



144
2e)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Química

ESTUDIO MERCADOLÓGICO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA METAL-MECANICA
FABRICANTE DE ESTANTERIA ESPECIALIZADA
PARA BIBLIOTECAS

INFORME DE LA PRACTICA PROFESIONAL

Que para obtener el Título de :

INGENIERO QUIMICO

Presenta :

AUGUSTO SANCHEZ-LOSADA CORDERO



Ciudad Universitaria, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1 Introducción general	1
1.2 Orígenes de la empresa	3

CAPITULO II

INFORMACION GENERAL SOBRE EL MERCADO

DE LAS BIBLIOTECAS	5
2.1 ¿Cómo se compone una biblioteca?	5
2.2 Mobiliario hemerobibliográfico	6
2.3 El mercado nacional de las bibliotecas	7
2.4 El mercado de exportación a nivel continente americano	15
a) E.E.U.U. y Canadá	15
b) Caribe, Centro y Sudamérica	16

CAPITULO III

LA COMPETENCIA	17
3.1 Competencia nacional	17
3.2 Competencia en el extranjero (Continente Americano)	19
3.3 Fortalezas y debilidades	21
a) Diferencias de diseño en el producto básico	21
b) Diferencias en el método de venta	22
3.4 Oportunidades	24

CAPITULO IV

DIVERSIFICACION DE PRODUCCION PARA OTROS

MERCADOS MENOS COMPETIDOS	33
4.1 Análisis de otras oportunidades de diseño	33
4.2 Facilidades de fabricación y problemas a enfrentar	34
4.3 Conceptos básicos de la mercadotecnia moderna	37
4.4 Estrategia de mercado para la mezcla de los producto	40
a) Segmentación en ambos mercados	43
b) Posicionamiento de la empresa en ambos mercados	43

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
---	-----------

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA	47
-------------------------------	-----------

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCION GENERAL

De cara a los cambios que el mundo está generando a velocidad cada día más sorprendente, México también está experimentando cambios en su infraestructura política, económica y social sin desaprovechar las oportunidades de crecimiento y progreso que dichos cambios plantean y ofrecen.

El costo ha sido elevado, pero todos coincidimos en que no es conveniente, por toda nuestra historia tan llena de rezagos e improductividad, detener la marcha ya iniciada.

La participación de todos es obligada y el Estado ha dado muestras claras e inobjetables de su decidido apoyo al progreso y a la superación nacional.

La transformación social del país requiere de cambios radicales en la actitud de la población para soportar así la transformación política y luego la

económica que la nación demanda para lograr el rango de país desarrollado y ser competitivo a nivel mundial.

Tocando el tema de la transformación social, también estaremos de acuerdo en que a pesar de nuestra riquísima cultura precolombina, de la rica mezcla resultante del mestizaje y de los logros como nación independiente que somos, nuestra población no es, y por mucho, una población culta y con criterios que abracen a la lógica y al sentido común.

En un plano frío y sin sentimentalismos, la mayoría de los mexicanos estamos indefensos para expresar oralmente y por escrito nuestra opinión y sostener nuestros ideales con razonamientos coherentes y por ende, convincentes.

Titubeamos, las palabras se nos enredan en el cerebro y no atinan a salir correctamente por nuestra boca simplemente porque NO LEEMOS LIBROS; por generaciones y generaciones no nos inculcaron el hábito y el gusto por la buena lectura, la que nos brinda un léxico refinado acorde con nuestros 30 siglos de esplendorosa cultura, la que nos otorga capacidad de discernimiento y nos permite bien hablar y bien pensar.

Los resultados están a la vista; quien no cuenta con los argumentos necesarios para exponer y sostener sus puntos de vista, experimenta una sensación de impotencia y un anticipado derrotismo que generalmente concluye o se traduce en violencia.

Bien pensó, aunque no tuvo el suficiente eco social, Don José Vasconcelos al pronunciarse por el refrán que resumía su causa política:

"EDUCACION PARA LOS MEXICANOS"

El tiempo ha pasado inexorablemente y el precio que México ha pagado por no llevar a cabo desde esos tiempos y en forma continua y decidida tan loable proposición ha sido incalculable.

Afortunadamente para nuestras nuevas generaciones, el Estado finalmente despertó de ese letargo y puso a funcionar en los dos últimos períodos sexenales, incluido el presente, un Plan Nacional de Bibliotecas Públicas con resultados extraordinarios en algunos estados de la República.

Tampoco ha sido fácil ya que la actitud de algunos sectores regionales no ha manifestado un verdadero interés en siquiera emular lo que sus estados vecinos han logrado en ese terreno, no obstante el apoyo logístico y económico federal.

Cabe mencionar que también se ha apreciado un crecimiento de bibliotecas universitarias, ya que no obstante no formar parte directa del citado Plan Nacional, el Estado ha destinado paralelamente grandes presupuestos para mejorar las condiciones de las redes de bibliotecas de las universidades públicas estatales; en las universidades privadas ya existentes y las de reciente creación atribuyen una importancia vital a sus bibliotecas.

La excelencia académica es ya un objetivo y una prioridad nacional para que México cuenta con profesionistas bien preparados y sobre todo con un acervo cultural sólido para enfrentarse con éxito al reto irrefrenable del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Este plan, sin embargo, presenta sus propias necesidades de proveduría y lo que se pretende en este trabajo es estudiar las diferentes condiciones de mercado que las diversas plantas proveedoras habrán de considerar para atender adecuadamente dichas necesidades sin menoscabo de sus objetivos financieros en términos de rentabilidad.

1.2 ORIGENES DE LA EMPRESA

En el año de 1981, la Universidad Autónoma de Nuevo León y la compañía danesa Bibliotek Centralen Inventar A/S, líder en el mundo en su ramo, suscribieron un convenio de co-inversión para montar un complejo fabril en la Cd. de Monterrey, con lo que dieron nacimiento a la empresa BIBLOMODEL, S.A. DE C.V.,

mexicana por mayoría de acciones y originalmente orientada a la fabricación de estantería metálica especializada para bibliotecas y cualquier otro rubro similar.

La decisión fue tomada después de analizar un estudio de factibilidad que mostraba un crecimiento gradual pero consistente del número de bibliotecas en México, así como de la poca competencia nacional de calidad en dichos productos.

Aunada a la información sobre el ámbito nacional, se analizó también la situación en el mercado estadounidense y canadiense con el objeto de darle un toque logístico a la posición de la planta en el lugar planeado.

En 1982, apenas concluidas las instalaciones fabriles e iniciándose la promoción de los productos, el Gobierno decreta la estatización de la banca y devalúa de nueva cuenta la moneda cayéndose en una espiral inflacionaria incontrolable de momento, por lo que la empresa se ve forzada a arrancar sus operaciones comerciales en condiciones muy severas.

CAPITULO II

INFORMACION GENERAL SOBRE EL MERCADO DE LAS BIBLIOTECAS

2.1 ¿COMO SE COMPONE UNA BIBLIOTECA?

Los factores que integran el nacimiento o creación de una biblioteca, sin ahondar en los procesos políticos y/o económicos que la generan son:

- Un edificio
- Mobiliario hemerobiográfico
- Mobiliario administrativo
- Acervo
- Personal
- Fondo de mantenimiento
- Fondo de crecimiento

En el caso que aquí nos ocupa nos avocaremos al rubro de mobiliario hemerobibliográfico.

2.2 MOBILIARIO HEMEROBIBLIOGRAFICO

Este tipo de mobiliario está integrado básicamente por los siguientes grupos:

- a) Estantería especializada para cada área.
- b) Mesas.
- c) Sillas.
- d) Cabinetas de estudio individual.
- e) Mobiliario accesorio (ficheros, señalamientos, mostradores de atención al usuario, sofás de confort, carritos para transportar libros, etc.).

Las necesidades de cada uno de estos componentes están determinadas por el tamaño mismo de la biblioteca y este a su vez está concebido para dar servicio a una comunidad integrada por un número específico de habitantes (usuarios).

Así pues, el universo de las bibliotecas que requiere un Estado geopolítico y sus diferentes tamaños está en función de la magnitud de dicho Estado, tanto en población total como en población universitaria. (*)

De la cuantificación de bibliotecas requeridas para cubrir la necesidad mínima se puede obtener el número de usuarios y este a su vez aporta el número de sillas, y este nos dará el número promedio de mesas (la determinación final de la forma y dimensión de las mesas dependerá del área física real de cada edificio).

(*) Existen promedios reales en países desarrollados que son tomados como una referencia comparativa válida si consideramos que México está en el umbral que lo diferencia de los países en vías de desarrollo. (ejem. Inglaterra, E.E.U.U. etc.)

El número de metros lineales de estantería lo determinará el tamaño del mercado objeto del estudio.

Habría que destacar las opciones de fabricación desde el punto de vista **materias primas**.

Tanto la estantería como las sillas y mesas pueden ser manufacturadas con acero o madera (amén de la opción en plástico en algunos casos).

