

01126  
38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE INGENIERÍA

“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA  
RECUPERACION DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA  
EMPRESA DISCOGRAFICA”

TRABAJO ESCRITO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**Ingeniera Mecánica Electricista en el Área Industrial**

P R E S E N T A :

PAOLA ADRIANA LÓPEZ FLORES

DIRECTOR  
M.I. SILVINA HERNÁNDEZ GARCÍA



Cd. Universitaria,

México, D.F. Mayo 2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

## **Agradecimientos.**

*A la Ingeniera Silvana, por sus enseñanzas a lo largo de la carrera, así como por el apoyo, la paciencia y la dedicación que me brindó para este trabajo.*

*A mi mamá, quien siempre me ha dado todo su cariño, se ha preocupado por mí, y porque sin su apoyo esto no lo habría logrado.*

*A mi papá, que me ha enseñado a luchar para vencer las dificultades.*

*A mis hermanas Mónica, Karla y Claudia, por el apoyo que cada una de ellas me ha brindado, por las alegrías y tristezas que hemos compartido y porque sin ellas no conocería lo valioso que son las hermanas.*

*A mis abuelos Veva y Manuel, que me dieron su paciencia y cariño.*

*A Mauricio, por estar conmigo y por hacerme reír cuando todo parece difícil.*

## Índice.

Introducción.	1
Marco histórico	3
1. Situación actual de la empresa.	5
1.1 Estructura organizacional.	5
1.2 Logística	6
Proceso de embarque.	6
Proceso de devolución.	7
Políticas de distribución.	8
Políticas de la administración de los inventarios.	8
Cadena de suministro.	10
1.3 Canales de distribución.	11
Autoservicios.	11
Mayoristas.	15
Tiendas especializadas.	17
Tiendas departamentales.	18
1.4 Principales clientes de la empresa.	23
1.5 Percepción del cliente.	26
2. Análisis del ambiente competitivo.	31
2.1 Rivalidad en el sector.	32
2.2 Poder de negociación derivado de las transacciones con proveedores y transportistas.	35
2.3 Poder de negociación derivado de las transacciones con clientes.	38
2.4 Amenazas de nuevos productos y servicios.	39
2.5 Amenaza de productos sustitutos.	39
3. Factores vinculados al consumidor en México.	41
3.1 Población en México.	41
3.2 PIB en México.	42
3.3 Inflación.	42
3.4 Empleo.	42
3.5 Perfil del consumidor mexicano.	45
3.6 Forma de gasto de los ingresos del mexicano.	47
3.7 Mercado de la música en México.	48
4. Factores influyentes en la evolución del mercado.	52
4.1 Consumidores.	52
4.2 Productos.	52
4.3 Servicios.	53
4.4 Tecnología.	54
4.5 Ambiente comercial.	57

5. Propuestas de estrategias.	58
5.1 Canales de distribución.	61
5.1.1 Desarrollo de las relaciones con los autoservicios	61
5.1.2 Apoyo a los mayoristas	63
5.1.3 Ventas por Internet (producto físico)	65
5.2 Control de la logística del producto.	66
5.3 Desarrollo del conocimiento del mercado	67
5.4 Integración de los sistemas de tecnología.	68
Conclusiones	69
Bibliografía	72

D

## **Introducción**

---

El presente trabajo ha sido desarrollado con base en el apartado 2.2 de la guía para elaborar el trabajo de tesis de la Facultad de Ingeniería, en donde considera la posibilidad de presentar la memoria de un trabajo o proyecto desarrollado en la práctica profesional.

El trabajo tiene como objetivo desarrollar un análisis para conocer la situación actual de la empresa y entender todos aquellos factores involucrados en el mercado de la música para identificar las áreas de oportunidad y proponer estrategias que le permita recuperar el mercado y obtener una ventaja competitiva sobre las otras empresas de la industria discográfica.

La misión de la empresa objeto es "Ser la mejor compañía de grabaciones en el mercado mexicano", razón por la cual siempre se ha preocupado por no perder el liderazgo. Una de sus estrategias ha sido dirigirse al mercado de la música popular el cual había generado una alta participación dentro del mercado. Sin embargo, se detectó que su participación dentro del mercado mexicano ha decrecido en los últimos tiempos lo cual, aunado a una propuesta de unión con otra empresa y a los constantes cambios en el mercado, los llevó a cuestionarse si la dirección que estaba siguiendo la empresa era aún la correcta o si era momento de realizar un cambio, en esto se basó el proyecto desarrollado que se presenta a continuación.

A lo largo del primer capítulo se analiza como está actualmente operando la empresa, cuáles son sus políticas, quiénes son sus principales distribuidores, cuáles son sus tendencias y la percepción que tienen sobre la empresa.

En el segundo capítulo, se desarrolla el análisis del ambiente competitivo en el que es posible entender, desde el punto de vista de la empresa, a su competencia, la tendencia en la industria de la música, así como las ventajas y desventajas de las negociaciones con proveedores de insumos y servicios.

El tercer capítulo, se enfoca a conocer aquellos factores que intervienen en el comportamiento de los consumidores con el objetivo de comprender cuáles son los segmentos del mercado más importantes para la empresa y de contar con una perspectiva que le ayude a establecer la mejor forma de comercializar el producto para estos clientes. Algunos de éstos factores pueden ser: demográficos, económicos, y socioculturales, así como la forma en que se ha desarrollado en los últimos años el mercado de la música en México.

También de manera general se puede decir que el ambiente en el que se desenvuelve el comercio en general ha evolucionando a lo largo del tiempo, como resultado de diferentes factores como son: las expectativas del consumidor, las tendencias en el ambiente comercial y los tipos de servicios. Por esto el cuarto capítulo persigue entender estos cambios primordiales que ayudan a determinar cuáles son las nuevas posibilidades de actuar de la compañía.

Con base en el análisis de la información recopilada a lo largo de los capítulos anteriores, en el quinto capítulo se establecen los elementos con los que cuenta la empresa para responder a las condiciones favorables y desfavorables a las que se enfrenta, para así proponer una serie de estrategias que le den a la compañía la posibilidad de estar a la vanguardia y de obtener esa ventaja competitiva que le permitirá lograr el liderazgo en el mercado mexicano.

## **Marco histórico.**

---

La empresa en estudio inició sus operaciones el 3 de mayo de 1965, inicialmente sus actividades fueron apoyadas por la importación y comercialización de LP<sup>1</sup> y de sencillos<sup>2</sup> producidos desde las compañías filiales localizadas en, California EE.UU, Reino Unido, Francia, España y Argentina.

En 1968 comenzaron con las actividades de grabar y fabricar LP's y sencillos en discos de vinilo; posteriormente en 1971 se empezó la producción del audiocassette.

En 1974, el equipo magnetofónico, veterano de Segunda Guerra del Mundo, fue renovado para mejorar la calidad de sus productos. Por este tiempo, la empresa no tenía una fuerza de la distribución propia; esta actividad se asignó a otra compañía discográfica que ofrecía el servicio de distribución de productos discográficos.

La empresa inicia su incursión dentro de la música popular<sup>3</sup> a fines de los 80's y poco a poco logra colocar algunos artistas en este género. Con el fin de reforzar su elenco dentro de esta categoría adquiere una compañía líder del género norteño, la cual contaba con un amplio catálogo y varios artistas de éxito. Gracias a esta adquisición se convirtió en la número uno dentro este género.

En octubre de 1994, cambió su nombre con el propósito de unificarse con la subsidiaria del Reino Unido.

El 4 de abril de 1995 la empresa adquiere una compañía discográfica mexicana de comercialización. Gracias a esto se convierte en la compañía número uno de todas las multinacionales de este género.

Con el fin de consolidar a un mayor número de artistas, aumentar las ventas, abarcar un mayor mercado y ser líder dentro de la música popular crea una nueva división dedicada a esta línea.

