

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre
de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



***Viabilidad del Crecimiento de la Cobertura de Mercado para la Empresa
Tapalpa, Mediante Sucursales con un Proceso Parcial de Producción***

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: Juan José Peña Berea

Asesor: Humberto Valdivia Hernández

Tlaquepaque, Jalisco.diciembre de 2016.

A Pepe Ochoa, que me permite tanta “prueba y error”.

A mi familia, que aguantan tantas ausencias.

INDICE

TEMA	PÁGINA
ABSTRACT	5
CAPITULO I. Antecedentes y contexto	7
CAPITULO II. Perspectiva del Futuro de PRODUCTOS TAPALPA	9
2.1 Cobertura actual	9
2.2 Consecuencia de no Innovar	9
2.3 Una Idea para la Expansión	10
2.4 Objetivo del Proyecto	11
CAPITULO III. Descripción del Mercado Local	12
3.1 Usos específicos del producto por giro y sus estacionalidades	12
3.2 Competencia	12
3.3 Participación de la empresa	13
3.4 Sistema de Distribución Actual	14
CAPITULO IV. Mercado Objeto para la investigación	16
4.1 Investigación de mercado en Aguascalientes	16
4.2 Promoción en Aguascalientes	17
CAPITULO V. La Investigación en León	19
5.1 Investigación exploratoria en León	20
5.2 Demanda potencial regional	21
5.3 Investigación de Campo en León	22
CAPITULO VI. Promoción de Ventas en León	23
6.1 El vendedor local	23

TEMA	PÁGINA
6.2 Parámetros Experimentales de Demanda	24
6.3 Continuación de la promoción	24
6.4 Perspectiva de la Promoción de Ventas	26
CAPITULO VII. Escenarios de proyección de Demanda	27
7.1 Escenario A: operación con un sólo vendedor	28
7.1.1 Saturación	28
7.1.2 Participación del mercado con un vendedor	29
7.1.3 Infraestructura necesaria para operar con un vendedor	30
7.1.4 Riesgos con un sólo vendedor	32
7.2 Escenario B: operación con dos vendedores	33
7.2.1 Saturación	33
7.2.2 Participación del mercado con dos vendedores	34
7.2.3 Infraestructura para operar con dos vendedores	34
7.2.4 Riesgos con dos vendedores	35
7.3 Escenario C: operación con tres vendedores	36
7.3.1 Saturación	36
7.3.2 Participación del mercado con tres vendedores	36
7.3.3 Infraestructura para operar con tres vendedores	37
7.3.4 Riesgos con tres vendedores	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Propuesta a la empresa	41
Reflexión personal	44

ABSTRACT

Tapalpa fabrica y vende crema tipo chantilly, pero sólo en ZMG -a diferencia de sus competidores- y ha comenzado iniciativas de expansión concéntrica para crecer cobertura y posicionarse mejor.

La fabricación tiene dos etapas: primero crema líquida, con la mayor parte del costo, y segundo el batido de la misma, con un costo bajo. En líquido dura meses y ocupa poco espacio en refrigeración, mientras que batido dura unos días y ocupa el triple de espacio, así surge el Proyecto: elaborar el producto en líquido en la matriz, y trasladarlo a otras plazas para batirlo a demanda, optimizando recursos.

Se investigó para verificar la viabilidad del Centro de batido, encontrando León como plaza ideal y desde ahí atender otras ciudades. En su momento la Dirección, cautelosa, prefirió iniciar con una “ruta” de distribución para ver las posibilidades, antes de invertir. Así se inició con el 2016 la promoción del producto, obteniendo resultados positivos desde un inicio, al grado de requerir la contratación de un vendedor local a mitad de año que atendiera la demanda de León, pensando que desde ahí atiende un “corredor” desde Aguascalientes hasta Celaya.

Con los resultados del vendedor, se hicieron cortes informativos para determinar escenarios de trabajo, considerando la importancia de acelerar la penetración antes de que reaccione la competencia, y que la capacidad de atención es limitada.

Analizando 3 escenarios, con 1, 2 y 3 vendedores, se concluyó que lo ideal sería contar lo antes posible con 2 vendedores que cubrieran cabalmente León, y luego contratar al 3er vendedor para cubrir las demás ciudades, momento idóneo para instalar el Centro de batido, ya que es más costeable y menos riesgoso concluir el proceso productivo de la crema al centro del corredor, que trasladar producto terminado y almacenarlo para cubrir la demanda de 3 vendedores.

CAPITULO I

Antecedentes y contexto

PRODUCTOS TAPALPA es una empresa familiar fundada hace 43 años en la ciudad de Guadalajara con resultados positivos desde sus inicios, ya que sus productos han tenido aceptación con diferentes segmentos. En este tiempo ha logrado un nivel de liderazgo en el mercado en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). El principal producto que fabrica es Crema batida tipo chantilly para repostería, el cual se distingue de sus competidores por tener un sabor no tan dulce y no tan grasoso, que lo convierte en un complemento para todo tipo de postres como pasteles, helados, café, galletas, rellenos y sobretodo fruta congelada, en particular la fresa. Arriba del 85% de las ventas de la empresa son de crema en su forma batida.

Los segmentos de mercado donde mejor se vende el producto son pastelerías, cremerías y misceláneas de zonas populares, mercados municipales y por supuesto con distribuidores de materia prima para heladeros y repostería.

La Crema Batida Tipo Chantilly tiene dos fases en su fabricación. Se elabora primero la crema en forma líquida, con la mayor parte del costo, la cual se puede almacenar durante meses en refrigeración. El segundo paso, que es la parte más económica del proceso, consiste en un batido para inflar la crema y darle su forma espumosa semisólida de chantilly que es como se vende principalmente. Se bate prácticamente sobre pedido, ya que esta presentación aunque caduca al mes, sólo dura unos días con buena consistencia.

En intentos recientes para la expansión de la empresa se han generado iniciativas con miras al crecimiento en ventas, buscando primero atender clientes tipo distribuidor en ciudades cercanas de buen tamaño, pero esta estrategia no ha tenido los resultados esperados y de insistir con ella pudiera resultar costosa por los viáticos frecuentes con entregas de bajo volumen. Al mismo tiempo, en otro impulso, se ha buscado consolidarse aún más localmente con una estrategia de prospección utilizando la fuerza de ventas latente con la que ya cuenta la compañía, pero que desaprovechaba al emplear su tiempo únicamente como repartidores y no para conseguir nuevas relaciones. Esta iniciativa, que lleva a cabo labor de venta y mucha más promoción, ha dado buenos resultados, creciendo su base de clientes locales y consolidando así su participación como cimientos para el futuro crecimiento que se busca. En la labor de ventas han funcionado muy bien las visitas en frío: ofreciendo muestras por parte de la empresa, para luego reforzar las ventas con degustaciones en sitio para los clientes de nuevos establecimientos.