Existen tendencias a nivel mundial en las que se aprecia una marcada preferencia por eliminar hasta donde sea posible y sin afectar la estética el uso de la madera, y las razones son de peso:

- Precio.
- Costos de mantenimiento.
- Riesgo de conflagración (la madera es combustible).
- Aparición de plagas (termita, comején, pescadillo de plata y otros que atacan al papel también).

De modo que aplicaremos en este trabajo la conjetura de que el mercado compra de hecho mobiliario manufacturado en acero preferentemente.

Dado que el objetivo de toda industria fabril es **VENDER** lo que manufactura, estaremos de acuerdo en que las ventas serán el indicativo más claro de la necesidad de contar con un estudio de mercado específico que permita elaborar los pronósticos de ventas sucesivos dentro de un marco real de crecimiento que pueda ser medido con la facturación anual.

2.3 EL MERCADO NACIONAL DE LAS BIBLIOTECAS

Este se compone por las bibliotecas que el Estado Federal ya opera y las que contempla abrir anualmente dentro del Plan Nacional antes citado, además de las Redes de bibliotecas de las 32 universidades oficiales o públicas; asimismo,

Instituciones como la UNAM y el IPN contribuyen con un respetable porcentaje en la integración de dicho mercado, amén de las Instituciones de Educación Superior privadas que se encuentran diseminadas por todo el territorio y lo mismo de otras Instituciones de propósito diverso.

Las bibliotecas de los niveles primaria y secundaria representan un porcentaje bajo en la consideración del mercado para planes a corto plazo ya que las autoridades correspondientes destinan poco presupuesto, por razones de priorización del gasto público, a la creación o mejoramiento de sus redes de bibliotecas, aunque tarde o temprano habrán de hacerlo de acuerdo a los recientes cambios en los planes de estudio implementados por el poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Educación Pública.

El hecho se aprecia ya con números bastante notables, y para ello baste observar el siguiente bloque estadístico.

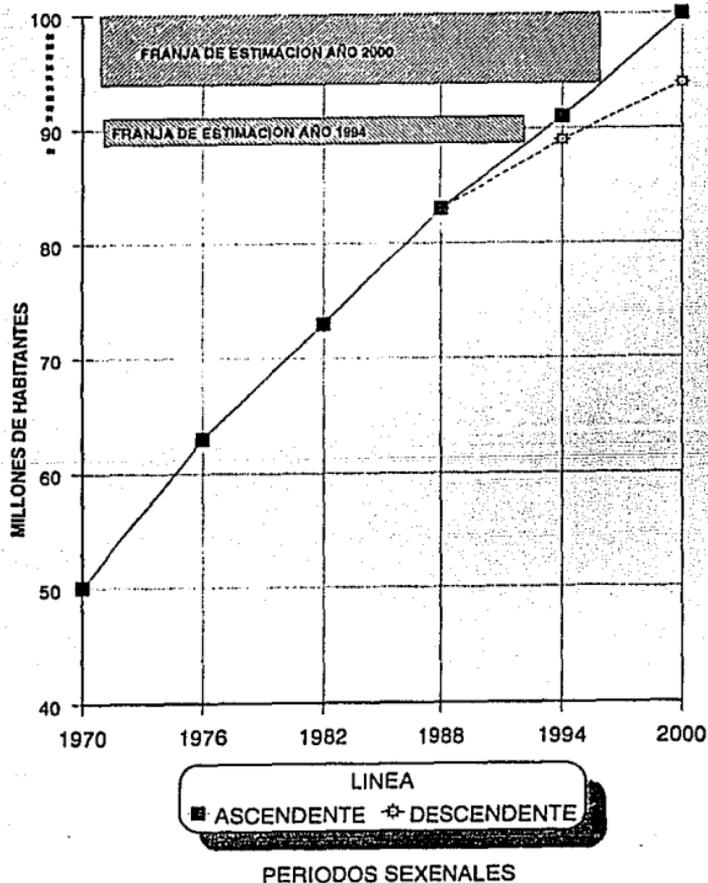
En 1976, al inicio del período sexenal correspondiente, en México había aproximadamente 62 millones de habitantes y 200 bibliotecas públicas operando.

En 1982, al inicio del período sexenal subsecuente, las cifras relativas eran de 73 millones de habitantes y de 374 bibliotecas públicas, significando un crecimiento de 18% y 87% respectivamente.

Para 1988, dichos números alcanzaban ya los 83 millones de habitantes y las bibliotecas públicas operando eran 2700 aproximadamente para representar un crecimiento del 34% y 1250% respecto a 1976. (Ver figuras No. 1 y 2).

Actualmente, la red de bibliotecas públicas operando es de aproximadamente 4260 y se contempla abrir unas 600 para el año de 1993 y llegar al término del plan sexenal actual a la cifra sin precedente de 5000 (1994). (Ver figura No. 3).

FIGURA No. 1



(REFERENCIAS: CONAPO / INEGI)

FIGURA No. 2

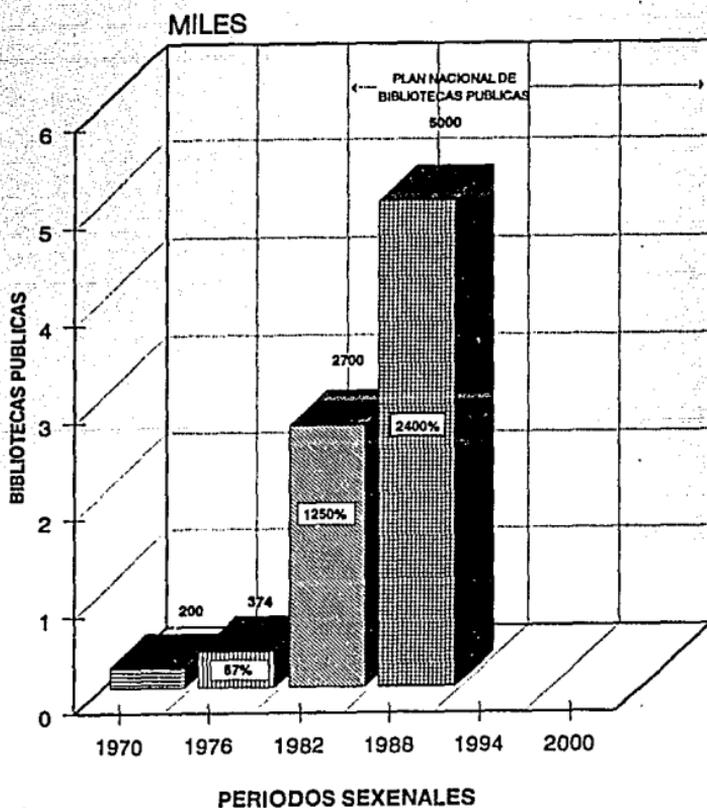
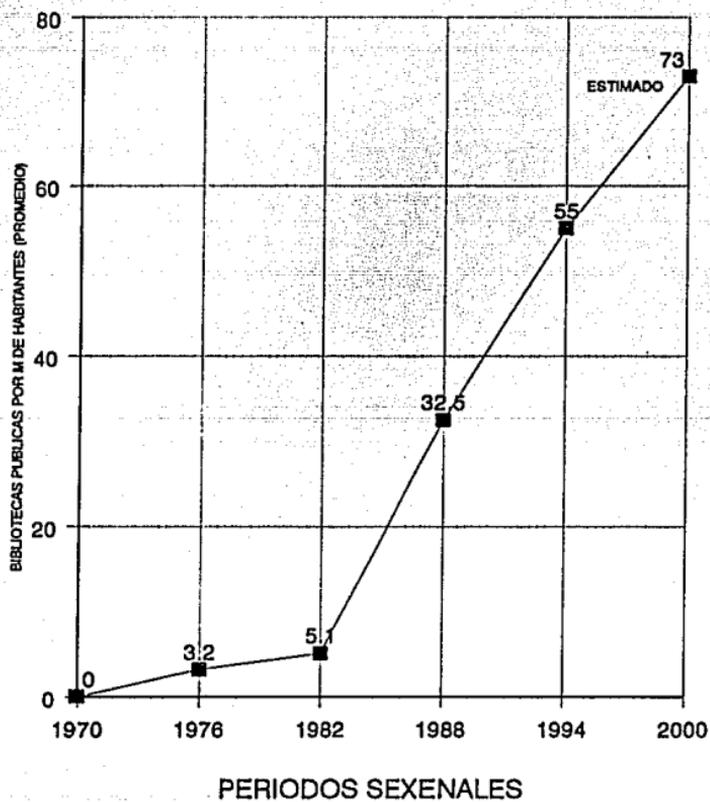


FIGURA No. 3



El total de bibliotecas universitarias estatales oficiales es de aproximadamente 770; la UNAM cuenta con 162 bibliotecas (incluidas las de plazas foráneas y de estudios avanzados); las instituciones de Estudios superiores privadas conforman un bloque aproximado de 340; el IPN tiene una red de 56 bibliotecas (incluyendo las de estudios avanzados en plazas foráneas); el INEGI dispone de una red nacional con al menos una biblioteca en cada cabecera estatal y el Colegio de México y los de otras entidades suman un promedio de 5; la UAM cuenta con 4.

