



PROYECTO PLAN COMERCIAL DE MS CREA

Nicolas Castañeda Mora.

Código 201022502

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL**

Chía, Febrero 7 2012

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	5
1. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. Descripción del problema	6
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Justificación.....	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. General.....	16
2.2. Específicos	16
3. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Recolección de Información	17
3.2. Análisis de la Información.....	17
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL.....	32
5. CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Inversión publicitaria en los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010.....</i>	<i>7</i>
<i>Gráfico 2. Distribución porcentual de la inversión publicitaria en los medios durante los últimos 5 años.</i>	<i>8</i>
<i>Gráfico 3. Portafolio de Ms Crea</i>	<i>8</i>
<i>Gráfico 4. Cadena de medios y fines de videos institucionales</i>	<i>10</i>
<i>Gráfico 5. Matriz Servicio Vs. Precio del mercado de productoras y post-productoras audiovisuales</i>	<i>14</i>
<i>Gráfico 6. Ventas Ms Crea 2006-2011</i>	<i>18</i>
<i>Gráfico 7. Facturación por cliente de Ms Crea, durante el 2006 al 2011.</i>	<i>19</i>
<i>Gráfico 8. Participación porcentual de la facturación de los segmentos establecidos.</i>	<i>21</i>
<i>Gráfico 9. Matriz BCG de los segmentos de clientes</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico 10. Matriz Venta cruzada clientes Ms Crea.</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 11. DOFA de Ms Crea en el segmento agencias de publicidad.</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico 12. DOFA de Ms Crea y acciones para atacar las debilidades a partir de las fortalezas existentes y poder volver las oportunidades en fortalezas.</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 13. DOFA de Ms Crea en el segmento agencias de clientes directos.....</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 14. DOFA de Ms Crea y acciones para atacar las amenazas a partir de las fortalezas existentes y poder volver las oportunidades en fortalezas.</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 15. Pilares de la planeación estratégica comercial de Ms Crea para el 2012.</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 16. Participación de la facturación de cada segmento.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 17. Estructura departamento comercial.....</i>	<i>35</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Matriz de toma de decisión de compra con relación a las marcas</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2. Facturación, cantidad de clientes, crecimiento porcentual y pareto para el periodo 2006-2011.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Criterios de segmentación de clientes</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 4. Segmentos de clientes.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 5. Cantidad de vendedores requeridos para atender el segmento de agencias de publicidad.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6. Cantidad de vendedores requeridos para atender el segmento de clientes directos.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7. Costos departamento comercial</i>	<i>36</i>

INTRODUCCIÓN

Ms Crea es una productora y Post productora de piezas audiovisuales que buscan apoyar y generar una comunicación efectiva del mensaje que los clientes desean transmitir a diferentes grupos. El sector de publicidad y de producción publicitaria para consumo masivo es un gremio muy especial donde gran parte de los grupos económicos están involucrados, y por esto depende de manera considerable de la situación de todos ellos, al mismo tiempo tiene un comportamiento muy dinámico por el tipo de productos y servicios que maneja, sobretodo el segmento de producción audiovisual, en donde el beneficio que se recibe es difícil de cuantificar el retorno que se obtiene vs la inversión que se hace y el impacto que puede tener sobre el éxito o fracaso de una campaña o un producto es indudable.

Se han identificado varios segmentos dentro de este mercado, donde las necesidades, gustos y factores de decisión de compra son completamente diferentes entre ellos, lo que hace que las compañías dedicadas a las producción y post producción tengan que tener un approach especial para cada uno de éstos segmentos y obviamente productos diferentes para cada uno. Se puede pensar en un segmento de clientes directos que requieren piezas para uso interno o comunicación externa muy especializada, éstos generalmente no son de consumo masivo y si lo son, solamente requieren piezas de uso interno, el otro segmento y el cual mueve más recursos y tiene mayor prestigio por las campañas que desarrolla, a la cantidad de personas que llega y los presupuestos que maneja es aquel dominado por agencias ATL, las cuales subcontratan a estudios para producir las piezas que se requiere, y el último que también desarrollar piezas para eventos, lanzamientos pero es un poco especializado es el manejado por agencias BTL.

Ms Crea es una compañía que entro al mercado inicialmente manejando solamente música y audio hace 12 años y extendió sus actividades a la producción y post-producción hace 7 años aproximadamente. Ésta compañía carece de un departamento comercial, en donde no existe una estrategia de cómo atacar los diferente segmentos, todos los clientes llegan por referencia o por un trabajo comercial que se hace por un equipo de 3 personas que al mismo tiempo desempeñan más actividades. Se requiere del diseño de estrategias que sirvan para poder hacer alianzas con las grandes agencias que garanticen un volumen de trabajo importante para poder tener un crecimiento congruente al crecimiento del sector.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema (Análisis del entorno)

Ms Crea, es una compañía que se dedica a la producción y postproducción de soluciones audiovisuales de sus clientes, con el fin de que ellos puedan comunicar de manera impactante diferentes mensajes a su público, tanto interno como externo. Por su actividad Ms Crea tiene un gran potencial para desarrollar productos para cualquier compañía de cualquier sector económico que requiera transmitir un mensaje específico, ya sea para capacitar a sus clientes internos y externos, promocionar, activar o lanzar productos y servicios, apoyar eventos, presentaciones, apoyar campañas publicitarias en medios masivos en radio y televisión con jingles, cortinillas, cuñas, comerciales, diseñar herramientas de trabajo para las fuerzas de ventas, mercadeo, recursos humanos; en fin, cualquier mensaje que se pueda transmitir por video, audio, medios virtuales o cualquier solución que requiera ser comunicado de manera impactante y eficiente. Generalmente los clientes de Ms Crea tienen una gran necesidad de comunicar sus diferentes estrategias de manera efectiva.

Todos los clientes de Ms Crea tienen en mayor o menor grado la misma necesidad, comunicar algo, pero en muchas ocasiones el material con el que cuentan está desactualizado, de baja calidad, no cumple con el objetivo de las piezas de comunicar efectivamente los mensajes, no es impactante, tiene problemas técnicos entre muchos otros.

La publicidad y mercadeo de bienes de consumo masivo generalmente es diseñada por los departamentos de mercadeo de las diferentes empresas e implementada y desarrollada por agencias de publicidad, agencias de ordenación de medios y agencias BTL. Las agencias de publicidad con su departamento creativo diseñan la manera como se va a implementar la estrategia que tienen sus clientes (las empresas) y desarrollan las piezas que se transmiten en televisión, radio, internet y cualquier medio que dependiendo de la estrategia y el estudio de la agencia de medios determinen tendrá el mayor impacto. Generalmente las agencias que manejan éstas cuentas subcontratan estudios de producción y post-producción para que materialicen las campañas diseñadas por sus creativos. Ms Crea es una de estas empresas. Al mismo tiempo existen muchos clientes que por el tamaño de su compañía, o presupuesto no trabajan de la mano con las agencias de publicidad y contratan directamente los servicios de estudios de producción y post-producción para que en compañía de sus departamentos de mercadeo puedan desarrollar los apoyos para las estrategias de comunicación y promoción de sus instituciones.

Por la importancia, volúmenes de trabajo y presupuesto que los medios de comunicación masiva tienen se hará énfasis en éstos versus la comunicación en medios alternativos que implementan las empresas, al mismo tiempo se carece de información exacta y precisa de la inversión que hacen las empresas directamente con las productoras y post-productoras en medios alternativos.

La inversión en medios de publicidad masiva en Colombia durante el año 2010, fue de 1.503.325 millones de pesos (Comunicaciones, 2011), lo cual represento un incremento versus 2009 del 12%.

Durante el 2008 y 2009 la inversión en publicidad tuvo una contracción de 0.73 y 2.61 respectivamente.

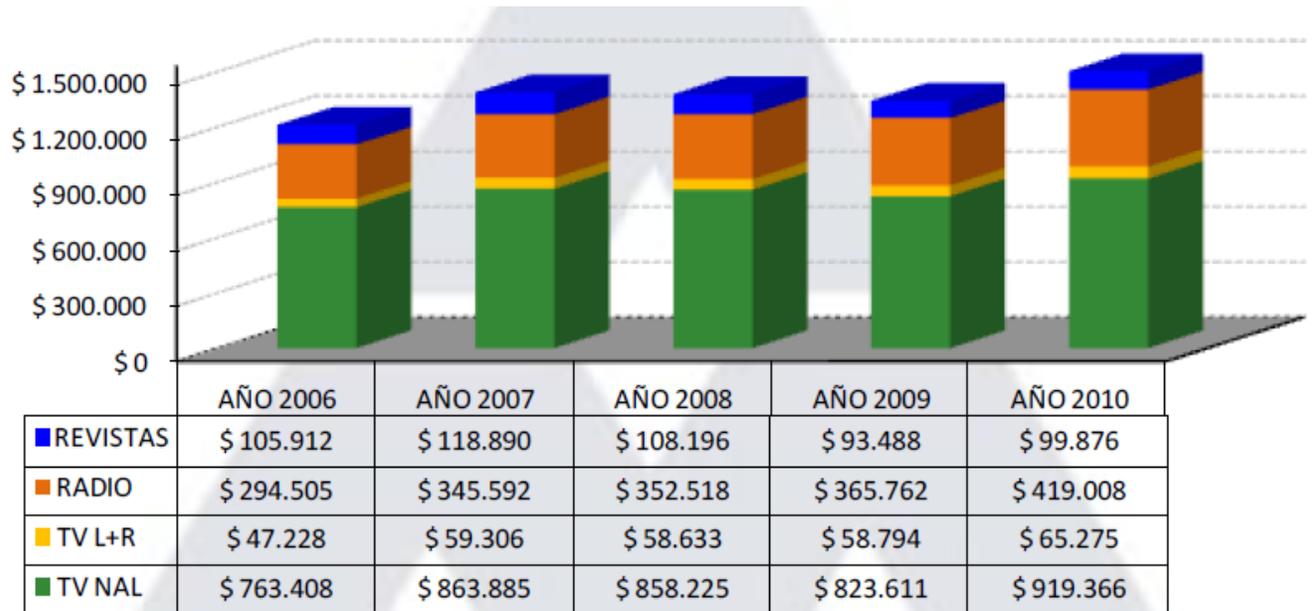


Gráfico 1. Inversión publicitaria en los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010

Durante el primer semestre del 2011 se evidencio una contracción de la inversión en medios de publicidad equivalente a 3.2% (Comunicación, 2011) lo que significa que se dejo de facturar 21.509 millones de pesos solamente durante el primer semestre. Durante éste último año el único medio que presentó un incremento fueron las revistas, medio donde por sus productos Ms Crea no participa. Existen varias hipótesis por las cuales se considera se presentó esta contracción, entre ellas está las elecciones de presidente y parlamento que hubo durante el 2010 y que genera una gran inversión de recursos en medios masivos, al igual que el mundial de futbol en donde grandes multinacionales hacen importantes esfuerzos de mercadeo, promoción y publicidad para hacer parte del evento deportivo más importante del globo, pero analizar a fondo dichas causas no es objeto de éste escrito, por lo cual solamente se mencionarán.

Estos valores corresponden al total de la inversión publicitaria, en revistas, radio, televisión local y regional como un medio y televisión nacional. La televisión nacional es el medio que aglomera más del 60% de la inversión total, seguido por radio, revistas y por último televisión local y regional, como se puede ver en el gráfico 1.

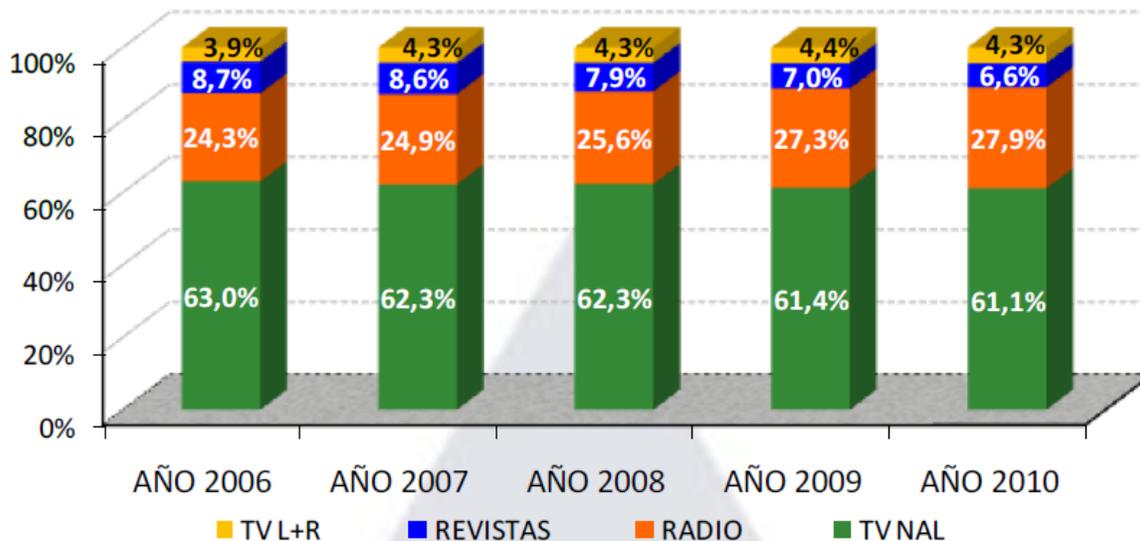


Gráfico 2. Distribución porcentual de la inversión publicitaria en los medios durante los últimos 5 años.