Actualmente, la empresa es sucursal de una de las tres compañías de música de grabaciones más importantes con gran penetración tanto nacional como internacional. Sus funciones incluyen grabar, editar y fabricar.

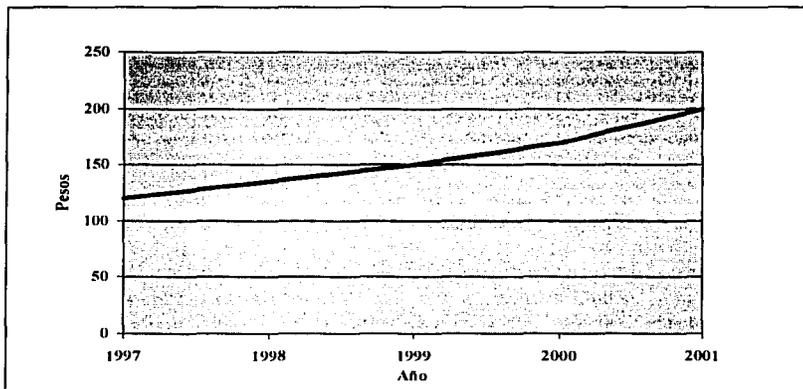
---

<sup>1</sup> Long Play (larga duración). Discos de vinilo de 33 revoluciones por minuto.

<sup>2</sup> Se definen como sencillo a las configuraciones de por lo menos tres, pero no más de cinco melodías y de un máximo de tiempo operativo de 30 minutos.

<sup>3</sup> El género popular reúne a la música ranchera, norteña, grupera, banda y tropical (salsa, cumbia o merengue).

De acuerdo con información proporcionada por la empresa, el precio del disco compacto (CD por sus siglas del inglés *compact disc*) grabado ha registrado un notable incremento (ver fig. 1) aún cuando el costo del CD ha disminuido casi un 40% desde su introducción en el mercado. Esto se debe a que en el precio del CD se incluye el costo de grabar la cinta original, los costos del artista, así como los costos de promocionar y comercializar el producto, siendo estos dos últimos quizás los costos más altos del CD, con lo que resulta ser el costo del CD un factor poco significativo.



**Precio promedio CD grabado.**

Fig. 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

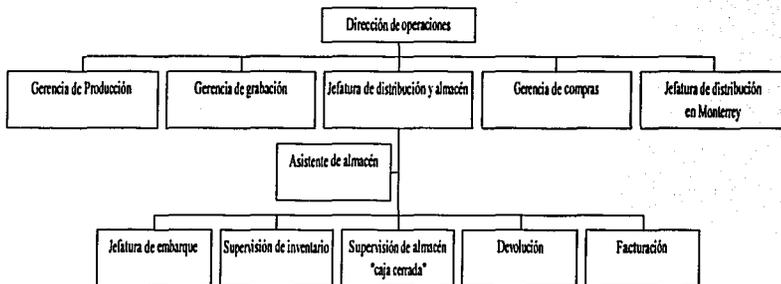
## Capítulo 1. Situación actual de la empresa.

El conocer la dirección actual de la empresa es decisivo para establecer y fundamentar las decisiones. Es por esto, que en este capítulo se presenta el escenario de la empresa en el cual se incluye la estructura organizacional del área operativa, la forma en que se dirige la parte de logística, quiénes son sus principales distribuidores, la dirección que ellos están tomando y la apreciación que algunos de ellos tiene sobre la empresa. Con el objetivo de ubicarla y detectar si existe alguna problemática.

### 1.1 Estructura organizacional del área productiva

La organización del área productiva de la empresa está representada en la fig. 2, donde pueden observarse las cuatro áreas de operación: 1) producción, al productor fonográfico le corresponde la contratación del interprete y proveer los medios económicos y artísticos para realizar el fonograma; 2) grabación, se encarga de procesar los sonidos para obtener el fonograma; 3) distribución y almacén que tienen como tarea hacer llegar el producto a los diferentes puntos de venta además de administrar los almacenes y devoluciones; 4) compras.

Nota: El área administrativa no fue considerada en este estudio, razón por la cual no se presenta su organigrama.



Estructura organizacional del área productiva

Fig. 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.2 Logística

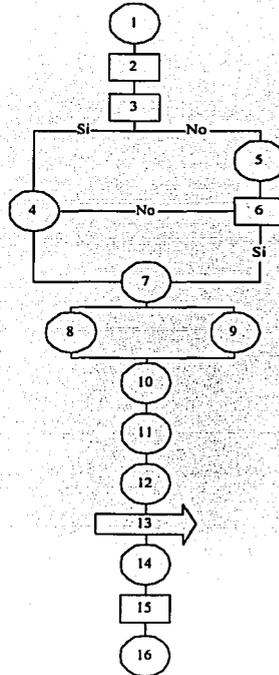
### Proceso de embarque

El proceso de embarque mostrado en la fig. 3 inicia una vez generada la orden de venta por parte del vendedor. La copia de la orden se envía al jefe de distribución quien se encarga de que los empleados de almacén surtan el producto. Las órdenes son surtidas del almacén "caja cerrada" cuando el orden del producto es mayor a 25, en caso contrario, el producto se surte del almacén general. Una vez completadas las órdenes de venta, el producto es descontado del inventario para después ser empacado e integrarle la factura correspondiente.

El jefe de distribución se encarga también de la administración de recursos para lo cual emite la lista de embarque en la que se determina quién y cuándo deberá entregar el producto. El producto se sube a los vehículos para ser entregados y revisados por el cliente final.

#### Operaciones

1. Recibir órdenes de venta, ordenarlas por cliente y entregarlas al personal.
2. Verificar número de orden y cantidad del producto.
3. Verificar si las órdenes son mayores a 25 productos.
4. Recolectar producto del almacén "caja cerrada"
5. Solicitar producto del almacén general.
6. Verificar orden completa.
7. Contar producto vs. orden de venta y registrar salida de producto en el sistema.
8. Empacar orden y sellar cajas.
9. Imprimir facturas de producto a entregar.
10. Integrar órdenes y facturas.
11. Generar lista de embarque para cada carga.
12. Liberar documentación (lista de embarque, órdenes de venta) y producto para cargarlo en transporte.
13. Transportación del producto facturado.
14. Entrega del producto facturado.
15. Revisión del producto facturado.
16. Generar consolidado de entregas y reporte de embarques (se incluye número de folio y observaciones del cliente).



Proceso de embarque

Fig. 3g

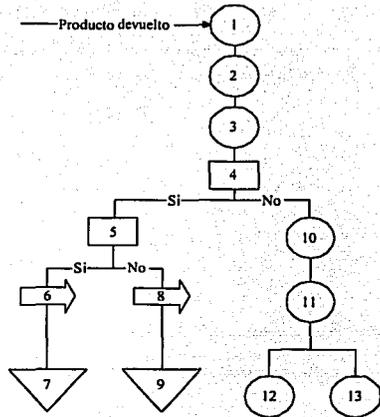
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Proceso de devolución.

El cliente notifica la devolución del producto al encargado del almacén, quien a su vez informa al área de ventas y al personal asignado para registrar la entrada del producto devuelto; se determina si el producto será almacenado o destruido. Ver fig.4.

### Operaciones

1. Cliente notifica a ventas la devolución del producto.
2. Notificación a empleados del almacén de existencia de producto devuelto.
3. Registrar en el sistema la entrada del producto al almacén de producto devuelto.
4. Revisar si el producto será almacenado.
5. Verificar si la cantidad del producto es mayor a 25.
6. Transferir inventario al "almacén caja cerrada".
7. Almacenamiento del producto devuelto en "almacén caja cerrada".
8. Transferir inventario al almacén general.
9. Almacenar el producto devuelto en almacén general.
10. Destruir el producto.
11. Generar reporte de destrucción.
12. Enviar reporte a finanzas.
13. Enviar reporte a inventario.



