluaciones y análisis tanto químicos, mecánicos, de metrología y metalúrgicos.

- **Sistema de aseguramiento de la calidad.** El sistema de aseguramiento de calidad de Tubocaribe cumple con los estándares internacionales del ISO 9002. Adicionalmente, el sistema está certificado por API bajo el programa de calidad Q1 con licencia para utilizar el monograma API en especificaciones 5CT y 5L.

2.1.5 Proceso de revestimiento.

Antes de iniciar el proceso de revestimiento, el Departamento de Calidad ejecuta pruebas de calificación en todas las materias primas e insumos.

Una vez las materias primas y los insumos han sido aprobados, los tubos entran al proceso de revestimiento. Inicialmente, los tubos son secados y sometidos a granallado esférico para eliminar cualquier humedad, suciedad e imperfecto de la superficie y posteriormente a un granallado angular para aplicar un patrón de anclaje que asegure óptima adherencia.

El tubo se somete a un baño de ácido y enjuague, con el fin de remover cualquier contaminación de cloruros o sales que pueda inhibir la adherencia epóxica, para luego pasar a una batería de hornos de barril a gas que calienta el tubo a la temperatura requerida.

Estando a la temperatura adecuada el tubo entra a la cámara de aplicación de polvo epóxico, donde partículas cargadas electrostáticamente se atomizan sobre la superficie del tubo. En el caso de los revestimientos tricapa en polietileno o

polipropileno, sobre la base epóxica se aplican el adhesivo y la capa externa poliolefínica, mediante un proceso de extrusión y contacto rotacional. El adhesivo sirve como enlace químico entre la capa externa poliolefínica y la base epóxica aplicada sobre el metal.

Luego el tubo pasa por el túnel de enfriamiento para posteriormente ser inspeccionado con los detectores de discontinuidades (prueba holiday). Una muestra de cada lote de producción es sometido a pruebas de impacto y flexibilidad así como de desprendimiento catódico y de resistencia al agua caliente.

El producto final es transportado al patio de almacenamiento de Tubocaribe, con capacidad de 80,000 toneladas métricas de tubería revestida.

2.1.6 Alianzas estratégicas

Lone Star Steel. Lone Star es el segundo productor más grande en Norteamérica de tubería "tubing" y productos para revestimiento y producción de pozos, además, Lone Star Steel es el mayor productor de tubería de línea y acero plano laminado en el sudoeste de los Estados Unidos.

Las facilidades de producción de Lone Star Steel, de aproximadamente 600 acres en el noreste de Texas, tienen una capacidad anual de fabricación y terminación de un millón de toneladas de tubería en tamaños desde 0.085 hasta 16.125 pulgadas, así como también de un millón trescientas mil toneladas de acero laminado en caliente en anchos desde 24 hasta 61 pulgadas.

Lone Star posee una versatilidad en sus facilidades de producción que le permite ofrecer a sus clientes un amplio rango de productos específicos para las necesidades individuales de cada cliente.

Lone Star Steel es responsable de los programas de fabricación, brindando a sus clientes entregas rápidas, justo a tiempo al rededor del mundo.

Lone Star Steel está comprometida con sus clientes para suministrarles productos y servicios de la más alta calidad. Esta dedicación ha permitido a Lone Star Steel posicionarse a nivel mundial como líder en el suministro de:

Productos Tubulares de Entubación y Producción:

- Casing API: Lone Star Steel fabrica casing desde 4 1/2" hasta 16" de diámetro. Lone Star Steel es propietario de grados de acero que incluye el S-80, S-95, S-95 especial, Esfuerzo de fluencia controlado S-95, LS-110, LS-125 y LS-140. Los grados API disponibles son H-40, J-55, K-55, L-80, N-80 y Q-125.
- Tubing API: El tubing es fabricado en diámetros desde 1 1/16 hasta 3 1/2" pulgadas y se fabrica sin recalque, con recalque API y con recalque grueso para extremos tecnología de propiedad de Lone Star Steel. Los grados de acero incluyen el J-55, N-80 y L-80.
- Tubería de Línea: Lone Star fabrica tubería de línea bajo especificación API 5L y especificaciones propias en diámetros desde 2 3/8" hasta 16", con grados de acero API 5L desde B hasta X-70.
Lone Star es una compañía localizada en los Estados Unidos dedicada a la fabricación y comercialización de tuberías para gas y petróleo.

Por ser una empresa muy bien posicionada en el mercado por su trayectoria de cumplimiento y seriedad, reunió las condiciones necesarias para que Tubos del caribe la escogiera comercializar sus productos en los mercados de los Estados Unidos.

2.2 COMPETIDORES DIRECTOS Y SUSTITUTOS DE LA EMPRESA TUBO CARIBE EN LA COMERCIALIZACIÓN DE POSTES.¹⁴

La fabricación de postes en concreto están muy generalizada en todo el país, las principales empresas productoras de postes se encuentran ubicadas a lo largo y ancho de todo el territorio colombiano,¹⁵ en las capitales de departamento de ciudades grandes como Santa fé de Bogota, Cali, Barranquilla o Medellín, en ciudades Intermedias como Cartagena, Bucaramanga, Armenia, etc. y en otras mas pequeñas como Cartago, Villavicencio, Calarca, etc. Esto indica que cuando un consumidor o un cliente requiere de postes, recurre a un productor que este ubicado cerca de área de influencia, debido a que podría obtener beneficios por ahorro del flete en el transporte. Es así como algunas empresa han tomado como estrategia una diversificación geográfica, por ejemplo ABC de Bogota tiene sucursal en Cartagena.

De las cinco principales empresas en participación en la industria del poste todos son fabricantes en concreto (ABC Bogota, postes Ferrocetro, ABC Cartagena, Postes y prefabricados de Occidente, Pretecor Serrano Gómez y CobeZ) Petecor tiene el sello de Calidad CIDET, cuenta con transporte propio y tiene cobertura a nivel nacional, además cuenta con líneas de descuento, como estrategias de comunicación utilizan básicamente catálogos, venta personal, además de una pagina de Internet.

El resto de los cinco principales competidores, manejan líneas de descuento, no se le detectaron páginas de Internet, tienen cobertura nacional, tampoco se detectaron certificados de calidad, la principal herramienta de comunicación son los catálogos y la venta personal.

¹⁴ Las informaciones sobre competidores proceden de fuentes que los autores de la investigación consideran como éticas principalmente de Clientes, Catálogos y paginas WEB de las empresas y empleados de las diferentes compañías.

¹⁵ En el anexo A se presentan los principales productores de postes en Colombia su localización y su contribución en el mercado nacional.

Los principales competidores directos son CONTEQ (comercializadora Tequendama de Bogotá) e industrias SENO de Medellín fabricantes de postes en acero. La primera tiene como clientes principales a Codensa, ETB, Capitel, para los cuales fabrican los postes según las especificaciones exigidas y la segunda a EPM.

COMTEQ tiene el sello de calidad CIDET para las siguientes líneas de productos.

Cuadro No.1 Principales competidores Directos en Poste Metálico

Postes metálicos	De 8, 10, 12 y 14 m para Alumbrado Público
Poste metálico	Ornamental para Alumbrado Público de 6m
Poste metálico	De 16 m

COMTEC no maneja líneas de descuento al igual que industrias SENO las principales herramientas comunicacionales de estas empresas son catálogos, la venta personal y las páginas WEB.

Los precios entre fabricantes de postes de concreto oscilan entre un 5% y 10%, esto debido a que las técnicas de producción son muy parecidas entre fabricantes, y que este tipo de producto no permite que se le genere grandes valores agregados diferenciadores, como si podría ser suceder con los postes metálicos.

Entre las empresas fabricantes de postes en acero tampoco existe gran diferencia entre sus precios, el margen está entre un 8 y un 15%. En donde

existe gran diferencia es entre los precios de los fabricantes de postes en concreto y en acero, principalmente por el costo de la materia prima. La siguiente tabla nos muestra los precios comparativos entre diversos fabricantes de postes en concreto y acero del país para un poste de igual longitud. Se observa como el poste en concreto puede costar cerca de 60% menos de un poste en acero, siendo este factor “ **el precio**” la principal ventaja competitiva que tienen los fabricantes en concreto sobre la empresa Tubocaribe y el poste en acero mas específicamente.

Tabla No.1 Comparativo de Precios Principales Competidores

Empresa	Ciudad/País	Tipo de poste-iluminación	Longitud	Precio
Industria eno	Medellín	Metálico	8 metros	\$460,000
ABC	Cartagena	Concreto	8 metros	\$140,000
Tubocaribe	Cartagena	Metálico	8 metros	\$324,000
Inmetalco	Medellín	Metálico	8 metros	\$ 380,000

Fuente: Empresas fabricantes de postes.