El mercado total de Ms Crea en medios masivos corresponde a más del 90% de la inversión total, ya que solamente se excluyen los medios impresos. El mercado potencial corresponde a más del 85% del total de la inversión publicitaria, ya que se excluye a la televisión local y regional que por los presupuestos reducidos que manejan las compañías que pautan en estos medios, la baja tecnificación que tiene la mayoría de canales y la baja calidad de las piezas que se utilizan en estos medios, las productoras y post-productoras no son subcontratadas por los costos operativos y tarifas que manejan.

Correspondiente al valor de inversión publicitaria en televisión nacional, las productoras y post productoras de video registraron ingresos operacionales promedio durante el 2009 de 230.473 (Revista P&M, 2010) millones de pesos, lo cual equivale a un 27.9% del total de la inversión publicitaria que las empresas hicieron en ese medio. Paralelamente durante el mismo año, las productoras de audio registraron ingresos operacionales promedio durante el 2009 de 7.585 (Revista P&M, 2010) millones de pesos, lo que equivale a un 2.07% del total de la inversión publicitaria en radio.

Como ya se ha explicado Ms Crea diseña soluciones audiovisuales para solucionar necesidades de comunicación de sus clientes sin importar el fin para el cual se requiera dicha comunicación. Se cuenta con un amplio portafolio de productos que buscan solventar y enfrentar las necesidades puntuales de los clientes. En la gráfica 2 se puede ver claramente dicha clasificación de productos; no todos los productos son utilizables o requeridos por todos los tipos de clientes.

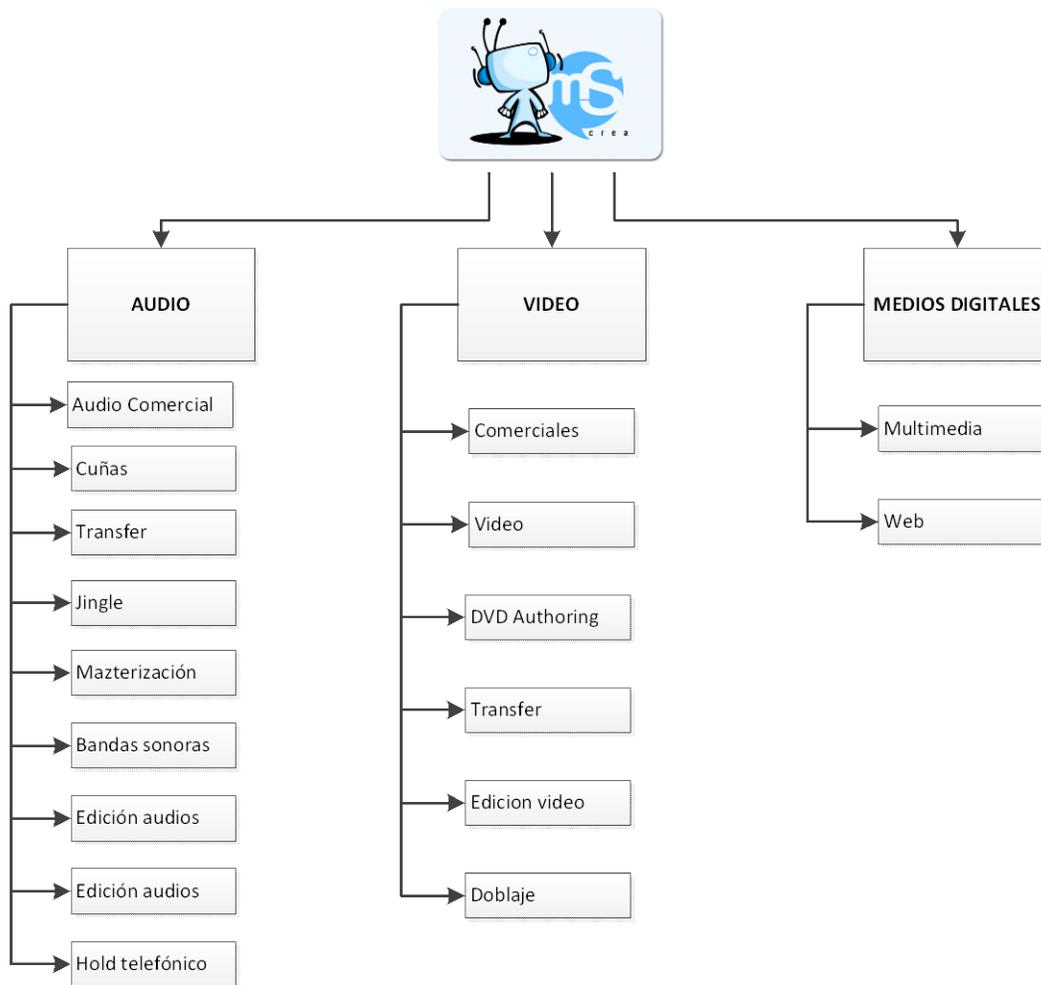


Gráfico 3. Portafolio MS Crea

Dentro de las características que los productos deben tener dependiendo del tipo de pieza y el segmento donde se piensa utilizar, se ha desarrollado una cadena de medios y fines para los videos institucionales, como se puede observar en el gráfico 4. En éste momento uno de los productos donde se está evolucionando más aceleradamente y se está obteniendo reconocimiento de manera más rápida por la calidad de las piezas desarrolladas y las compañías con las cuales se ha iniciado y culminado el proceso, al igual que por la cantidad de piezas desarrolladas durante el año, lo que hace que el portafolio de proyectos y clientes sea cada día más llamativo y robusto. Desafortunadamente este tipo de desarrollo parece no ser significativo como referente para las grandes agencias de publicidad.

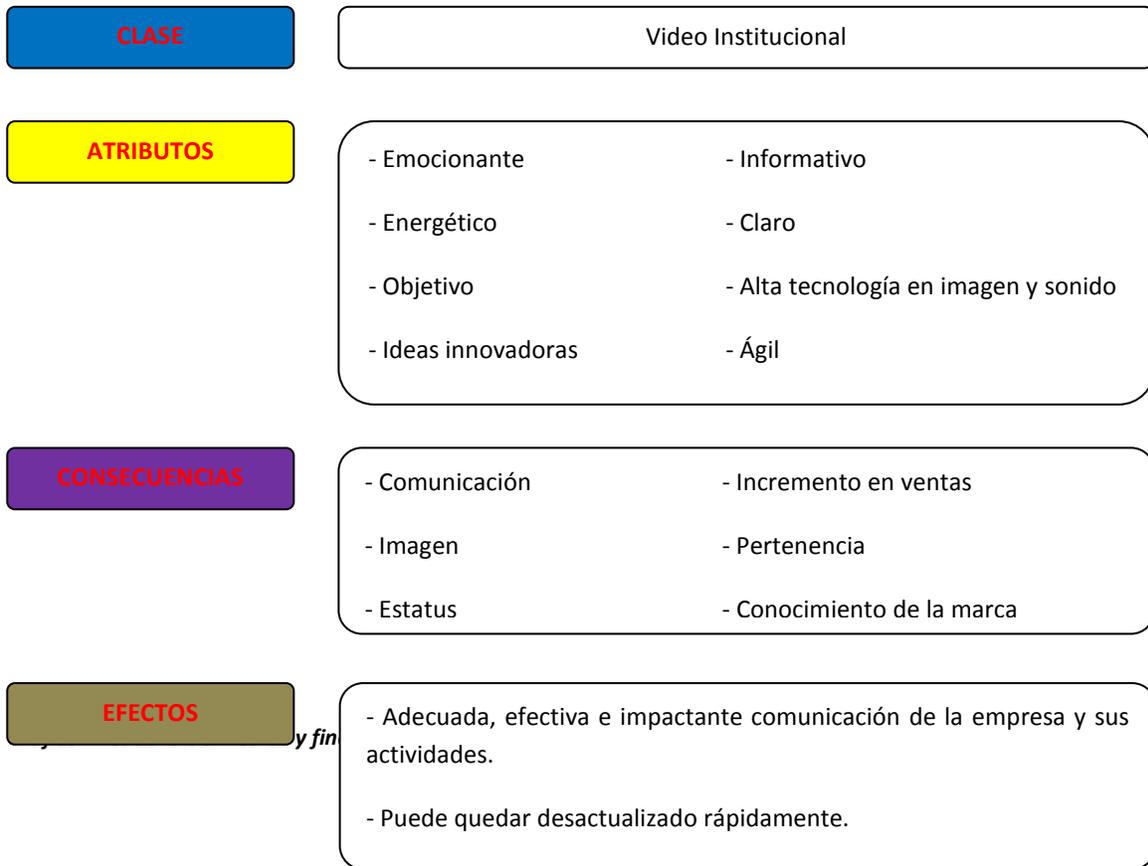


Gráfico 4. Cadena de medios y fines

Debido a las grandes implicaciones de las marcas que manejan las agencias ATL y los presupuestos que se mueven en campañas enteras, las agencias tienen un grupo cerrado de post-productoras y productoras para desarrollar todas las campañas, por lo cual poder entrar a trabajar de manera cercana con las grandes agencias y grandes marcas es complicado, en muchas oportunidades es más recomendable llegar a través del cliente directo para que ellos exijan o soliciten trabajar con la agencia dueña de la cuenta. No nos podemos olvidar de los incentivos que las grandes productoras y post-productoras manejan con los gerentes de cuentas dentro de las agencias para garantizar la contratación de las compañías dentro de las compañías. Éste último fenómeno genera un sobrecosto de aproximadamente un 20%-40% de las producciones y post producciones de las grandes campañas y marcas que dominan las parrillas de publicidad en medios masivos.

La toma de decisión para de las compañías para adquirir productos audiovisuales, generalmente involucra el departamento de marketing y/o ventas, acompañado de las altas gerencias y presidencias, ya que en este material siempre se involucran características institucionales fundamentales de la empresa, como lo puede ser la historia, la misión, la visión, valores, entre

otros, que deben presentarse dentro de los lineamientos de identidad del cliente, en compañía de información adicional de productos, características técnicas, estrategias, entre muchas otras opciones.

Existen muchas condiciones que restringen el desarrollo de éste material, o más bien la decisión de compra del cliente; siendo el dinero el factor primordial. A pesar que es una gran necesidad de comunicación de las empresas, no siempre se puede cuantificar fácilmente cuanto puede generar en retorno una inversión de éste estilo vs. otro tipo de inversiones donde sus beneficios económicos son más fácilmente perceptibles a corto plazo. Por esta razón las gerencias (generalmente altas) prefieren invertir esos recursos en otro tipo de material, adicionalmente dependiendo del tipo de institución, se puede menospreciar el impacto que esta herramienta puede tener sobre los clientes ya que tienen cierta renuencia frente a los cambios e implementación de nuevas tecnologías.

De manera genérica para todos los segmentos cada día que pasa en esta industria como en muchas otras, la competencia crece rápidamente, ya que hace aproximadamente 10 años la tecnología necesaria para poder desarrollar piezas de buena calidad era muy costosa, lo que hacía que fuese inalcanzable para gran parte de la población, hoy en día estos recursos se pueden adquirir más fácilmente. Los valores agregados en parte siguen siendo la tecnología (no tanta proporción como antes), la experiencia que se pueda tener en la industria y capacidad de reacción y respuesta.

La competencia nueva, que posee recursos muy limitados ataca el mercado desde el precio y en compañía de la falta de cultura o conocimiento audiovisual de los clientes, las necesidades de éstos pueden ser satisfechas fácilmente. Esta competencia no se debe subestimar pero tampoco representa una gran amenaza ya que carece de la capacidad de reacción y respuesta que es fundamental en esta industria. La competencia que posee la misma o más experiencia en el mercado generalmente maneja precios muy parecidos a los ofrecidos a nuestros clientes, aunque entre más grande sea la compañía generalmente están enfocados a los grandes medios de comunicación, y grandes corporaciones, dejando un segmento del mercado relativamente desatendido.

Nuestro gran diferencial es el buen servicio que se presta acompañado de una alta calidad, por eso los clientes institucionales pequeños y medianos nos prefieren ampliamente, con el fin de poder aumentar el nivel de creatividad y de esa manera poder aumentar las tarifas que se manejan es necesario hacer inversiones en equipos (mas equipos para aligerar procesos) y tener simplemente mayor ingresos con el objeto de mayor capacidad de inversión en infraestructura y talento humano.

Se tomaron las 8 productoras y post productoras más parecidas en cuanto a tamaño y con las cuales se compite más frecuentemente en los diferentes procesos para desarrollar una matriz hipotética donde se evalúa la importancia de los factores de decisión de compra de los clientes institucionales y la fortaleza que tenemos vs la competencia en cada una de los factores mencionados.