Además, conjuntando las bibliotecas de diversas instituciones públicas y privadas como: BOLSA MEXICANA DE VALORES, PGR, INACIPE, ININ, INEN, INI, INAP, CONACYT, IMSS, ISSSTE, DIF, CNDH, CENAPRED, BANCOMEXT, LAS SECRETARIAS DE ESTADO, LAS OFICINAS MATRICES BANCARIAS, FUNDACIONES, ETC., se puede hablar de un paquete de no menos de 150 bibliotecas más.

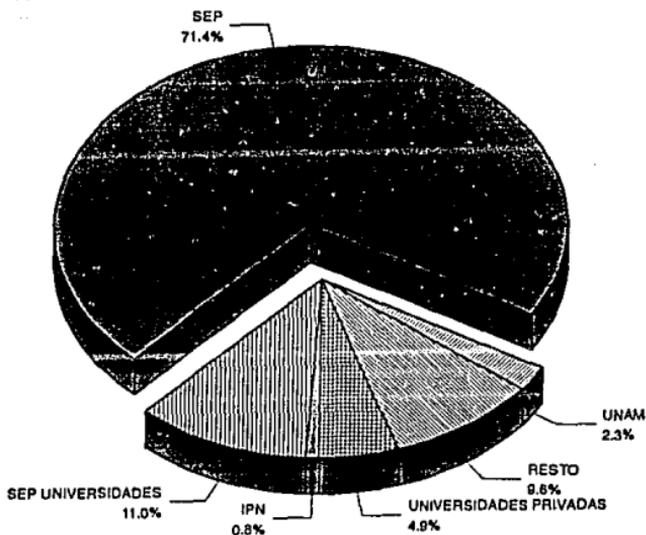
De lo anterior se deduce que el mercado nacional de bibliotecas se compone de un total aproximado que frisa las 7000. De esta cifra, podríamos hacer una segmentación del 90% para el sector público y del 10% para el privado, lo que indica que la subsistencia de la empresa dependerá de lo que el Estado planee o programe cada sexenio para apoyar a la educación y a la investigación. (Ver figura No. 4).

Este mercado específico se guía por normas federales y/o estatales que regulan las compras y se orientan a través de licitaciones de carácter público manejadas por comités de compra que se guían primordialmente por el precio y no necesariamente por las características del producto a comprar (calidad de producto).

En muchos de los casos las especificaciones son tan generales que se da pie a la participación de compañías NO especializadas en este tipo de productos, es decir, un producto especializado y de calidad compite en una licitación con productos "similares" y de inferior calidad, pero con más probabilidades de ser seleccionado por precio (no obstante la renuencia del bibliotecario [usuario final] a aceptar ese tipo de productos).

FIGURA No. 4

**MERCADO NACIONAL
(1994)**



Como resultará obvio, este mercado resulta muy poco confiable para hacer pronósticos o trazar objetivos rentables para la empresa; de ahí que los esfuerzos de venta deben estar dirigidos por una serie de estrategias a fin de obtener ventajas competitivas a largo plazo y que puedan ser consistentes no obstante los cambios de conducta sexenal, tales como: persuadir técnicamente a los compradores a aceptar y efectuar el cambio de especificaciones; evaluar muestras físicas en presencia del usuario (el bibliotecario) para provocar la descalificación técnica previa de los concursantes "oportunistas"; desarrollar otros productos y servicios que la competencia no tenga o no pueda fabricar y ofrecerlos al usuario en paquete, etc.

Aún logrados estos objetivos, la participación seguirá orientada a los precios por lo que la oferta significará costosos sacrificios en términos de utilidad por evento.

Además, las condiciones de entrega y de pago en la mayoría de estas licitaciones tal parece que están diseñadas para asestar el "tiro de gracia" a los ganadores, ya que los períodos de entrega requeridos normalmente son más cortos de los que las plantas operan con los volúmenes que se concursan, lo que obliga por lo general a abrir medios turnos o a trabajar con eventuales a destajo.

Las condiciones de pago tradicionales en la gran mayoría de estos casos es de aproximadamente cuatro semanas después de entrega la mercancía, lo que implica una pérdida en las utilidades por financiamiento.

Además, y debido a vicios de los sistemas (muy difíciles de erradicar) existe el riesgo de impugnación legal por parte de los proveedores perdedores, lo que puede provocar un fallo federal de suspensión del concurso en momentos en que ya se está iniciando el programa de producción específico para cumplir con los tiempos de entrega.

Ahora bien, aunque el mercado nacional es incierto para efectos de pronósticos, realmente significa un porcentaje seguro de ventas si se hace el seguimiento adecuado (hasta la culminación) de cada caso o proyecto específico sobre todo aquellos que ofrecen la ventaja de no ser concursables.

2.4. EL MERCADO INTERNACIONAL DE LAS BIBLIOTECAS/AMERICA

Este mercado presenta tantas opciones que se hace necesario diferenciarlo para diseñar las estrategias propias de cada situación.

Sin embargo, y debido a la capacidad instalada de la planta y por supuesto a los objetivos a mediano y a largo plazo, nos concentramos en primera instancia a nivel América sin tocar el mercado europeo occidental.

El mercado americano puede dividirse ya sea por su actual infraestructura educativa o por su actual capacidad de compra, de modo que lo fraccionaremos en:

a) E.E.U.U. y Canadá / Norteamérica.

El mercado norteamericano cuenta con una red de bibliotecas públicas y privadas muy amplia, muy moderna, magníficamente intercomunicada y sobre todo, bien soportada financieramente como resultado de la economía nacional de ambos países.

El sistema de adquisición de mobiliario en ambos casos es muy simple; se basa en datos estadísticos de costos de inversión por lo que anualmente se destinan fondos generosos previamente soportados con proyectos presupuestados.

Se convoca a participar sólo a los proveedores especializados que han demostrado curricularmente que reúnen las condiciones mínimas de **CALIDAD, SERVICIO Y PRECIO**, y por cierto, son pocas las compañías tomadas en cuenta.

Se les exponen las necesidades de proyecto (ya cuantificadas) y los proveedores ofertan incluyendo descuentos y/o agregando servicios o productos extras y el cliente selecciona la que considera es su mejor opción por las ventajas a **FUTURO**.

Como no es concurso oficial no hay objeción o impugnación posterior que arriesgue la operación del proveedor ganador.

Existe además una práctica comercial muy recurrida en general en ambos países y que la constituyen las redes bien establecidas de distribuidores especializados en cada campo, quienes conocen sin lugar a dudas y palmo a palmo su terreno comercial con todas las implicaciones y recovecos legales y jurídicos que pueden ser complicados para un fabricante extranjero.

Si bien las condiciones de pago no son muy motivadoras ya que tradicionalmente se opera con el llamado "contado comercial", la fuente de financiamiento nacional es más diligente por los créditos a la exportación rápidos y relativamente blandos que ofrece el Estado a través de las instituciones oficiales de apoyo a la exportación.

b) Caribe, Centro y Sudamérica

Respecto al mercado del resto de América, se podría decir que no representa un porcentaje significativo de las exportaciones posibles debido a que los países que la integran padecen la misma problemática de bajos recursos.

En este caso, sólo es factible considerar aquellos proyectos en los que la fuente de financiamiento la constituyen organismos o instituciones de corte internacional como el BID, UNESCO, FAO, etc.

Para ello y para una apertura económica a largo plazo, siempre será recomendable estar presentes en esos países a través de todos los medios de difusión posibles; correspondencia, folletería, participación sistemática en eventos regionales relacionados con el medio, tales como: convenciones, foros, seminarios, bienales, etc.

CAPITULO III LA COMPETENCIA

3.1 COMPETENCIA NACIONAL

Existen en la Cd. de México aproximadamente 10 empresas fabricantes de estantería metálica para bibliotecas y en provincia se localizan otras 3 marcas conocidas en el medio.

Las primeras 10 comparten un diseño similar hasta en un 95% como resultado de la divulgación de especificaciones técnicas muy generalizadas en los concursos de los últimos diez años (en 1981 sólo se localizaban una marca en la Cd. de México y una en provincia), ya que se provocó competencia de volúmenes y no de calidad y diseño del producto.

Las 3 de provincia son de diseño orientado a la actividad comercial y con ciertas similitudes entre sí; de hecho sólo tienen posibilidades en operaciones propias de sus entidades y siempre y cuando no sean licitaciones públicas nacionales.

En todos los casos la fabricación se concentra en libreros metálicos de diferente altura y con un solo tipo de entrepaño, variando el número de estos según la altura del librero.

Básicamente fabrican 2 componentes; el marco integral y el entrepaño.

El primero es de dimensiones variables y el segundo es común y único.