3. ANALISIS DE MERCADO.

3.1 SECTOR ELÉCTRICO

El sector eléctrico en Colombia ha pasado por varias etapas durante toda su historia, la situación que estamos viviendo hoy en este sector se deriva principalmente del racionamiento que se dio en el año 1992. Esta crisis llevo al gobierno a decretar el estado de emergencia económica y a expedir una serie de decretos siendo el más importante el 700 de abril de ese año. Con este decreto se adoptaron medidas relacionadas con la contratación pública, el endeudamiento, el presupuesto, y la reestructuración de entidades.

El Decreto 2119 de 1992 que reestructuró el Ministerio de Minas, y las Leyes Eléctrica y de Servicios Públicos (Leyes 142 y 143 de 1994) crearon nuevos organismos de planeación, regulación y vigilancia del sector. El Decreto 28 de 1995 (enero 10) definió las funciones de la UPME, (Unidad de Planeación Minero Energética), y el Decreto 30 de 1995 (misma fecha) desarrolló la estructura interna de la CREG. (La CREG está integrada por el Ministro de Minas y Energía, quien la preside; el Ministro de Hacienda; el Director del Departamento Nacional de Planeación; tres expertos designados por el Presidente para períodos de 3 años, reelegibles; también la integra el Superintendente de Servicios Públicos)

Las leyes 143 y 142 de 1994 asignaron a la CREG funciones de regulación orientadas a crear las condiciones que garanticen la oferta energética, liberar el mercado hacia la libre competencia y definir metodologías para cálculos tarifarios a usuarios regulados y finales, bajo criterios económicos, sociales, ambientales y de competencia. También le asignó la función de expedir regulaciones específicas para la autogeneración y cogeneración de electricidad, establecer los

criterios para la fijación de compromisos de ventas garantizadas de energía y potencia entre las empresas, establecer el reglamento de operación para realizar el planeamiento y la coordinación de la operación del Sistema Interconectado Nacional y para regular el funcionamiento del mercado mayorista de energía y gas combustible.

En concordancia con la ley 142 y 143 se espera que exista una expansión en el mercado de todo el sector eléctrico derivada de la política que está ejecutando el Ministerio actual de Minas y Energía (MME), la cual tiene como objetivos fundamentales:

- Incrementar la participación de particulares en empresas de generación y distribución.
- Consolidar el desarrollo del mercado de energía mayorista, eliminando las distorsiones de precios, las restricciones de transmisión y los conflictos de intereses.
- Fortalecer la regulación para garantizar la expansión en condiciones de competencia.
- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio en todo el país, incluso desde luego en las zonas no interconectadas.

De lo anterior se desprende que el futuro de la demanda para postera ofrecerá un incremento significativo debido a las nuevas estrategias que el gobierno esta implementado a través de la CREG, sobre todo en nuevos planes de expansión de diversos proyectos para el desarrollo de este sector, los cuales buscan incrementar la cobertura del servicio energético en Colombia para evitar que se repita lo que sucedió en 1992. A continuación se presentan los principales proyectos de expansión en el sector eléctrico colombiano que ha empezado a desarrollarse en los dos últimos años o que están por desarrollarse.

3.1.1 Plan de expansión de generación y transmisión

El MME, a través de la Upme elabora de manera anual una revisión del Plan de expansión de referencia, de generación y transmisión, en el que se analiza la situación del Sistema Interconetado Nacional, en su balance demanda-oferta.

De acuerdo con este plan, se espera que en el transcurso del periodo segundo semestre de 2000 - 2002, ingresarán al Sistema los proyectos hidroeléctricos de Porce II (393 MW), Miel I (375 MW) y los proyectos termoeléctricos de Termosierra (179 MW) y Termocentro (100 MW), correspondientes a la conversión del ciclo abierto en ciclo combinado, así como la segunda unidad de Termocandelaria (150 MW), para un total de 1.197 MW nuevos.

Los proyectos de generación que entrarán en operación comercial en este periodo pueden verse en la tabla No. 2

En cuanto al sistema de transmisión de energía eléctrica, se espera que durante los próximos 2 años entren en operación 499,4 km de red a 230 kV., que permitirán mejorar las condiciones de operación del Sistema Interconectado Nacional, SIN.

Tabla No.2. Plan de expansión de generación 2000 - 2002

Proyecto	Tipo	Capacidad	Operación
Termocandelaria	Gas	150	Julio de 2000
Termo Centro	Gas	100	Octubre de 2000
TermoSierra	Gas	179	Noviembre de 2000
Porce II	Hidro	393	Junio de 2001
Miel I	Hidro	375	Julio de 2002

Fuente: Ministerio de Minas y Energía

3.1.2 Proyectos Intersectoriales

3.1.2.1 Proyecto de Asistencia Técnica al Sector Energético

Crédito BIRF 3827-CO – Proyecto PNUD/COL/94/016

Dentro de los estudios más importantes que se desarrollarán durante el segundo semestre del año 2000 y el primer semestre del próximo año están:

- La continuación del estudio de la Bolsa de Energía y de la escisión del Centro Nacional de despacho, CND, y el Sistema de Intercambios Comerciales, SIC, de ISA.
- La segunda fase del estudio sobre regulación y normalización de suministro de GLP.
- La interventoría del área de uso exclusivo de gas de Centro-Oriente.
- *El estudio de zonas no interconectadas al sistema eléctrico nacional.*
- El estudio de costos de gestión ambiental en el sector eléctrico.

3.2 SEGMENTOS DE MERCADO.

Se han considerado dos grandes segmentos. Las **PYMES a las cuales se les ha denominado Empresas comerciales y esta integrado por:**

- Urbanizadoras.
- Empresas de arquitectura.
- Empresas de ingeniería.
- Constructores.

Y el segmento de

Grandes empresas electrificadoras a los cuales se le ha denominado como usuarios y esta compuesto por

- Empresas de Transmisión de energía.
- Empresas de servicios públicos.

Empresas Comerciales.

Este tipo de empresas representan gran importancia como clientes potenciales para la empresa Tubo Caribe.

Si bien en muchos casos no son los compradores finales como lo pueden ser las electrificadoras (quienes han sido consideradas como usuarios) si son grandes influenciadores en la compra. Este segmento de mercado puede ser atractivo para la empresa, aunque si bien su crecimiento ha sido irregular y ha pasado por muchas crisis, el total de metros cuadrados aprobados para construcción en los dos últimos años ha aumentado en 19,92% en el año 2000 y 7,42% en el año 2001¹⁶, este crecimiento genera una interesante expectativa de reactivación del sector de la construcción, de allí la importancia de tener a las empresas de construcción, ingenieros y arquitectos como posibles impulsores(no como consumidores) para la comercialización de postes de acero.¹⁷

Con el objetivo de conocer mejor a este segmento se realizó una investigación de mercado con los siguientes resultados.

FICHA TECNICA DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con el diseño de la investigación se asumió como población referente para la elección de la muestra 15 ciudades capitales colombianas y entre ellas se escogieron Arquitectos, Ingenieros Civiles, Constructores y Contratistas.

El marco muestral utilizado fue el directorio industrial de Legis, para la delimitación de la población se tuvo en cuenta las características de las unidades muestrales, el problema y los objetivos de la investigación.

¹⁶ Fuente: DANE

¹⁷ En el anexo B muestra las licencias para construcción según cobertura y el C el total y variación de los metros cuadrados aprobados a nivel nacional.

Después de definir la unidad de análisis o elementos muestrales se seleccionó la población utilizando como instrumento el Teléfono.

Los datos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No.3 Ciudades y profesionales para la obtención de la muestra de las empresas comerciales.

	CIUDADES	ARQUITECTOS	ING. CIVILES	I. CONSTRUCTORES	I. CONSTATISTAS	TOTAL
1	ARMENIA	2	7	0	4	13
2	B/QUILLA	3	7	0	1	11
3	B/TA	18	28	27	28	101
4	B/MANGA	0	0	0	2	2
5	CALI	5	17	8	15	45
6	C/GENA	1	17	0	7	25
7	CUCUTA	1	5	0	6	12
8	IBAGUE	0	2	0	0	2
9	M/ZALES	2	15	0	6	23
10	M/LLIN	6	15	3	24	48
11	M/TERIA	0	7	1	4	12
12	PEREIRA	1	17	0	4	22
13	S/MARTA	1	7	0	0	8
14	S/LEJO	5	0	0	8	13
15	V/DUPAR	1	4	1	0	6
	Total	46	148	40	109	343

Fuente: Directorio Industrial de Legis.

Como puede observarse la población total es de N= 343.

De acuerdo con las características de la población es pertinente seleccionar la muestra de la cual se obtiene normalmente la información para el desarrollo del estudio y de la cual se hace referencia para la población, se utilizó un muestreo probabilístico estratificado. En cuyo caso los estratos son las 15 ciudades exploradas en donde se encuentran ubicados los diferentes profesionales que suministraron la información.

Para la muestra se utilizó la ecuación

$$n = NZ^2 pq / (N-1)e^2 + Z^2 pq.$$

Tomando como nivel de confianza el 95%

Y así se genera una zona de aceptación la hipótesis de rechazo del 5% de tal manera que

$$Z = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$e = 5\% = 0,05$ error muestral que se estima según criterio del desempeño que se ha tenido en la selección de las unidades muestrales.