## Proceso de devolución

Fig. 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Políticas de distribución.**

- Las condiciones de entrega son las mismas para todos los clientes (no hay prioridad en las entregas).
- Las órdenes devueltas son canceladas, guardando la información de los productos no entregados.
- El embarque de las órdenes de venta es preparado el mismo día que se recibe la requisición.
- El acceso al “almacén de caja cerrada”<sup>4</sup> es restringido para los empleados.
- Las cantidades mayores a 25 unidades son recogidas directamente del “almacén de caja cerrada”.
- Se realizan conteos diarios de manera aleatoria.
- El inventario es contabilizado físicamente dos veces al año.

## **Políticas de la administración de los inventarios.**

La administración del inventario se basa en la política de “soporte de ventas” así como en tener la relación óptima de costos totales y gastos que permita mantener la disponibilidad del producto para su venta.

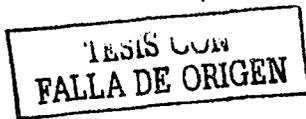
“Soporte de ventas” es la política que determina el volumen a manejar de cada producto en temporada alta y fuera de esta. El producto de la empresa se divide de acuerdo con el estado en el que se encuentra y la manera de administrarlo:

Clasificación de acuerdo con el estado

- Artículos del catálogo. Está segmentado de acuerdo con el grupo de productos que presentan una dinámica similar o igual en las ventas.

Alto	más de 6000 unidades al año.
Medio	entre 1800 y 6000 unidades al año.
Bajo	menos de 1800 unidades al año.
Colecciones	ventas mayores a 600 unidades al año.

<sup>4</sup> Se le denomina “almacén de caja cerrada” al almacén donde se encuentra el producto en cajas selladas.



- **Artículos inactivos.** Producto que permanece en catálogo pero ya no son manufacturados
- **Artículos discontinuados (producto que se anulará del catálogo).**

Se recolecta la información necesaria para determinar los artículos a eliminar del catálogo. La anulación de los productos se lleva a cabo cuando las ventas son menores a 600 unidades anuales y la información obtenida de los departamentos de ventas, mercadotecnia e inventarios sustentan esta decisión.

Clasificación del producto de acuerdo con su clasificación.

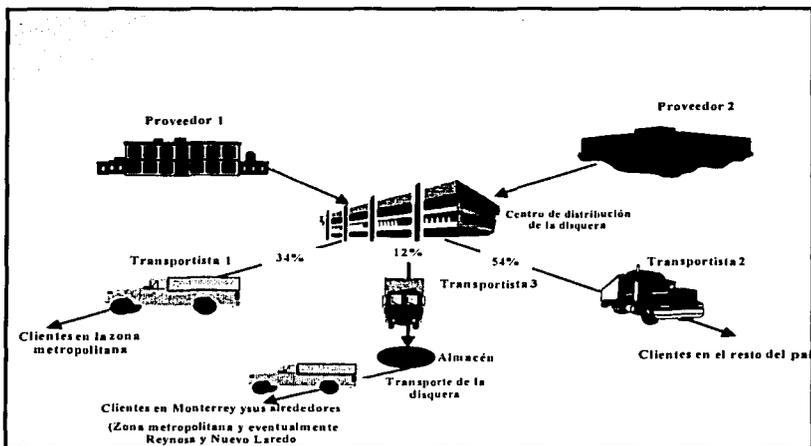
- **Productos *push*.** Los productos que entran en esta categoría son los nuevos lanzamientos y aquellos sobre los cuales se llevan a cabo campañas de promoción. Estas actividades son planeadas por los diferentes departamentos de la empresa sin haber buena comunicación lo que representa una debilidad para la compañía.
- **Productos *pull* (catálogo).** Son productos activados por la demanda del mercado. La administración del inventario no distingue la demanda excepcional de la demanda normal.



## Cadena de suministro

La cadena de suministros de la empresa en estudio (fig.5) está conformada por dos proveedores a quienes se les entrega la grabación original, para ser copiada tanto en CD's como en cassettes y entregarlos posteriormente en el centro de distribución de la compañía.

La distribución en la Ciudad de México (zona metropolitana) está asignada al transportista 1. La zona de Monterrey y sus alrededores se distribuye a través del transportista 2, encargado de llevar el producto a la bodega ubicada en la Ciudad de Monterrey donde finalmente la camioneta de la compañía distribuye el producto a los clientes de Monterrey y sus alrededores; los clientes del resto del país son cubiertos por el transportista 3.



Cadena de suministro del producto

Fig. 5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3 Canales de distribución.**

La distribución en México está altamente dividida, los consumidores cuentan con una gran variedad de opciones para obtener los productos ya sea de la manera tradicional en tiendas especializadas, empleando las cadenas de autoservicios o mediante el comercio informal a través del cual los productos discográficos se ofrecen al consumidor por medio de los vendedores ambulantes y/o mercados.

Basándose en la mayoría de la percepción de las personas, existe un gran potencial de crecimiento para el sector de los autoservicios. Las preferencias del consumidor están cambiando ya que lejos de continuar realizando sus compras de la manera tradicional ahora se inclinan más a acudir a las cadenas de supermercados quienes ofrecen una mejor relación entre producto-precio.

De acuerdo con información emitida en el XII censo general de población y vivienda, realizado durante el año 2000, se observa que en México existe una imperante población joven (aproximadamente la mitad de la población es menor a 21 años) la cual llevará a incrementar el número de clientes, beneficiándose a corto y largo plazo el sector enfocado al menudeo.

#### **Autoservicios<sup>5</sup> (supermercados, hipermercados, tiendas de almacén, bodegas, tiendas de conveniencia).**

Las primeras tiendas bajo el concepto de supermercado se abrieron entre 1958 y 1963 en las ciudades de México y Guadalajara. Los fundadores eran empresarios independientes caracterizados por su visión del futuro.

Las cadenas de menudeo fueron administradas inicialmente por familias, pero en los últimos años las acciones de éstas se han puesto a la venta pública a través de la Bolsa de Valores Mexicana.

Aún cuando casi todas las cadenas son manejadas por los dueños (segundas y terceras generaciones) se han integrado a la administración gerentes profesionales quienes en conjunto, con personas de más de 20 años de experiencia, trazan la dirección de las compañías. Una característica importante de ellos es la visión del comercio de minoristas en México.

Cuatro firmas Wal Mart, Controladora Comercial Mexicana, Gigante y Soriana dominan la industria del autoservicio. Estas compañías operan múltiples formatos incluyendo hipermercados, supermercados y restaurantes.

- *Wal Mart* es la mayor cadena de autoservicio. Analistas calculan que posee el 12% del mercado total en México.

---

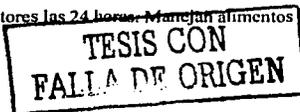
<sup>5</sup> Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos (principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales).

- *Controladora Comercial Mexicana* es la segunda compañía más fuerte de autoservicios. La compañía formó en 1991 una asociación con la empresa estadounidense Costco, Inc. con el fin de operar tiendas Price Costco México, abriendo en 1992 el primer Price Costco en el D.F. Desde su inicio, Comercial Mexicana se ha adaptado y ha seguido las tendencias del mercado.
- *Soriana* ha crecido principalmente a lo largo del norte del país, donde tiene cautivo, aproximadamente, el 39% del mercado. Hasta el año 2001 contaba con 108 tiendas.