Como se puede observar claramente en éste cuadro la gran desventaja que tenemos dentro del mercado es la creatividad y el precio; éste último está muy relacionado con el material que se produce relacionado a la creatividad y creatividad; las compañías que nos superan manejan componentes de calidad y creatividad mucho superior ya que, como se ha mencionado, tienen un componente humano mucho más grande y cuentan con una mejor, más potente y más amplia capacidad tecnológica que nosotros. El factor de servicio al cliente, es fundamental potencializarlo y mantenerlo a través del tiempo, ya que es el gran diferencial entre las compañías que se asemejan en tamaño, de esta manera, con un mejor trabajo comercial se podría adquirir los fondos para poder hacer inversión tecnológica y humana.

		MARCAS DENTRO DEL MERCADO								
CRITERIO	Importancia de los criterios	MS CREA	BLOOM	AMAZONA	PANORÁMICA	LAPOST	DIORAMA	TRAFFIC	VIDEO BASE	COLOMBO FILMS
PRECIO	25%	3	3	4	4	5	5	5	5	6
CREATIVIDAD	30%	2	2	3	4	4	5	5	5	6
CALIDAD	25%	4	2	2	2	4	4	5	4	6
SERVICIO	20%	6	2	3	3	3	5	3	4	6
TOTALES	100%	15	9	12	13	16	19	18	18	24

Tabla 1 Matriz de toma de decisión de compra con relación a las marcas

Gracias a éste análisis podemos ver de manera más grafica la misma situación en el gráfico 4, en la cual se evidencia más claramente el liderazgo que tenemos dentro de las productoras pequeñas en el servicio al cliente y gran deficiencia que existe en creatividad de nuestros proyectos, por los factores ya expuestos.

En este momento se está viendo un fenómeno en el cual las agencias de publicidad están desarrollando sus propios departamentos de producción y post-producción audiovisual con el fin de no tercerizar este tipo de actividades. Las grandes agencias publicitarias poseen los recursos financieros necesarios para forzar la baja considerable de los precios del mercado, obligando mayores esfuerzos por parte de las productoras y post-productoras medianas.

Consideramos que el problema principal es la carencia de un departamento comercial que pueda desarrollar estrategias y tácticas para poder abordar todos los otros problemas mencionados de manera específica dependiendo del segmento y al mismo tiempo poder desarrollar un sistema de inteligencia de mercados que puede detectar todas las tendencias del mercado y comportamiento de competencia y clientes para poder adaptarse fácil y rápidamente a las nuevas situaciones.

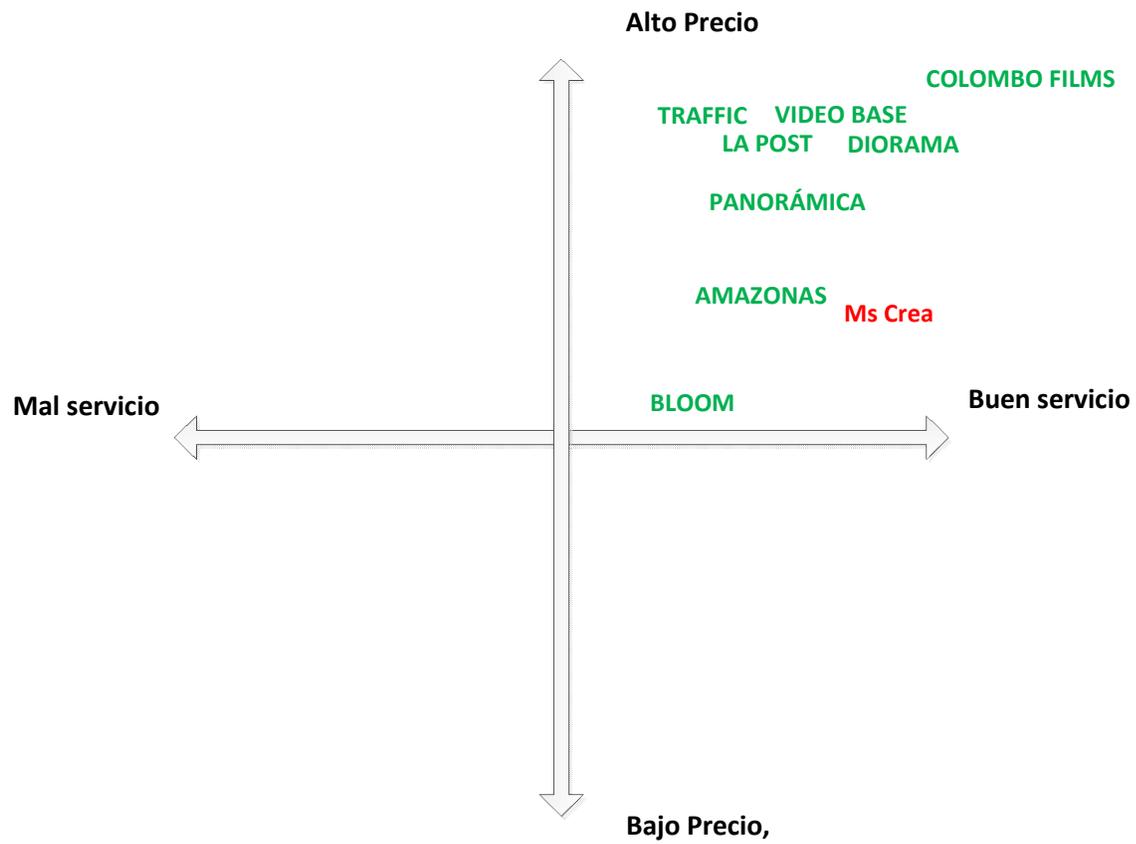


Gráfico 5. Matriz Servicio Vs. Precio del mercado de productoras y post-productoras audiovisuales

1.2. Planteamiento del problema

La carencia de un plan comercial en MS CREA no permite poder desarrollar estrategias y tácticas para aproximar a los clientes y diferentes segmentos de manera eficiente y estructurada.

1.3. Justificación

Se busca desarrollar un plan comercial para poder plantear y desarrollar estrategias que sirvan para tener un crecimiento sostenido dentro de los segmentos denominados de agencias ATL, BTL y con clientes directos, hasta el punto de ser referentes dentro del mercado audiovisual, por calidad, servicio al cliente e innovación de los productos y piezas desarrolladas. El desarrollo de dicho plan comercial involucra poder desarrollar planes de inteligencia de mercados para poder tener la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios del mercado y tácticas de las competencias.

En este momento Ms Crea no tiene un departamento comercial debidamente estructurado, por lo cual no existe un plan comercial adecuadamente desarrollado dentro de un contexto real del mercado y de las posibilidades actuales de desarrollo de la empresa, lo anterior debido al tamaño de la compañía, musculo financiero, relativamente poca experiencia y reconocimiento en las grandes agencias de publicidad (comparando con otras productoras), una infraestructura y nómina poco robusta.

Por lo anterior no existen estrategias claras para enfrentar los diferentes segmentos de mercado, como lo son las agencias ATL, las agencias BTL y los clientes directamente, la experiencia obtenida a través del tiempo no se ha materializado en planes que muestren de manera clara el camino al equipo entero. Es fundamental saber abordar cada segmento de manera diferente ya que dentro de los productos que se pueden tener dentro del portafolio, todos no son necesarios en todos los segmentos, al mismo tiempo los factores de decisión de compra de las agencias es completamente diferente a los factores de decisión de los clientes institucionales cuando se abordan de manera directa.

2. OBJETIVOS

2.1. General

- Diseñar un plan comercial para MS CREA de acuerdo a las condiciones del mercado publicitario y necesidades de clientes finales.

2.2. Específicos

- Evaluar las necesidades audiovisuales de los segmentos de agencias publicitarias y de clientes finales en Colombia.
- Identificar y segmentar los mercados donde se pueden desarrollar soluciones audiovisuales.
- Identificar las necesidades de comunicación que tienen los diferentes segmentos.
- Diseñar estrategias para poder posicionarse eficientemente dentro de cada segmento de mercado que requiera el desarrollo de material audiovisual.
- Diseñar estrategias de mercadeo para poder aumentar el awarness de la marca dentro de las agencias de publicidad.
- Diseñar estrategias para poder ser reconocidos por las grandes agencias y de esa manera poder garantizar un volumen de trabajo.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo es de carácter aplicado, que busca definir estrategias comerciales para poder cumplir con los objetivos propuestos. Es necesario realizar un análisis retrospectivo de la actividad comercial de la compañía, y el mercado.

3.1. Recolección de Información

Se recolecto la facturación desde el año 2006 hasta el 2011, con el fin de hacer un análisis de dicha documentación.

En el anexo 1 se puede observar la tabla de facturación con los 103 clientes y su respectiva facturación cada año. En éste anexo no se especifica el tipo de producto o servicio que se prestó, ya que no existe ningún tipo de documentación en donde se especifique el tipo de proyecto que se facturo. La mayoría de clientes han facturado durante un mismo año varios tipos de productos y servicios.

3.2. Análisis de la Información

En el 2008 hubo una contracción en la inversión publicitaria en Colombia, factor que golpeo fuertemente todas las productoras de audio y video, al igual en el 2009 se presentó otra contracción pero éste año como se puede ver en la tabla 2, Ms Crea no se vio afectado por dicho comportamiento del mercado. Los dos siguientes años estuvieron marcados por fuertes crecimientos, especialmente en el 2010.

AÑO	CANTIDAD CLIENTES	FACTURADO (Pesos)	CRECIMIENTO/ CONTRACCIÓN	PARETO (80%)
2006	35	283,150,918		31%
2007	37	307,199,400	8.49%	43%
2008	40	218,179,002	-28.97%	38%
2009	30	292,796,350	34.20%	33%
2010	16	534,898,880	82.68%	13%
2011	25	329,495,813	-38.40%	36%

Tabla 2. Facturación, cantidad de clientes, crecimiento porcentual y pareto para el periodo 2006-2011

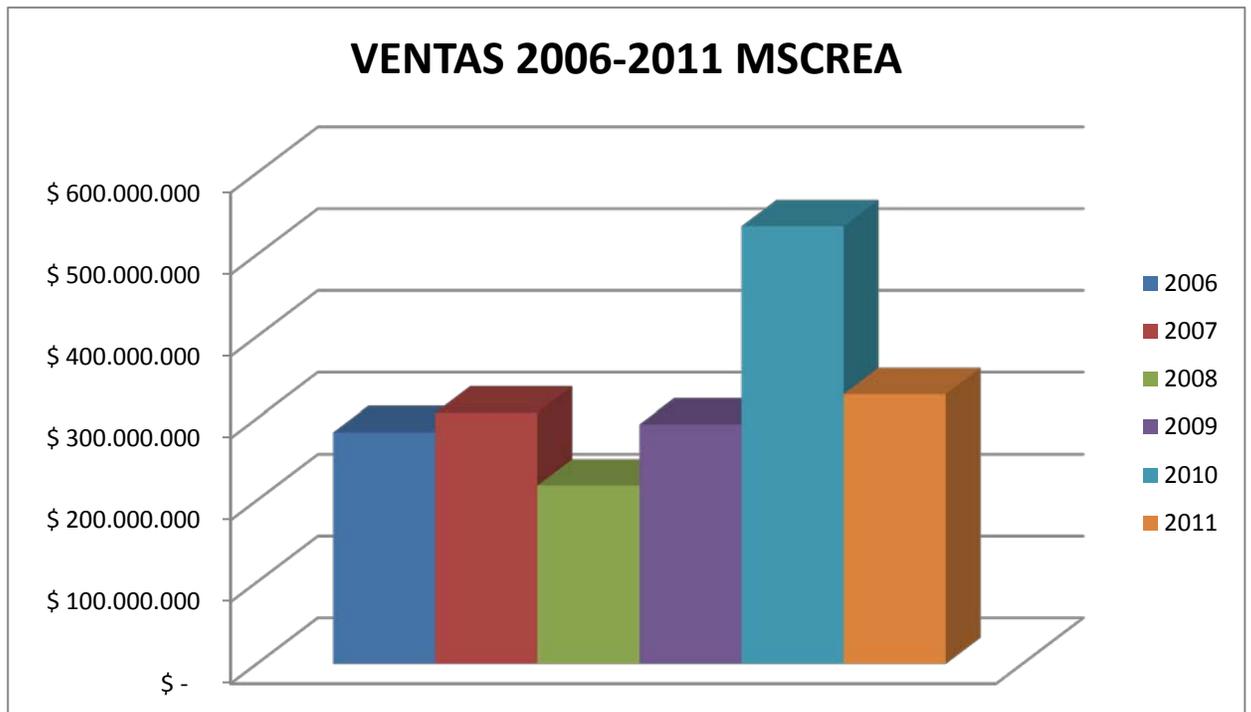


Gráfico 6. Ventas Ms Crea 2006-2011

Ms Crea en el 2010 había facturado 534.898.880 millones de pesos distribuido en 16 clientes de los cuales el 13.43% de las empresas facturaba el 80% del total y de éste valor el 77.28% fue facturado por un solo cliente. Durante el mismo periodo del 2011, Ms Crea facturó 329.495.813 de pesos distribuidos en 25 clientes donde el 36.28% de las empresas facturó el 80% del total y la facturación por cliente más grande corresponde al 30% del 80%. Durante todos los años menos el 2010, podemos observar que se maneja un pareto bastante favorable, siendo el que tiene mejor distribución el año 2007, con un 43% de los clientes facturando el 80% del total. Esta distribución de la facturación se puede ver claramente en el gráfico 7, donde se ve claramente la relación de la facturación de cada cliente sobre la facturación general de la compañía. En este gráfico solamente se dejaron las viñetas de las compañías más representativas, ya sea por la facturación total o el porcentaje relativo sobre el total del volumen de las ventas, no se marcaron compañías que facturaron solamente durante un año, ya que son clientes ocasionales, pero no obstante representan una gran oportunidad para ser explorada y para desarrollar planes de fidelización y estrategias que busquen en aumentar la facturación de estas compañías específicamente.