Remplazando en la fórmula se tiene

$$n = 343 (1,96)^2 * 0,5*0,5 / (343-1)(0,05)^2 + (1,96)^2 0,5*0,5 . \quad \underline{n=181.}$$

Ahora se reparte esta muestra proporcionalmente a los estratos quedando los siguientes resultados.

Tabla No 4. Tamaño de muestra empresas comerciales.

Ciudad	Población	Tamaño de la Muestra
Armenia	13	7
B/quilla	11	6
B/ta	101	53
B/manga	2	1
Cali	45	24
C/gena	25	13
Cúcuta	12	6
Ibagué	2	1
M/zales	23	12
M/lin	48	25
M/teria	12	6
Pereira	22	12
S/marta	8	4
S/lejo	13	7
V/dupar	6	3
Total	343	181

Análisis de Resultados

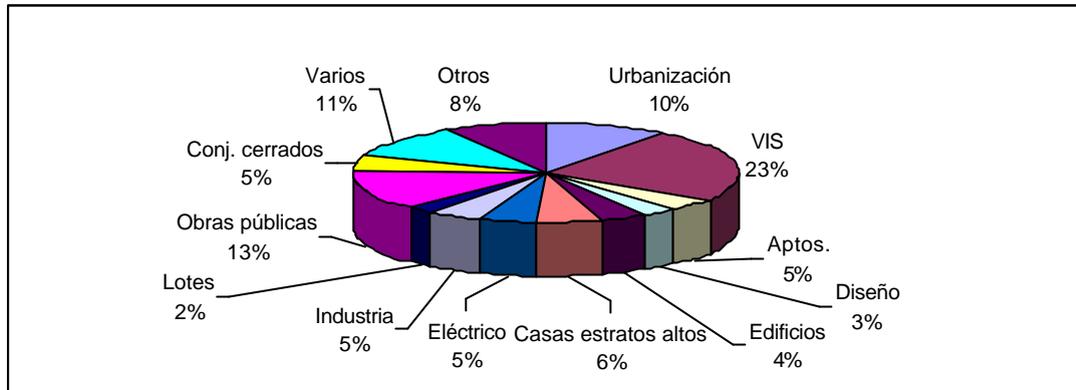
Una de las características¹⁸ de este tipo de empresas es que en su mayoría son pequeñas y medias, - de las 181 empresas encuestadas, cuatro correspondientes al 2% de la muestra manifestaron ser muy grandes, 34 empresas correspondientes al 19 % de la muestra se califican como grandes, 69 correspondientes al 38% de la muestra se clasifican como medianas y 74 como pequeñas, correspondiente al 41% de la muestra, ósea que el 79% de los encuestados manifestó que pertenecen al grupo de las PYMES por lo que se esperaría un mercado mas fraccionado en cuanto a ubicación geográfica y compras en menos volúmenes, pero con mayor frecuencia, es así como el 75% de los encuestados está realizando actualmente proyectos de urbanización. Del total de la muestra el 86%(156 empresas) requieren distribución eléctrica con postes. Entre los principales tipos de proyectos que están realizando actualmente este tipo de empresas se encuentran:

- Vivienda de Interés social 23%.
- Obras públicas. 13%
- Urbanización.10%
- Varios 11%
- Casas estratos altos. 6%

Como se observa los gobiernos municipales gobernaciones y otras entidades del sector oficial pueden resultar un mercado atractivo para la empresa Tubocaribe debido a que los sectores sociales representan un 36% de todos los proyectos, igualmente los urbanizadores también son un mercado interesante como lo muestra el grafico 1 el 10 % de todos los proyectos pertenecen a este segmento.

¹⁸ El anexo D muestra el formato de las encuestas realizada a las empresas comerciales o PYMES realizada entre los meses de marzo a junio de 2002.

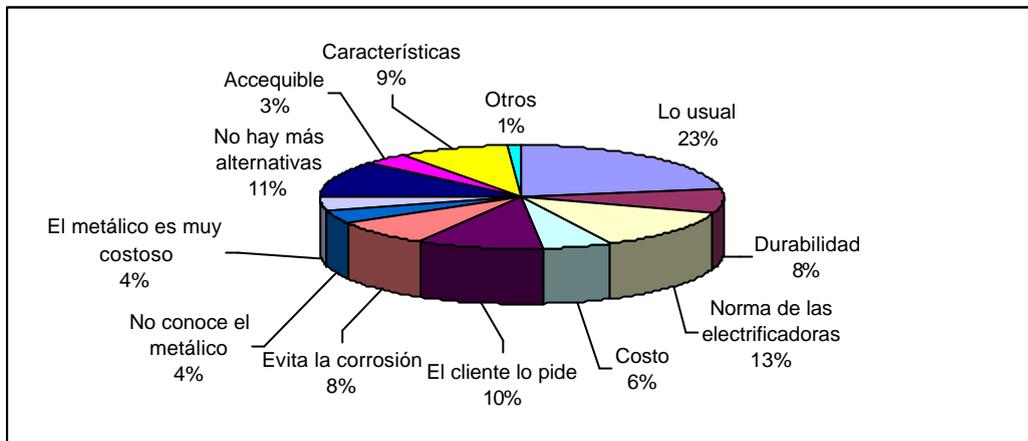
Gráfico 1 Tipo de proyecto que realizan las empresas comerciales.



Sin embargo y al igual que sucede con los usuarios(empresas de electrificación) , la mayoría de las empresas denominadas como comerciales tienen preferencias por el poste de concreto. El 83% de los encuestados (150 empresas) prefiere el poste en concreto, mientras que solo el 6 % prefiere a los postes metálicos.

Las razones que se esgrimieron son diversas entre ellas el alto costo, normas de las electrificadoras, que es lo mas usual, mas durable, por especificaciones del cliente, no se tiene conocimiento de otras alternativas entre otras. El siguiente grafico muestra las razones por las cuales las empresas comerciales prefieren el poste en concreto.

Grafico 2. Atributos por los cuales se prefieren postes en concreto. Fuente Grupo Investigador.



Dada las dos razones anteriores la empresa Tubo Caribe para el plan de marketing debe plantear una estrategia de mercadeo basada en atributos diferenciadores para el cliente, como por el ejemplo el diseño que permiten las estructuras en acero, el mantenimiento preventivo, la reutilización de los postes metálicos, etc. valores añadidos estos que no tiene los postes en concreto y que son una de sus grandes debilidades.

3.2.2. Usuarios de los postes. Se definen como usuarios a aquellas compañías de electrificación y servicios telefónicos, que requieren para sus servicios de la instalación de postes. Para la investigación de los usuarios se realizó un censo vía telefónica a las empresas de servicios de electrificación ubicadas en cada una de las 15 ciudades analizadas en la tabla No 3, para un total de 15 encuestas.

La Investigación mostró la preferencia de las empresas de transmisión de energía por el poste de concreto en un 75%, mientras que solo el 17% tiene preferencia por el poste metálico, el 8% restante los prefiere a ambos.

Otra característica de los usuarios es el alto conocimiento que tienen de las ventajas y desventajas de los postes en concreto. El 95% de los encuestados

afirmó conocer las ventajas de los postes y el 5% no las conoce, el 90% conoce las desventajas del poste de concreto, y el 10% las desconoce.

El conocimiento de los usuarios de las ventajas y desventajas de los postes metálicos es mucho menor que la de los postes en concreto. El 68% conoce las ventajas de los postes metálicos y el 32% las desconoce, el 65% conoce las desventajas del poste metálico mientras que un 35% no las conoce.

El concepto general de los usuarios¹⁹ es que desean o le resulta más cómodo un producto que nunca requiera mantenimiento o protección contra los elementos – oxidación.

De allí se ha formado el “**paradigma**” que los postes de concreto son eternos o de muy larga duración, porque se cree que “**no los ataca la corrosión**”; por supuesto esto es aprovechado por los productores de cementos y postes de cemento, quienes explotan lo anterior para consolidar su mercado exclusivo, pues aparentemente no tienen mucha competencia.

Como lo muestran los resultados anteriores existe un mayor posicionamiento de los postes en concreto, de allí la necesidad de mostrar con más agresividad en el área comercial las ventajas que tiene el poste metálico sobre el poste en concreto - estas ventajas se muestran un poco más adelante - con el objetivo de cambiar el paradigma actual que se tiene sobre el poste metálico, en el sentido de que presenta más desventajas por la corrosión.

La creencia que existe en el mercado que al poste de concreto no lo ataca la corrosión no es del todo cierta, e incluso puede ser tan o más dañina que la corrosión que ataca al poste metálico, debido a que esta es interna siendo prácticamente imposible realizar algún tipo de mantenimiento preventivo. (Ver

¹⁹ El formato de la encuesta se encuentra en el anexo E

figura 14). Sin duda es una gran debilidad que presentan las estructuras de concreto y que podrían ser aprovechadas por la empresa Tubo Caribe para Cambiar el paradigma del poste en concreto y ganar participación de mercado. Otra gran debilidad que tiene el poste en concreto respecto al poste de acero, es que no puede ser reutilizado en caso de accidente.(ver figura 15), presentandose perdida de materiales.