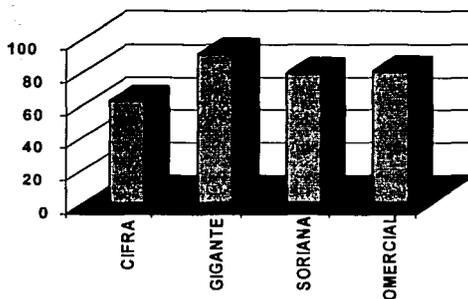
De acuerdo con información generada por la Asociación Nacional de Tiendas de Servicios y Departamentales (ANTAD), la forma en que han estado operando los autoservicios es:

- Las estrategias de los autoservicios están diseñadas para beneficiarse de la modernización del sector poniendo como base para la selección del producto la calidad y servicio, apuntando así a las diferentes preferencias del consumidor. El nivel de ingreso y la distribución demográfica determinan las características del establecimiento como son el tamaño, nivel de servicio y el rango de reserva de cada producto.
- Las cadenas de las tiendas de conveniencia<sup>6</sup> (Oxxo, 7 - Eleven, etc.) están creciendo en altas proporciones después de su introducción en estaciones de gasolina. Algunas de ellas, además de botanas ofrecen revistas, CD's y cassettes.
- Todos los minoristas han aprovechado la tecnología para lograr una mejor información. Se ha usado el código de barras así como la comunicación por medio de redes electrónicas para llevar a cabo las órdenes de compra para los proveedores. Aproximadamente del 90 al 95% de las funciones son realizadas usando algún tipo de sistema de información. Todos estos sistemas ayudan a que los minoristas refuercen las decisiones a tomar en cada tienda. Sin embargo, no están compartiendo esta red de información de manera directa con los proveedores.
- El porcentaje de la contribución de ventas de los minoristas totales ha cambiado desde 1996, favoreciendo a la mercancía general, línea de producto que ha registrado un aumento aproximado del 20% (otras líneas de producto son: perecederos, comestibles y ropa).

<sup>6</sup> Unidades comerciales dedicadas a la venta de satisfactores las 24 horas. Manejan alimentos y bebidas con un surtido y diversidad de mercancías limitada.



- En general, se procura que los proveedores no posean más del 2.5% del total de los productos comprados. Cuando esto llega a pasar se crea "la marca propia" de los productos para aumentar la competencia y así dividir la porción del mercado.
- La mayoría de los supermercados se localizan dentro de centros comerciales, donde otras tiendas aprovechan el excelente punto de venta que ha sido creado por los autoservicios.
- Minoristas americanos y /o internacionales han entrado al mercado mexicano, ya sea de manera directa o a través de exitosas asociaciones.
- La mayoría de los autoservicios están concentrados en las áreas metropolitanas (grandes ciudades) y están en proceso de expansión. El crecimiento se ha dado en dos sentidos, por la apertura de nuevos almacenes y por la adquisición de otras compañías regionales de menor tamaño.
- El número de días de crédito para los autoservicios es mayor a 60 días, lo cual representa un fuerte problema para la empresa. Ver fig.6



Días de crédito autoservicios<sup>7</sup>

Fig 6

<sup>7</sup> Fuente: ANTAD

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- En la fig. 7 puede observarse que Wal Mart se ha perfilado como la mayor cadena de autoservicios en el país, logrando el mayor volumen de ventas en los dos últimos años. La mayor parte de sus tiendas se ubican en la zona metropolitana y centro del país, éstas ofrecen la mejor mezcla de ventas (aproximadamente 50% alimentos y 50% mercancías generales y ropa), mientras que la composición de sus competidores es en promedio 65% y 35% respectivamente. Wal Mart posee la mejor red de distribución en México
- En los primeros 11 meses del 2001 las ventas realizadas en las tiendas presentaron un crecimiento aproximado de 7.6%. Sin embargo lo que ayudó al desempeño de las ventas fue la expansión en piso de ventas que llevaron a cabo las empresas de septiembre del 2000 a septiembre del 2001, ya que las ventas del sector apenas crecieron 0.33% en promedio. Esto refleja la desaceleración en el consumo.

79,345.0	89,024.6	225
33,918.5	35,686.4	154
29,192.5	30,701.7	268
27,212.3	29,481.7	108

**Ventas y número de tiendas de los autoservicios 2000-2001<sup>a</sup>.**

Fig 7

### **Tendencias de los autoservicios en México.**

Según información generada por la ANTAD los autoservicios están siguiendo las tendencias que se presentan a continuación:

- Las cadenas de menudeo están planeando establecer nuevas tiendas independientemente del comportamiento de la economía.
- Las principales cadenas están buscando aumentar las ventas utilizando la expansión agresiva hacia nuevo territorio, ante lo cual deben de considerar lo siguiente:

<sup>a</sup> Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Hasta el día de hoy, a pesar de todos los esfuerzos realizados por afianzar las ventas en los últimos años, los beneficios obtenidos están todavía por debajo de los obtenidos durante 1994.
- La zona fronteriza de la República Mexicana con E.U. es una de las que presenta mayor nivel de utilidades para los autoservicios. Sin embargo, la competencia ha crecido constantemente lo que incrementa el costo de expansión.
- Algunas tiendas han empezado a participar dentro del comercio electrónico.
- Con base en los proyectados de nueve intermediarias bursátiles (Vector, Banorte, Merrill Lynch, BBVA Bancomer, Finamex e IXE entre otras), Wal Mart seguirá marcando la diferencia con respecto a sus competidores: fuerte desempeño en ventas y un atractivo en flujo operativo.

## **Mayoristas**

Los mayoristas compran altos volúmenes de productos discográficos los cuales distribuyen a sus propios clientes como pueden ser algunos detallistas o pequeños comerciantes. La mayoría de ellos inició sus operaciones hace 30 ó 50 años y actualmente son administrados por las mismas familias. Las características principales de este canal de acuerdo con la información proporcionada por algunos de ellos y por la empresa en estudio son:

- Aunque los dueños (y gerentes) son personas con poca educación formal todos ellos tienen un fuerte conocimiento del negocio de la música y de los consumidores. Las terceras generaciones se han preocupado por obtener una educación de alto nivel para combinar estos conocimientos con los ya obtenidos por la experiencia y así darle una dirección asertiva a sus negocios.
- El 70% de sus clientes pertenecen al comercio informal (vendedores callejeros). El porcentaje restante de las ventas está dividido entre las transacciones hechas directamente con los consumidores y las realizadas con clientes independientes quienes poseen sus propias tiendas y generalmente no tienen acceso a ningún sistema de cómputo. Los comerciantes mayoristas proporcionan crédito a sus clientes, incluso a los vendedores callejeros.
- La mayoría de los procedimientos ejecutados son realizados manualmente y están bien controlados, lo que ha llevado a los comerciantes mayoristas a tomar la determinación de no emplear alta tecnología en corto plazo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Los vendedores al mayoreo, para atenuar la fuerza de las amenazas tecnológicas como es el MP3<sup>9</sup> entre otras, han empezado a desarrollar nuevos mercados. Para lograr esto, su objetivo es el de ofrecer productos discográficos en almacenes localizados en poblaciones donde los detallistas no se han manifestado y las computadoras no son de uso diario. Algunos de estos comercios pueden ser salones de belleza, tiendas de comestibles y oficinas de correo.
- La Feria del Disco es uno de los comerciantes al por mayor más importantes. Actualmente venden CD's, cassettes y discos convencionales de música grupera y tradicional a través de seis centros ubicados en distintas regiones del país. Para los próximos años se tienen expectativas de crecimiento.
- Algunas veces los mayoristas son proveedores de las empresas que requieren cantidades menores al mínimo establecido por la empresa en estudio para realizar la orden de venta.
- Algunos comerciantes al por mayor tienen concesiones con los autoservicios para proveer productos discográficos. Un ejemplo representativo es el Mercado de Discos quien surte a algunas tiendas de la Comercial Mexicana y Bodega Aurrerá.
- Una gran parte de los distribuidores mayoristas con los cuales la compañía realiza negocios, comercializan el producto dentro de la República Mexicana y al mismo tiempo realizan exportaciones hacia los Estados Unidos, Europa y Asia. Su idea es la de continuar con esta actividad.
- La ventaja comercial del mayorista radica en su poder de capital, lo que lo coloca por encima de negocios establecidos y comerciantes ilegales.
- La actividad de los mayoristas ha crecido durante los últimos años aproximadamente un 5.7%.
- Por otro lado, la mayoría de los comerciantes de este sector se ven afectados por el bajo ingreso de los consumidores.
- Este sector se encuentra por encima de los detallistas, una de las razones principales es que poseen capacidad de financiamiento, lo que les permite:
  - Tener una amplia cartera de clientes en la que se pueden incluir tanto economías formales como subterráneas.
  - No competir directamente con las principales cadenas de autoservicio, sino que en ocasiones, éstas son parte de los clientes de los comerciantes mayoristas.