En el 2011 se evidencia una contracción en la facturación total del 38.4%, lo cual se debe a la ruptura de la alianza con la compañía que facturo el 61.82% del total del año anterior, lo que claramente evidencia una dependencia fuerte sobre esa compañía. Pero al mismo tiempo podemos observar que se aumentó la cantidad de clientes y la relación de la facturación de

ellos; al mismo tiempo cuando se ignora el valor facturado por dicha empresa, se puede evidenciar un crecimiento de la facturación de un 62%, respecto el año 2010; éste análisis debe ser tomado con cautela ya que puede significar una mejoría en la gestión comercial, ya que se amplió la base de clientes y se dejó la dependencia fuerte sobre un solo cliente, pero al mismo tiempo se presentó una contracción significativa.

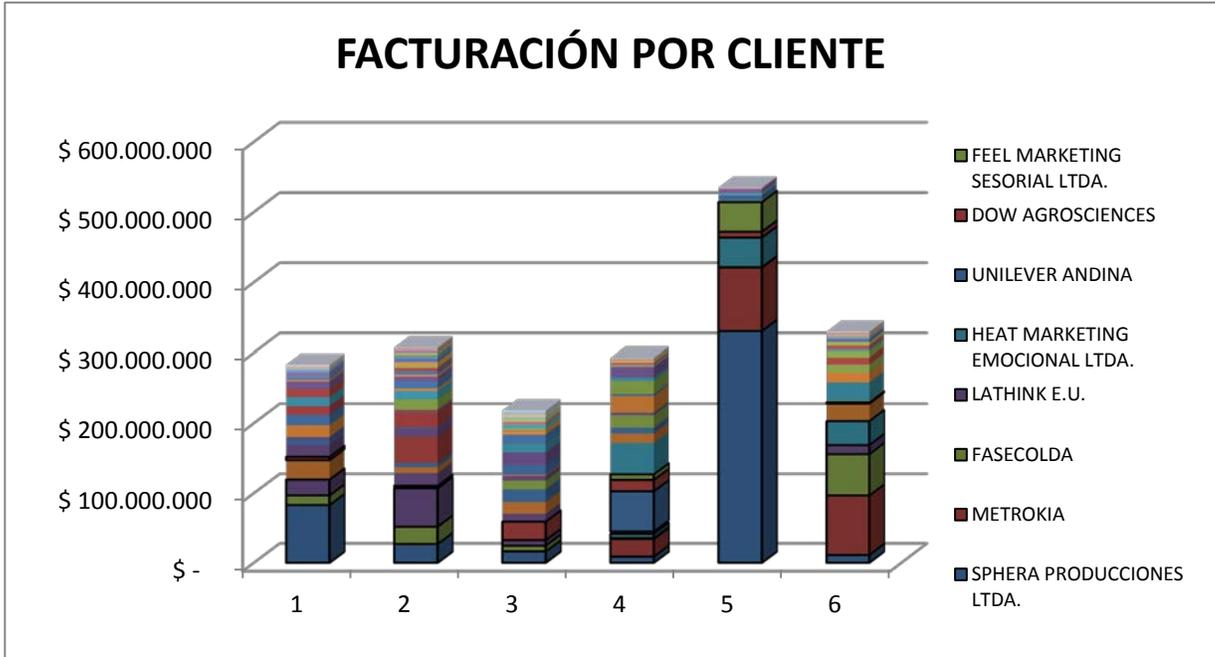


Gráfico 7. Facturación por cliente de Ms Crea, durante el 2006 al 2011.

Éste comportamiento de la facturación de las empresas indica que no existen adecuados planes de fidelización, y lo que es pero aun, no existe una clara segmentación de los clientes diferente a si es una agencia de publicidad ya sea ATL o BTL, o cualquier otra empresa de otro sector. Es necesario segmentar los clientes dependiendo del volumen de facturación, de la fidelidad y obviamente dependiendo de la actividad y sector económico de la cual hace parte.

Actualmente existe una fuerza comercial de dos personas, las cuales atienden la totalidad de los clientes, una persona maneja los clientes más grandes como Metrokia, Fasecolda, o existe ninguna división de los clientes

Por lo anterior se segmentaron los clientes a quienes se les ha facturado durante el periodo de 6 años. Se organizaron los clientes en 6 grupos dependiendo del volumen de facturación y de la cantidad de años que facturaron durante dicho periodo. En la tabla 3, se puede evidenciar el criterio de selección utilizado para la segmentación, en la tabla 4 se puede ver la cantidad de empresas que quedan dentro de cada grupo y el valor total facturado de dicho segmento durante el periodo de estudio.

SEGMENTO	CRITERIO DE SEGMENTACIÓN
SEGMENTO A	Facturación mayor o igual 55' y mínimo 5 años
SEGMENTO B	Facturación mayor o igual a 15' y mínimo 3 años
SEGMENTO C	Facturación mayor a 20' pero menos de 3 años
SEGMENTO D	Facturando mínimo durante 3 años y facturación mayor de 10'
SEGMENTO E	Facturando mínimo durante 3 años y facturación menor 10'
SEGMENTO F	Facturando menos de 3 años y facturación menor 10'

Tabla 3. Criterios de segmentación de clientes

SEGMENTO	CANTIDAD EMPRESAS	VALOR FACTURADO	PORCENTAJE FACTURACIÓN
SEGMENTO A	6	\$ 1,025,951,799	52%
SEGMENTO B	9	\$ 335,617,251	17%
SEGMENTO C	6	\$ 108,277,700	6%
SEGMENTO D	14	\$ 145,613,160	7%
SEGMENTO E	5	\$ 191,953,521	105
SEGMENTO F	63	\$158,306,932	8%

Tabla 4. Segmentos de clientes.

El segmento A es el segmento en donde están los clientes de mayor potencial, solamente este segmento ha facturado el equivalente al 52% del volumen de ventas totales durante los últimos 6 años y son quienes tienen mayoritariamente la mayor fidelidad, facturando mínimo 5 años de los 6 años de estudio, por lo tanto es imperativo desarrollar estrategias específicas para este grupo de clientes, adicionalmente debe existir un grupo de personas que puedan atender de manera mucho más personalizada estas cuentas para poder explotar el potencial del grupo y poder fidelizarlos mediante programas de incentivos. En la gráfica 8 se puede ver más claramente la proporcionalidad de cada segmento.

Paralelamente los segmentos B, C y D representan el 30% de la facturación total, en estos grupos existen clientes que mínimo ha facturado 2 años y hasta 4 años, pero a los cuales se les ha desarrollado proyectos de montos mayores a 20 millones o existen casos de clientes que facturaron menor cuantía, pero con quienes se ha trabajado mínimo tres años y son considerados como clientes que tienen una buena lealtad pero que requieren más trabajo para poder fidelizarlos y al mismo tiempo poder aumentar el volumen facturado.

El segmento de clientes E es un segmento en donde el volumen de facturación es pequeño, pero que al igual que el segmento D se considera que tienen una lealtad la cual vale la pena explotar y desarrollar más, es muy importante mirar cuidadosamente este segmento y las compañías que están dentro del, ya que pueden ser pequeñas, las cuales no manejan presupuestos amplios para inversión audiovisual pero que son fácilmente fidelizables. El objetivo dentro de éste segmento es procurar migrar las compañías hacia el segmento D o F donde se trabajará para aumentar el volumen de ventas o el F.

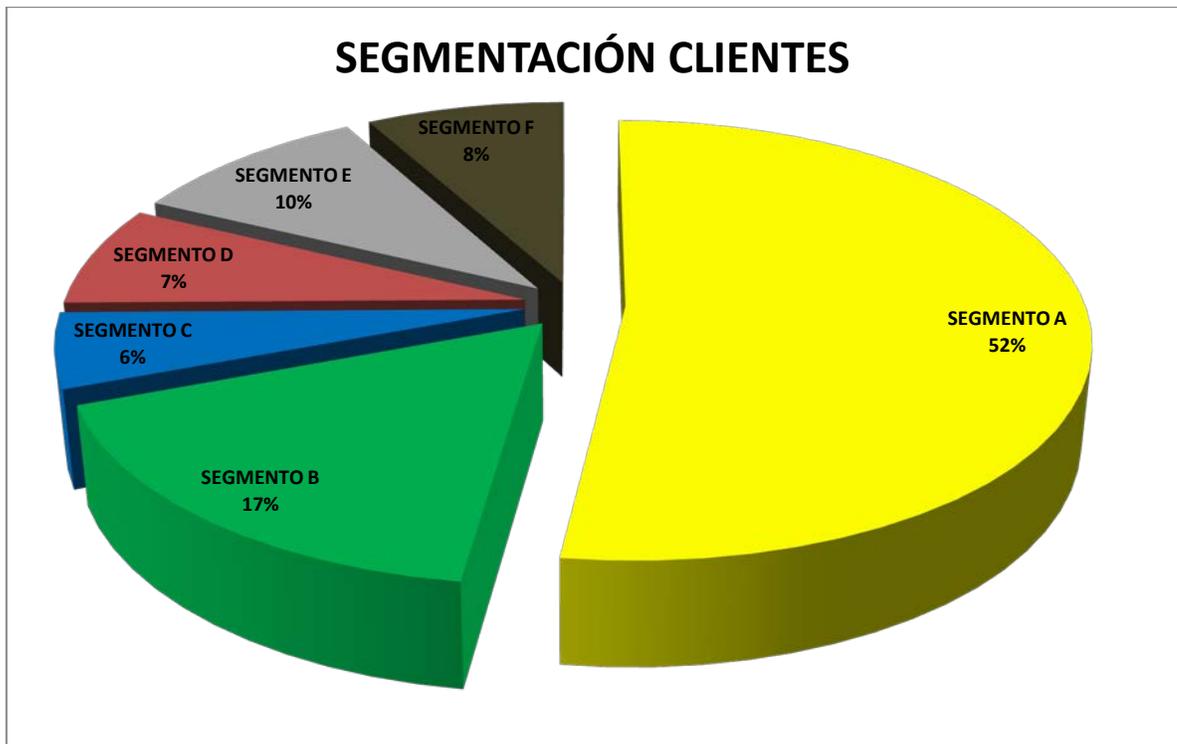


Gráfico 8. Participación porcentual de la facturación de los segmentos establecidos.

Por último en el segmento F existen múltiples compañías que aportan un volumen bajo de las ventas totales, pero que por la cantidad de clientes que están dentro de éste segmento pueden requerir una inversión de recursos importantes, especialmente en tiempo de trabajo, obligando un re direccionamiento poco rentable de dichos recursos y sacrificando otros segmentos que pueden ser mucho más atractivos para la compañía. En este segmento se debe tomar la decisión dependiendo del cliente de trabajar para que migre hacia otro segmento o como puede pasar con la mayoría, será mucho más rentable cederlos a la competencia.

Lo anterior lo podemos evidenciar más fácilmente en el gráfico 9 donde se desarrolló una matriz BCG para poder ubicar el potencial de cada segmento y de esta manera poder desarrollar estrategias que ataquen de manera más eficiente cada uno.