Figura No.14 Corrosión Interna Poste en concreto

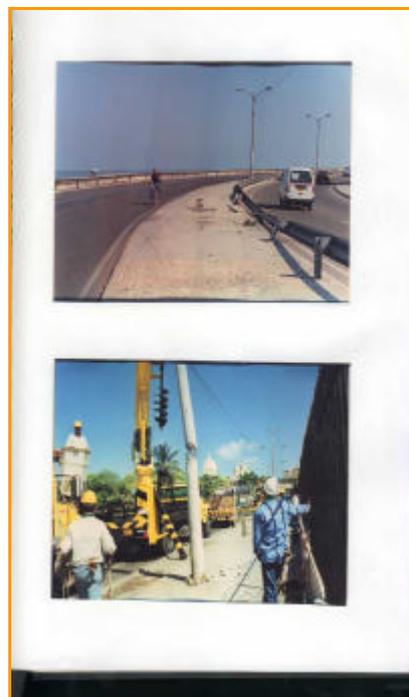


Figura No.15 Poste destruido en accidente

Ventajas y desventajas de las diferentes clases de postes según Usuarios.

Es importante para la empresa Tubo Caribe conocer la percepción que tienen los clientes de los diferentes productos que se encuentran en el mercado de la postería, mediante la investigación de mercado realizada se identificaron los atributos que los usuarios valoran y las desventajas de los productos competidores, es decir la percepción de los usuarios de los diferentes tipos de

postes serán aprovechadas por la empresa Tubocaribe para plantear estrategias competitivas de marketing, las cuales estarán dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes de postes y ha generar ventajas competitivas que le permitan a la empresa Tubo Caribe una permanencia exitosa en el mercado de los postes.

Cuando se analizaron y revisaron las opiniones de los encuestados con respecto a los proyectos y diferentes tipos de postes en el mercado, se pudieron ver varios puntos en común, principalmente, en las ventajas y desventajas que ellos presentan. A continuación se hace un resumen de los comentarios más importantes:

Cuadro No.2 Ventajas y desventajas de los postes en acero y concreto.

TIPO DE POSTE	DESVENTAJAS	VENTAJAS
Metálico	<ul style="list-style-type: none"> • Alto Costo • No existe una norma para su uso en Colombia • Tiende a la oxidación • Requiere mantenimiento frecuente • Conductor • Pierde estabilidad • Poco oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco peso • Maniobrable, lo que facilita el transporte • Fácil de instalar • Para líneas de electricidad dentro de la ciudad • Menores costos de transporte y montaje • Puede actuar como pararrayos/ayuda a la descarga eléctrica. • Diversidad de diseños.
Concreto	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad a los ambientes húmedos. • Poca resistencia a los impactos. • El concreto absorbe la humedad, la cual dilata el acero y quiebra el concreto debilitando el poste. • Corrosión no visible. • No permite mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conserva mejor en zonas salinas • Sirve para torres de alta tensión • Es de buena calidad. • Es más económico.
Madera	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad ante fuego/descargas eléctricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución provisional ante los atentados • Uso en veredas rurales • Bajo costo

Fuente: comentario de las empresas de electrificación censadas.

A diferencia de las empresas denominadas como comerciales de las cuales cerca de un 80% se catalogaron como Pequeñas y Medianas, los Usuarios por el contrario el 60 % se clasificaron como muy grande, 33% como grande y solamente un 7% como pequeñas. Es decir que se podría esperar compras por grandes volúmenes pero muy concentradas.

El 70% de la muestra realiza proyectos de transmisión, donde un 79% son de tipo público mientras un 21% trabaja con públicos y privados. De este grupo de empresas, el 31% se encuentra realizando actualmente un proyecto, mientras que un 15% tiene proyectos a futuro. Un 54% maneja ambos escenarios.

Para proyectos de transmisión las empresas prefieren los postes de concreto en un 75% mientras el metálico sólo lo tiene en cuenta pequeño porcentaje del 17%.

Las expectativas de ventas pueden ser interesantes ya que el 83% de las empresas manifestó que tienen necesidad de estos productos próximamente y además el 95% le interesa tener una presentación sobre postes metálicos y sus especificaciones.

3.3 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

3.3.1 Estimación de la cantidad de postes

La estimación de la cantidad de postes se hizo teniendo en cuenta el número de kilómetros en líneas de transmisión, redes de subtransmisión y distribución existente en Colombia, Sabiendo que en líneas de transmisión existe 15 postes por kilómetro y en las redes de distribución y subtransmisión hay aproximadamente 33 postes por kilómetro. La tasa de sustitución para el sector es del 3 % aproximadamente y de 12% por expansión de proyectos nuevos. Los datos se presentan en la tabla siguiente.

Tabla No.5 Demanda de postes por sustitución

LOCALIDAD	TRANSMISIÓN	Km de Redes	Factor	No. De postes 2002	Demanda de Postes año 2003	Demanda de Postes año 2004	Demanda de Postes año 2005
COSTA CARIBE	REDES	6588.8	33	217430	6523	6719	6920
	LINEAS	13550.8	15	204762	6143	6327	6517
SANTAFE DE BOGOTA	REDES	7456.6	33	246069	7382	7604	7832
	LÍNEAS	5468.2	15	82023		2461	2535
CUNDINAMARCA	REDES	3018.3	33	99605	2988	3078	3170
	LINEAS	5876.6	15	88150	2645	2724	2806
BOYACA	REDES	3088	33	101950	3059	3150	3245
	LINEAS	4803.3	15	72050	2162	2226	2293
SANTANDER	REDES	2108.1	33	69566	2087	2150	2214
	LINEAS	4322.7	15	64990	1950	2008	2068
TOLIMA	REDES	1951.2	33	64390	1932	1990	2049
	LINEAS	4131.5	15	61973	1859	1915	1972
NORTE DE SANTANDER	REDES	1944.3	33	64161	1925	1983	2042
	LINEAS	3726	15	55890	1677	1727	1779
HUILA	REDES	1627.9	33	53720	1612	1660	1710
	LINEAS	3966.7	15	59500	1785	1839	1894
EJE CAFETERO	REDES	1827.3	33	60300	1809	1863	1919
	LINEAS	3229.2	15	48438	1453	1497	1542
VALLE	REDES	2399.1	33	79170	2375	2446	2520
	LINEAS	1867.1	15	28006	840	865	891
ANTIOQUIA	REDES	1376.7	33	45430	1363	1404	1446
	LINEAS	2826.7	15	42400	1272	1310	1349
NARINO	REDES	1506.5	33	49714	1491	1536	1582
	LINEAS	2367.7	15	35515	1065	1097	1130
MEDELLIN	REDES	1630.2	33	53797	1614	1662	1712
	LINEAS	1528.9	15	22933	688	709	730
CAUCA	REDES	731.5	33	24139	724	746	768
	LINEAS	1458.1	15	21871	656	676	696
LLANOS ORIENTALES	REDES	491.5	33	16218	487	501	516
	LINEAS	1496.8	15	22452	674	694	715
CHOCO	REDES	261.7	33	8637	259	267	275
	LINEAS	566.9	15	8504	255	263	271
Total					65213	67169	69184

Fuente: La electrificación en Colombia, Ministerio de Minas y Energía

Tabla No.6 Demanda de poste por proyectos nuevos

LOCALIDAD	TRANSMISION	Km de Redes	Factor	No. De postes 2002	Demanda de Postes año 2003	Demanda de Postes año 2004	Demanda de Postes año 2005
COSTA CARIBE	REDES	6588.8	33	217430	26092	29223	32729
	LINEAS	13550.8	15	204762	6143	6327	6517
SANTAFE DE BOGOTA	REDES	7456.6	33	246069	7382	7604	7832
	LINEAS	5468.2	15	82023	2461	2535	2611
CUNDINAMARCA	REDES	3018.3	33	99605	2988	3078	3170
	LINEAS	5876.6	15	88150	2645	2724	2806
BOYACA	REDES	3088	33	101950	3059	3150	3245
	LINEAS	4803.3	15	72050	2162	2226	2293
SANTANDER	REDES	2108.1	33	69566	2087	2150	2214
	LINEAS	4322.7	15	64990	1950	2008	2068
TOLIMA	REDES	1951.2	33	64390	1932	1990	2049
	LINEAS	4131.5	15	61973	1859	1915	1972
NORTE DE SANTANDER	REDES	1944.3	33	64161	1925	1983	2042
	LINEAS	3726	15	55890	1677	1727	1779
HUILA	REDES	1627.9	33	53720	1612	1660	1710
	LINEAS	3966.7	15	59500	1785	1839	1894
EJE CAFETERO	REDES	1827.3	33	60300	1809	1863	1919
	LINEAS	3229.2	15	48438	1453	1497	1542
VALLE	REDES	2399.1	33	79170	2375	2446	2520
	LÍNEAS	1867.1	15	28006	840	865	891
ANTIOQUIA	REDES	1376.7	33	45430	1363	1404	1446
	LINEAS	2826.7	15	42400	1272	1310	1349
NARINO	REDES	1506.5	33	49714	1491	1536	1582
	LINEAS	2367.7	15	35515	1065	1097	1130
MEDELLIN	REDES	1630.2	33	53797	1614	1662	1712
	LINEAS	1528.9	15	22933	688	709	730
CAUCA	REDES	731.5	33	24139	724	746	768
	LINEAS	1458.1	15	21871	656	676	696
LLANOS ORIENTALES	REDES	491.5	33	16218	487	501	516
	LINEAS	1496.8	15	22452	674	694	715
CHOCO	REDES	261.7	33	8637	259	267	275
	LINEAS	566.9	15	8504	255	263	271
Total					84781	87325	89944