<sup>9</sup> MP3 (por sus siglas del inglés Motion Picture Experts Group Audio Layer 3). Es un conjunto de estándares para comprimir y almacenar audio y vídeo digitales. Básicamente, esto es realizado por técnicas de codificación preceptuales, manejando la percepción de las ondas sonoras captadas por el oído humano, únicamente se guarda lo que es perceptible al oído humano.

- Las compañías mayoristas generalmente son dirigidas por personas con amplia experiencia del negocio a diferencia de los pequeños minoristas que sufren de carencias en el entrenamiento de su personal.

### **Tiendas especializadas**

Están enfocadas a satisfacer las necesidades de clientes selectivos y apasionados, quienes están en la búsqueda de productos poco comunes y difíciles de encontrar, así como también las de quienes buscan los últimos lanzamientos o lo que han visto anunciado. Las tiendas especializadas ofrecen CD's, cassettes, videos, discos láser, revistas y accesorios. Los productos musicales están orientados a consumidores preferentemente jóvenes de clase media y alta que prefieren cierta variedad de música clásica y popular. Como respuesta a estos requerimientos las tiendas especializadas manejan el catálogo entero de la empresa, principalmente en el formato de CD

De acuerdo con información proporcionada por estas tiendas, es posible determinar la manera en que están funcionando:

- Las tiendas más importantes de esta división son Mix Up y Tower Records, ambas son compañías de productos discográficos a escala mundial. Tower Records cuenta con varios comercios en la Ciudad de México; Mix Up, líder actualmente, cuenta con 32 tiendas ubicadas en su mayoría dentro de centros comerciales. Mix Up se ha ubicado dentro de la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Cuernavaca y otras ciudades importantes; también proporciona el servicio de Ticket Master en varias zonas del D.F. Se tiene planeado continuar con la apertura de nuevas tiendas en toda la República Mexicana.
- Los productos de importación ocupan un papel muy importante para el desarrollo de las tiendas especializadas. Tower Records cuenta con una división propia para importar, MTS Inc., la cual proporciona gran parte del producto de importación a todas sus tiendas. En México la mayor parte de productos en audio, video, láser y accesorios son importados por dicha división a precios competitivos.
- Tower Records incrementó el número de tiendas durante 1998 y 1999 pero esto no resultó tan exitoso como se planeó. Algunas otras locaciones consideradas para nuevas tiendas son: Guadalajara, Monterrey, Cancún y Puebla.
- Dentro de esta parte del negocio también se encuentra Virgin Megastores quien se precia de contar con alta tecnología y espacios interactivos. Los establecimientos de ésta se encuentran en diferentes puntos del mundo; en México se espera pronto su llegada. Es importante mencionar que Virgin Records se maneja independiente a Virgin Megastores, ya que los productos de Virgin Records ya están siendo comercializados en México a través de diversos canales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Tiendas departamentales<sup>10</sup>.

Liverpool, Grupo Carso (Sears, Sanborns), y Grupo Palacio de Hierro poseen el 88% de las tiendas departamentales.

- *Puerto de Liverpool.* Fue fundado en 1847. La empresa es líder en el ramo del comercio en almacenes departamentales en la República Mexicana. La estrategia de Liverpool se ha enfocado a los segmentos medio, medio alto y alto del mercado de tiendas departamentales, atendiendo tres aspectos principales: la calidad del servicio, la variedad en la mercancía y el precio.

Todos los almacenes de la empresa cuentan con el denominado sistema punto de venta, conectado a las computadoras centrales para el registro de la información en forma inmediata sobre inventarios, precios, etc.; así como para la autorización de crédito.

- *Palacio de Hierro.* Es una de las cadenas departamentales más grandes de la Ciudad de México. Actualmente opera 8 tiendas departamentales. Su estrategia de mercado está dirigida a los grupos de consumidores de nivel socioeconómico alto, medio-alto y medio.

La compañía ha enfocado hasta ahora sus operaciones en la zona metropolitana, donde cuenta actualmente con 7 tiendas. Recientemente se abrió una nueva tienda en Puebla.

- *Sears.* Se fundó en 1945 y actualmente opera con 43 tiendas en 29 ciudades, es una de las cadenas con mayor cobertura geográfica en el país.

Ofrece un amplio surtido de mercancía el cual se enfoca principalmente a una clientela más joven (de entre 17 y 40 años) para ajustarse a la demografía del país y a la mujer, ya que Sears considera que son las mujeres quienes toman la mayor de las decisiones de compra de productos de línea de moda. Otro elemento clave radica en adaptar la mezcla de sus productos al mercado local de cada una de sus tiendas.

Sears cuenta con un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI por sus siglas del inglés *electronic data interchange*) con la mayoría de sus proveedores que le permiten emitir órdenes de compra e instrucciones de etiquetado electrónicamente.

- *Sanborns* se estableció en 1903 como farmacia, desarrolló el concepto único de tienda restaurante, ofreciendo una amplia variedad de productos. Durante los últimos cinco años Sanborns ha introducido nuevos productos en sus tiendas así como la recepción de pago de diversos servicios. Actualmente

<sup>10</sup> Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

llega a sus clientes a través de 120 tiendas-restaurantes, de las cuales cada una cuenta con propios parámetros de ventas al menudeo que varían de acuerdo con el nivel de ingresos de sus clientes. Por lo general Sanborns logra negociar precios preferenciales a cambio de efectuar pagos en un plazo más corto.

Sanborns no cuenta con un sistema centralizado de almacenamiento o distribución por lo que los proveedores efectúan sus entregas directamente a las tiendas.

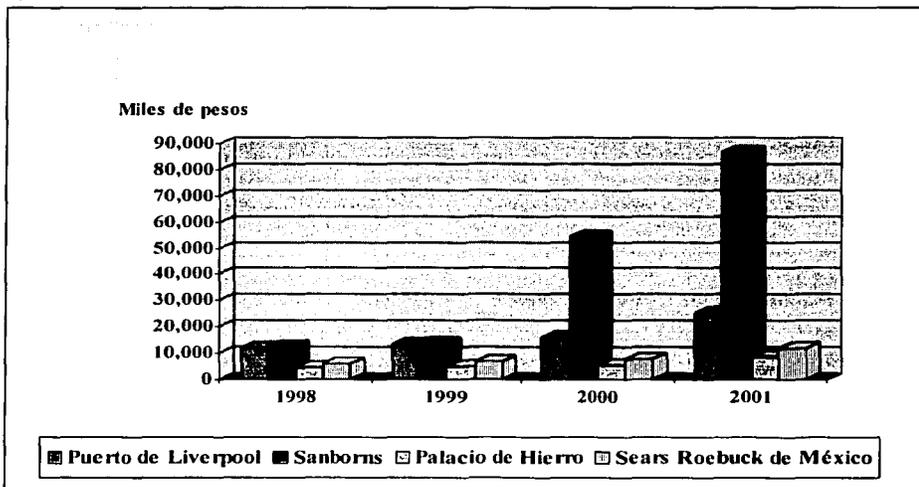
### **Tendencias de las tiendas departamentales en México**

De acuerdo con información suministrada por ANTAD, en la dirección de las tiendas departamentales:

- El enfoque está dirigido a los consumidores de los segmentos medio y medio alto.
- El comercio de productos discográficos representa de un 5 a un 10% de las ventas totales.
- Las tiendas departamentales en México tienen una fuerza muy grande. Este tipo de tiendas han tenido un fuerte crecimiento (aproximadamente del 10%).
- El mercado de tiendas departamentales de la Ciudad de México ha crecido considerablemente y se considera que este mercado seguirá creciendo.
- Las tiendas departamentales cuentan con su propio sistema de logística, lo cual las convierte en una competencia muy fuerte, creando enormes dificultades para entrantes regionales o internacionales.
- Desde mediados de los 90's las tiendas departamentales han venido incorporando nuevos servicios o productos en sus tiendas, todo esto como parte de la filosofía "todo bajo el mismo techo".
- Las tiendas departamentales ya han empezado a vender a través de Internet sus productos: libros, perfumes, productos discográficos y cosméticos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- En la lucha por conservar y buscar nuevos clientes, las tiendas han empleado la estrategia de unirse con bancos para facilitar la adquisición de productos mediante el plan de mensualidades sin intereses. En el caso del Palacio de Hierro estas promociones han contribuido al incremento real en ventas del 7%, como se observa en la fig. 8.