CAPITULO II

2.1 Cobertura actual

Desde su fundación, la empresa ha trabajado en la ZMG, que a lo largo de estos años y con los competidores que han emergido, el mercado local está ya muy cerca de agotarse y la empresa aun cuenta con capacidad instalada para crecer por lo menos un 80% en ventas, por lo que aumentar su cobertura de mercado es un paso natural en el desarrollo de la empresa.

2.2 Consecuencia de no Innovar.

Desde sus inicios la compañía ha impulsado únicamente la crema tipo chantilly, siendo su presentación batida la única que se promocionó durante los primeros 25 años de existencia. Hace aproximadamente 18 años se lanza al mercado la crema en su forma líquida, pero con tenues esfuerzos y una imagen poco atractiva que no le ayudó a despegar. Sin embargo hace aproximadamente 3 años se comenzó a impulsar con más ahínco este producto y se le cambió la imagen, con lo que se ha logrado un incremento en ventas de casi 400%, pero dista bastante aun del nivel de ventas de la batida, por lo que en este momento la mejor alternativa para la expansión es dar más enfoque en abrir nuevos mercados, con el producto estrella.

Si Tapalpa no busca ese crecimiento corre el riesgo de seguir estancados únicamente en el mercado local, sin forma de cumplir con uno de los fines propios de cualquier empresa que es aumentar sus utilidades, además de quedar a merced de posibles embates de la competencia, que en su mayoría tienen muchos

más recursos y poder de negociación al ser compañías que llegan a tener un alcance nacional.

2.3 Una Idea para la Expansión

Un concepto para crecer consiste en abrir otros mercados, sin embargo se vislumbra que distribuir el producto, el cual debe mantenerse refrigerado y con restricciones en su caducidad, parece complicar sus posibilidades, a menos que se tuviera una producción local en nuevas entidades. Esto puede llevarse a cabo sin necesidad de invertir en toda la infraestructura de la compañía, sino llevando a otras regiones del País solamente la parte más económica del proceso productivo, en conjunto con la parte más flexible del proceso de ventas, en lo que la compañía ha nombrado **Centro de Batido**.

Esta idea tiene algunas aristas problemáticas que debían ser investigadas:

- a) La empresa no está familiarizados con las condiciones del mercado fuera de la ZMG
- b) El concepto de un Centro de Batido parte del supuesto que el costo de extender la cobertura pareciera no ser demasiado elevado.
- c) También existe el supuesto de que los consumidores, los productos y los distribuidores de otras ciudades pueden ser muy parecidos a los de aquí.

A partir de la problemática anterior se construye el siguiente objetivo general del proyecto personal:

2.4 Objetivo del Proyecto

Evaluar la viabilidad de expansión de la empresa mediante la instalación de Centros de Batido, aunados a la fuerza de ventas en otras ciudades.

CAPITULO III

Descripción del Mercado Local

3.1 Usos específicos del producto por giro y sus estacionalidades.

El uso principal que los clientes finales y el público en general le dan a la crema es para combinar con fresa o para complementar postres fríos como helados y frapés, razón por la cual el producto presenta una estacionalidad en su demanda, siendo los meses de calor la temporada en que más se vende y los meses fríos cuando ésta va a la baja, con un ligero repunte durante el mes de Diciembre ya que el ramo de las pastelerías demanda más producto durante la época de fin de año.

Lo que se buscaba en su momento con la crema líquida era precisamente mitigar los efectos de la estacionalidad y volver más estable el flujo de la empresa, creciendo las ventas a los giros que tienen más demanda durante los meses de frío -principalmente pastelerías- pero como se comentó, esta iniciativa tuvo poca fuerza y actualmente no ha alcanzado el nivel suficiente.

3.2 Competencia

En Guadalajara, Tapalpa es líder en el mercado, pero fuera de ella no tiene presencia más allá de lo que los distribuidores logran llevar a otros lugares cercanos en el Estado y sus alrededores, que es una de las principales desventajas que se busca solucionar con crecimiento de la cobertura de mercado.

. Los principales competidores con una cobertura que se traslapa con Guadalajara y con el área del proyecto son:

IlsaFrigo	Distribución desde las ciudades: Oaxaca, Morelia, León, Puebla, GDL, EdoMex, DF Distribuye: cremas, <i>margarinas</i> , base para helado y complementos como brillo, ganache, glazé, 3 leches, condensada... Ofrece además Servicio técnico
Chantilly	Presencia: DF, Mor, Jal, Gto, NL, Mich, Pue, Qro, BCN, EdoMex, Ver Distribuye: cremas, queso crema, crema pura, <i>sustituto para café</i> , 3 leches, brillo, ganache, marqueta, glazé y <i>harinas</i>
La Loma	Presencia: Son, Sin, Nay, Jal, Mich, Gue, Oax, Tab, Yuc, Dur, Coah, NL, Ags, Gto, Qro, EdoMex, DF, Pue Distribuye: cremas, base para helado, ganache, 3 leches, condensada, mermeladas, brillo, queso crema, crema ácida y fruta congelada Ofrece servicio técnico
Rich's	Distribución desde las ciudades de: Tijuana, Culiacán, GDL, MTY, DF, Cancún -y resto del mundo Distribuye: cremas, jarabes, masa, rellenos, esencias, panes e incluso comida para cocinar como dedos de queso ó aros de cebolla empanizados Ofrecen servicio técnico y blog en su página

En el momento que alguna de estas grandes empresas decida atacar fuertemente, pudiera ser fatal para Tapalpa.

3.2 Participación de la empresa

Como se mencionó, en Guadalajara la empresa es el líder del mercado y tiene un nivel de participación de más del 40% en la Zona Metropolitana. Su más cercano competidor tiene un nivel de 15%. Se reitera que esto es solo localmente,

en el resto de Jalisco y de la República Mexicana, la participación es cero o cercana a cero, este es un dato desconocido para la compañía. La expansión intenta revertir esta situación.

3.3 Sistema de Distribución Actual.

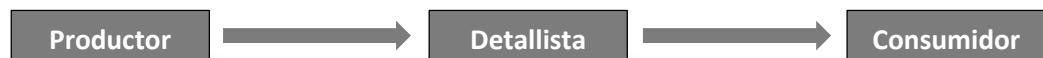
La empresa utiliza 2 tipos de Estructuras de canal de distribución:

- La directa



Esta estructura fue la inicial y tiene la ventaja del trato directo con el cliente, que es una excelente oportunidad para obtener información de primera mano, sin embargo ha ido disminuyendo su peso por la entrada de la otra Estructura y que ha permitido a la empresa incrementar sus ventas.

- La de detallista



Esta estructura ha tenido un gran crecimiento en los tiempos más recientes y ha permitido a la empresa penetrar más en el mercado de los Postres fríos, ganando una muy buena participación a nivel local. Arriba del 63% de las ventas de la empresa se llevan a cabo con los Distribuidores, igualmente con los márgenes obtenidos, por lo que esta Estructura es realmente importante para Tapalpa.