Fuente : La electrificación en Colombia, Ministerio de Minas y Energía

Demanda total postes sustitución + proyectos nuevos

Total demanda 2003	Total demanda 2004	Total demanda 2005
149,994	154434	159,128

**4. Cuadro No. 3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
COMPETITIVAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE NEGOCIO.**

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima disponible • Alta tecnología en tuberías • Certificado ISO 9002 • • Personal de ventas y mercadeo con cobertura en diversas ciudades del país. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la hegemonía del concreto • Reacción del productor de poste de concreto y protección de sus nichos de mercado • Paradigma existente respecto a la corrosión del poste en acero y la no corrosión del poste en concreto. • Competencia muy diversificada geográficamente.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa aún no se ha posicionado en el mercado en la fabricación de postes. • Han sido desplazados por el poste de concreto hace muchos años. • Rápida tendencia a la corrosión de la tubería de acero en zonas costeras. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nichos de mercado no atendidos por la competencia.(ej, sector iluminación en postes con diferentes tipos de diseño) • La desregulación del sector esta permitiendo la expansión del mercado de postes en Colombia. • El gobierno nacional esta impulsando la ampliación de la cobertura de los servicios de interés, entre ellos servicios públicos y vivienda. • Deseo manifiesto de los clientes por tener un mayor conocimiento del poste metálico. • Interés por parte de las empresas en conocer las especificaciones de los postes metálicos.

En cuadro anterior se observa como el entorno presenta oportunidades, derivadas de la desregulación de el sector eléctrico, y de la ampliación de la cobertura de los servicios públicos por parte del gobierno, además de nichos no cubiertos por la competencia y el deseo del los clientes de conocer a mayor

profundidad las ventajas que tiene el poste en concreto. La empresa puede aprovechar estas oportunidades dada su alta tecnología y su fortaleza en la capacidad productiva, y de distribución además de ser reconocida por entregar productos de calidad no solo a nivel nacional sino internacional.

5. OBJETIVO DEL PLAN

Con base en el análisis estratégico, posición competitiva de la empresa, coyunturas del entorno y del mercado principalmente, y el potencial de la demanda, establecemos los objetivos del plan de marketing para el año en curso.

- a. Lograr un incremento anual del 10% en las ventas de tubería estructural para postería en los próximos 5 años en el territorio colombiano, tomando como base la cantidad de 1.000.000 de kilos que corresponden al incremento promedio de ventas de los últimos tres años de tubería estructural para otros usos diferentes a la postería.
- b. Alcanzar una introducción representativa y posicionar el poste de acero en el mercado meta electrificador y público equivalente a 1500 unidades en el año.
- c. Lograr que los ingenieros, Arquitectos y las empresas relacionadas con la construcción incluyan en sus diseños y obras de construcción el poste en acero.
- d. Consolidar una nueva estructura de mercadeo en Tubo Caribe adaptada a las condiciones del sector competitivo y las prioridades de nuestros clientes.

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según direccionamiento de la alta gerencia se ha planteado una estrategia de extensión de línea, ya que se pretende llevar un producto actual a nuevos mercados.

Tomando como base este direccionamiento la estrategia de marketing a aplicar para el segmento de las PYMES es de

- **Posicionamiento diferenciado**: se hará énfasis para comercializar el producto de postes en acero fabricado por la empresa Tubo Caribe en los atributos únicos que este tiene sobre el poste en concreto, como es el diseño, la ornamentación sobre todo para los segmentos que requieren poste de alumbrado.(ver política de producto)

Para el segmento de las Empresas de Electrificación se seguirá una estrategia de:

- **Posicionamiento por confrontación directa**: con esta estrategia se busca superar a la competencia mediante un producto de mayor calidad, sustentada en que el poste en acero tiene una serie de ventajas sobre el poste en concreto, como lo son: fácil de remplazar y transportar por todo tipo de terrenos, incluidas vías en mal estado, permite el mantenimiento debido a que la corrosión que se genera es externa además que puede ser reutilizado en caso de sufrir accidentes por choques de vehículos. Esta estrategia esta dirigida a los mercados de transmisión de energía de alta y baja tensión principalmente.

7. TACTICA DEL PLAN

7.1. MIX DE MARKETING

Por medio de esta mezcla se busca satisfacer las necesidades del mercado meta y al mismo tiempo cumplir con los objetivos de marketing.

Misión. Trabajamos en la fabricación de productos de acero destinados a los sectores petroleros, gasíferos, industriales y de construcción. Brindamos servicios de revestimiento de nuestras tuberías, al igual que tuberías de mayor diámetro producidas por otros, todo con el objeto de ofrecer un servicio integral a nuestros clientes, beneficiando no solo a nuestros clientes empleados y accionistas, sino a la comunidad en general.

Partimos del marco estratégico de la empresa a partir de la interpretación de la misión y los segmentos estratégicos a trabajar.

La misión de tubo caribe en su marketing para la comercialización de postes gira en torno a “garantizar y potenciar la calidad final de los productos o servicios de nuestros clientes y a contribuir con el desarrollo de las comunidades y mejoramiento de sus servicios públicos de energía e iluminación además del embellecimiento de nuestras calles y ciudades”.

La excelencia de nuestros productos y servicios que prestamos constituye nuestro pilar fundamental. Para lograrlo, nos regimos por la filosofía de calidad total y mejoramiento continuo asegurando que nuestros productos y servicios

sobrepasen los requisitos y expectativas de nuestros mas exigentes clientes, cumpliendo normas y parámetros nacionales e internacionales.

El compromiso ineludible de nuestro equipo humano, que con su aptitud y actitud positiva al cambio se mantiene en permanente evolución implementando tecnología de vanguardia las cuales nos permiten alcanzar las metas propuestas, preservando nuestros valores y principios.

Visión. Deseamos proyectarnos, desarrollarnos y consolidarnos hacia el futuro como líderes nacionales e internacionales en nuestro campo creciendo cada día en participación de mercado, capacidad de producción y gama de productos y servicios ofrecidos. Con este desarrollo, esperamos constituirnos en empresa multinacional, reconocida en la industria por su calidad, cumplimiento, versatilidad, eficiencia y competitividad.

El compromiso con nuestros clientes, empleados y con la sociedad en general es ser fuente de soluciones serias y oportunas aportando al mejoramiento en la calidad de vida y cultura de nuestro país.

También consideramos el norte de la empresa, nuestro sueño de un futuro superior y más competitivo al que el plan de marketing presente debe apuntar. Interpretamos la visión de Tubo Caribe en términos de la consolidación en mercado nacional como una de las principales alternativas del sector.

7.1.1. Política de Producto

Nuestro producto de tubería estructural para postería es un producto de consumo industrial, en cual los clientes actualmente en evolución de sus niveles de exigencia y acordes con las últimas investigaciones de mercados hechas por

Tubo Caribe, requieren de características superiores en:

- Diseño
- Facilidad de manejo.
- Menores costos de transporte.
- Poco peso.
- Diversidad de modelos.
- Ornamentación.
- Facilidad y rapidez en la instalación.

Nuestro producto para postería, permite no solamente la iluminación de nuestras calles, parques, avenidas, centros comerciales, y ciudades en general sino que se convierte en un completo para adornar, embellecer con diferentes diseños y estilos armónicos, con las diversas arquitecturas de todo el país, con estilos coloniales, y futuristas dependiendo de las necesidades y gustos de nuestros mercados meta.

Nuestro producto contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, con la iluminación de nuestras comunidades.

(Ver figuras)



Figura No.16 Postes para iluminación de vías.



Figura No.17. Poste para iluminación de escenario deportivo.