Utilizan lámina de acero rolado en frío (CRLC) en dos calibres y la calidad es de segunda respecto a la superficie de la lámina (presentan un defecto conocido como "piel de naranja" ("ORANGE PEEL" en inglés) mas no en cuanto a composición carbónica.

La calidad del troquelado es deficiente en todos los casos e inclusive muy crítica en algunos de ellos, apreciándose el "beneficio" que les permite competir con los precios más bajos de todo el contingente competidor.

Respecto al acabado final, excepto uno o dos que utilizan resina epóxica, el resto emplea otro tipo de esmaltes de menor calidad y por ende de menor costo; no obstante que en la mayoría de los concursos se especifica claramente RESINA EPOXICA MICROPULVERIZADA, todos los fabricantes participan al amparo de la falta de conocimientos técnicos de la mayoría de los integrantes de los comités de compra.

De hecho, sólo en contadas ocasiones se ha exigido un reporte de laboratorio oficial y reciente que compruebe el tipo de pintura especificado y con los resultados mínimos exigidos.

Ningún competidor cuenta con línea de accesorios montables ni con línea interna de otros productos afines al medio, en todo caso la complementan con maquila Inexperta.

Este diseño integral es de fácil armado pero con las dificultades que presenta para su empaclado, este será siempre deficiente y el riesgo de daño al

producto durante su transportación y traspaleará siempre una desventaja notoria y un perjuicio para los activos fijos de los clientes.

3.2 COMPETENCIA EN EL EXTRANJERO (CONTINENTE AMERICANO)

En E.E. U.U. y Canadá se localizan aproximadamente 8 marcas distintas, entre ellas la misma patente que maneja la compañía objeto de este estudio y que por estrategia decidió seguir participando en ese mercado con su nombre original.

El tipo de diseño que manejan las 7 marcas locales es muy similar entre sí y se integra por 4 componentes básicos equivalentes a los de la 8a. marca (y por ende a la nuestra), es decir, es del tipo "mecano" y tienen muy pocos componentes accesorios empotrables.

La calidad del estampado o troquelado es excelente y de precisión al ensamblado en todos los casos.

Referente al acabado exterior, todos utilizan resina epóxica micropulverizada y manejan un color como estándar ofreciendo como opcionales otros más.

La comercialización se efectúa preferentemente por medio de distribuidores especializados (inclusive algunos propietarios son bibliotecarios de carrera) y se manejan escalas de descuentos de hasta el 60% contra sus listas de precios.

Cuando este tipo de competencia fue evaluada contra los parámetros de **CALIDAD, PRECIO Y SERVICIO** se concluyó que es un contingente muy homogéneo, por lo que fue relativamente sencillo establecer las pautas comparativas respecto a la posición de la empresa en aquel medio.

CALIDAD

Se presentaron muestras físicas a algunos distribuidores ("DEALER'S"), para que ellos mismos, por los mecanismos apropiados y/u obligatorios, efectuaran las pruebas técnicas que las autoridades de ciertos estados exigen superar por razones de seguridad y de niveles mínimos de calidad (estabilidad, resistencia al peso, esfuerzo cortante, peso tara por m², etc.); todas las pruebas fueron aprobadas.

PRECIO

Debido a los márgenes de comercialización tan altos recorridos en ese mercado no fue difícil ofertar precios bajos muy competitivos y con un margen de utilidad bastante atractivo para los distribuidores. (*)

Para no perder la penetración lograda se tuvo que sacrificar parte de las utilidades en los siguientes 2 ó 3 años hasta que se logró una nivelación con los precios vigentes de la competencia; además, la situación de México ha mejorado consistentemente año con año hasta la actualidad en relación con la inflación y la devaluación monetaria.

SERVICIO

Se efectuaron algunos compromisos comerciales de sondeo para evaluar la respuesta de la empresa en cuanto a tiempos de entrega, reclamaciones de calidad por daños, tiempos de instalación y de apariencia general concluidas las instalaciones.

(*) En este rubro se cayó en un error de apreciación ya que no se consideró que en ese mercado se tiene una inflación de un dígito y difícilmente aceptan incrementos de precios de 2 dígitos o que sean siquiera superiores a sus índices oficiales de inflación anual.

En este punto se tuvieron algunos problemas derivados de la actitud típica del obrero mexicano promedio; por falta de cultura se cae en el terreno de la mediocridad y la falta de compromiso para hacer bien las cosas en una primera y única instancia.

Los gastos efectuados para corregir las fallas incurridas fueron cuantiosos hasta que se implementaron controles de verificación y conteo adecuados y confiables y se capacitó además al personal reclutado específicamente para esos propósitos.

3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

a) Diferencias de diseño en el producto básico

La empresa objeto de este estudio adquirió los derechos de explotación de un diseño extranjero, líder mundial en su ramo para fabricarlo y comercializarlo a nivel continental en primera instancia y con nombre mexicano (castellano).

Dicho diseño está integrado por 4 componentes básicos ensamblables entre sí (tipo "mecano") y con diferentes calibres en su manufactura.

COMPONENTES	CALIBRE (*)
Columnas o postes	Cal. 14
Travesaños	Cal. 9 Y 14
Mensulas	Cal. 16
Entrepaños	Cal. 20
(*) Acero rolado en frío (CRLC)	

Las columnas se fabrican en varias alturas, ergonómicamente similares a las de la competencia.

Los travesaños se fabrican en 3 longitudes: 60, 75 y 90 centímetros.

Las ménsulas se fabrican en 2 diseños; sencillo para los extremos de la estantería, y de doble engarce para los entrepaños intermedios de la estantería, además de fabricarse cada versión en 5 profundidades: 20, 25, 30, 35 y 40 cm. de acuerdo con las necesidades hemerobibliográficas de cada área en las bibliotecas.

Los entrepaños, por ende, se manufacturan en 3 longitudes y en 5 profundidades y además con 2 versiones de cada uno; una con respaldo metálico para soporte de libros opcional y otra sin respaldo.

Esto representa 30 ENTREPAÑOS diferentes contra sólo uno de los competidores.

Para las áreas de publicaciones periódicas (revistas, boletines, magazines, etc.), la competencia fabrica sólo un entrepaño con inclinación de 30° mientras que esta compañía manufactura 3 longitudes e inclinaciones de 30° y 45°.

En resumen, la competencia nacional cuenta con no más de 30 artículos finales en su línea de estantería mientras que esta compañía fabrica casi 400 componentes modulares que combinados entre sí arrojan un número impresionante de artículos finales al servicio del medio bibliotecario nacional.

b) Diferencias en el método de venta

En los E.E. U.U. y Canadá el comportamiento del mercado es hasta cierto punto "*sui generis*", ya que se recurre a la práctica de contratar especialistas en diseño de bibliotecas y una vez que el diseño específico ha sido definido y cuantificadas las necesidades se procede a la búsqueda de las ofertas de varias marcas del mobiliario sugerido.

Por lo general se separan paquetes de mobiliario para que sean colizados por los respectivos contingentes de competidores especializados en cada ramo.

- Mesas
- Sillas
- Estantes metálicos
- Computadoras
- Alfombras
- Etc.

La asistencia del diseñador original durante esta etapa de abastecimiento es importante para garantizar un resultado final SINERGICO o armónico, por lo que seleccionan los diseños más idóneos respecto al proyecto dejando el aspecto precio en un segundo plano.

En México, los fabricantes de sillas y mesas y otros muebles accesorios no están interesados de primera intención en el mercado de las bibliotecas sino que lo atienden porque este es quien los localiza a ellos.

En todo caso, los fabricantes detectan una necesidad ya creada, establecida y aprobada a través de las convocatorias de concursos o licitaciones públicas.

No están afiliados a las asociaciones y/o federaciones de bibliotecas y bibliotecarios para "vivir" de cerca la creación de un proyecto y luego definir sus necesidades junto con el usuario.

Están al final de la ruta esperando el "maná".

Respecto al mercado formado por Centroamérica, Caribe y Sudamérica, resulta un poco difícil observar sus hábitos por lo costoso de los viajes y por los diferentes factores político-económicos que influyen en cada país.

De algún modo se logra obtener datos de su comportamiento durante convenciones y simposia de corte internacional, donde es posible entrevistar a bibliotecarios líderes en sus países de origen y que manifiestan un interés

particular por las muestras y testimonios fotográficos del mobiliario exhibido por esta empresa en ese tipo de eventos (además, se recurre a la técnica de "donar" las muestras a la biblioteca de la Institución sede del evento par crear un foco de atención permanente en cada país).

Debido a la situación económica generalizada en los países que integran este mercado donde casi no existen fabricantes especializados de mobiliario para bibliotecas sólo es posible, como ya se mencionó antes, aspirar a aquellos proyectos que cuentan con apoyo financiero de organismos e instituciones internacionales como:

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO/BID
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL/FMI
- UNESCO/ONU
- FAO
- ETC.

Y aún así, en la mayoría de los casos se someten a rigurosas licitaciones ordenadas, al igual que en México, por políticas y reglamentos internos.