La entrega pues al cliente final se lleva, en un porcentaje muy pequeño, a través del mostrador de la fábrica, donde el consumidor va por el producto por sus medios, lo fuerte está en la entrega a domicilio hacia distribuidores, cremerías y misceláneas, además de las pastelerías, que son contactados por Tapalpa en ciertos días pactados para tomar pedido y surtirles en el día acordado en sus establecimientos dentro de la ciudad. Ellos a su vez entregan el producto al consumidor final y lo hacen ya sea en su propio mostrador ó algunos distribuidores ó cremerías grandes tienen su propio servicio a domicilio; en el caso de las pastelerías entregan el producto ya procesado, como parte de la decoración de su repostería. Hay algunas excepciones de clientes que entregan la crema como complemento de bebidas como café, u otros que la utilizan para elaborar otros productos como cajas de fresa congelada ó biónicos.

Como se puede ver, el Proceso de intercambio de Tapalpa es frecuente y constante, cercano, rápido -y mayormente en efectivo- y siempre orientado a las necesidades del cliente, lo cual ha permitido que la compañía se mantenga por años bien posicionada en su zona actual de influencia.

CAPITULO IV

Mercado Objeto para la investigación

Los recursos de la empresa son limitados, y aunque al comenzar con la idea de la expansión la capacidad de producción se encontraba apenas al 50% de su potencial, la capacidad de distribución únicamente estaba diseñada para atender al mercado local, concluyendo entonces que los primeros intentos de penetrar en nuevos mercados se llevarían a cabo en ciudades cercanas a Guadalajara, para poco a poco de manera concéntrica crecer el alcance y también de a poco ir destinando y generando recursos para la nueva iniciativa.

Con el fin de confirmar las posibilidades de la idea del Centro de batido, se encontró la necesidad de llevar a cabo una Investigación de mercado, con el objetivo también de descubrir la necesidades de una plaza foránea, que permitieran a Tapalpa diseñar una estrategia para penetrar en un nueva localidad.

4.1 Investigación de mercado en Aguascalientes

Desde los primeros esbozos de la idea de la expansión, la empresa había iniciado una relación comercial con un distribuidor del giro de la heladería, con sede en la ciudad de Aguascalientes, el primero y único cliente foráneo, el cual muy pronto comenzó a tener buenos resultados, lo que llevó a la empresa a considerar dicha ciudad para realizar allí la Investigación.

Los datos duros indicaban una cantidad adecuada de negocios de los giros pertinentes establecidos en la ciudad como un mercado potencial positivo, y esta se llevó a cabo por parte de la Gerencia comercial en un periodo de 3 meses y fue de

tipo exploratoria y cualitativa, mediante entrevistas en profundidad con una muestra de 30 elementos de 3 segmentos principales.

Sin embargo, el resultado de la investigación arrojó que en Aguascalientes el público no suele consumir crema tipo chantilly de manera significativa, sí hay cierto consumo pero no lo suficiente como para establecer allí un Centro de batido, por lo que se concluyó que la mejor forma de atacar ese mercado sería continuar a través de ventas a distribuidores seleccionados en segmentos específicos: heladero y pastelero, ya sin el enfoque de venta al público, y así es como se ha venido trabajando en esa plaza desde entonces.

4.2 Promoción en Aguascalientes

Concluida la investigación, de cualquier manera se aprovechó la circunstancia para promover el producto. Se llevó aproximadamente 2 semanas de estar promocionando el producto en Aguascalientes para comenzar a hacer clientes, considerando las visitas, la entrega de muestras y las propias pruebas que algunos realizan. Fueron prospectos seleccionados previamente con base a su tamaño y potencial estimado, cuidando también las zonas de la ciudad, tipo Distribuidor, sabiendo que el consumo por el público en esa plaza no es tan común.

No fue una amplia “red de pesca” para ver cuántos se logran captar, sino un ataque dirigido, con información que había obtenido desde la investigación de mercado, de manera que el porcentaje de efectividad resultó bastante positivo, arriba del 50%, y con la ventaja de ser clientes de buen volumen para esa ciudad. Sin embargo, alrededor de un 20% de los nuevos clientes ya no realizó recompra.

Como consecuencia de este trabajo y la investigación, se considera que la venta intensiva es mejor estrategia para penetrar el mercado, con este tipo de producto, comparada con la venta selectiva.

CAPITULO V

La Investigación en León

Después de la experiencia de Aguascalientes, se pensó en otras ciudades. Se consideró Morelia y León. Con el conocimiento que se tiene de los competidores en Guadalajara, se realizaron búsquedas para conocer la ubicación de la competencia en dichas ciudades para estudio, obteniendo la siguiente información:

OFERTA (sección amarilla):

	GDL	Ags	León	Morelia
Cremería Americana	LUIS ENRIQUE WILLIAMS 839, BELENES NORTE		MORELOS 2029, MISION DE SAN JOSE	
Chantilly	INDUSTRIA DEL PLASTICO 2043, ZAP IND NORTE		RIO PANUCO 514, SAN MIGUEL	
La Loma	JUAN MANUEL 264, ALCALDE BARRANQUITAS		INSURGENTES 2783, I. ALLENDE, IRAPUATO	
Ilsa Frigo	Calle 8 No. 1870 Colonia Ferrocarril		Zeta No. 401 Esq. Calle Omicrón Zona Ind. Delta	Paseo de la República 333 int 4, Lomas del
Saborex	8 DE JULIO 2718, ZONA INDUSTRIAL		LUXMA 125, CENTRO	
G.American / Richs / Carrancedo	15 distribuidores	4 distribuidores	7 distribuidores	3 distribuidores
Puratos	Industria zapatera 141 esq Ind. Eléctrica, Zap	desde Querétaro		Tomás Esteves 17, Gertrudis Bocane

PALABRAS: Leche, Cremerías, Materias Primas Para Dulcerías, Panaderías, Paletas Heladas, Etc

Encontré otras en directorios de Internet (quiminet, dirind):

Cremochant DF <http://www.cremochanty.com/>

Puratos DF + MTY, TIJ www.puratos.com.mx

Lyncott (Cor) QRO + GUE, AGS, CANCÚN, GDL, CUL, PUE, DF, MTY, TIJ, VER

Fralat no hay info...sin sitio

Dadas las circunstancias particulares de inseguridad para la inversión en Michoacán, pese a existir menos competencia, se inclinó la balanza a probar León, Guanajuato.

5.1 Investigación exploratoria en León

Se encontró que León tiene tantos competidores como Guadalajara, todos ellos con un nivel de distribución regional e incluso nacional. Datos duros arrojaban también que en esa ciudad el mercado potencial es casi 50% más grande que Aguascalientes, por lo que León se convirtió en la siguiente ciudad a investigar y probar.