Figura No.18. Poste para transmisión de energía

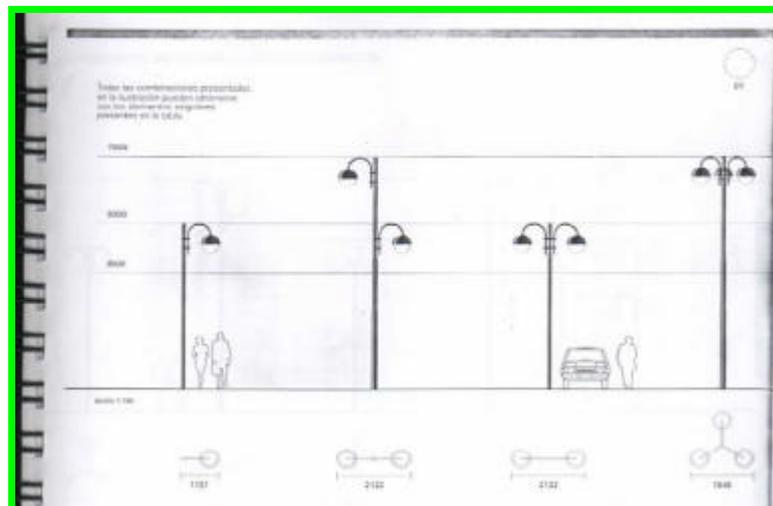


Figura 19. Postes con diseños ornamentales

7.1.1.1 Descripción técnica del producto

Tubocaribe produce tubos estructurales redondos, cuadrados y rectangulares de alta resistencia según especificación ASTM A500, en longitudes de 6 y 12 metros (20, 24 ó 40 pies) como materia prima para la fabricación de posteria metálica utilizados en la transmisión de redes y de alumbrado público.

7.1.1.1.1 Especificaciones de calidad que aplican

La tubería ASTM – 500 de Tubos del caribe aplica las siguientes normas exigidas para su utilización en la fabricación de postes:

NTC 2 : Ensayo de tracción para productos de acero

NTC 161 : Barras lisas de acero al carbono

NTC 248 : Barras Corrugadas de acero al carbono para hormigón armado

NTC 2076 : Galvanizado para inmersión en caliente para herrajes y perfiles de estructuras de hierro y acero

NTC 1329 : Postes de concreto armado para líneas aéreas de energía y telecomunicaciones (aplica para la base en concreto y ensayos)

ASTM A36 : Norma para acero estructural

SCE – 007 Especificaciones técnicas de postes de concreto del sector eléctrico. (aplica para ensayos e inspección y recepción)

Acciones al producto.

Para el plan Tubocaribe mantiene las características descritas para el producto, se aplica una política de posicionamiento que busca realzar atributos tangibles por la facilidad de instalación y reemplazo, diseño , ornamentación y durabilidad. Se hará un empaque con un diseño que llevará un color distintivo, luminoso, a la medida del cliente, además de la placa de identificación que llevará cada poste. Esto se hace no solo a la medida del cliente como prioridad, sino de la legislación respectiva.

Los postes metálicos son de forma cilíndrica, construidos de tubos cilíndricos en uno o varios tramos. Deben estar capacitados para soportar una o varias luminarias. En la parte inferior deben tener también una placa metálica para su fijación en macizo de concreto con pernos de anclaje.

Para su identificación cada poste debe poseer una placa de aluminio de 1.6 mm de espesor la cual llevará la siguiente instrucción:

- ❖ Longitud del poste
- ❖ Fecha de fabricación
- ❖ Carga máxima en punta
- ❖ Nombre de fabricante o logotipo

Acabados. Los postes deben ser galvanizados por inmersión en caliente tanto interior como exteriormente.

Al producto para este plan se le buscaran otros atractivos en servicios y ventas para incrementar su nivel de valor agregado.

Dimensiones y tolerancia. Las dimensiones de los postes metálicos son las siguientes:

Tabla No.7 Dimensiones de los postes metálicos

Longitud del poste (m)	8	10	12	14	16
Altura de la placa indetificadora (mm)	2500	2500	2500	2500	2500
Diámetro exterior de la base (mm)	170	180	195	207	210
Diámetro exterior de la cima (mm)	127	127	127	127	127
	1/8	1/8	1/8	1/8	1/16

Servicios y garantías

También hace parte de la política de producto pero en la estrategia de diferenciación, se garantiza con un certificado de calidad que cumple con la normativa ASTM 500 norma de gran reconocimiento internacional. En el caso de unidades defectuosas se procederá a la reposición de dichas unidades en caso de presentarse este evento.

7.1.1.2 Marca

Se mantiene para el plan la marca tubería colmena. Esta es la marca que ya tiene que ya tiene reconocimiento de mercado. La misma se realizara en la tubería que lleva un esténcil (identificación) el cual incluye el nombre del producto, la especificación con la cual fue fabricado el producto, longitud y peso, y la colada o lote de acero que fue utilizado en su fabricación.

7.1.2. DISTRIBUCION

La función de la distribución dentro de la mezcla de mercadeo de la empresa consiste en acercar el producto o hacerlo accesible a los clientes para ello debe existir el diseño de canales de distribución, los cuales facilitan el objetivo antes descrito y la rentabilidad total de la misma.

La empresa tubo caribe actualmente tiene una alianza estratégica con Colmena empresa dedicada a la comercialización de la tubería en todo Colombia, la cual posee un alto conocimiento del mercado además de estar posicionada entre todo el mercado mayorista y detallista en el país. En el presente plan se mantiene la estructura de canal. Un canal directo, con el equipo de ventas propio, concentrado en proyectos de gran envergadura y un canal indirecto donde incorporaremos nuevos intermediarios para proyectos menores. Este canal se divide en:

- Ferreteros
- Mayoristas Metalúrgicos

Se harán programas de TRADE MARKETING (mercadeo al comerciante), con capacitaciones de un lado, e investigaciones de mercadeo compartida. La preparación de las fuerzas de ventas destinadas a clientes estratégicos de intermediación serán el eje, entre ellos figuran: casa la Válvula, distribuidora metalúrgica central, ferretería Yacaman, ferretería reina.

7.1.2.1 Logística de la distribución física y transporte

Para asegurar que el producto siga siendo competitivo no solamente basta con la calidad de este, es necesario la excelencia en todas las funciones que determinan el acceso a los mercados, el éxito de la comercialización y de la competitividad depende de manera sustancial en la acertada gestión logística de la distribución física de los productos desde que salen de la línea de fabricación hasta que llegan al cliente o consumidor final.

En este capítulo se presentan los mecanismos para el movimiento de la carga desde la fábrica de la Empresa Tubo Caribe, hacia los diferentes destinos del país.

El transporte para la tubería se puede dar por tres medios, marítimo, este medio es mas utilizado para los mercados internacionales, terrestre y férreo. Dadas las situaciones geográficas y de infraestructura del país solo se tendrá en cuenta para la comercialización de postería, el transporte terrestre, los otros dos medios de transporte se descartan debido a problemas de alto costo y de red de vías suficientes, además de que el transporte terrestre tiene mayor cobertura y es mas rápido para el acceso a los diferentes mercados del país.

7.1.2.1.1 Transporte terrestre

La existencia de un alto grado de vías sin pavimentar y en mal estado, la irregularidad que existe en la geografía colombiana, formada por grandes montañas y llanuras, representan un alto riesgo para el transporte de este tipo de

productos, es así como se han dado muchos casos en los cuales por mala ubicación o por sobre peso de los tubos dentro del camión se han presentado accidentes de volcamiento, por ello se requiere que al momento movilizar la mercancía por el territorio nacional se deban tener en cuenta procedimientos que permitan llevar el producto en optimas condiciones para lograr la satisfacción total del cliente, además de que no se generen sobre costos adicionales, e incumpliendo.

A fin de hacer más seguro el proceso de transporte de la los postes en acero se recomiendan dos formas para el traslado: en forma de cama o en forma de pirámide, las siguientes figuras muestra los diferentes tipos de Cargue:

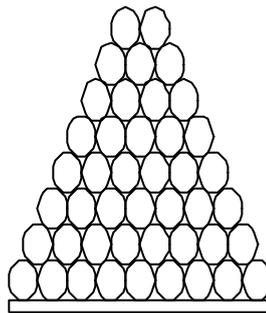
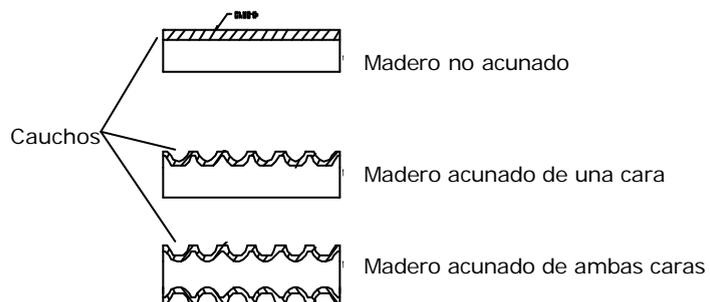


Figura No.20 Cargue en pirámide



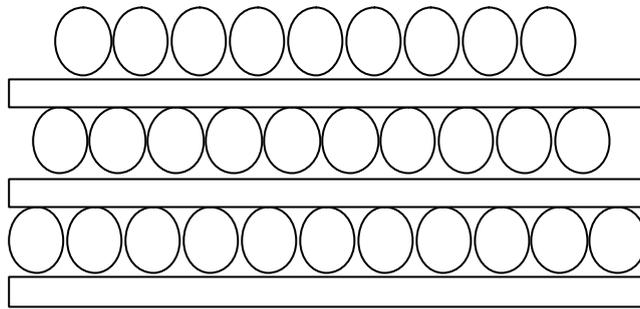


Figura No.21 Cargue tipo Cama

Inmediatamente definido el tipo de cargue a utilizar e independientemente de ellos son recomendables los siguientes procedimientos para garantizar que el producto llegue de manera segura a su destino una vez realizado el cargue el camión.