Y también en ellos existe el riesgo de la impugnación legal por parte de los proveedores participantes inconformes, como se señaló en el punto 2.3.

3.4 OPORTUNIDADES

Para consolidar la posición de la empresa respecto a su mercado nacional se definió la estrategia de diferenciar el "*MODUS OPERANDI*" con el de la competencia, que tiene uno idéntico para todos los fabricantes.

Producción y venta directa de librerías metálicas estándar.

Se orientó el esfuerzo inicial al nicho conformado por aquellos clientes con conocimientos de los adelantos técnicos en mobiliario instalado en países

considerados como avanzados en materia de bibliotecas y sistemas de documentación.

Este tipo de cliente desea una biblioteca sinérgica, es decir, que funcione adecuadamente, que sea flexible a los cambios y que sea estéticamente congruente con el medio interno y externo que la envuelve para motivar al usuario a la asiduidad voluntaria y al prestador de servicio a la eficiencia laboral.

Para lograr dicha armonía es necesario desarrollar un proyecto arquitectónico de optimización de espacios que contemple y satisfaga las necesidades mínimas de operación indicadas por el titular a cargo de la biblioteca.

Además de especializar a la empresa en el servicio técnico, hubo necesidad de desarrollar productos accesorios que complementarían la fabricación de mobiliario básico. Así, se implementaron a la línea productos especializados tales como:

- Mostradores modulares para recepción y atención, préstamo a domicilio, orientación, etc.
- Mesas de laboratorio para encuadernación y para restauración.
- Mesas para consulta de indexes.
- Mesas para consulta de mapas.
- Atriles para consulta de "atlas".
- Mesas para equipo de cómputo.
- Etc.

La inversión fue paulatina para aprovechar al máximo la herramienta y maquinaria existentes así como la capacidad instalada de la planta.

Contra lo que se esperaba, la competencia nacional no reaccionó con el típico sentido de emulación, y por el contrario se dedicó a localizar paquetes de concursos que le facilitarían la producción y la venta volumétrica de sus estantes-librerías.

Debido al aparente éxito de esta mecánica de venta tan simple, la empresa estuvo a punto de desarrollar una línea especial para fabricar el mismo estante ya popularizado y con la calidad que ese mercado acepta.

Sin embargo, se analizó detenidamente el fenómeno de tanta licitación y de la trayectoria de la compañía en el mercado global así como la aceptación que ya se tenía tanto de la calidad del producto como del diseño y también de la complacencia de los clientes ante la constante aportación de nuevos y más especializados productos y se concluyó finalmente que el segmento de mercado que representaban las bibliotecas armónicas estaba creciendo y el de los concursos obedecía a un programa de gobierno que podía concluir al término del sexenio, o bien disminuir sus necesidades toda vez que se alcanzaran las metas comprometidas.

Ante tales razonamientos se descartó la implementación de la línea de "segunda".

Aún así, las perspectivas comerciales en este mercado creciente no son del todo favorables toda vez que la mecánica de trabajo muestra resultados no a plazo inmediato sino mediano y hasta largo plazo inclusive.

Veámoslo de esta manera sinóptica:

- I. Cliente llama informando sobre proyecto específico y solicita atención de especialista.
- II. Se atiende a cliente desarrollando técnicamente el proyecto con anteproyectos intermedios.
- III. Se presupuesta cada etapa y paso del proyecto
- IV. El cliente somete el proyecto final a análisis ante autoridades administrativas (que en la mayoría de los casos no sabe nada de bibliotecas y por lo tanto tiene dudas al respecto).

- V. en el 60% de los casos transcurren de 4 a 8 meses entre el punto I y el IV para que se autorice la inversión y se asignen fondos para iniciar realmente el proyecto (puesta en marcha).

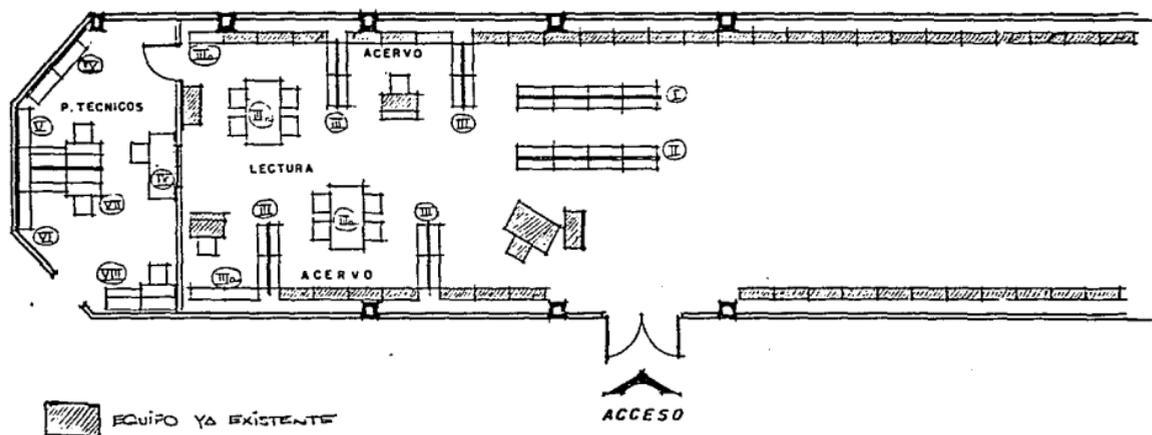
Aproximadamente un 30% de estos proyectos presupuestados se programan para ser ejecutados en el ejercicio fiscal siguiente, ya que se considera que el presupuesto respectivo es presentado originalmente para que los titulares propongan y expongan el proyecto promoviendo un cambio de imagen y de funcionalidad de sus bibliotecas.

Sólo un promedio del 10% decide la compra del proyecto en un plazo no mayor de 2 meses y con posible riesgo de variación a la baja en el monto de la operación.

El tiempo promedio dedicado al desarrollo de un proyecto es de 7 u 8 veces mayor que el que dedica la competencia a presupuestar la misma necesidad específica, y esto porque simplemente **NO HACEN PROYECTOS**, esperan a que ya estén hechos.

Aún recurriendo a la tecnología computarizada con el programa **AUTO-CAD** para reducir los tiempos de dibujo arquitectónico, los presupuestos de los proyectos sinergizados requieren de un período 2 ó 3 veces mayor que los de la competencia por la variedad de productos que se consideran para el costeo.

A continuación se exhibe una muestra de un proyecto sinérgico y la forma en que esta empresa presenta el presupuesto correspondiente.



PLANTA ARQUITECTONICA

ESC. 1: 100



PROYECTO: UNIVERSIDAD DEL MAYAB - BIBLIOTECA		
ACOT: Mts.	ESC. 1: 100	FECHA: Nov. 91
PROYECTO: SERGIO ROMERO		
E.C. ING. AUGUSTO SANCHEZ L.		



BIBLOMODEL
S.A. DE C.V.

Oficinas Generales: ~~U~~ Tipo y Ayuntamiento 83-85 Col. Las Encinas
Apdo. Postal No. 19, Escobedo, N.L. (66050) México Tels. (83) 84-16-83, 84-17-43 y 84-18-03 Fax. 84-02-75
Exhibición y Ventas Gonzalitos Sur No. 609 Tels. 33-21-50 y 33-68-59 Fax 33-22-10

Oficina México: Av. Revolución 314 Local A y Depto. 404, 4º Piso Col. Tacubaya C.P. 11870 Delegación Miguel Hidalgo
México, D. F. Tel. 516-89-71

NOVIEMBRE 11, 1991.

UNIVERSIDAD DEL MAYAB, A.C.
CARRETERA MERIDA PROGRESO KM. 15.5,
APARTADO POSTAL 96 CORDEMEX,
97310, MERIDA, YUCATAN.

AT'N: DR. CLEMENTE LOPEZ.
ASISTENTE.

ESTIMADO DR. LOPEZ:

Por este conducto me es grato enviarle un cordial saludo, así como presentar a su atenta consideración su proyecto de ampliación de la actual Biblioteca a su digno cargo, tan amablemente requerido por Usted.

SISTEMA I

Estante doble, 4 módulos integrales;
107 cms. de altura con 24 entrepaños
de 90x25 cms. y con soportes de li -
bros integrado.

PRECIO UNITARIO: \$1'687,100.00 (X1) \$1'687,100.00
+ I.V.A

SISTEMA II

Estante doble, 4 módulos integrales;
107 cms. de altura con 12 entrepaños
de 90x25 cms. por una cara y 12 exhi
bidores de revistas de 90 cms. por -
la otra cara.

PRECIO UNITARIO: \$1'693,200.00 (X1) \$1'693,200.00
+ I.V.A

SISTEMA III

Estante doble, 2 módulos integrales;
107 cms. de altura con 12 entrepaños
de 90x25 cms. y con soportes de li -
bros integrado.

PRECIO UNITARIO: \$897,700.00 (X4) \$3'590,800.00
+ I.V.A

SISTEMA IIIa

Material misceláneo para modificaciones
al arreglo actual de la biblioteca (área
contigua a Procesos Técnicos).