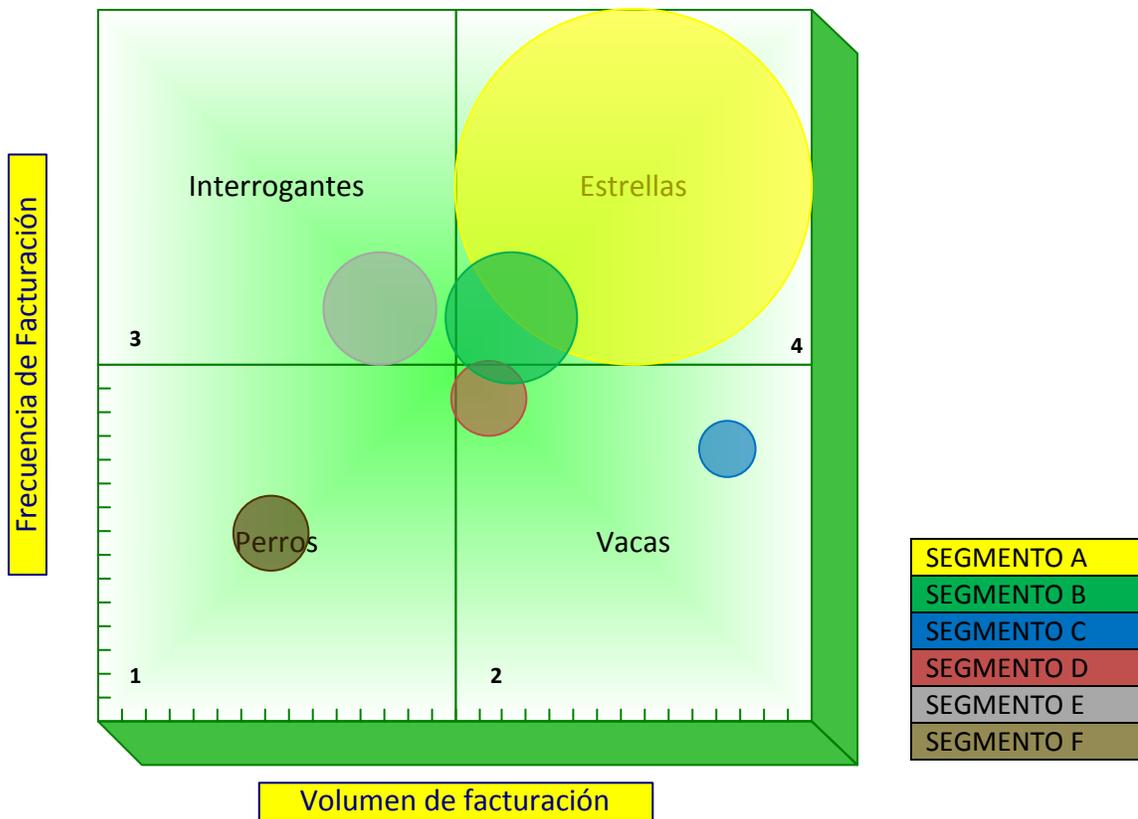


Gráfico 9. Matriz BCG de los segmentos de clientes

Por las razones ya expuestas el segmento A es clasificado como una estrella, ya que ha tenido un crecimiento importante en volumen de facturación e igualmente corresponde a un porcentaje alto del volumen de ventas totales, el segmento B tiene un porcentaje interesante en el volumen de facturación, pero puede mejorar la frecuencia en que los clientes facturan, por esto es importante desarrollar herramientas que generen fidelización dentro de los clientes que existen en este segmento para que puedan llegar al segmento de estrellas. El segmento C y D se clasificaron como vacas para las cuales se debe cuidar y cultivar la lealtad que tienen hacia los productos y la compañía y poder competir de manera más eficiente contra productos o necesidades que se tornan como productos sustitutos de las soluciones ofrecidas por Ms Crea. El segmento D es un segmento que toca estudiar bastante ya que los clientes muestran una clara preferencia por Ms Crea y sus soluciones pero por diferentes motivos el volumen de facturación es bajo. En este segmento se encuentran empresas que son pequeñas y que no tienen el músculo financiero para hacer grandes inversiones en soluciones de comunicación interna o externa. O al mismo tiempo, por los criterios de segmentación que se utilizaron, en este grupo existen empresas que solamente han facturado un año pero por su actividad, importancia dentro de su mercado y estrategias de comunicación seguramente serán empresas que migrarán fácilmente hacia otros segmentos. Es indispensable poder identificar las empresas que están dentro de este segmento por el tiempo que llevan facturando o por su naturaleza o estrategia de comunicación; con el fin de

poder redistribuir los recursos de manera más eficiente hacia aquellos clientes que tienen el potencial de llegar a ser estrella y en la consecución y ampliación de clientes y una mayor penetración en el mercado.

Con el fin de aumentar el volumen de facturación de los segmentos B, D y E se puede pensar en desarrollar estrategias de ventas cruzadas, ya que los clientes de Ms Crea tienen diversas necesidades de comunicación tanto internas como externas. Cuando un cliente necesita soluciones de visuales para un evento específico, la solución que se plantea puede tener más aplicabilidad que solamente el evento, igual pasa con un video institucional, un video de promoción, cualesquiera que sea la necesidad, se debe hacer énfasis en el impacto que puede tener una estrategia robusta de comunicación que ataque o tenga aplicabilidad en más de un sector y evento. Al mismo tiempo las soluciones deben ser perdurables en el tiempo y tener un carácter actualizable y complementable. De esta manera se puede aumentar el volumen de facturación de los clientes y mediante la modificabilidad de los proyectos se puede generar la lealtad que se requiere para que todos los segmentos incluido el C, se muevan cada vez más hacia las estrellas.

Paralelamente todos menos uno de los clientes del segmento A, manejan un modelo de compra cruzada, desarrollando múltiples tipos de productos para el mismo cliente. Como ejemplo MetroKia es un cliente para el cual predominantemente se desarrollan cuñas de radio o comerciales para TV, tanto abierta como cable, pero frecuentemente se desarrollan piezas que apoyan campañas específicas como videos para convenciones o para activaciones de productos, servicios y de apoyo a fuerzas de ventas, de mercadeo, capacitación, multimedia. Este segmento muestra que dicho modelo es exitoso para aumentar el volumen de ventas al igual que para fortalecer la fidelidad que tienen, desarrollando relaciones comerciales eficientes y perdurables. Lo anterior se puede evidenciar en el gráfico 10.

En el gráfico 10 se muestran clientes representativos de cada segmento y como se comportan dentro de la matriz de venta cruzada, cada cliente tiene el color asignado al segmento para su fácil identificación. La matriz está dividida en 9 cuadrantes los cuales indican y pueden sugerir estrategias para aumentar el volumen de facturación al igual que la cantidad y diversidad de productos que se desarrollan para cada uno. Los clientes que se mueven sobre el eje Y de manera ascendente son aquellos que tienen un alto potencial de desarrollar ventas cruzadas y aquellos que se mueven sobre el eje X de manera ascendente son clientes que se deben incentivar para que hagan mayor uso de los servicios y productos que se desarrollan, aumentando el volumen de facturación, con éstos últimos se deben desarrollar estrategias para poder competir con productos o servicios sustitutos en la comunicación corporativa de cada cliente.

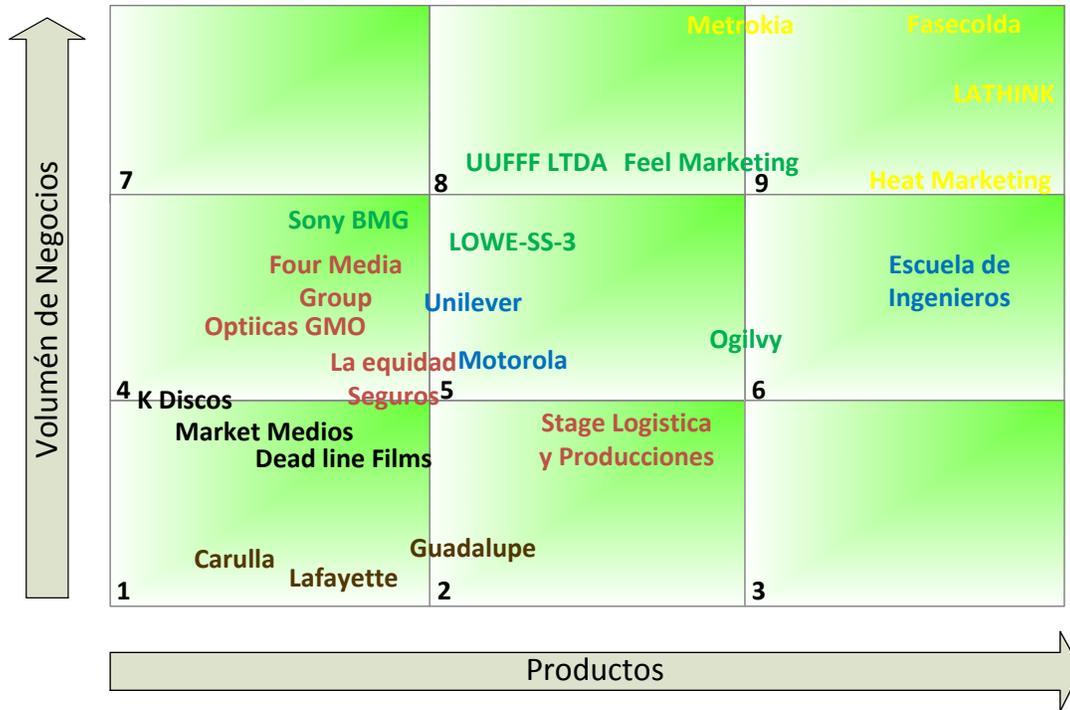


Gráfico 10. Matriz Venta cruzada clientes Ms Crea.

De igual manera de acuerdo a éste análisis y en compañía del resultado del análisis del gráfico 9 los clientes que están dentro del cuadrante 9 del gráfico 10 y del cuadrante 4 del gráfico 9 son clientes de alta prioridad para mantener dentro de dichos espacios. Los clientes que se encuentran dentro de los cuadrantes 5 y 6 del gráfico 10 se deben considerar como de mediana prioridad tanto para aumentar la cantidad de productos y el volumen de la facturación respectivamente. Los clientes que se mueven en los cuadrantes 1, 4 y 7 del gráfico 10 son aquellos con los cuales se debe promocionar e incentivar de manera importante para el desarrollo de ventas cruzadas, apoyando de manera integral sus estrategias de comunicación para los cuales se desarrollan piezas específicas, generando paquetes más robustos y que generen mayor impacto, teniendo sus campañas una mejor eficacia.

Como se mencione al principio es necesario aclarar que existen varios grupos de clientes, uno, las agencias de publicidad ATL, que pueden diseñar piezas como cuñas radiales, comerciales de televisión, y cualquier otra solución para comunicación en medios masivos o para otros medios, las agencias BTL que diseñan campañas de activación, piezas para convenciones, eventos y los clientes directos que pueden diseñar las mismas piezas que las agencias de manera directa, aunque no es común, pero sobre todo, piezas para la comunicación interna o material que apoye a los diferentes departamentos, como mercadeo, comercial, recursos humanos.

Para el efecto del análisis de los mercados se contemplaran dos segmentos; el de las agencias de publicidad tanto ATL y BTL y un segmento de clientes directos, de esta manera se podrán diseñar tácticas para poder potencializar el volumen de facturación de cada segmento, con el énfasis de aumentar la lealtad y fidelizar a los clientes de cada segmento.

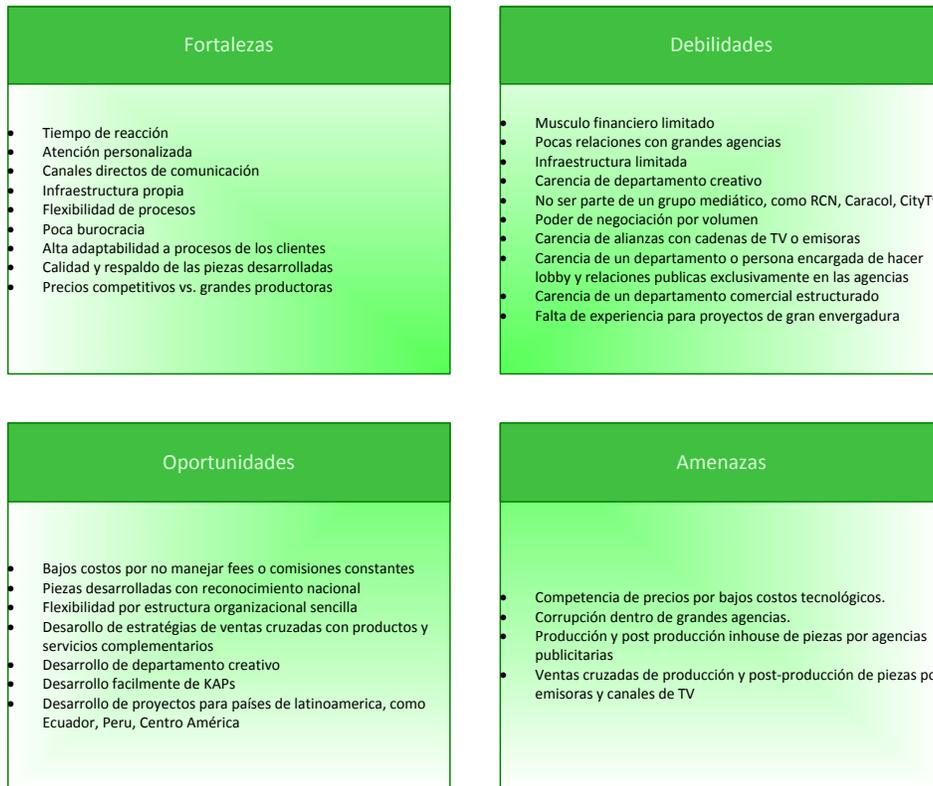


Gráfico 11. DOFA de Ms Crea en el segmento agencias de publicidad.

Se decidió desarrollar dos matrices y dos análisis DOFA separados, ya que cada mercado es diferente, se comportan de manera diferente, las necesidades varían ampliamente, los tipos de productos que se diseñan para cada uno difiere en objetivo de comunicación y población y las formas de negociación son diferentes en parte por todos los factores mencionados anteriormente y también por un tema cultural que se maneja dentro de dicho segmento que es altamente competitivo.