Desde León, se pueden cubrir: San Francisco del Rincón, Silao, Guanajuato, Irapuato, Salamanca, y Celaya como ciudades importantes para atender. Además incluir Aguascalientes, donde se lograron sostener algunos nuevos clientes. Esto representa trabajar en un radio de 130 kilómetros, pero en una línea bien definida, saliendo desde León, hacia el noroeste, Aguascalientes. Con dirección sureste hasta Celaya en una ruta que pasa por las demás ciudades que están en el medio. Hacia los otros puntos cardinales no existen localidades suficientemente atractivas dentro de ese radio, con excepción quizás de Lagos de Moreno.

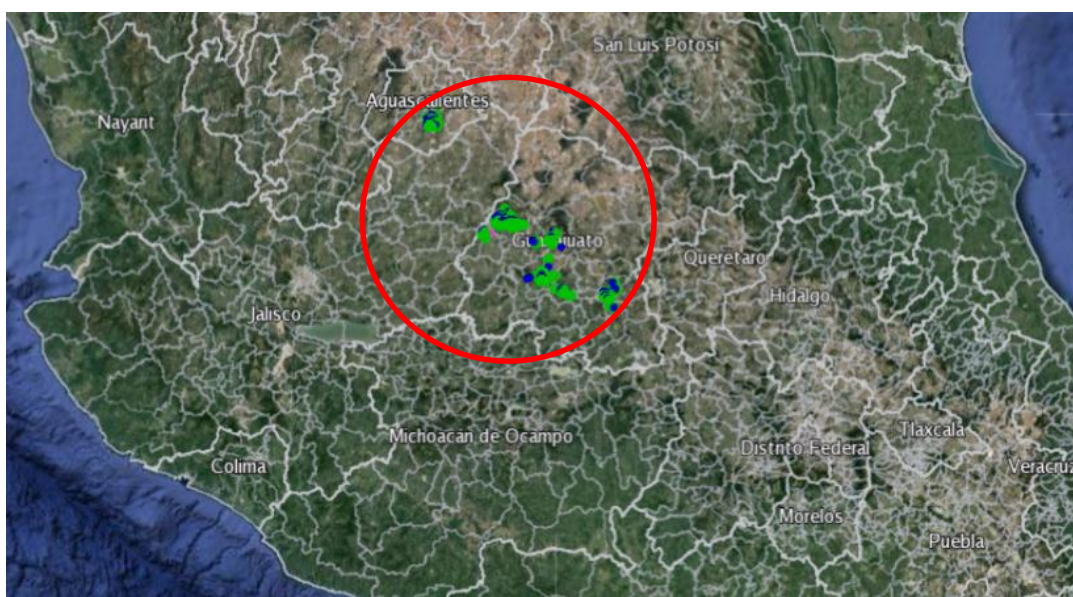


Figura 4.1 Mapa de localidades para atender desde León

5.2 Demanda potencial regional

Con León solo, el total de establecimientos posibles de atender del giro de Materias primas son 497, pero agregando las poblaciones mencionadas el potencial es de 1375 de ese ramo. Del giro de Heladería son 787 de León y 2137 ya con todos. De las Cremerías son 201 en León y 522 sumando todos. Del giro de las Pastelerías son 182 en León y 517 por todos. Entonces, el potencial de León son 1667 establecimientos y de las demás ciudades 2884, es decir, 4551 negocios en total.

En Guadalajara, el consumo promedio (en kilos al mes) de clientes nuevos es de 19.7 para los establecimientos distribuidores de materia prima; 48 para los negocios de heladería; 16.8 para las cremerías y 14.2 para las pastelerías. El promedio típico ponderado para Guadalajara es de 32.53 kg/mes. Esto arroja un total, para el radio definido como León y ciudades vecinas, de más de 148,000 kilos mensuales como Demanda potencial total en la región.

Si se utilizan los datos del sitio del INEGI, de total de la población, natalidad y mortalidad de los estados de Aguascalientes y Guanajuato para calcular los índices de crecimiento promedio de la población por entidad, el panorama luce un poco más alentador, ya que se estima que el público consumidor final de la crema crezca 1.82% y 1.53% respectivamente cada año.

5.3 Investigación de Campo en León

Con la misma metodología de investigación utilizada en Aguascalientes, se descubrió que ahí los hábitos de consumo de clientes y público en general son más parecidos a los de Guadalajara. Si se toma además en cuenta la Demanda potencial regional, se presume que el Centro de Batido puede ser viable en dicha plaza.

CAPITULO VI

Promoción de Ventas en León

Al inicio de 2016, mediante una estrategia de mayor cobertura sin discriminación, en León también se tomó alrededor de 2 semanas de promoción para iniciar con clientela. El porcentaje de los que aceptaron probar fue más bajo que en Aguascalientes, superando sólo el 30%, pero en cantidad fue mayor, aunque también más del 30% de los clientes ya no volvió a comprar.

Este proceso continuó y se mantuvo un crecimiento paulatino en plantilla de clientes hasta que a la mitad del mes de Junio se contrató un vendedor local para la ciudad de León, donde la investigación de mercado realizada previamente indicó que era la plaza ideal para las pretensiones de crecimiento de la compañía.

6.1 El vendedor local

La decisión de contratar una persona tuvo lugar cuando el tiempo para realizar entregas y buscar nuevos clientes no era ya suficiente durante el tiempo de viaje del gerente comercial. Es importante recalcar que el tiempo de viaje que se disponía, tanto para entrega de mercancía como prospectar, era sólo de 2 días por semana. A este tiempo se le restaba también los tiempos de traslado foráneo.

El tiempo para entrenar al nuevo vendedor tomó también aproximadamente 2 semanas para que él lograra nuevos clientes, con la diferencia de que la persona vive en León y dedica 6 días a la semana para prospectar.

6.2 Parámetros Experimentales de Demanda

El primer ajuste local que hay que realizar es que de cada 100 referencias de negocios, existen algunos que son nuevos o no cubiertos por las estadísticas, y algunos otros dejaron de existir. El balance experimental paulatinamente arrojó un índice de existencia del **80.3%** de los negocios registrados en las bases de datos. Este fue un resultado importante de las visitas a clientes potenciales.

A los 2 meses y medio del arranque del vendedor y con la táctica de “Red de Pesca”, se captó 3.5% de los clientes visitados (375). Si se toma en cuenta esta cifra, se puede pensar inicialmente en una venta nada despreciable superior a los 4,160 kg/mes. Esta proyección toma los resultados de ventas obtenidos hasta el mes de Agosto por lo que aún faltaba tomar en cuenta la mejoría en la efectividad en ventas de la persona, su curva de aprendizaje, quien podría incluso llevar a cabo una segunda vuelta del recorrido de la ciudad antes de salir a nuevas localidades, lo que llevaría a un posible ajuste en las estimaciones actuales.

El desempeño del vendedor produce una mezcla de recompra y clientes nuevos. Esta última cifra es mantenida en un promedio de 9 clientes nuevos al mes.

6.3 Continuación de la promoción

En una comparación de los resultados de las ventas, en León, de Junio a Agosto, contra los resultados que obtuvo el vendedor durante el mes de Septiembre, el panorama mejora. Si bien el total de ventas foráneas: AGS + LEÓN de ese mes fue muy similar al anterior, las ventas específicamente de la ciudad de León tuvieron un incremento superior al 40%, consecuencia, del avance en la curva de aprendizaje del vendedor.