Comportamiento de las ventas para tiendas departamentales.

Fig 8

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los diferentes canales de distribución poseen diversas características que intervienen directamente en la ventaja de negociar con cada uno de ellos. Con base en la fig. 9 es posible observar que los mayoristas tienen ventaja sobre los minoristas, ya que estos últimos demandan diferentes actividades del proveedor como son etiquetado, apoyo en publicidad y promociones, etc.; además de que los mayoristas ofrecen mayor valor agregado, al contar con una red de distribución más amplia y cubrir el riesgo al proveer el producto a clientes de alto riesgo.

Canal de distribución	Valor agregado	Costo del canal de distribución	Porcentaje de utilidades (sobre el precio de compra)	Costo de la empresa por atender el canal	Términos crediticios (días)	Descuentos en precios de lista
Autoservicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de venta.</li> <li>• Promueven el comercio a través del "layout" de la tienda y la diversidad de productos.</li> <li>• Cobertura nacional de promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>- Mano de obra.</li> <li>- Gastos generales.</li> <li>- Seguro.</li> <li>- Publicidad y promociones.</li> <li>- Infraestructura tecnológica.</li> <li>- Almacén.</li> <li>- Distribución (únicamente para compras centralizadas).</li> </ul>	20-35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>• Comercialización.</li> <li>• Etiquetado (frecuentemente).</li> <li>• Cajas abiertas por inspección al momento de la recepción.</li> </ul>	45-60	10% fijo del precio de lista 0-5% más dependiendo del volumen.
Mayoristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución a puntos de venta no cubiertos por otros canales (pequeños detallistas y pequeñas poblaciones).</li> <li>• Distribución adicional para llegar a puntos de venta no cubiertos.</li> <li>• Ofrecen el catálogo completo.</li> <li>• Las ventas se ven en riesgo, ya que una parte de los clientes no es atendida por la empresa.</li> <li>• Promoción tanto de producto como de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>- Mano de obra.</li> <li>- Distribución.</li> <li>- Seguro.</li> <li>- Gastos generales.</li> <li>- Infraestructura tecnológica.</li> <li>- Almacén.</li> <li>• Gastos de importación.</li> <li>- Impuestos.</li> <li>- Gastos de ventas.</li> <li>• Costos financieros y ventas a crédito.</li> </ul>	20-40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>• Comercialización.</li> <li>• Publicidad y promociones.</li> </ul>	30-60	10-15%

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

**Canales de distribución**

Fig. 9

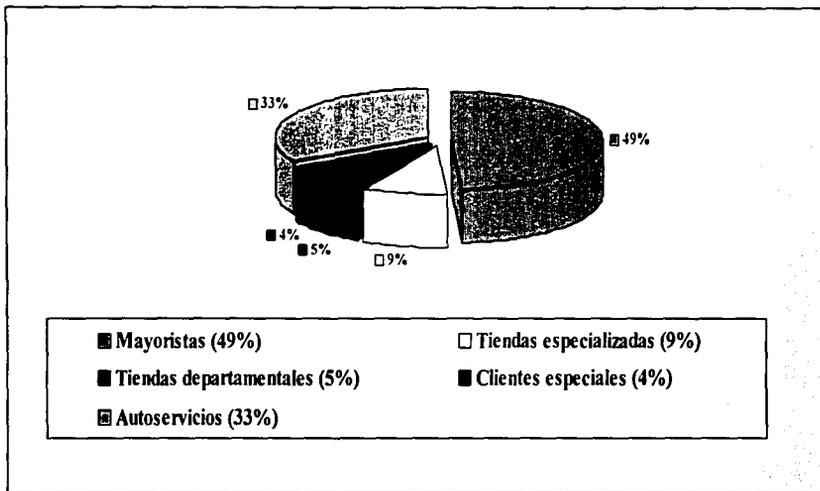
Canal de distribución	Valor agregado	Costo del canal de distribución	Porcentaje de utilidades (sobre el precio de compra)	Costo de la empresa por atender el canal	Términos crediticios (días)	Descuentos en precios de lista
Tiendas departamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de venta.</li> <li>• Promueven el comercio por la distribución y al ofrecer una gran diversidad de productos.</li> <li>• Se le ofrece <i>status</i> al consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>- Mano de obra.</li> <li>- Gastos generales.</li> <li>- Seguro.</li> <li>- Infraestructura tecnológica.</li> <li>- Almacén.</li> <li>- Distribución (solo para compras centralizadas).</li> </ul>	25-40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>• Comercialización.</li> </ul>	30-60	10-14.5%
Tiendas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de venta.</li> <li>• Ofrecen el catálogo completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>- Mano de obra.</li> <li>- Distribución.</li> <li>- Seguro.</li> <li>- Gastos generales</li> <li>- Infraestructura tecnológica.</li> <li>- Almacén.</li> <li>• Gastos de Importación.</li> <li>- Impuestos.</li> <li>- Gastos de clientes.</li> <li>• Costos financieros y ventas a crédito.</li> </ul>	40-55%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación.</li> <li>• Comercialización.</li> <li>• Publicidad y promociones.</li> </ul>	30-45	10%

**Canales de distribución**  
Fig.9 (continuación)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### 1.4 Principales clientes de la empresa

Como puede observarse en la fig.10, la cual ha sido realizada con datos proporcionados por la empresa, durante el periodo 2000-2001, los mayoristas se hicieron patentes como principales clientes de la empresa al poseer casi la mitad de las ventas; enseguida encontramos al autoservicio con un poco más del 30%; a las tiendas especializadas cerca del 10% y finalmente, tenemos a los clientes menores como son clientes especiales y tiendas especializadas.



Ventas por tipo de cliente durante  
el año fiscal 2000-2001

Fig. 10

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 11 se presenta la manera en que está conformado cada uno de los canales de la empresa, así como su porcentaje de participación con respecto a las ventas netas de la empresa.