El gráfico 11 es la matriz DOFA para el segmento de agencias de publicidad, el mercado de las agencias es un mercado el cual se mueve mucho por relaciones publicas y aquellas que se tengan dentro de las agencias de publicidad con los creativos, directores creativos, ejecutivos de cuentas y en menor grado con el departamento de compra de cada agencia. Es el equipo creativo de la agencia de una cuenta o proyecto específico quien generalmente propone al cliente final la productora con la cual se trabaja, en este proceso el contacto que la productora tiene con el

cliente final es muy poco o nulo, por lo tanto existe poco poder de asesoramiento sobre técnicas, tiempos y desarrollo de las piezas con el cliente final, el trabajo desarrollado desde su etapa de diseño, hasta la etapa de finalización son filtradas casi en su totalidad por la agencia creativa, que es la que desarrolla el concepto el cual se solicita desarrollar.

Las compañías que pautan en medios masivos tanto radiales como televisivos son las que mueven presupuestos bastante grandes, solamente en el primer semestre del 2011 en televisión la inversión publicitaria en TV nacional y regional sumo un total de 471,658'049,280; son estas compañías que mueven un volumen de trabajo considerable y permiten que haya un flujo de trabajo constante. Todas las pautas y campañas que se desarrollan para medios masivos en una gran proporción son desarrolladas y ejecutadas por agencias de publicidad, las cuales subcontratan productoras y pos productoras para desarrollar las piezas; existe una nueva tendencia de las agencias de publicidad en establecer departamentos de producción inhouse para desarrollar parte de las piezas que requieren las campañas de sus clientes. Por lo anterior es que tener excelentes relaciones con las agencias creativas es importante para poder participar en las grandes campañas y tener un flujo de trabajo constante e importante.

Cuando las agencias de publicidad subcontratan a productoras y post-productoras para desarrollar piezas, está institucionalizado dentro el mercado que a las propuestas que se presentan se les debe incrementar un porcentaje que oscila entre el 15 y 20% del valor total del desarrollo de la pieza. Éste rubro se conoce como *comisión agencia*, este porcentaje se le da a la agencia creativa ya que son ellos quienes son el link entre el cliente final y las productoras y como ya se explico son éstas quienes sugieren y dependiendo del cliente y cuenta, deciden con que proveedor se trabaja.

En muchas oportunidades, estas grandes campañas publicitarias requieren grandes despliegues de equipos y personal tanto para su producción como post-producción ya que cuentan con cronogramas de desarrollo y entrega supremamente cortos, en muchas ocasiones por que se desarrollan campañas para contrarrestar las campañas y estrategias de comunicación de la competencia de los clientes. Como es obvio para ejecutar éste tipo de proyectos se requiere tener un musculo financiero importante para poder financiar costos de personal, alquiler de equipo, locaciones, que dependiendo de la negociación se necesitan pagar de contado y los tiempos de pago que las agencias utilizan generalmente son de 30-60 o hasta 90 días después de la entrega del proyecto.

Finalmente existe una nueva tendencia de las emisoras de radio y canales a producir las piezas que publican en sus espacios, lo que les permite tener una gran capacidad de negociación, porque dependiendo de la pieza, campaña y cliente pueden dar precios muy bajos o hasta en ocasiones "regalar" las piezas como contra prestación de comprar el spot (s) en el canal o emisora específica; desafortunadamente la calidad de las piezas desarrolladas no siempre son las mejores. Este fenómeno acapara una porción grande de la publicidad que sale en televisión y radio del país, aunque es un poco más notorio en radio y televisión regional que manejan muchos clientes con presupuestos reducidos.

Como ya se explico el segmento de agencias de publicidad y de medios masivos, en muchas oportunidades manejan tiempo de producción muy cortos y las piezas se pueden generar como reacción frente a la campaña de la competencia del cliente. Toda la aprobación de las piezas tiene que pasar múltiples filtros, al igual que todo el material que se requiere para desarrollarlas, lo cual depende de un entendimiento claro, eficiente y eficaz, entre el cliente, agencia y productora. El tener una estructura organizacional pequeña, hace que los canales de comunicación hacia y desde Ms Crea sean muy eficientes, lo cual reduce ampliamente tiempos de producción, decisiones, correcciones y modificaciones de todas las piezas desarrolladas. Lo anterior y por políticas los tiempos de reacción que Ms Crea maneja son bajos comparados con los de la competencia dentro del mercado.

A pesar que somos una compañía pequeña, poseemos la mayor cantidad de equipos para hacer producciones audiovisuales de excelentes calidad, esto nos permite manejar precios más competitivos dentro del mercado debido a que no es necesario alquilar o rentar casi ningún equipo para producciones pequeñas, se cuenta con una base de equipos de post-producción y una sala de audio con los más altos estándares de calidad.

Adicionalmente al servicio personalizado, de alta calidad, y flexible que podemos prestar a las agencias, es importante tener de referencia piezas desarrolladas para otros clientes y de reconocimiento público o dentro del sector donde sea expuesto. Actualmente se han desarrollado un numero interesante de piezas las cuales son reconocidas públicamente y han recibidos premios de diferente índole, este goodwill que se ha logrado construir es la mayor oportunidad y fortaleza de la cual nos debemos apalancar para poder ampliar la facturación y tener una mayor participación dentro del mercado y aun más poder tener un mayor reconocimiento dentro de las agencias publicitarias.

Por el tipo de relaciones que se manejan y los canales de comunicación que deben existir entre las agencias y productoras, poder desarrollar KAPs puede ser una oportunidad la cual permita fortalecer las relaciones con los diferentes niveles de las agencias y las diferentes cuentas que se manejan internamente, a la vez el contacto directo con todos los niveles dentro de las agencias permite que tengamos acceso a mayor cuentas de múltiples clientes, y una mayor exposición dentro de los medios, manejar mejores precios para la agencia y sobre todo puede asegurar un flujo de trabajo constante, lo que mejoraría considerablemente el flujo de caja.

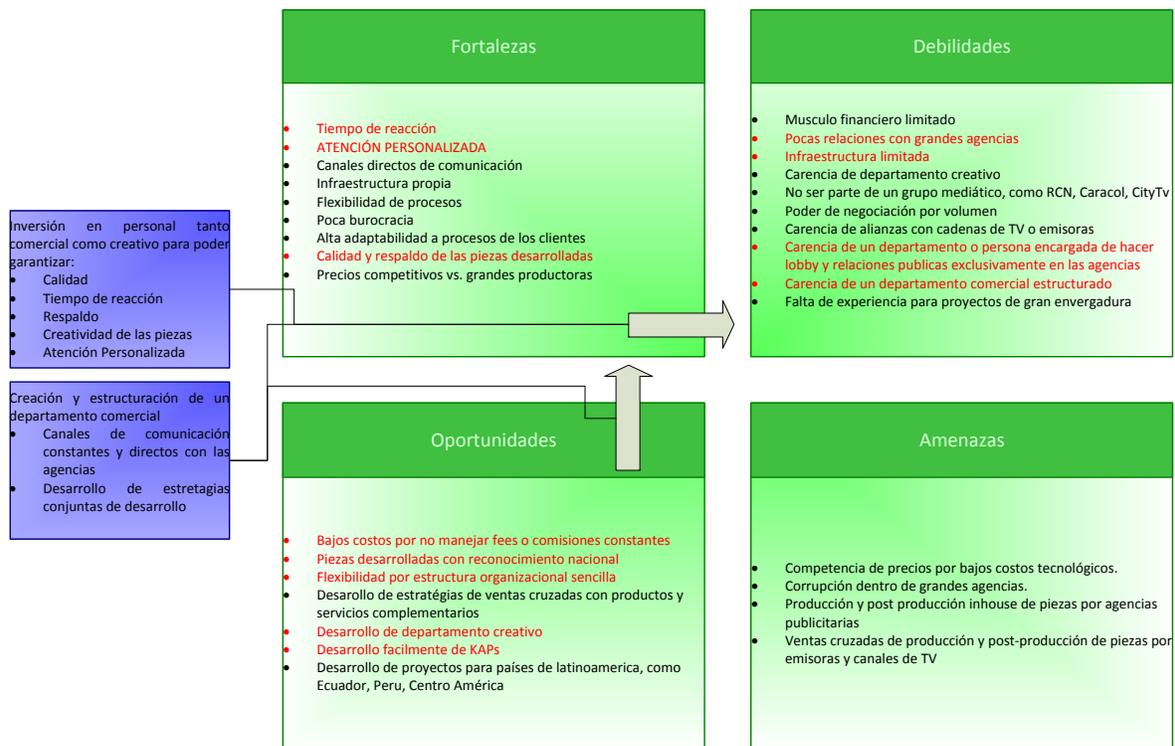


Gráfico 12. DOFA de Ms Crea y acciones para atacar las debilidades a partir de las fortalezas existentes y poder volver las oportunidades en fortalezas.

Como se puede observar en el grafico 12, gran parte de la estrategia para el segmento de las agencias publicitarias depende de un desarrollo de un departamento comercial robusto con un importante inversión en personas para que puedan desarrollar canales mediante los cuales puedan estar en contacto directo con los departamentos creativos, y personas que tienen el poder de decisión para desarrollar KAPs con las agencias creativas. Éste esfuerzo e inversión que se debe hacer viene acompañada también de un incremento de la planta de personas del departamento creativo que pueda absorber tanto en tiempos de producción como en calidad el volumen de trabajo que debe incrementar una vez el departamento comercial inicie su desarrollo de su estrategia. EL crecimiento del departamento de creativo es respuesta del esfuerzo comercial, y depende de éste último grupo. Finalmente a pesar del crecimiento e inversión en personal que se sugiere hacer, es fundamental poder mantener la estructura interna flexible y sencilla para que ventajas tales como la atención personalizada, los tiempos de respuesta no se vean afectados desde ningún punto de vista.

A pesar que en este segmento no se haga la inversión publicitaria que se hace en el segmento de agencias de publicidad, en medios masivos donde básicamente son pocas las empresas que pautan comparando con la totalidad de las empresas existentes, existe un potencial aún más grande ya que la cantidad de empresas que necesitan comunicar de manera exitosa algún mensaje ya sea de manera interna o externa es muy grande. Dentro de los clientes que tiene Ms Crea, es éste segmento el más atractivo, ya que durante el tiempo de análisis comprendido desde el 2006 hasta el 2011, solamente existe una diferencia de \$ 171,878,031 que facturó más el segmento de agencias sobre el segmento de clientes directos. Pero los recursos de producción y para facturación que requieren los segmentos son ampliamente diferentes. Para ejemplificar lo anterior si del total de lo facturado con agencias se descuenta la comisión de volumen agencia que en promedio tocó cancelarles por cada proyecto (20%), después de descontar ese valor a la facturación total, resulta una diferencia de \$ 41,881,808 a favor del segmento de clientes directos, durante el mismo periodo.

Por lo anterior debe ser prioridad de Ms Crea enfocar las estrategias hacia este segmento, que tiene un potencial mucho más grande que el de agencias en volumen de facturación total y por la cantidad de empresas y múltiples sectores de la economía que lo conforman un mayor potencial para desarrollar productos de diferentes características y usos.

De la misma manera que se desarrollo un DOFA para el segmento de agencias de publicidad, es necesario desarrollar uno para el segmento de clientes directos ya que el comportamiento del consumidor y del comprador es diferente y los valores de juicio que utiliza para poder hacer la toma de decisiones son diferentes.



Gráfico 13. DOFA de Ms Crea en el segmento agencias de clientes directos

En el gráfico 13 podemos observar la matriz DOFA desarrollada para el segmento de clientes directos, donde claramente se puede ver que existen muchas menos debilidades vs. la matriz DOFA del segmento e agencias de publicidad. Las debilidades son las mismas que existen en el segmento de agencias de publicidad pero no están todas las que se derivan de las relaciones entre las productoras y agencias de publicidad. La carencia de un departamento comercial es la debilidad más importante dentro de ésta matriz y dentro del segmento, y que por el tamaño de éste último es fundamental tener un equipo de trabajo que este cubriendo el inmenso potencial que existe. En este segmento la carencia de un equipo creativo es mucho más significativo ya que los clientes directos en pocas oportunidades poseen departamentos de publicidad o creativos que generen conceptos o campañas para sus piezas. La carencia de éste departamento hace que no se produzcan piezas tan diferenciadoras como podrían ser si existe un departamento desarrollando conceptos para los clientes.

Son más graves las amenazas que existen en éste segmento, ya que por el costo inferior que la tecnología requerida para producir piezas audiovisuales tiene, cada día están entrando al mercado compañías y personas independientes que compiten en este segmento generando una guerra de precios, donde dependiendo del cliente, se pueden apreciar las diferencias y fortalezas que tenemos y por los cuales se manejan precios más altos que aquellos que manejan éste nuevo grupo de personas y empresas que entran a competir. En éste punto la estrategia básica es poder generar barreras de entrada básicamente especializando nuestras

piezas, ampliando la diferenciación en cuanto a calidad de piezas desarrolladas y el apoyo post-venta que se le puede brindar a los clientes, al igual que manejar tiempos de respuesta mucho más cortos, aunque en este segmento este valor no es tan importante como lo puede ser en el segmento de agencias de publicidad.