Muestra de eso también es la “producción” de nuevos clientes por mes, que incrementó de 9 a 13. Dos de estos nuevos clientes de Septiembre tienen un volumen de consumo significativo (+100 kg/mes). El porcentaje de efectividad del vendedor también mejoró en Septiembre, ya que de los 132 prospectos planeados para el mes, logró un 9.8% de clientes, incrementándose casi 3 veces respecto al del periodo inicial de 3.5%. Aunado a esto, los clientes que repiten su compra continúan con una tendencia positiva durante este último mes al pasar de 21.7% a 23.1%.

Por otra parte, la suma del costo directo con los gastos fijos, generó utilidad de operación durante el periodo, de manera que se puede anticipar que la venta foránea puede ser una inversión conveniente.

Es importante señalar que ya durante el mes de Septiembre un refrigerador que se instaló en la casa del vendedor, hacia el final del mes ha resultado insuficiente, encontrándose con la necesidad apremiante de contar con un almacenamiento refrigerado con capacidad más adecuada, incluso sobrada, para considerar las proyecciones de crecimiento.

Desde el punto de vista de capacidad de refrigeración, se está hablando estamos hablando de un espacio mínimo cercano a 1m^3 sólo para León, más 1.4m^3 para Aguascalientes, pero se necesitaría un mínimo de 3m^3 para almacenar adecuadamente por el tipo de estiva que se puede hacer con los productos.

Ya en Octubre se tienen 4 clientes cuyo volumen de consumo conjunto pudiera ser superior a los 200kg en un solo pedido. Esto sin considerar los demás clientes pequeños. Es por eso que se ha presupuestado un monto de \$1,750 pesos

mensuales para rentar un espacio en bodega de 3m³ y poder guardar ahí la mercancía para distribuirla eficientemente, como inicio.

6.4 Perspectiva de la Promoción de Ventas

Para recorrer los 4,551 negocios de las ciudades elegidas dentro del radio, se pudiera considerar el tiempo que le ha tomado al vendedor recorrer ya el 38.5% de la ciudad de León, hasta el mes de Septiembre, que son 15 semanas. Si se piensa en los tiempos de traslado hasta las otras localidades, se puede estimar un 50% más de tiempo para recorrerlo todo. Si se considera que el tiempo para prospectar se irá reduciendo paulatinamente debido a las labores de entrega de la mercancía que va colocando, se estimaría nuevamente un 50% más consumo de tiempo de lo calculado inicialmente, resultando en un tiempo total arriba de los 4 años con un solo vendedor, para cubrir toda la zona.

A partir de toda esta información, se contempló ya había datos suficientes para comenzar a hacer proyecciones y comparativas de inversión para atender a las ciudades elegidas en el radio definido y evaluar con esto la finalidad del proyecto.

CAPITULO VII

Escenarios de proyección de Demanda

La capacidad de atención de un vendedor es limitada. Al inicio la persona tiene todo su tiempo disponible exclusivamente para visitar nuevos prospectos, de manera que puede visitar a muchos cada día. En la labor para ofrecer el producto en los diferentes negocios, acuerda regresar con algunos de los prospectos interesados en la crema ya sea para entregarles muestras, para tratar el tema en mejor momento o para hablar con alguna otra persona responsable de las decisiones; cuando el prospecto ya ha probado el producto se debe regresar nuevamente para conocer su opinión, para ampliar información y aclarar dudas, o para puntualizar detalles operativos en caso de contar con la aprobación del prospecto para comenzar a venderle. En ocasiones esta prospección implica tres, cuatro o más visitas, hasta el punto en que se recibe el esperado “sí” con el que se genera un nuevo cliente, o un no definitivo... Por supuesto estos regresos con prospectos van quitándole tiempo al vendedor para seguir visitando prospectos nuevos.

Es importante resaltar que la venta de la crema no es de una sola vez, se trata de un producto recurrente que el cliente Distribuidor, heladero, cremería o pastelería necesitan estar adquiriendo con regularidad para surtir a su vez a sus clientes o usuarios finales. Por ello conforme el vendedor va generando nuevos clientes, es necesario estarles surtiendo habitualmente, ya sea de manera quincenal, semanal o incluso varias veces en la misma semana, dependiendo de la

velocidad con la que los clientes van colocando el producto con sus usuarios finales y también de sus propias capacidades de almacenaje.

Por todo lo anterior, el vendedor ve mermada su capacidad inicial para visitar nuevos prospectos. Tiene que visitar varias veces a un mismo prospecto interesado, o tiene que surtir con regularidad a aquellos que se van convirtiendo en clientes. Además, las distancias que va recorriendo en su atención a nuevos prospectos y nuevos clientes van siendo cada vez alejadas, conforme va peinando los barrios y colonias de una ciudad.

Para este proyecto se calculó el porcentaje de disminución del tiempo disponible del vendedor contratado para visitar nuevos prospectos, en función de la cantidad de visitas a nuevos prospectos con la que inició, comparando contra la cantidad de visitas del siguiente mes, obteniendo un resultado de 23.4% menos visitas cada mes. Este cálculo indica la capacidad de prospección de 1 vendedor.

7.1 Escenario A: operación con un sólo vendedor

7.1.1 Saturación

En el caso de trabajar con un solo vendedor para la atención del corredor, la cantidad de negocios rebasa la capacidad de la persona para poder recorrerlos todos. Con base al número de prospectos de la base del INEGI que visitó en un primero momento y los que visitó un mes después en el segundo corte de información, con el 23.4% de disminución en su capacidad de prospección mencionado arriba, son 1086 prospectos el máximo que podría recorrer la persona, de los 4551 establecimientos en total que marca la base de datos para todo el corredor; tan solo en León la base de datos del INEGI señala 1667 negocios, por lo

que la capacidad de prospección de un solo vendedor se satura antes de poder siquiera recorrer toda la ciudad. Por otra parte, se calcula que el punto de saturación ocurriría a los 22 meses de labor de prospección ya que, más allá de ese tiempo, la persona sólo tendrá tiempo disponible para atender a los clientes existentes y surtir su demanda.

7.1.2 Participación del mercado con un vendedor

Se mencionó en el capítulo 5 que sólo el 80.3% de los prospectos de la base de datos del INEGI son reales y se obtuvo el cálculo de que 12.3% de los prospectos visitados deciden comprar el producto, con base al trabajo realizado hasta el momento por el vendedor contratado. De tal manera, de los 1086 prospectos que visitaría la persona en el periodo de 22 meses, sólo 872 serán reales y, con el porcentaje de efectividad señalado, 107 de ellos se volverán clientes. Con estos datos y la distribución de tipos de negocio de la base de datos se obtiene la siguiente tabla de participación del mercado que puede alcanzar un solo vendedor en el periodo mencionado:

Participación con 1 vendedor		2.9%
Giro	Cant clientes	Cons anual
Materia prima	32	7,552
Heladería	50	28,800
Cremería	13	2,626
Pastelería	12	2,688
TOTAL	107	41,666

Un total de 41,666kg/año (3,472kg/mes), lo cual representa un 2.9% del consumo total anual proyectado para todo el corredor.