<b>Mayoristas</b>	<b>Porcentaje de las ventas realizadas con respecto a las ventas netas de la empresa</b>
Central de Discos de Reynosa	15.29%
La Feria del Disco México	5.80%
Central de Discos de Torreón	4.43%
Mercado de Discos	2.41%
Disco Impacto de Monterrey	2.06%
Galería de Discos	1.39%
Organización Musical	1.21%
Express Music de México	1.19%
Casa de Música de Luxe	1.18%
Otros	13.71%
<b>Total</b>	<b>48.67%</b>

**Participación de los diferentes canales de distribución**  
Fig. 11

<b>Autoservicios</b>	<b>Porcentaje de las ventas realizadas con respecto a las ventas netas de la empresa</b>
Comercial Mexicana	11.33%
Gigante	7.86%
Wal Mart	3.65%
Centros Comerciales Soriana	6.02%
Casa Ley	2.35%
Tiendas Chedraui	0.78%
Otros	0.74%
<b>Total</b>	<b>32.73%</b>

**Participación de los diferentes canales de distribución**  
Fig 11 (Continuación)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Tiendas especializadas</b>	<b>Porcentaje de las ventas realizadas con respecto a las ventas netas de la empresa</b>
Promotora Musical	5.15%
Galería de Discos	1.62%
Tower Records de México	0.80%
Galería Musical Maya	0.48%
Otros	0.81%
<b>Total</b>	<b>8.86%</b>

**Participación de los diferentes canales de distribución**

Fig 11 (Continuación)

<b>Tiendas departamentales</b>	<b>Porcentaje de las ventas realizadas con respecto a las ventas totales</b>
Sanborns Hermanos	2.17%
Control (Tiendas del Sol)	1.35%
Distribuidoras Liverpool	1.09%
El Palacio de Hierro	0.62%
Woolworth Mexicana	0.12%
Otros	0.03%
<b>Total</b>	<b>5.38%</b>

**Participación de los diferentes canales de distribución**

Fig 11 (Continuación)

<b>Cientes con productos especiales</b>	<b>Porcentaje de las ventas realizadas con respecto a las ventas totales</b>
Reader's Digest México	1.34%
Otros	3.02%
<b>Total</b>	<b>4.36%</b>

**Participación de los diferentes canales de distribución**

Fig 11 (Continuación)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 1.5 Percepción del cliente.

Para conocer la percepción de los clientes se les aplicó una encuesta en la cual aportaron comentarios y calificaciones referentes a los diversos puntos de interés para la empresa.

### Notas de la encuesta:

- La encuesta no pudo ser realizada de manera aleatoria debido a que no fue posible contar con la participación de todos los clientes; razón por la cual se decidió realizarla a tres de ellos, (un autoservicio, un mayorista y una tienda departamental) procurando obtener información de los clientes más significativos para la empresa.
- La puntuación otorgada por los clientes fue con base en la siguiente escala.

I = inferior	M = malo	S = suficiente	B = bueno	MB = muy bueno
1	2	3	4	5

## Resultados del cuestionario.

### 1. Producto

Valor		Valor		Valor	
5	El catálogo es una de sus fortalezas más importantes	3	La mayor parte del catálogo ofrece música popular	3	Se necesitan más lanzamientos de música popular y en español. El catálogo ha mejorado durante los últimos años.
4	No hubo comentario	5	No hubo comentario	5	No hubo comentario
3	El producto es considerado como uno de los más caros. La competencia ofrece mejores planes de descuento.	3	El producto es caro y más considerando el mercado al que va dirigido	5	No hubo comentario
4	No hubo comentario	3	No hubo comentario	4	Desabasto

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2. Servicio

Valor		Valor		Valor	
3	No hubo comentario	4	No hubo comentario	4	No hubo comentario
4	Dos veces a la semana	3	No hubo comentario	5	Generalmente se hace cita previa para llevar a cabo las visitas en el punto de venta
4	No hubo comentario	3	No hubo comentario		No hubo comentario
2	El proceso de devolución es complejo.	2	No hubo comentario	3	Los requisitos para efectuar la devolución son muy rígidos. Los competidores son más flexibles, aceptan un mayor volumen de devoluciones.
4	De 2 a 3 días. Algunos competidores entregan en un lapso de 24 h.	5	De 3 a 5 días	5	No hubo comentario
3	La tendencia de los vendedores de la empresa es sugerir órdenes con volumen mayor al necesario, lo cual se refleja en mantener inventarios excesivos.	2	La tendencia de la empresa es sugerir órdenes más grandes a las necesarias, lo cual se refleja en mantener inventarios excesivos.	3	La tendencia de la empresa es exhibir gran cantidad de producto dentro de la tienda para incrementar el espacio ocupado. Algunos competidores proporcionan sugerencias más exactas.
3	Se requiere una distribución anticipada	5	No hubo comentario	5	Entrega de muestras anticipada en los puntos de venta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3. Situación general del mercado

Valor		Valor		Valor	
3	No hubo comentario	5	No hubo comentario	0	Se necesitan más lanzamientos (popular y español). El catálogo ha mejorado en los últimos años.
2	No hubo comentario	2	Mal servicio. Los vendedores y supervisores únicamente visitan al cliente cuando hay cambio de precio o las promociones han pasado	2	No hubo comentario
3	Es únicamente una relación cliente-proveedor. No se percibe apoyo.	4	No hubo comentario	5	Han mejorado durante los últimos años

### Otros

Valor		Valor		Valor	
4	No hubo comentario	5	El disco es producido con la más alta tecnología	4	Aún cuando el sistema funciona bien, solamente es aprovechado por completo cuando se usa como una herramienta de decisión
Percepción general		3.4	3.7	4.1	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La última sección del cuestionario se enfocó a la forma en que los distribuidores (cliente intermedio) comercializan el producto en el mercado.

<b>Forma de venta</b>	Venta directa y por catálogo	Venta directa únicamente	Venta directa únicamente
<b>Localización</b>	Área metropolitana, pero venden a lo largo de todo el país	Principales ciudades del país	Importantes ciudades del país
<b>Exportación</b>	E.U. Europa y algunas ciudades de Asia.	No aplica	No aplica
<b>Clientes</b>	El 70% de los clientes pertenecen a la economía informal.	Consumidor final	Consumidor final
<b>Forma de pago</b>	Más del 90% de las ventas totales son ventas a crédito	Efectivo y tarjetas de crédito	Efectivo y tarjetas de crédito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Resultados del estudio:

El promedio de las calificaciones otorgadas por los clientes entrevistados fueron las siguientes:

<b>Cliente</b>	<b>Percepción general</b>
Detallista	4.1
Tienda departamental	3.7
Comerciante al por mayor	3.4

## Hallazgos principales:

Al revisarse las respuestas de los clientes entrevistados se observaron los siguientes aspectos:

- El catálogo de la empresa está constituido principalmente por música popular siendo una de sus ventajas competitivas más importante
- La mayoría de los productos de la empresa son caros.
- Las políticas comerciales de la empresa son muy rígidas, sobre todo aquellas relacionadas a los descuentos y devoluciones.
- Los tiempos de entrega de la empresa son competitivos, pero la empresa líder en la industria discográfica tiene mejor actuación con respecto a la distribución.
- La empresa ocupa actualmente el quinto lugar en el mercado, aunque hace algunos años ocupó el tercero.

A partir de la información presentada en este capítulo, puede observarse lo siguiente:

La empresa ha segmentado los productos de su catálogo de acuerdo con el comportamiento de sus ventas, sin embargo éste no se revisa. Además, las devoluciones se guardan y registran en el almacén pero no se identifican los nuevos lanzamientos de los otros productos. Lo anterior no permite conocer la aceptación del producto en el mercado y puede ocasionar altos inventarios o poca flexibilidad para responder a la demanda.

Los distribuidores que representan una oportunidad para la empresa son las tiendas de autoservicio y los mayoristas. Las tiendas de autoservicio están incrementando el número de almacenes en las principales ciudades, en tanto los mayoristas absorben el riesgo de financiar el producto así como de distribuir el producto a un gran número de puntos incluyendo aquellos a los que los autoservicios no han llegado.

Desde la percepción del cliente, las debilidades más fuertes de la empresa son sus altos precios y el bajo nivel de servicio de la fuerza de ventas, ya que la competencia realiza visitas más frecuentes y mejores pronósticos.