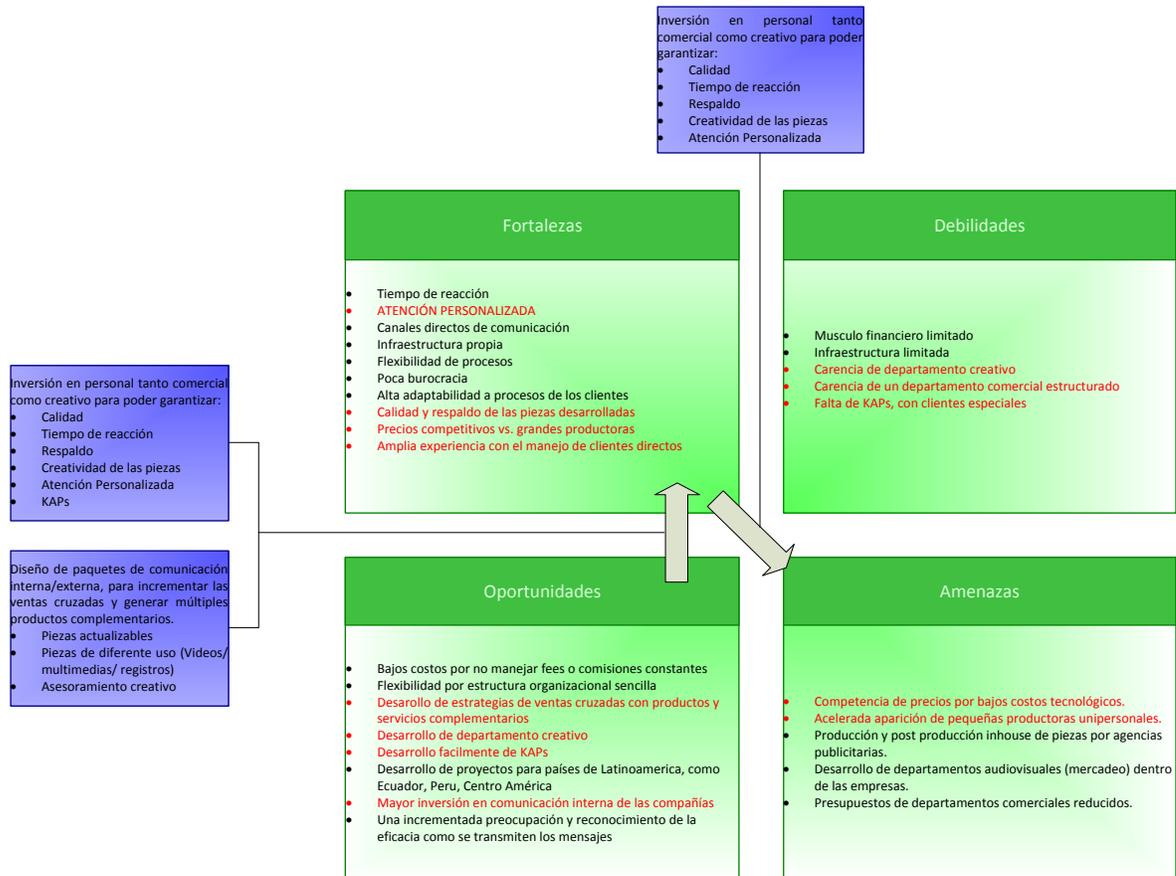


Gráfico 14. DOFA de Ms Crea y acciones para atacar las amenazas a partir de las fortalezas existentes y poder volver las oportunidades en fortalezas.

El diseñar paquetes de comunicación interna y externa los cuales sean actualizables, pueden brindar una oportunidad para generar múltiples ventas cruzadas y lo que es más importante fidelización de los clientes a través de soluciones integrales para comunicar sus mensajes, al desarrollar estrategias completas las cuales sean actualizables la probabilidad de que se fidelicen los clientes es muy alta.

Al igual que para el segmento de agencias de publicidad, estas estrategias tienen que ser lideradas principalmente por el nuevo departamento comercial quien tendrá como objetivo una mayor cobertura del mercado, ampliando de manera drástica la base de clientes actuales. Apoyado por el departamento de producción y creativo para diseñar las soluciones integrales para los clientes.

4. Planeación estratégica comercial

Del total de la inversión publicitaria que se da en el país, aproximadamente el 18.46% representa lo que las productoras audiovisuales facturan, de acuerdo a esto, en el 2009 Ms Crea tuvo una participación del mercado del 0.13%, en el 2010 hubo un incremento en la participación del mercado de 0.08%, lo que representa un market share total del 0.21 por ciento, asumiendo que la relación del porcentaje facturado por las productoras audiovisuales vs el total de la inversión publicitaria fuera el mismo durante el 2010 o 2011. En el 2011, guardando las mismas proporciones la participación de Ms Crea disminuyó en 0.08% quedando la participación total nuevamente en 0.13%, este dato igualmente fue calculado ya que al momento de éste estudio, el informe anual de 2011 no había sido publicado.

De ésta manera se propone para el 2012 recuperar el porcentaje de participación de 0.21%, lo que representa un aumento en facturación total de 214,788,077 pesos o un crecimiento de 65.19% sobre la facturación del 2011.



Gráfico 15. Pilares de la planeación estratégica comercial de Ms Crea para el 2012.

Los pilares sobre los cuales nos debemos fundamentar para poder lograr las metas propuestas para el 2012 se dividieron en 3, *Talento humano*, *Calidad y creatividad de las piezas* y *Servicio, respaldo y respuesta post-venta*, como se puede ver claramente en la gráfica 15. Se debe incentivar, invertir y cultivar en talento humano, primordialmente desarrollando un departamento comercial y creativo para poder garantizar la consecución de clientes, aumentando la base de clientes en el doble. Al mismo tiempo ésta inversión en talento humano debe extrapolarse a un departamento creativo que esté en un constante desarrollo

de piezas de alta calidad, con un alto componente creativo. De éste último dependerá la diferenciación de todos los productos diseñados para los clientes convirtiéndolos en líderes y referentes por las características de los productos generados. Debe existir un esfuerzo constante para desarrollar y perfeccionar nuevas técnicas de producción y post-producción para que el departamento comercial, pueda ofrecer soluciones novedosas a toda la base de clientes.

Tanto el departamento comercial como el creativo, deben enfocar toda sus actividades para poder garantizar un excelente servicio al cliente, sobre todo post-venta; donde cada cliente cuente con una estructura organizacional dirigida a solucionar de manera oportuna y eficiente cualquier necesidad que se genere después de la entrega de la pieza, con aras de hacer las modificaciones necesarias o simplemente poder diseñar material adicional que complementa el originalmente diseñado.

Actualmente el 56.93% de la facturación total durante los 6 años de estudio dependen del segmento de agencias de publicidad distribuido entre 48 clientes y el 43.07% corresponde a clientes directos, distribuido en 55 clientes. Durante el 2011 la proporcionalidad es completamente diferente, como se puede ver claramente en el gráfico 16, el 71.07 por ciento de lo facturado corresponde a clientes directos distribuido en 12 clientes, versus un 28.93% facturado por agencias de publicidad distribuido en 13 clientes.

Con el fin de calcular el tamaño de la fuerza de ventas, se tomó como variables el tiempo en horas que se deben invertir como mínimo por cliente, el total de horas que se deben invertir por la totalidad de clientes por cada segmento, el tiempo de trabajo dividido en actividades administrativas, visitas (vendiendo) y desplazamiento durante todo el año. Ésta actividad se hizo por cada segmento y puede verse claramente en la tabla 5 y 6.

PARTICIPACIÓN DE FACTURACIÓN POR TIPO DE CLIENTE

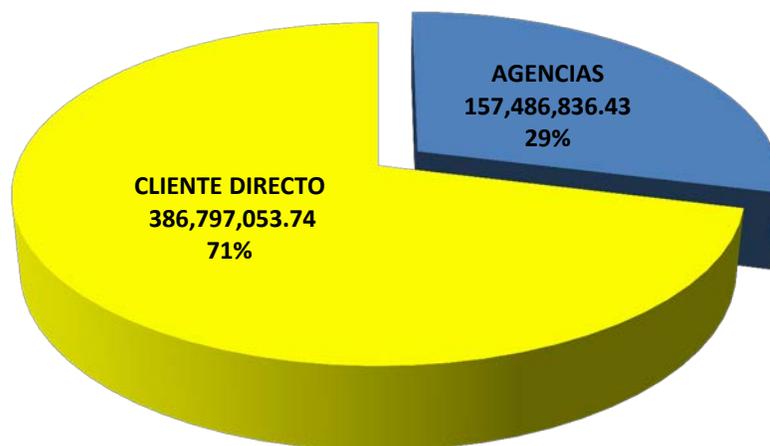


Gráfico 16. Participación de la facturación de cada segmento.

SEGMENTO AGENCIAS			
VISITAS/MIN	DURACIÓN/MIN	TOTAL	TOTAL HORAS
36	60	2160	36
CUENTAS	HORAS CLIENTE	TOTAL	
13	36	468	
HORAS POR SEMANA	35		
SEMANA/AÑO	48		
TOTAL HORAS/AÑO	1680		
TIEMPOS VENDEDOR			
VENDIENDO	45%	756	
ADMINISTRATIVO	30%	504	
DESPLAZAMIENTO	25%	420	
VENEDORES REQUERIDOS			
0.61	1		

Tabla 5. Cantidad de vendedores requeridos para atender el segmento de agencias de publicidad.

Como se puede ver en la tabla 5, para el segmento de agencias de publicidad se requiere que exista una persona atendiendo las cuentas que están en esta, asumiendo que debe hacer como mínimo 3 visitas a cada cliente durante el mes, cada visita de una duración de 1 hora aproximadamente. Por el tipo de cuentas y tipo de negociación, se requiere que la persona invierta una porción importante del tiempo total dedicado a labores administrativas, como hacer las propuestas, discutir las con el equipo creativo, y otro tipo de actividades. Si se mantiene la proporcionalidad de facturación de éste segmento igual a la del año 2011, esta persona, tendrá una meta de 157,486,836 millones de pesos para el 2012.

SEGMENTO AGENCIAS			
VISITAS/MIN	DURACIÓN/MIN	TOTAL	TOTAL HORAS
36	60	2160	36
CUENTAS	HORAS CLIENTE	TOTAL	
24	36	864	
HORAS POR SEMANA	35		
SEMANA/AÑO	48		
TOTAL HORAS/AÑO	1680		
TIEMPOS VENDEDOR			
VENDIENDO	45%	756	
ADMINISTRATIVO	30%	504	
DESPLAZAMIENTO	25%	420	
VENEDORES REQUERIDOS			
1.14	2		

Tabla 6. Cantidad de vendedores requeridos para atender el segmento de clientes directos.

En la tabla 6, podemos ver que para el segmento de clientes directos se requieren dos personas para poder cumplir la meta de duplicar la base de clientes que existían en el 2011, haciendo tres visitas a cada cliente por mes y con una distribución del tiempo total igual a la del segmento de agencias de publicidad. De la misma manera, si se conserva la proporción de facturación de éste segmento vs la facturación total del año pasado, cada persona necesita vender 193,398,527 millones de pesos, dividiendo éste valor por 24 clientes, resulta un promedio de 8,058,271 millones de pesos por cliente, lo cual no es un promedio bajo pero tampoco irrealista. De acuerdo al tipo de productos que generalmente los clientes finales requieren el precio promedio de cada proyecto puede estar entre 5 y 15 millones de pesos.

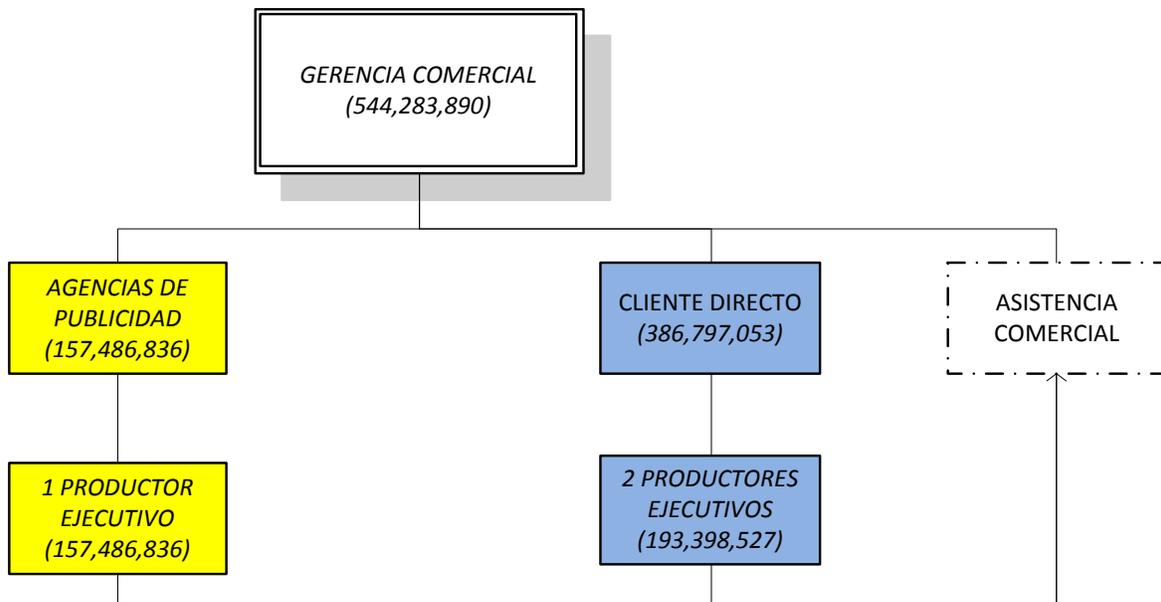


Gráfico 17. Estructura departamento comercial.