7.1.3 Infraestructura necesaria para operar con un vendedor

Hasta ahora la operación del vendedor contratado ha contado con el apoyo de la gerencia, quien le lleva a León una vez por semana la mercancía para surtir los pedidos generados en ese periodo y también producto para muestras de prospección, en un vehículo refrigerado desde Guadalajara; antes de llegar a León el gerente surte los pedidos de los Distribuidores de Aguascalientes, con quienes se tiene tiempo trabajando. La cantidad de producto que se está alcanzando está rebasando ya la capacidad de almacenamiento en el refrigerador que se instaló con el vendedor, por lo que es prioritario conseguir una cámara fría en renta para poder almacenar toda la crema el tiempo suficiente para realizar todas las entregas en distintos días a través de la semana, la cual se estima entre \$1500 y \$2000 pesos mensuales.

Por otra parte, para que el vendedor local realice su trabajo de manera independiente y que la empresa no continúe utilizando horas de trabajo de la gerencia en labores que son propias de reparto, es necesario invertir también en un vehículo refrigerado para el trabajo en el corredor, el cual se estima en \$150mil pesos si es usado o hasta \$300mil pesos si se adquiere nuevo. Con él, el vendedor podrá ir a recoger la mercancía a la matriz en Guadalajara y realizar el reparto tanto en León como en Aguascalientes, además de utilizarlo también para sus labores de prospección, que puede combinar también en ambas ciudades del corredor.

Escenario 1	Gastos	Inversión
Tiempo Ger	1,557.50	
Comb. viaje	5,208.00	
Viáticos	5,832.96	
Vendedor	8,520.00	
Comb. reparto	911.40	
Renta cámara	2,000.00	
Vehículo		300,000.00
TOTAL	24,029.86	300,000.00

Financieramente es viable realizar estas inversiones, sobre todo por la independencia que obtendría el vendedor local y que el gerente ya no estaría haciendo labores que no corresponden realmente a sus funciones, lo cual es un ahorro en costo importante que permite realizar las erogaciones por el vehículo y también de la renta de la bodega refrigerada, como puede verse en la siguiente tabla, donde vemos que el costo del tiempo que el gerente dedica mensualmente disminuye considerablemente, también disminuyen un poco los viáticos, principalmente por el ahorro en una noche de hotel cada semana, y estos dos ahorros permiten realizar los nuevos gastos:

Comparativo	hasta Sep	desde Oct
tiempo ger.	13,238.75	1,557.50
viáticos	13,644.96	11,040.96
vendedor	9,431.40	9,431.40
vehículo	-	8,500.00
renta (máx)	-	2,000.00
c. batido	-	-
TOT	36,315.11	32,529.86

Cabe mencionar que con la participación estimada de 41,666kg/año (3,472kg/mes) para un solo vendedor, la utilidad bruta que se obtiene de \$43,000

pesos mensuales supera también los costos operativos de \$32,529.86, con lo que se anticipan finanzas sanas en lo foráneo.

7.1.4 Riesgos con un sólo vendedor

Como se comentó al inicio de esta sección, la cobertura de un solo vendedor es insuficiente para visitar a los prospectos. De hecho, al llegar a su punto de saturación, el vendedor local apenas estaría cubriendo dos tercios de la ciudad de León solamente, y no podría hacer ya más. Con este esquema la competencia puede despertar en cualquier momento e implementar estrategias para dificultar la penetración de la empresa en León, y Tapalpa no estaría preparada para enfrentar adecuadamente esta lucha, ya que ni siquiera estaría contando con el personal suficiente para cubrir los prospectos de la base de datos en dicha ciudad; la competencia, ya asentada en León desde hace tiempo, fácilmente podría adelantarse a las acciones de la compañía e impedir avances en la cobertura.

Otro riesgo que se corre con este esquema es el de la transportación regular del producto terminado, la cual se hace actualmente de manera semanal y se continuaría haciéndolo así para poder surtir los pedidos generados en León y Aguascalientes como hasta ahora, lo cual conlleva siempre el peligro de un accidente carretero o de fallas mecánicas que si no se pueden resolver rápidamente generarían pérdidas de la mercancía, la cual es delicada. También está siempre latente la posibilidad de caer víctimas de la delincuencia y entre más seguido se tenga que hacer el transporte Guadalajara-León más continuará patente ese riesgo.

Adicionalmente, existe el riesgo de que el vendedor termine siendo un mero repartidor. Al llegar a su punto de saturación, prácticamente sólo tendrá capacidad

para entregar los pedidos que vayan realizando los clientes, de manera que ya no visitará más prospectos, y dicho reparto se mantendrá local, no tendrá oportunidad de salir de la ciudad a realizar prospección en otras localidades.

7.2 Escenario B: operación con dos vendedores

7.2.1 Saturación

La capacidad de atención de dos vendedores también es inferior al total de negocios del corredor, más en definitiva trabajar con un vendedor adicional permitiría adecuar la operación de una manera bastante más apropiada, considerando así la atención tanto de León como de Aguascalientes, que son las dos ciudades del corredor donde ya se atienden clientes. La capacidad de atención de dos vendedores es mayor a la cantidad de prospectos en León, y la capacidad sobrante puede utilizarse para atender sin problema Aguascalientes (incluso sobraría capacidad para atender San Francisco del Rincón, la pequeña ciudad industrial conurbada con León).

Esto aceleraría los recorridos de prospectos en los lugares donde la competencia más pudiera frenar los planes de la empresa, y daría a Tapalpa oportunidades de expansión más efectivas, asentándose mejor en León como centro del corredor, con miras a extenderse más delante hacia las otras ciudades señaladas.

Las funciones de los vendedores podrían incluso dividirse de varias maneras, entre ellas dar a uno de ellos un enfoque más hacia la prospección y al otro más hacia la atención de clientes, o también dividirlos por zonas de las 2 o 3 ciudades mencionadas, etc.

7.2.2 Participación del mercado con dos vendedores

La participación de mercado que pueden alcanzar dos vendedores en los 22 meses que se tienen calculados es de 5.8% del consumo total anual proyectado para todo el corredor, considerando que ambos pueden visitar cada vez 23.4% menos prospectos y que llegarán a su punto de saturación al haber recorrido 1086 de ellos -872 reales- y con un total de 214 clientes generados entre los dos. Una ganancia bruta proyectada de poco más de \$86mil pesos al mes.