- Cuando las tuberías a trasladar sean de diferentes diámetros se recomienda utilizar un camión carrozado, colocando siempre los diámetros mayores abajo y cargue tipo cama.
- La carga de tubos debe ser colocada como mínimo sobre cuatro (4) polines de madera los cuales sirven de apoyo, sujeta para el caso de camiones en plancha mínimo con cuatro(4) amarres, en cada extremo del atado, sujeta a la mesa del camión y pasando por encima a la carga de tubos.(ver Figuras 17 y 18)
- Lateralmente la mesa del camión debe tener 8 pines de acero, cuatro de cada lado con un diámetro no inferior a 2" y una longitud mínima de 50 cm. cada uno.
- La carga de tubo debe ser colocada sobre cuatro acoples en tal forma que estos queden en un mismo extremo, evitando el roce entre sí de los extremos y parte adyacente mecanizada del tubo, para ello las capas de tubería deben ir separadas por entre paños de listones de madera de 1" x 2" de ancho mínimo de la manera en que lo muestra la grafica anterior.

- Antes de que el camión salga de la planta el auditor de productos terminados deberá verificar que la carga este sujeta con cuatro eslingas o cadenas con sus respectivos tensores, para evitar que la carga se ruede o desarregle.
- La tubería debe estar libre, tanto interna como externamente de aceite, soluble o cualquier otro producto que induzca al deslizamiento de los tubos cargados.

Transporte de la mercancía por vías en mal estado

Las carreteras en Colombia presentan un estado muy irregular²⁰, como lo muestra el cuadro No 4, el 25% de la red total vial nacional se encuentra sin pavimentar, el 22% de las vías sin pavimentar se encuentran en mal estado mientras que un 38 y 40% se encuentran en regular y buen estado respectivamente. Por su parte los kilómetros pavimentados que corresponden al 75% de la red total vial nacional el 8% se encuentra en mal estado, el 20% en estado regular y el 72% en buen estado.

²⁰ Datos suministrados por INVIAS

Tabla No.8 Estado de las vías en Colombia

REGIONAL	PAVIMENTADO (Kms)			SIN PAVIMENTAR (Kms)			RED TOTAL		TOTAL
	BUEN O	REGULA R	MALO	BUEN O	REGULA R	MALO	PAV	SIN PAV.	Kms.
ANTIOQUIA	887.1	257.2	135.4	0.0	10.0	2.0	1279.8	12.0	1291.8
ATLANTICO	243.4	32.5	1.9	0.0	0.0	0.0	277.8	0.0	277.8
BOLIVAR	397.8	76.8	2.9	0.0	0.0	0.0	477.4	33.8	511.2
BOYACA	313.1	151.2	53.7	180.1	177.2	74.5	518.0	431.8	949.8
CALDAS	157.8	96.0	49.2	0.0	0.0	0.0	303.0	0.0	303.0
CAQUETA	166.3	67.1	32.0	5.9	56.8	31.2	265.4	93.9	359.3
CASANARE	556.2	60.4	6.6	95.1	15.5	39.2	623.2	149.8	772.9
CAUCA	188.1	94.5	41.5	190.7	48.5	2.2	324.0	241.4	565.4
CHOCO	9.0	7.4	10.4	37.5	107.0	112.5	26.8	257.0	283.8
CESAR	317.8	89.0	121.7	21.0	89.4	65.0	528.5	175.4	703.9
CORDOBA	432.7	60.7	6.3	48.0	3.3	27.4	499.7	78.7	578.4
CUNDINAMARCA	455.5	149.5	56.0	105.9	20.3	4.7	661.0	130.9	791.9
GUAJIRA	199.5	92.3	13.0	0.0	37.0	10.0	304.8	47.0	351.8
HUILA	332.9	31.1	53.0	188.7	102.7	40.1	417.0	331.5	748.4
MAGDALENA	324.8	30.2	7.0	16.9	37.9	2.5	362.0	57.3	419.3
META	424.6	13.3	9.7	170.3	160.7	139.5	447.6	470.5	918.0
NARINO	427.4	91.5	19.9	5.0	76.3	53.8	538.9	135.1	673.9
NORTE DE SANTANDER	197.0	138.8	57.3	115.7	48.8	34.4	393.1	198.9	592.0
PUTUMAYO	59.7	3.1	0.1	28.0	230.7	81.6	62.9	340.3	403.2
QUINDIO	59.5	27.6	31.3	0.0	0.0	0.0	118.4	0.0	118.4
RISARALDA	123.7	49.8	14.2	46.1	19.8	7.3	187.7	73.2	260.9
SANTANDER	98.9	117.7	20.9	0.0	19.1	0.0	237.5	19.1	256.6
SUCRE	118.0	53.0	7.0	0.0	0.0	0.0	178.0	0.0	178.0
TOLIMA	554.2	269.5	62.4	195.6	146.2	32.1	886.1	373.9	1260.0
VALLE	504.4	60.7	25.7	10.4	0.0	0.0	590.8	10.4	601.2
OCAÑA	397.4	88.3	64.9	0.0	0.0	0.0	550.6	0.0	550.6
TOTAL RED VIAL	7946.7	2209.1	904.0	1460.8	1407.2	760.0	11059.8	3661.8	14721.6
PORCENTAJE	72%	20%	8%	40%	38%	21%	75%	25%	100%

Fuente: Ministerio de transporte – INVIAS.

Las cifras anteriores muestran que aún en Colombia la red vial nacional no está en óptimas condiciones, por ello cuando el producto sea necesario trasladarlo por vías en mal estado se requiere un tipo de ubicación específica dentro de los camiones para postes de diferentes diámetros, por ejemplo para un poste de 8" la cantidad máxima a cargar en el camión debe ser de 45 utilizando un tipo de cargue en pirámide.

El cuadro siguiente muestra las recomendaciones para el cargue de postería de diferentes diámetros, la cantidad máxima a cargar y el tipo de ubicación que debe llevar, todo esto con el fin de disminuir los riesgos inherentes al desplazamiento de la carga por vías en mal estado y lograr cumplir con los compromisos de satisfacción total de los clientes.

Tabla No. 9 Procedimiento para cargue de tubería

Tipo de Tubería	Diámetro	Espesor	Cantidad máxima de tubos a cargar	Tipos de cargue
API 5L	8"	0,322	45	Pirámide
API 5L	6"	0,280	69	Pirámide
API 5L	3"	0,216	188	Pirámide/cama
API 5L	3"	0,216	186	Cama
API 5L	2"	0,203	186	Cama
API 5L	2"	0,154	395	Pirámide
API 5L	2"	0,154	385	Cama

7.1.3 POLITICA DE PRECIO

En la estrategia de precio en general trabajaremos con una paridad competitiva, con un 10% por debajo de los precios de nuestra competencia directa en la comercialización de postes de acero. En cuanto a los postes de concreto, la estrategia es "Premium Price" con paridad competitiva, ligeramente arriba de la competencia. Esto se debe a las características de diferenciación del producto

enmarcada en superioridad y ventajas por diseño, ornamentación, durabilidad, facilidad de transporte recambio y reparación.

Se harán descuentos por volumen y pronto pago y una diferencia en el precio final según el canal de intermediación: mayoristas y ferreteros minoristas. El canal directo, tendrá un precio ligeramente inferior en un 7,5% por ser venta directa de la empresa con su equipo comercial.

7.1.4 MIX PROMOCIONAL

Las estrategias de comunicación y/o promocionales para el plan, representan una herramienta para la estimulación de la demanda, para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de nuestro producto. Estableceremos un mix de comunicaciones con base en la venta personal, las relaciones públicas, la publicidad no pagada, y marketing directo. Teniendo en cuenta las características de los segmentos del mercado y tratándose de un bien industrial se presenta la siguiente mezcla promocional.

7.1.4.1 Venta personal y Equipo de Ventas

Objetivo Comunicar el lanzamiento a los públicos profesionales de los clientes atendidos directamente por el equipo de ventas.

Capacidad de cubrimiento. Es suficiente con el actual equipo, no será necesario contratar mas vendedores por lo menos durante los próximos dos años debido a que se cuenta con una estructura y organización de ventas adecuada.