Columnas sencillas 197x30 cms. (Allen).
PRECIO UNITARIO: \$93,300.00 (X4) \$ 373,200.00
+ I.V.A

V.R.
[Handwritten signature]



Oficinas Generales: ~~Cuernavaca~~ y Ayuntamiento 83-85 Col. Las Encinas
Apdo. Postal No. 19, Escobedo, N.L. (86050) México Tels. (83) 84-16-83, 84-17-43 y 84-18-03 Fax. 84-02-75
Exhibición y Ventas Gonzalitos Sur No. 609 Tels. 33-21-50 y 33-88-59 Fax 33-22-10

Oficina México: Av. Revolución 314 Local A y Depto. 404, 4º Piso Col. Tacubaya C.P. 11870 Delegación Miguel Hidalgo
México, D. F. Tel. 516-89-71

Columna sencilla 167x30 cms. (Allen). PRECIO UNITARIO: \$82,400.00	(X4)	\$ 329,600.00 + I.V.A
Travesaños 90 cms. (Allen). PRECIO UNITARIO: \$30,000.00	(X6)	\$ 180,000.00 + I.V.A
Ménsulas placa doble 25 cms. PRECIO UNITARIO: \$6,700.00	(X18)	\$ 120,600.00 + I.V.A
Entrepaños con respaldo 90x25 cms. PRECIO UNITARIO: \$29,700.00	(X18)	\$ 534,600.00 + I.V.A
Soportes de libros de 25 cms. PRECIO UNITARIO: \$6,100.00	(X18)	\$ 109,800.00 + I.V.A
Mesas adulto 150x90x72 cms. PRECIO UNITARIO: \$431,800.00	(X2)	\$ 863,600.00 + I.V.A
Sillas adulto LF-55 Pintada/vinil. PRECIO UNITARIO: \$93,000.00	(X10)	\$ 930,000.00 + I.V.A

PROCESOS TECNICOS

SISTEMA IV

Estante sencillo, 2 módulos integrales,
212 cms. de altura con 12 entrepaños de
90x25 cms. y con soportes de libros in-
tegrados.

PRECIO UNITARIO: \$958,800.00 (X1) \$ 958,800.00
+ I.V.A

SISTEMA V

Estante sencillo, 1 módulo de 212 cms.
de altura con 06 entrepaños de 90x25 cms.
con soportes de libros integrado.

PRECIO UNITARIO: \$546,400.00 (X1) \$ 546,400.00
+ I.V.A

SISTEMA VI

Estante sencillo de un módulo preparado
para acervo audiovisual, 212 cms. de al-
tura con guardapolvo superior de 90x25
cms. un entrepaño para audiocassettes
de 90x20x23 cms. un entrepaño para video
cassettes de 90x20x20 cms. un locker du-
plex y un porta discos con 20 fundas -
disqueras L.P.

PRECIO UNITARIO: \$993,700.00 (X1) \$ 993,700.00
+ I.V.A

V. S. J. [Signature]



Oficinas Generales: Grupo y Ayuntamiento 83 85 Col. Las Encinas
Apdo. Postal No. 19, Escobedo, N.L. (66050) México Tels. (81) 94-16-83, 84-17-43 y 84-18-03 Fax, 84-02-76
Exhibición y Ventas Gonzalitos Sur No. 609 Tels. 33-21-50 y 33-68-59 Fax 33-22-10

Oficina México: Av. Revolución 314 Local A y Depto. 404, 4º Piso Col. Tacubaya C.P. 11870 Delegación Miguel Hidalgo
México, D. F. Tel. 516-89-71

SISTEMA VII

ESTACION DE TRABAJO DOBLE con 2 módulos integrados dispuesta con unidad de escritorio - de 180x50 cms. con marco ajustable, paneles intermedios de tela (color a escoger) 2 armarios con puerta de vidrio con cerradura 2 atriles a 30°, - con lámpara de 90 cms. 2 entrepapeños de 90x30 con soportes de libros, 2 sillas secretariales mod-T303 tapiz tela del mismo color que los paneles.
PRECIO UNITARIO: \$5'147,100.00

(X1) \$5'147,100.00
+ I.V.A.

SISTEMA VIII

ESTACION DE TRABAJO SENCILLA con 2 módulos integrados, dispuesta con unidad de escritorio de 180x50 cms. marco ajustable, Armario con puertas de vidrio con cerradura, un atril a 30° con lámpara de barra de 90 cms.; un entrepapeño de 90x30 cms. con soportes de libros; una silla secretarial mod. T-303 tapiz tela.
PRECIO UNITARIO: \$1'937,500.00

(X1) \$1'937,500.00
+ I.V.A.

SISTEMA IX

Una mesa dúplex para computadoras (Línea Databit y Biblodel).
PRECIO UNITARIO: \$623,600.00

(X1) \$ 623,600.00
+ I.V.A.

Una silla secretarial mod.- T-303. tapiz tela.
PRECIO UNITARIO: \$400,000.00

(X1) \$ 400,000.00
+ I.V.A.

SUB-TOTAL GLOBAL: \$21'019,600.00
I.V.A 10% 2'101,960.00
TOTAL GLOBAL : \$23'121,560.00

CONDICIONES DE PAGO: 50% Anticipo y 50% vs. entrega del material.

V.B.



Oficinas Generales: ~~C. 5~~ Grupo y Ayuntamiento 83-85 Col. Las Encinas
Apdo. Postal No. 19, Escobedo, N.L. (66050) México Tels. (83) 84-16-83, 84-17-43 y 84 18-03 Fax. 84-02-75
Exhibición y Ventas Gonzalitos Sur No. 609 Tels. 33-21-50 y 33-68-59 Fax 33-22-10

Oficina México: Av. Revolución 314 Local A y Depto. 404, 4º piso Col. Tacubaya C.P. 11870 Delegación Miguel Hidalgo
México, D. F. Tel. 516-89-71

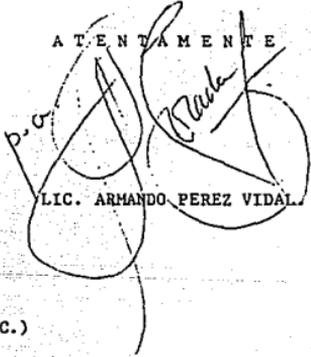
TIEMPO DE ENTREGA: 6 Semanas después de recibido su amable anticipo.

TRANSPORTE E INSTALACION: A cargo de BIBLOMODEL, S.A. DE C.V.

En espera de su amable respuesta nos repetimos de Ustedes como siempre a sus bienvenidas órdenes.

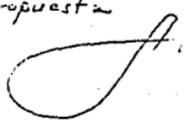
*NOTA: SE LES RECUERDA QUE BIBLOMODEL OFRECIO
LA APERTURA DE UN FONDO DE DONATIVO EN
ESPECIE, MISMO QUE PODRIA INICIARSE -
CON ESTE PROYECTO.

A T E N T A M E N T E

D. C. 
LIC. ARMANDO PEREZ VIDAL

c.c.p. Julio Marrufo (U. del Mayab, A.C.)

P.D. se anexa plano de la Biblioteca con la propuesta



CAPITULO IV

DIVERSIFICACION DE PRODUCCION PARA OTROS MERCADOS MENOS COMPETIDOS.

4.1 ANALISIS DE OTRAS OPORTUNIDADES DE DISEÑO

A finales de 1988, durante el desarrollo rutinario de un proyecto de biblioteca se detectó un leve interés del usuario respecto a la posibilidad de proveerle adicionalmente sus necesidades de mobiliario administrativo (oficinas).

Dicho interés descansaba en el propósito de cubrir sus demandas con el mínimo de proveedores por razones de logística y facilidades de control de su ruta crítica de proyecto.

En una primera instancia se consultó a las gerencias general y de planta sobre la factibilidad de manufactura de una línea accesoria de escritorios con chasis tubular cuadrado (metálico) y con faldones, laterales y cubierta, así como cajonería elemental de aglomerado de madera enchapada con laminado plástico.

4.2 FACILIDADES DE FABRICACION

La idea era desarrollar esta línea con materias primas y herramientas de trabajo ya conocidas y manejadas por esta empresa en forma rutinaria.

Se investigaron las medidas básicas de escritorios que los fabricantes especialistas con más participación en ese mercado manufacturan convencionalmente y se seleccionaron las que eran más recurridas.

1.20 x 0.75

1.50 x 0.75

1.80 x 0.90

2.00 x 1.00

Todas con altura ergonómica de 0.74 cm

Para las 3 últimas medidas se desarrolló opcionalmente la mesa lateral o auxiliar de 0.70 x 0.50; tanto izquierda como derecha.

Paralelamente a las medidas se investigaron también los precios y se encontró un margen de diferencia porcentual muy reducido abajo de ellos (*).