7.2.3 Infraestructura necesaria para operar con dos vendedores

La infraestructura para operar con un vendedor adicional puede ser la misma que la que se plantea para trabajar con un solo vendedor, sólo se necesitaría que, al igual que como se inició con el vendedor contratado, el vendedor adicional tenga su propio vehículo. La dinámica sería entonces que el vehículo de la empresa se utilizara por uno de los vendedores siempre que se requiera salir de la ciudad de León, ya sea para recoger mercancía en Guadalajara o para entregar y prospectar en Aguascalientes o en San Francisco del Rincón, además de utilizarlo habitualmente para entregas en la misma ciudad de León -aquellas de volumen más considerable- mientras el otro vendedor utiliza su propio vehículo, para entregas más pequeñas o para prospección y entrega de muestras. La cámara fría que se rente será suficiente para almacenar la mercancía que se puede llegar a tener como demanda acumulada de las tres ubicaciones señaladas del corredor.

Escenario 2	Gastos	Inversión
Tiempo Ger	1,557.50	
Comb. viaje	5,208.00	
Viáticos	5,832.96	
Vendedor	17,040.00	
Comb. reparto	1,822.80	
Renta cámara	2,000.00	
Vehículo		300,000.00
TOTAL	33,461.26	300,000.00

Aunque implica duplicar el gasto de personal foráneo, al llegar a generar el doble de ventas con un vendedor adicional, el retorno de la inversión en infraestructura también se incrementa considerablemente, a más del doble.

7.2.4 Riesgos con dos vendedores

Ciertamente con dos vendedores disminuye el riesgo del despertar de la competencia por la velocidad con la que se pueden atender las ciudades donde se tiene presencia al día de hoy, más si la competencia sospecha las intenciones de crecer hacia otras ciudades al sur del corredor, pudieran realizar acciones defensivas que dificultarían en su momento poder salir ya de las tres ubicaciones iniciales del corredor, y la cobertura se quedaría corta, desperdiciando el potencial total de la plaza.

Por otra parte, el riesgo por el transporte semanal del producto terminado se mantendría con este esquema.

7.3 Escenario C: operación con tres vendedores

7.3.1 Saturación

La operación con tres vendedores cambia radicalmente el panorama: mientras dos de los vendedores cubren a cabalidad las ciudades de León y Aguascalientes, donde ya se está operando actualmente, el tercer vendedor puede comenzar a atender las ciudades hacia el sur de León, dejando menos margen a la competencia de reaccionar ante la velocidad de penetración que estaría ganando la compañía, que en 22 meses estaría recorriendo la gran mayoría del corredor elegido, con León en el centro como base operativa

Por otra parte, este esquema permite la instalación del Centro de batido debido a una mayor posibilidad de venta: los costos operativos de continuar con el esquema anterior con tres vendedores son ligeramente superiores a los costos del Centro de Batido, además que esta inversión proporcionaría mayor presencia a la empresa en la plaza, mejoraría la infraestructura general del proyecto y la imagen ante los clientes, y también minimizaría los riesgos propios de la transportación.

7.3.2 Participación del mercado con tres vendedores

La participación de mercado con este esquema tampoco es la totalidad que se proyecta para el conjunto de ciudades del corredor, pero sí cubre la mayor parte de los establecimientos para prospectar. Los tres vendedores alcanzarían en 22 meses una participación del mercado de 8.8%, la cual sería equivalente a casi \$130mil pesos mensuales de utilidad bruta; un retorno bastante positivo contra los poco más de \$70mil pesos de costos operativos.

7.3.3 Infraestructura necesaria para operar con tres vendedores

Como ya se comentó, una posibilidad es continuar con el mismo esquema pero con tres vendedores y la otra es instalar el Centro de batido. De continuar como se ha planteado hasta ahora lo que se requeriría sería, por supuesto el ingreso de un tercer vendedor, un vehículo más, más espacio en renta y también se requerirían el doble de viajes semanales para cubrir la demanda que generarían entre los tres, lo cual es doblemente problemático: por un accidente, descomposturas, más tiempo, y por supuesto representa el doble de costo en ese rubro.

Tomando en cuenta lo anterior, el Centro de batido podría ser la otra infraestructura que se pudiera considerar, donde se reduce a un solo viaje mensual el traslado de producto, con la ventaja de que al enviarlo en su forma líquida, es bastante menos delicado que en su forma batida, y la principal ventaja: el costo por traslados se reduce casi un 86%. Es un hecho que continúa requiriéndose otro vehículo, rentar un lugar más adecuado y por supuesto la contratación del tercer vendedor, más los costos operativos totales no superan los del otro esquema, y por tanto la recuperación es mayor, de manera que esta sería la infraestructura que en efecto se consideraría para continuar con el proyecto.

Escenario 3	Gastos	Inversión
Tiempo Ger	-	
Viáticos	1,944.00	
Comb. viaje	1,200.00	
Vendedor	25,560.00	
Comb. reparto	2,734.20	
Renta local	6,000.00	
C. batido	15,028.60	
Vehículo		600,000.00
TOTAL	52,466.80	600,000.00

7.3.4 Riesgos con tres vendedores

El riesgo de operar con tres vendedores y un Centro de batido es más operativo. Para que funcione el nuevo esquema es necesario contratar a una persona más para el batido de la crema a demanda, más los tres vendedores implica controles y atención para todo el personal foráneo. Por otro lado, es necesario invertir en equipos e implementos que también se deben cuidar y controlar, además de la renta de un local en forma que implica también riesgos de control, de seguridad y por supuesto figurar más abiertamente en la ciudad, con los respectivos permisos y licencias que se deben inscribir ante las autoridades, los servicios que se deben contratar y la labor para asegurar el retorno de la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En un comparativo de las erogaciones operativas, se puede ver cómo las mejoras a la infraestructura con las inversiones recomendadas van cambiando en cada esquema: el actual de un solo vendedor con y sin vehículo, con y sin cámara fría, luego la alternativa de dos vendedores y un vehículo, después la opción de tres vendedores, dos vehículos y el doble de espacio refrigerado en renta, y finalmente la operación del Centro de batido, el cual disminuye considerablemente los gastos de viaje -y sus riesgos- como se aprecia en la siguiente tabla

Comparativo	hasta Sep	desde Oct	2 vendedores	3 vendedores	C. de batido
tiempo ger.	13,238.75	1,557.50	1,557.50	1,557.50	-
viáticos	13,644.96	11,040.96	11,040.96	22,081.92	3,144.00
vendedor	9,431.40	9,431.40	18,862.80	28,294.20	28,294.20
vehículo	-	9,500.00	9,500.00	19,000.00	19,000.00
renta (máx)	-	2,000.00	2,000.00	4,000.00	6,000.00
c. batido	-	-	-	-	15,028.60
TOT	36,315.11	33,529.86	42,961.26	74,933.62	71,466.80

Tabla 1. Comparativo de gastos operativos por escenario

Comparando el esquema de tres vendedores con un esquema de Centro de batido, resultan menores los gastos operativos con esta última opción, además de las otras ventajas antes mencionadas: mejorar la presencia en la plaza, la imagen ante el público y robustecer la infraestructura general del proyecto.