La fuerza de ventas se territorializa y zonifica de acuerdo con los potenciales de demanda, tamaño de regiones y proyectos en vía de aprobación para infraestructura eléctrica especialmente.

Un grupo atiende grandes clientes y otro a distribuidores mayoristas y minoristas del área comercial propuesta para el plan.

Entrenamiento. Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación de mercados se capacitara al personal de ventas, para que pueda mostrar los atributos diferenciadores del producto, como son su diseño, su funcionabilidad, durabilidad, facilidad para transportar por vías en mal estado, su seguridad, la reutilización en caso de daños.

Los entrenamientos estarán a cargo de los gerentes de ventas

Material de Trabajo. El material de trabajo estará disponible para el equipo de ventas el día del lanzamiento del producto incluye

- Folleto de ventas
- Página catalogo.
- Manual de lanzamiento.
- video institucional.
- Maqueta escala.

7.1.4.2 Relaciones públicas.

Objetivo. Generar una buena imagen ante los diferentes públicos de la organización y comunicar al menor costo posible el nuevo producto generando un golpe de opinión en los medios de comunicación y el mercado meta de la compañía.

Programas.

- Entrevistas con periodistas especializados en negocios de las principales capitales del país.
- Boletines de prensa sobre la participación de Tubo Caribe en obras dirigidas a la comunidad y de infraestructura del país.
- Visitas de clientes estratégicos a la empresa y presentación de todo el proceso de producción.
- Lanzamiento del producto a clientes y proveedores en eventos especiales en cada ciudad clave como mercado para la compañía.

Tabla No.10 Presupuesto Promocional

Programa	Cantidad	Costo Unitario	Cuantía Total
Charla técnica: montaje de stand			
Alquiler de equipo, salón y menaje	1	900000	900000
Pendón	1	500000	500000
Lapiceros y recordatorios	500	3000	1500000
Costo diseño catalogo	1	400000	400000
Fotocopias folleto	5500	2000	11000000
Revistas especializadas			
1/2 Pagina blanco y negro	1	600000	600000
1/2 Pagina color	1	1200000	1200000
Pagina color	1	2040000	2040000
Total			18140000

Material publicitario y ayuda de ventas

Objetivo. Apoyar a la fuerza comercial propia y de los distribuidores con elementos de merchandising, material de ayuda de ventas, anuncios en publicaciones especializadas, participación en ferias, crear y reforzar el posicionamiento de la marca, el nuevo producto y generar estima del mercado hacia ella.

7.1.4.3 Marketing directo. Se trata de trabajar con la tecnología informática, el énfasis, en la utilización de la pagina Web de la empresa para anunciar novedades al cliente, tener un contacto mas directo y alcanzar no solo a colocar la publicidad en BANNERES de algunos portales y Pagina Web de Tubo Caribe.

8. ACCION Y CONTROL DEL PLAN

Hipótesis económica: Se espera una desvalorización tope monetaria al inicio del plan pero la continuidad de la política económica de estabilización no se descarta de nuestro análisis. Esta política podrá producir una caída en la tasa de interés y del retorno del crecimiento del producto interno bruto. La inflación deberá aumentar significativamente después de una posible desvalorización de la moneda, pero es probable que regrese a los parámetros conquistados por el plan. La tasa de cambio deberá quedar unida a la inflación, después de la desvalorización, la se espera que sea de un 10%.

Margen de contribución variable en porcentaje (MCVP)

MCVP = margen de contribución variable/ ventas en pesos

MCV = Ventas – costo variable de los bienes vendidos.

MCV = 760.000.000 – 480.000.000 = 280.000.000

MCVP = \$280.000.000/ \$760.000.000 = 36.8%.

La empresa dispondrá del 36.8% de cada peso de venta adicional para cubrir sus costos fijos e incrementar su utilidad.

Análisis del Retorno.

Se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de 55,07. Este proyecto se acepta debido a que la TIR es mayor que la tasa de descuento que es del 25%.

Valor Presente Neto 72.763.559,27. Esto quiere decir que el flujo de caja descontado de este proyecto genera una tasa de rentabilidad mayor que la que se puede ganar en los mercados de capitales, o que hace atractivo invertir en este proyecto.

5. Cuadro No. 4 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

	Actividad	Fecha límite	Responsable
1	APROBACION DEL PLAN	20 DE DICIEMBRE	GERENTE DE PLANTA
2	CAPACITACION PERSONAL DE VENTA	18 DE ENERO	GERENTE COMERCIAL
3	ELABORACION DE CATALOGOS Y VIDEOS PROMOCIONALES	30 DE ENERO	SUBGERENTE COMERCIAL
4	CHARLA TECNICA CON CLIENTES POTENCIALES	15 DE FEBRERO	GERENTE COMERCIAL
5	PUBLICACION EN REVISTAS ESPECIALIZADAS	18 DE FEBRERO	SUBGERENTE COMERCIAL
6	COMIENZO DE VENTAS	25 DE FEBRERO	GERENTE COMERCIAL
7	PRIMERA CONVENCION DE VENTAS	31 DE MAYO	GERENTE DE PLANTA
8	SEGUNDA CONVENCION DE VENTAS	31 DE AGOSTO	GERENTE DE PLANTA
8	TERCERA CONVENCION	20 DE DICIEMBRE	GERENTE DE PLANTA

CONCLUSIONES

1. Hay oportunidades económicas atractivas para que Tubo Caribe logre posicionar su marca con más fuerza y el producto en mercado nacional.
2. Debido a la gran preferencia y el posicionamiento funcional que tiene el poste de concreto en el marketing está dirigido en los primeros años a hacer sensible la demanda, más que a ganar gran participación en el mercado. Inicialmente la mezcla de marketing está diseñada con el objetivo en ese sentido, de una siembra vigorosa pero paso a paso de el producto novedad dentro del desarrollo de segmentos producto-mercado.
3. Si bien el poste de concreto tiene ventajas en precio, presentaba grandes desventajas en la parte de de diseño y ornamentales, factores que puede aprovechar la empresa para posicionar su producto en segmentos que requieran este tipo de soluciones. Es decir la estrategia competitiva debe estar fundamentada en la diferenciación y a eso obedece un rediseño al producto como factor de revitalización y reposicionamiento en el marketing.
4. Gran parte de las vías en Colombia se encuentran en mal estado, el transporte de la tubería de postes en concreto se hace mas riesgoso que el de la tubería en acero por tanto las regiones con este tipo de vías de acceso se convierten en nichos de mercado que la empresa puede aprovechar y refinar su proceso comercial de distribución y logística hacia este mercado potencial.
5. El proceso idóneo del plan de marketing debe estar soportado en los mejoramientos al interior de la empresa desde las fuentes de

aprovisionamiento hasta llegar con el producto y servicio final al cliente, pero con un alto acento dentro del marketing mix basado en la investigación de mercadeo, gran fundamento de información verdaderamente estratégica que promuevan una mejor toma de decisiones.

6. La conexión entre todas las demás áreas del negocio, que interactúan en marketing y ventas son el aseguramiento de la red de valor que la empresa debe representar y ser para el cliente.
7. Los planes de marketing en las condiciones de turbulencia pronunciada del entorno y la complejidad de los mercados deben hacerse año a año. Es peligroso ante tantos y constantes cambios en él, con énfasis en los clientes y en la competencia hacer planes de muy largo plazo en el marketing. El desafío de las condiciones y coyunturas sorpresivas en los mercados exigen rapidez de respuesta al marketing de los negocios.
8. Definitivamente el éxito de un plan de marketing y su coherencia es integral, sin embargo el éxito mas visible estriba en la implantación y puesta en marcha. Dentro de este que sea cual sea el producto, hacer algo por él y para él, año a año, para mostrar dinamismo y evolución ante los clientes.

BIBLIOGRAFIA

CATEORA Philip Marketing Internacional. Pag. 9 – 14; Pag 19 –21; Pag 445 - 462. Editorial Mac Graw Hill. Octava edición. México 1997.

CZINKOTA Michael y Ronkainen Ilka. Marketing Internacional –Pag 215 – 218. Editorial Mac Graw Hill. Cuarta edición. México 1996.

TAYLOR James W - Planeación de Mercadotecnia – Pag 64 – 83. Editorial Prentice Hall - México 1997

GUILTINAN Joseph P. - GORGON W Paul. Administración de Marketing. Pag 103 – 120. Primera edición -Editorial McGraw Hill- Bogota 1994

KINNEAR Thomas – Taylor James. Investigación de Mercado. Pag 121 – 191. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá 1998.

JARILLO José. Dirección Estrategica. Pag 23 – 52. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá 1996

LAMBIN Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Pag 569 – 575. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá 1998.

AMBROSIO Vicente. Plan de Marketing Paso a Paso. Pretince Hall. 2000

SCHNARCH Alejandro. Nuevo Producto. Creatividad, innovación y marketing. Mag Graw Hill. 2da.ed, 1996.

www2.isa.com.co

www.loshornos.spl