El experimento resultó satisfactorio toda vez que el cliente quedó complacido, la calidad resultante era idéntica a la de la línea de muebles para biblioteca (alta), y la inversión efectuada fue relativamente insignificante.

1989 fue un año de sondeo sin que la fuerza de ventas se percatara de tal intención, ya que el propósito era mejorar el diseño mientras el mercado de bibliotecas iba asimilando la nueva imagen de proveedor opcional para mobiliario de oficinas.

(*) Precios de menudeo recabados directamente en tiendas de venta de los fabricantes

El siguiente paso era intentar desplazar la línea en su verdadero medio y para ello se analizó el *"MODUS OPERANDI"* de los competidores similares; ésto se efectuó en 1990 y 1991 con los resultados siguientes:

Estos tienen una comercializadora que se encarga, ya sea de enrolar o de desarrollar distribuidores especializados, o de colocar tiendas propias en los principales centros urbanísticos del país.

Cuentan además con un departamento de ventas a Gobierno para concursos nacionales.

Todos los competidores tenían no menos de 20 años de existencia como fabricantes de muebles para oficinas y por lo tanto la diferencia en cuanto a experiencia entre esta empresa y ellos era muy grande, de ahí que los intentos para enrolar distribuidores expertos resultaron infructuosos en el mediano plazo toda vez que la competencia cerró filas mejorándoles las condiciones o restringiéndolos bajo pena de retirarles la representación, de modo que, aunada la falta de recursos financieros para desarrollar la propia red de tiendas, se optó por utilizar a la misma fuerza de ventas del mercado de bibliotecas para penetrar en ese mercado específico.

De cualquier manera los objetivos de la compañía incluían las perspectivas comerciales de esta nueva línea.

- Hacer siempre rentable la línea de producción indistintamente de ambos mercados.
- Seguir desarrollando y mejorando la línea de muebles para oficina.
- Desarrollar paulatinamente una fuerza de ventas para esa línea.
- Desarrollar un programa de entrenamiento para dicha fuerza de ventas.

- Desarrollar nuevos productos acordes con los cambios del mercado de oficinas (*).
- Posicionar a la empresa en nichos más recurridos, menos competidos y por tanto más rentables.

PROBLEMAS A ENFRENTAR

- I. Falta de experiencia en mercadotecnia (investigación y planeación).
- II. Falta de recursos financieros.
- III. Falta de medios publicitarios (catálogo, folletos etc).
- IV. Competencia sin los tres puntos anteriores.

Ninguno de los empleados de la empresa tenía experiencia en el campo de la mercadotecnia (al menos comprobada con hechos).

Al momento, la falta de recursos financieros ha impedido la contratación de ayuda profesional ya que este es un servicio costoso y representa un porcentaje de las ventas que no fue considerado desde el principio en el cálculo de precios de los productos originales.

Respecto a los medios publicitarios se cayó en un exceso de confianza al contar originalmente con folletería en español de los productos iniciales, impresa y aportada en especie por la compañía accionista extranjera propietaria de la patente.

Cada año transcurrido se les solicitaban millares adicionales inclusive de la folletería nueva en su país de origen; nunca se tomó en cuenta la diferencia de idiosincrasias y preferencias del mercado.

(*) Se aprovechó la inercia natural creada por la incursión del concepto revolucionario de las ESTACIONES DE TRABAJO creadas por sistemas de mamparas acústicas y escritorios de diseño "semicantiliber" o península.

Con el empleo de la folletería de aportación el mercado nacional no identificaba los productos y servicios que se tenían en México y que la empresa accionista extranjera no manejaba de origen.

La elaboración de folletería propia era necesaria desde el principio y no fue sino hasta 1992 que se aprobó un plan de inversión a corto, mediano y largo plazo bajo un sistema de hojas sueltas y perforadas para la formación gradual de una carpeta en el mediano plazo, de modo que los departamentos de compras de grandes instituciones y organizaciones dispongan de un catálogo testimonial actualizado de todos los productos y servicios vigentes de la empresa.

Lo anterior ameritaba una estrategia de mercado que permitiera lograr los objetivos de la compañía en el menor tiempo posible y para tocar el tema de estrategias de mercado, en el siguiente punto abordaremos un glosario de los conceptos más elementales empleados en la mercadotecnia.

4.3 CONCEPTOS BASICOS DE LA MERCADOTECNIA MODERNA

*P*ara una mejor comprensión respecto a la terminología utilizada en el amplísimo campo de la mercadotecnia, a continuación se describen los conceptos más usuales desde el criterio de Philip Kotler, reconocida autoridad mundial en la materia.

NECESIDAD

Es un sentimiento de carencia o Insatisfacción experimentado por el ser humano independientemente de su formación cultural.

PRODUCTO

Es algo que puede ser ofrecido a un mercado ya sea para llamar su atención, para ser adquirido, para ser usado o consumido de modo que satisfaga una necesidad.

MERCADO

Es un conjunto de compradores (actuales y potenciales) de un producto o servicio.

DEMANDA

Cuando la necesidad es susceptible de ser satisfecha mediante un determinado poder adquisitivo.

MERCADEO

Es toda actividad humana orientada y dirigida a identificar necesidades y satisfacerlas mediante procesos de Intercambio.

Aquí cabe insertar el concepto empresarial del término mercadeo como una filosofía.

"La clave para lograr los objetivos de una organización consiste en identificar las necesidades y demandas de un determinado mercado y hacerle llegar sus respectivos satisfactores más eficaz y eficientemente que los competidores".

**SEGMENTO
DE MERCADO**

Consumidores que responden con similar intensidad a un conjunto de estímulos dado.

NICHO

Un segmento del segmento de mercado seleccionado

**SEGMENTACION
DEL MERCADO**

El proceso de clasificación de consumidores en grupos con determinadas necesidades, características y comportamiento.

POSICIONAMIENTO

El hecho de que una oferta, producto y/o servicio ocupe un lugar claro, identificable y deseable en el mercado y en la mente de los consumidores.

**PARTICIPACION
DEL MERCADO**

Es el grado o porcentaje de un determinado mercado con el que una empresa o firma puede o desea posicionar sus productos.

Se puede ser líder con el porcentaje más alto de preferencia (y de ventas) y desear más participación, o bien, se reconoce un lugar determinado en la escala de competidores y se puede aspirar como meta a superar ese lugar o a mantenerlo.

METAS

Los objetivos de una empresa respecto a su permanencia o su crecimiento dentro de determinado(s) mercado(s).

**COMBINACION
MERCANTIL (*)**

Es el conjunto de variables controlables de mercadeo que una empresa puede mezclar para provocar una respuesta deseada en un determinado mercado.

Las variables de gran influencia para este propósito son 4 conocidas como las 4 P's, por su origen en inglés: "*PRODUCT*", "*PRICE*", "*PLACE*", y "*PROMOTION*".

PRODUCTO

La presentación del producto incluyendo volumen, tamaño, cantidad, color, forma, empaque, etiquetas, etc., va dirigida a la preferencia personal de uno o más segmentos de mercado.

(*) El término original es "*MARKETING MIX*" y fue creado en los E.E.U.U.; no existe una traducción literal para dicho término pero la indicada arriba se aproxima bastante.

PRECIO

Es el monto en dinero que el cliente debe pagar por un producto de su preferencia y debe ser congruente con el valor intrínseco del producto para considerarse atractivo y accesible.

COLOCACION

Toda actividad o esfuerzo que permita la disponibilidad del producto o servicio en el (los) segmento(s) de mercado seleccionado(s).

PROMOCION

Las actividades enfocadas a mostrar al cliente los méritos o bondades del producto o servicio (para persuadirle a comprarlo), valiéndose de medios como: folletería, anuncios, vendedores, promociones y publicidad.