A manera de síntesis, el trabajo realizado hasta este punto ha ido desarrollándose de la siguiente manera:

- 1) El alcance de Tapalpa se ha mantenido únicamente local, lo que representa una amenaza latente y se reconoce la necesidad de expandirlo.

- 2) Se pone a consideración para el crecimiento la alternativa del Centro de batido: centro de distribución donde se concluye el proceso productivo en su parte más económica, como modelo para atender a demanda una zona foránea, de manera paulatina, comenzando en ciudades cercanas.
- 3) Mediante experimentos previos y luego a través de investigación se encontró que Aguascalientes tenía ciertas posibilidades, más únicamente por medio de venta a distribuidores de la plaza.
- 4) Continuando con la investigación se determinó que la mejor alternativa para instalar un centro de batido era la ciudad de León y se propuso a la Dirección de la empresa para iniciar.
- 5) El proyecto no fue aceptado inicialmente, y lo que se autorizó fue una “ruta” para generar clientes en León -pasando por Aguascalientes, a llevarse a cabo primero por la gerencia comercial y luego contratando un vendedor local.
- 6) Poco a poco se fueron logrando más y mejores resultados en ambas ciudades hasta que llegar al punto en que se volvió necesario un lugar más adecuado para almacenar a los volúmenes que se estaban alcanzando.
- 7) Mientras esto ocurría, se fueron plasmando las actividades realizadas en el presente TOG, y desarrollando diferentes escenarios y alternativas para continuar la expansión, siendo entonces momento de tomar una decisión por parte de la empresa, para la cual se pone a consideración la siguiente recomendación.

Propuesta a la empresa

Con la construcción de los escenarios se pone de manifiesto la importancia de acelerar la contratación de más vendedores a fin de que Tapalpa esté mejor preparada para hacer frente a las posibles reacciones de la competencia y aprovechar el máximo la penetración que puede lograr en el mercado objetivo antes de que despierten los competidores, además de adecuar la infraestructura del esquema actual como soporte para el consecuente crecimiento en ventas.

Por otra parte, a sabiendas de que la Dirección de la empresa suele ser bastante cautelosa, la propuesta puede ser una combinación de escenarios, o mejor dicho, una consecución paulatina de los 3 escenarios, con la que las erogaciones se puedan realizar de una forma más programada, y conforme se consigan los resultados se autoricen los siguientes pasos. Sin dejar a partir de ahora “huecos” para el actuar de la competencia, por lo menos en León como ciudad principal del radio de atención, primero con dos vendedores y más adelante creciendo la fuerza de ventas para la atención de ciudades más allá en el corredor, además de, en ese momento, fortalecer la infraestructura con el Centro de batido.

Siendo así, primero será necesario rentar la bodega refrigerada como acción inmediata, a continuación adquirir un vehículo con la capacidad suficiente y adecuado para el reparto a mayor escala, con caja seca y refrigeración, luego contratar a un segundo vendedor, ya que se pudieran tener sólo 2 vendedores en un inicio trabajando la ciudad de León y Aguascalientes, que es donde ya se tiene tiempo haciendo labor, y posteriormente contratar al tercer vendedor para las ciudades que siguen en el corredor. Al final otro más para la zona más alejada -el

cuarto y último vendedor- en función de la velocidad con la que van completando la cobertura de su zona respectiva o saturando su capacidad de atención de nuevos clientes en combinación con nuevos prospectos. Cabe mencionar que a partir de la contratación del segundo vendedor se comienza a preparar lo necesario para instalar el Centro de Batido, para el momento de la contratación del tercer vendedor.

La propuesta se puede ver más claramente con el siguiente programa:

PROGRAMA DE	Octubre 16				Noviembre 16					Diciembre 16				Enero 17				Febrero 17...					...Septiembre 18				Octubre 18				Noviembre 18				...			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	...			
Bodega refrigerada																																						
Vehículo																																						
Segundo vendedor																																						
Tercer vendedor																																						
Centro de batido																																						

Tabla 2. Programación de actividades hasta esquema de Centro de batido

Con esta implementación progresiva de los escenarios, la empresa podrá tener un control adecuado de sus erogaciones y de la consecución de los resultados en cada etapa, para de manera precavida pero efectiva penetrar en el mercado foráneo con éxito.

Los resultados que se logren alcanzar con esta propuesta marcarán la pauta en Tapalpa para continuar con esta iniciativa de expansión hacia otras zonas de atención, y lo que en este corredor se ha venido desarrollando servirá como una especie de metodología a seguir para futuras incursiones en más regiones. Los pasos a seguir, de manera muy resumida, serían los siguientes:

- 1) Determinar una zona de atención con base al potencial del mercado, considerando distancias factibles para los recorridos de los vendedores
- 2) Elegir la ciudad central de la zona para realizar una investigación de mercado

- 3) Si el resultado de dicha investigación es favorable, determinar el alcance que tendrán los vendedores en la zona, sus puntos de saturación
- 4) Comenzar la labor de ventas contratando un vendedor local
- 5) En el momento que empiecen a darse los primeros resultados buscar contratar al siguiente o los siguientes vendedores que estarán penetrando el mercado objetivo, antes que comience a reaccionar la competencia
- 6) En el momento en que los costos de la estructura rebasen los de operar con un Centro de batido, instalar este en la plaza central, lo que permitirá atender la zona con la infraestructura óptima

Esta serie de pasos permitirá a Tapalpa replicar el modelo de Centro de batido en diferentes zonas de atención, con especial cuidado de los costos operativos, con miras a lograr una expansión rápida y efectiva que lleven a la empresa a una mejor cobertura de mercado, alcanzando un posicionamiento con el que esté mejor preparada para enfrentar a la competencia y cumplir con sus objetivos. Por supuesto, cada nueva incursión en una zona tendrá sus particularidades y mejoras que será importante documentar, ya que como cualquier modelo, el esquema de Centro de batido debe mantenerse perfectible, e implementar cualquier aprendizaje que se descubra lo volverá cada vez más exitoso.

Reflexión personal

Afortunadamente, durante el curso de toda la Maestría se ha tenido la oportunidad de aplicar muchos de los conocimientos aprendidos en las diferentes asignaturas estudiadas, lo cual ha resultado sumamente valioso para poder desarrollar este Trabajo de Obtención de Grado. Principios propios de la Mercadotecnia, conceptos de Economía y Finanzas, de Inteligencia de mercados, de Comercialización, técnicas y estrategias, así como metodologías para profundizar sobre la industria y conocimientos sobre los mismos consumidores han conformado un cúmulo de experiencias y concepciones que han facilitado el desarrollo de las recomendaciones que aquí se proponen, para beneficio de una empresa real, con un proyecto existente y en curso, donde los resultados hasta el momento son palpables y favorables. Una experiencia en verdad enriquecedora, útil y valiosa -en más de un sentido- que, con el apoyo de la Dirección de Tapalpa también ha sido posible llevar a cabo a cabalidad hasta este momento.