La estructura del departamento comercial se puede ver en el gráfico 16. El equipo entero se comprenderá de 5 personas, 1 ejecutivo de cuenta dedicado a el segmento de agencias de publicidad y dos personas dedicadas al atender el segmento de clientes directos, todos ellos son supervisados por un gerente del departamento, con quien se revisa periódicamente las metas, estrategias y tácticas del grupo de ventas y de casos particulares. Todo el equipo comercial es apoyado por una asistente comercial.

GASTOS DEP. COMERCIAL		
VENTAS	100%	\$ 544,283,890
SALARIOS EJECUTIVOS	3	\$ 96,000,000
COMISIONES	10%	\$ 54,428,389
COMISION GERENCIA	2%	\$ 10,885,678
PRESTACIONES	4	\$ 10,293,096
PRESTACIONES ASIS	1	\$ 1,923,164
PRESTACIONES GERE	1	\$ 3,873,494
CELULARES	4	\$ 4,320,000
SUB TRANSPORTE	3	\$ 21,000,000
COMPUTADORES	5	\$ 9,000,000
SUBTOTAL GASTOS		\$ 211,723,821

Tabla 7. Costos departamento comercial

De ésta manera con la meta propuesta de 544,283,890 pesos y con la estructura propuesta, en la tabla 7 se puede ver el costo de operación del departamento comercial, asumiendo que se cumple la meta propuesta. Para incentivar al grupo de ventas se propone pagar comisiones de 10% sobre el valor facturado con un salario básico de 1,500,000 y sus respectivas prestaciones sociales, un celular, auxilio de transporte y la compra de computadores para todo el equipo. Por cada 5 puntos porcentuales que se supere la meta el productor ejecutivo recibirá un 1% de bonificación sobre ese excedente en la facturación. A la asistente se le pagará un salario básico de 1,000,000 de pesos. La gerencia comercial devengará un salario básico de 2,500,000 y recibirá comisiones del 2% sobre el total de lo facturado por el equipo de ventas.

Con el modelo anteriormente planteado, asumiendo que se cumpla la meta propuesta el costo de operación del departamento comercial es del 39% del total de la facturación, existe una relación inversamente proporcional por cada punto adicional de participación ganada ese y el porcentaje que representan los costos de funcionamiento del departamento, de ésta manera, entre mas se crezca en participación, más eficiente es el departamento.

5. CONCLUSIONES

- En los años 2008 y 2009 hubo una contracción en la inversión publicitaria, vs. un incremento sustancial en el 2010.
- Siendo una productora pequeña, tener un buen servicio, caracterizado por eficiencia, rápidos tiempos de respuesta, excelente calidad y un trato personal puede ser un factor diferenciador frente a grandes productoras y agencias creativas para el cliente final.
- Se debe hacer un esfuerzo importante para mejorar las relaciones públicas con las grandes agencias creativas.
- La contracción que se vio en el 2011 se debe principalmente al rompimiento de las relaciones con una agencia BTL que en el 2010 facturó el 61.82 del total de la facturación.
- Sin contemplar el cliente con que se acabaron las relaciones en el 2011 hubo un incremento en la facturación del 62% y una mejor distribución del total facturado entre los clientes pasando el pareto de 13% a 36%.
- La segmentación de todos los clientes en 6 grupos permitirá poder diseñar estrategias específicas para cada grupo y poder redistribuir los recursos de manera más eficiente.
- El potencial de los segmentos es bueno teniendo en cuenta que solo uno se ubico dentro del cuadrante de perros, donde se puede revisar y poner atención a los clientes que se encuentran en este grupo por solo haber facturado durante el último año de análisis pero tienen un potencial muy importante.
- Se deben desarrollar estrategias para poder generar ventas cruzadas, ofreciendo productos complementarios, que constituyan una solución integral de comunicación para el cliente.
- Mediante la creación de un departamento de ventas se puede atacar de manera más específica y eficiente tanto el segmento de agencias como de clientes directos.
- Es importante poder desarrollar KAPs,, para poder fidelizar a los clientes más importantes del segmento A y B, a la vez que se puede mejorar el flujo de caja de manera sustancial.
- Tanto para el segmento de agencias como para cliente directo tener un excelente tiempo de respuesta y procesos eficientes son factores diferenciadores.
- Las ventas cruzadas de paquetes con productos complementarios pueden ser una excelente estrategia para poder fidelizar a los clientes directos.
- La estrategia comercial se fundamentará sobre talento humano, la calidad y creatividad de las piezas diseñadas y el servicio, respaldo y respuesta que se preste post-venta.
- Por la cantidad de clientes directos que existen dentro del mercado potencial, éste segmento puede ser mucho más atractivo que el segmento de agencias.
- El segmento de agencias puede garantizar un flujo constante de trabajo, garantizando un flujo de caja aceptable.
- Con dos personas atendiendo el (ASDA, 2004) segmento de clientes directos y una atendiendo el segmento de agencias, se considera que se puede cumplir con la meta de tener una participación de mercado del 0.21%.

Bibliografía

Comunicación, A. N. (2011). *ESTUDIO DE INVERSION PUBLICITARIA NETA 2° TRIMESTRE Y 1° SEMESTRE 2011*. Bogota.

Comunicaciones, A. N. (2011). *ESTUDIO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA NETA 2010*. Bogota.

Revista P&M. (2010). Menos es más. *P&M* , 23-29.

Plan de Negocios, L.Tovar; L. Cortes; P. Rodriguez (2010). *OUTDOOR ADVENTURE LTDA*. Bogotá

Plan de Negocios, C. Medina (2008). *IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERMOCOSMÉTICOS DE ORIGEN ESPAÑOL MARCA LABORATORIOS BABE*. Bogotá.

Libro, M. Johnston (2004). *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*. 7ª edición. México.

Harvard Business Review, J. Anderson (2006). *PROPUESTAS DE VALOR PARA EL CLIENTE EN LOS MERCADOS DE EMPRESAS*.

Informe, J. Orjuela (2002). *LATIN AMERICAN BUSINESS REVIEW*. VARTA. Buenos Aires.

Informe, J. Orjuela (2000). *KEY ACCOUNT PLAN VISUAR S.R.L*. VARTA. Buenos Aires.

Presentación, M. Pineda (2011). *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*. Bogotá.

Presentación, J. Torres (2011). *GERENCIA DE MERCADEO*. Bogotá.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA COMERCIAL.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PROYECTO PLAN COMERCIAL DE MS CREA
3	AUTOR(es)	NICOLAS CASTANEDA
4	AÑO Y MES	ENERO 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	CRISANTO QUIROGA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Ms Crea is a production and post-production studio, that helps companies develop products and solutions for their communication strategies, which aim to improve their performance in their industries. This is why the state in which the companies are is paramount for the success of our company. It is difficult to quantify the impact that a good communication strategy has in the success of the business.</p> <p>We have identified different segments in the industry, which basically are publicity companies and direct clients, the strategy is completely different in each case due to their difference in needs. There are communication strategies which aim to attack internal and /or internal needs, and depending on these our approach has to be different.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Publicidad, Productora, Postproductora, Audiovisual, Ventas
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Comercio
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicadp
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan comercial para MS CREA de acuerdo a las condiciones del mercado publicitario y necesidades de clientes finales.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades audiovisuales de los segmentos de agencias publicitarias y de clientes finales en Colombia. • Identificar y segmentar los mercados donde se pueden desarrollar soluciones audiovisuales. • Identificar las necesidades de comunicación que tienen los diferentes segmentos. • Diseñar estrategias para poder posicionarse eficientemente dentro de cada segmento de mercado que requiera el desarrollo de material audiovisual. • Diseñar estrategias de mercadeo para poder aumentar el awarness de la marca dentro de las agencias de publicidad. • Diseñar estrategias para poder ser reconocidos por las grandes agencias y de esa manera poder garantizar un volumen de trabajo.

12	RESUMEN GENERAL	<p>Se han identificado varios segmentos dentro de este mercado, donde las necesidades, gustos y factores de decisión de compra son completamente diferentes entre ellos, lo que hace que las compañías dedicadas a las producción y post producción tengan que tener un approach especial para cada uno de éstos segmentos y obviamente productos diferentes para cada uno. Se puede pensar en un segmento de clientes directos que requieren piezas para uso interno o comunicación externa muy especializada, éstos generalmente no son de consumo masivo y si lo son, solamente requieren piezas de uso interno.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • En los años 2008 y 2009 hubo una contracción en la inversión publicitaria, vs. un incremento sustancial en el 2010. • Siendo una productora pequeña, tener un buen servicio, caracterizado por eficiencia, rápidos tiempos de respuesta, excelente calidad y un trato personal puede ser un factor diferenciador frente a grandes productoras y agencias creativas para el cliente final. • Se debe hacer un esfuerzo importante para mejorar las relaciones públicas con las grandes agencias creativas. • La contracción que se vio en el 2011 se debe principalmente al rompimiento de las relaciones con una agencia BTL que en el 2010 facturó el 61.82 del total de la facturación. • Sin contemplar el cliente con que se acabaron las relaciones en el 2011 hubo un incremento en la facturación del 62% y una mejor distribución del total facturado entre los clientes pasando el pareto de 13% a 36%. • La segmentación de todos los clientes en 6 grupos permitirá poder diseñar estrategias específicas para cada grupo y poder redistribuir los recursos de manera más eficiente. <ul style="list-style-type: none"> • El potencial de los segmentos es bueno teniendo en cuenta que solo uno se ubico dentro del cuadrante de perros, donde se puede revisar y poner atención a los clientes que se encuentran en este grupo por solo haber facturado durante el último año de análisis pero tienen un potencial muy importante. • Se deben desarrollar estrategias para poder generar ventas cruzadas, ofreciendo productos complementarios, que constituyan una solución integral de comunicación para el cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Mediante la creación de un departamento de ventas se puede atacar de manera más específica y eficiente tanto el segmento de agencias como de clientes directos. • Es importante poder desarrollar KAPs,, para poder fidelizar a los clientes más importantes del segmento A y B, a la vez que se puede mejorar el flujo de caja de manera sustancial.

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto para el segmento de agencias como para cliente directo tener un excelente tiempo de respuesta y procesos eficientes son factores diferenciadores. • Las ventas cruzadas de paquetes con productos complementarios pueden ser una excelente estrategia para poder fidelizar a los clientes directos. • La estrategia comercial se fundamentará sobre talento humano, la calidad y creatividad de las piezas diseñadas y el servicio, respaldo y respuesta que se preste post venta. • Por la cantidad de clientes directos que existen dentro del mercado potencial, éste segmento puede ser mucho más atractivo que el segmento de agencias. • El segmento de agencias puede garantizar un flujo constante de trabajo, garantizando un flujo de caja aceptable. • Con dos personas atendiendo el (ASDA, 2004) segmento de clientes directos y una atendiendo el segmento de agencias, se considera que se puede cumplir con la meta de tener una participación de mercado del 0.21%.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Comunicación, A. N. (2011). <i>ESTUDIO DE INVERSION PUBLICITARIA NETA 2° TRIMESTRE Y 1° SEMESTRE 2011</i>. Bogota.</p> <p>Comunicaciones, A. N. (2011). <i>ESTUDIO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA NETA 2010</i>. Bogota.</p> <p>Revista P&M. (2010). Menos es más. <i>P&M</i> , 23-29.</p> <p>Plan de Negocios, L.Tovar; L. Cortes; P. Rodriguez (2010). <i>OUTDOOR ADVENTURE LTDA</i>. Bogotá</p> <p>Plan de Negocios, C. Medina (2008). <i>IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERMOCOSMÉTICOS DE ORIGEN ESPAÑOL MARCA LABORATORIOS BABE</i>. Bogotá.</p> <p>Libro, M. Johnston (2004). <i>ADMINISTRACIÓN DE VENTAS</i>. 7ª edición. México.</p> <p>Harvard Business Review, J. Anderson (2006). <i>PROPUESTAS DE VALOR PARA EL CLIENTE EN LOS MERCADOS DE EMPRESAS</i>.</p> <p>Informe, J. Orjuela (2002). <i>LATIN AMERICAN BUSINESS REVIEW</i>. VARTA. Buenos Aires.</p> <p>Informe, J. Orjuela (2000). <i>KEY ACCOUNT PLAN VISUAR S.R.L</i>. VARTA. Buenos Aires.</p> <p>Presentación, M. Pineda (2011). <i>ADMINISTRACIÓN DE VENTAS</i>. Bogotá.</p> <p>Presentación, J. Torres (2011). <i>GERENCIA DE MERCADEO</i>. Bogotá.</p>