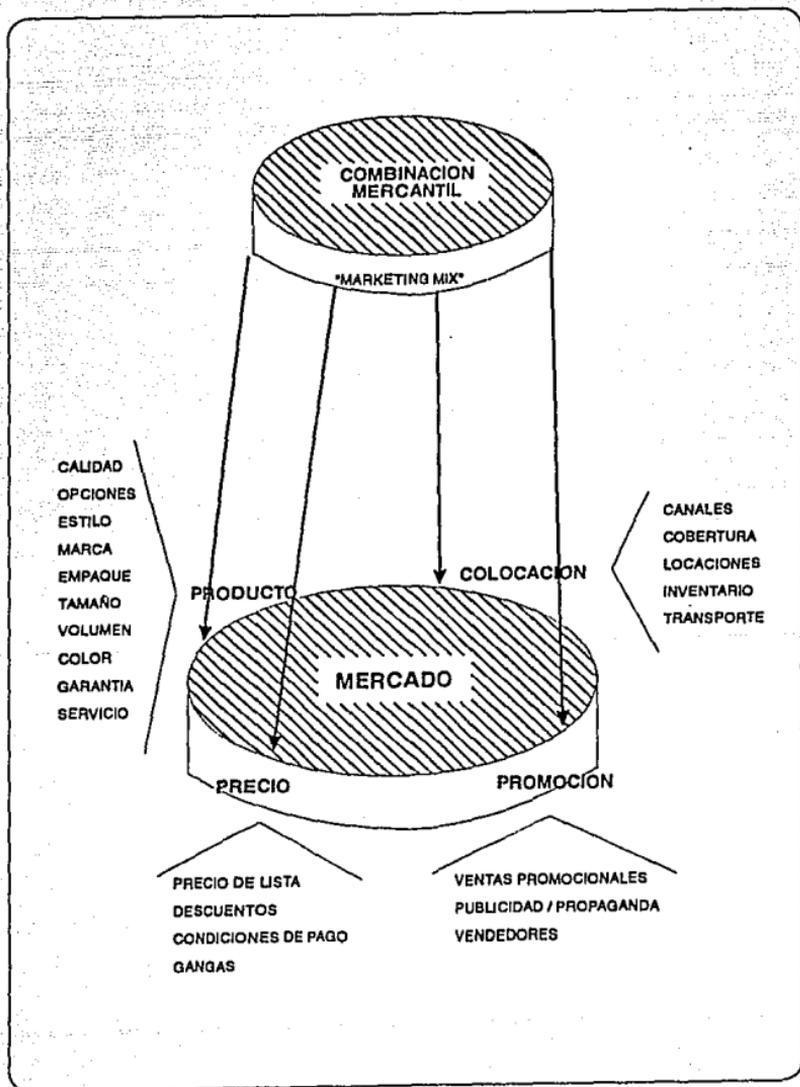
4.4 ESTRATEGIA DE MERCADO PARA LA MEZCLA DE PRODUCTOS

La combinación adecuada de una estrategia de mercado con una combinación mercantil ("MARKETING MIX") previamente diseñada es lo que se denomina:

DIRECCION POR OBJETIVOS

y es aplicable a cualquier empresa fabricante de productos o prestadora de servicios.

La siguiente figura muestra la interacción básica entre la "combinación mercantil" (4 P's) y el (los) mercado(s) seleccionado(s).



A continuación se sugiere un formato para poner en "blanco y negro" una determinada meta mercadológica de cualquier empresa para aplicarlo en este estudio en forma resumida.

AÑO: 1993	
MISION DE LA EMPRESA	Tener utilidades con 2 líneas de productos fabricados con la misma maquinaria (Diversificación Concéntrica)
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	<p>Ser líderes en el mercado de bibliotecas y utilitarios en el mercado de oficinas</p> <p>Desarrollar más, nuevos productos y servicios, que la competencia, en ambas líneas</p> <p>Mejorar las utilidades para destinar un porcentaje a la Investigación de mercados</p>
OBJETIVOS DE MERCADEO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Incrementar las ventas</p> <p>↓</p> <p>Aumentar la participación en el mercado nacional de bibliotecas</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Reducir costos de fabricación y en las compras</p> <p>↓</p> <p>Ingresar al mercado extranjero de bibliotecas</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ingresar al mercado nacional de oficinas sinérgicas</p> </div> </div>
ESTRATEGIA DE MERCADO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p>Eficientar los procesos de calidad y de disponibilidad de productos</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p>Utilizar cadenas de distribución con márgenes comerciales atractivos para ellos</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>↓</p> <p>Seleccionar nichos dentro del sector privado y precios un 20% abajo</p> </div> </div>

DE LA SEGMENTACION

a) Segmentación en ambos mercados

- 1) Oficinas del sector privado por NICHOS (áreas dentro de consorcios Industriales y comerciales, consultorios médicos, despachos contables, bufetes de abogados, etc.)
- 2) Oficinas de bibliotecas con proyectos **NO CONCURSABLES**, (sector público y privado)
- 3) Bibliotecas y Archivos de E.E. U.U. y Canadá/EXPORTACION
- 4) Bibliotecas y Archivos del sector privado (Universidades, Fundaciones, Instituciones, etc.)
- 5) Bibliotecas y Archivos del Resto de América (apoyadas c/fondos de Organizaciones Internacionales)
- 6) Bibliotecas y Archivos públicos **NO CONCURSABLES** (proyecto exclusivo)
- 7) Bibliotecas y Archivos públicos vía licitaciones con especificaciones de calidad ("siembra" previa)

DEL POSICIONAMIENTO

b) Posicionamiento de la empresa en ambos mercados

- 1) La Mejor Imagen a nivel continental en Calidad, Servicio y Línea de Productos en mobiliario especializado para Bibliotecas y Similares.
- 2) La segunda opción nacional en calidad y precio en mobiliario para Oficinas del tipo Sinérgico/Estación de Trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*D*ada la penetración lograda en 10 años en el mercado de las bibliotecas, no obstante lo competido que este es, resulta definitivo el hecho de que hay que continuar fabricando mobiliario para ese fin y quizá, desarrollar a corto plazo una RED especializada de Distribuidores nacionales (de preferencia con Bibliotecarios de carrera para seguir la experiencia estadounidense), que se encargue de atender directamente a ese mercado cada vez más exigente, con su propia estructura administrativa y de acuerdo con la segmentación propuesta en el capítulo anterior.

Así mismo, seguir implementando nuevos diseños a la línea de mobiliario para Oficinas observando detenidamente lo que los fabricantes pioneros/líderes están haciendo a cada momento y continuar así con el posicionamiento de la empresa previamente trazado como objetivo.

No se recomienda intentar la meta de liderazgo en dicho mercado ya que no se cuenta con la experiencia técnica y cronológica, así como los recursos financieros de los fabricantes competidores, pero sí se sugiere consolidar la

posición de la compañía como la mejor opción económica de fabricación nacional, y siempre dentro de los parámetros mínimos de calidad y servicio que los competidores manejan.

Esto es posible lograrlo utilizando las mismas materias primas que ellos (y del mismo proveedor preferentemente) tales como:

- Aglomerados.
- Enchapados Plásticos.
- Telas.
- Pintura.
- Accesorios Eléctricos.

Y además, desarrollando algunos componentes empotrables adicionales que la competencia no maneje para estar en ventaja numérica sobre ellos.

Una opción para planear el objetivo de posicionar a mediano plazo a la empresa en el mismo plano competitivo de los otros proveedores pioneros es la de incorporar como distribuidores nacionales una línea extranjera con calidad y apariencia similar a la de ellos.

A fin de cuentas un gran porcentaje de sus componentes básicos son importados íntegramente y se complementan con el ensamble de otros componentes (el valor agregado)

Cabe mencionar que el mercado de Oficinas tiene necesidades y hábitos de compra muy diferentes al de Bibliotecas, por lo que se recomienda **SEPARAR** diferencialmente a ambas fuerzas de ventas y de ser posible ubicarlas en diferentes locales o áreas físicas para evitar el intercambio de "vicios" de cada sector ya que el común denominador de ambas es la planta productiva; es la misma.

La línea de producción habrá de ser definida adecuadamente bajo el concepto de "mezcla de productos" (*"product mix"*) y corresponde a la gerencia de planta abordar lo necesario para dicha función tan necesaria.

Es importante subrayar la necesidad que esta empresa tiene de prepararse para los próximos 10 años, ya que si bien el mercado de Oficinas ofreció una salida de alivio a la problemática económica que se desarrolló en tan solo 10 años, también pudiera resultar un mercado cada vez más competido y por obvio menos rentable en un período similar.

La experiencia nos indica que ya es una obligación de supervivencia empresarial el documentarse constantemente respecto a índices de crecimiento demográfico, industrial y comercial así como efectuar frecuentes sondeos o monitoreos a la competencia definiendo con parámetros profesionales el desempeño mercadológico de la empresa en su entorno y desarrollando también profesionalmente las estrategias de mercado que definirán la actual y/o deseada participación en los mercados específicos seleccionados y el qué hacer para garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos por el cuerpo de accionistas.

Después de todo, y a fin de cuentas.... para eso nos contrataron!

(¿ O no ?)

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

- 1) S.E.P., "Directorio de Bibliotecas de la República Mexicana", 6a edición/Tomo I, México, 1979.
- 2) Añorve Martha, "Directorio de Bibliotecas de Universidades Oficiales", 1a edición, México, CUIB-UNAM/SEP, 1987.
- 3) CONAPO, "México Demográfico" (breviario), 1a edición, México, 1979, pp-12
- 4) INEGI, "Proyecciones de la Población de México y las Entidades Federativas de 1980 a 2010", 1a edición, México, 1986.
- 5) S.P.P., "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988", Cap. 7, 2a edición, México, 1983, pp 214-227

- 6) Thompson Godfrey, "Planning & Design of Library Buildings" 2a edición, Nichols Publishing Co., N.Y. 1978
- 7) Sheehan Don, "Cállese y Venda", 3a edición, Ed. Norma, Colombia, 1984
- 8) Ansoff Igor, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Sep-Oct. 1957
- 9) Kotler Philip, "Principles of Marketing", 3a edición, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1986
- 10) Kotler Philip, "Marketing Management; analysis, planning and control", 4a edición, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1980.