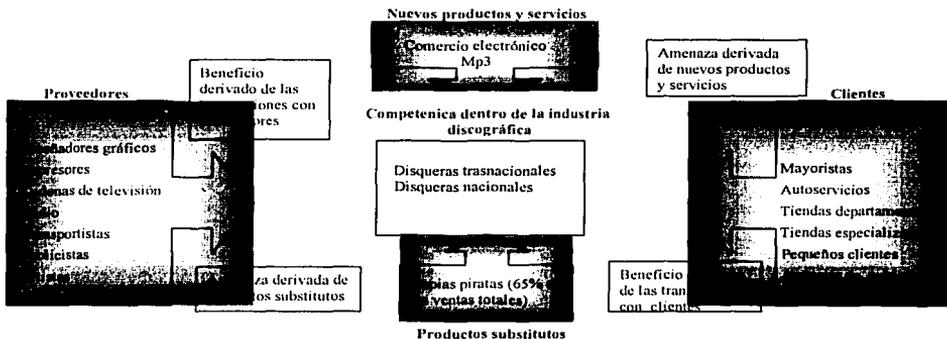
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo 2.

### Análisis del ambiente competitivo

El objetivo de este capítulo es el poder tener referencias para realizar el análisis competitivo de la Industria discográfica.

En la Fig. 12 está representado, de acuerdo con información proporcionada por la empresa, el esquema<sup>11</sup> en que ésta visualiza el ambiente competitivo en el cual está inmerso, donde tanto las empresas discográficas nacionales como transnacionales representan a la competencia directa, mientras que la relación entre proveedores como son: artistas, prestadores de servicios, maquiladores, medios de comunicación; y los diversos clientes pueden representar una oportunidad o amenaza para el negocio dependiendo de la forma en que se negocie con ellos. Las copias piratas y nuevos productos y servicios como el Mp3 y el comercio electrónico representan una amenaza. Cada una de las fuerzas se definirá más adelante.



Esquema del análisis del ambiente competitivo

Fig. 12

<sup>11</sup> Este esquema se desarrolló con base en el análisis estratégico de Porter

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.1 Rivalidad en el sector

Las fuerzas competitivas que influyen de manera directa sobre la empresa en estudio provienen mayormente de compañías discográficas transnacionales que poseen aproximadamente el 80% del mercado cautivo, lo que las convierte en principales competidores, el 20% restante se divide en los productores nacionales.

- **Tendencias comerciales dentro de la industria discográfica:**

- De acuerdo con información proporcionada por la empresa, el precio por unidad ha tenido un aumento aproximadamente del 60% durante los últimos años.
- Gran variación en la mezcla CD - cassette (el cassette es consumido principalmente por clases con bajo poder adquisitivo)
- México es un punto de ventas muy importante. De acuerdo con la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), ocupa el 2º lugar de Latinoamérica en ventas.

- **Ventajas competitivas**

**Empresa en estudio:**

- Ventas preestablecidas.
- Catálogo de artistas nacionales fuertes.
- Extensa promoción de nuevos lanzamientos. La promoción de estos productos es planeada de forma tal que ocupe lugares preferenciales en los puntos de venta y que esté disponible lo más pronto posible después de haberse dado a conocer la producción al público.

### Competencia.

**Disquera I.**

- Alta integración a lo largo de toda la cadena de suministro (producción, distribución), logrando costos más bajos.
- Los costos son más bajos pero tienen una alta inversión en inventarios.
- Se enfocan en promover y dar un buen trato a sus artistas.
- El catálogo nacional es extenso en tanto que para los productos de importación se busca tener la cantidad mínima necesaria para cada título.
- Mejor nivel de servicio como resultado de liberar rápidamente las órdenes de venta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Cuentan con diferentes políticas para el remanente. Casi nunca destruye el producto, lo distribuye a través de otros canales de distribución, además de ser bastante asertiva en la estimación de sus ventas.

#### **Disquera 2.**

- Posee un catálogo nacional fuerte.
- Promueven activamente artistas de renombre.
- Contratan servicios especiales para distribuir sus productos.

#### **Disquera 3**

- Alta integración a lo largo de toda la cadena de suministro
- Su producto nacional es bastante extenso
- Poseen un equipo de ventas fuerte y agresivo.

#### **Disquera 4**

- Cuentan con un fuerte equipo de ventas, y un extenso catálogo

#### **Disquera 5.**

- El aumento de sus precios es menor al de otros competidores.
- Ofrecen promociones en su catálogo entero a lo largo de todo el año.

#### **Disqueras nacionales**

- La mayor parte de las disqueras nacionales son productores independientes de tamaño relativamente pequeño, generalmente se dedican a estilos de música distintos, desmarcándose del consumo de masas de los grandes.

#### **• Barreras de entrada.**

- La alta inversión inicial requerida reflejada en inventario colocado dentro de las tiendas.
- Tiempo y manera de reaccionar del producto.
- La inestabilidad económica de país.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- **Acciones gubernamentales.**

- Movimiento de capital considerable entre diferentes países.
- Pocas regulaciones y baja vigilancia para evitar el mercado negro.
- Deben surgir modelos para el impuesto del *e-commerce*<sup>12</sup> y regular así este tipo de comercio.

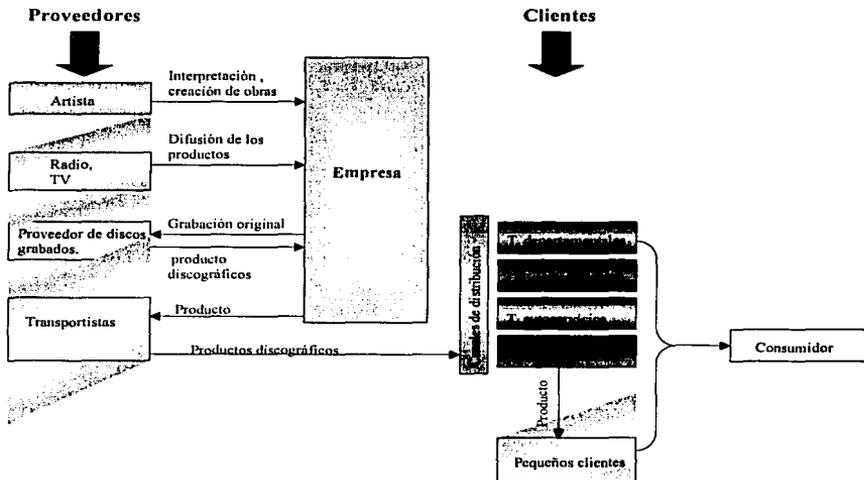
TESIS CON  
FALLA DE CALIDAD

---

<sup>12</sup> *E-commerce*. Práctica de operaciones comerciales directamente con el consumidor final haciendo uso de avanzadas tecnologías de información (sitios en Internet)

## 2.2 Poder de negociación de las transacciones con proveedores y transportistas

La empresa en estudio, como otras, depende de gran manera de sus proveedores. Entre ellos identificamos a los artistas creadores, tales como compositores, autores, intérpretes y músicos, además de agentes, sindicatos y promotores que defienden los intereses de los artistas y a un conjunto de proveedores de servicios como son los promotores, distribuidores, emisoras de radio y televisión de quienes depende la difusión del producto. La relación entre los proveedores y la empresa se muestra en la fig. 13.



Relación comercial proveedores / empresa / clientes

Fig. 13

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **Proveedor 1 de discos ya grabados.**

- Elabora aproximadamente el 90% de la producción total, ofrece buenos precios pero representaría un alto riesgo en caso de reducir el nivel de servicio.
- El riesgo ha aumentando debido a que ahora también tiene contratos con la competencia.

#### **Proveedor 2 de discos ya grabados.**

- La ventaja resultante de este contrato es poca ya que únicamente produce el 10% de la adquisición total.

#### **Transportista 1:**

- Ofrece bajos costos de transporte dentro del área metropolitana (Ciudad de México y alrededores), el pago es constante sin importar el volumen manejado.
- Distribuye también productos para la competencia.
- Con base en la experiencia ha obtenido un amplio conocimiento del mercado.

#### **Transportista 2:**

- El beneficio obtenido del trato con el transportista 2 es mayor al del transportista 1, ya que aún cuando sus costos son más altos ofrece la posibilidad de llegar a más lugares al contar con una red de distribución a lo largo de toda la República Mexicana.
- Conoce y entiende el mercado.
- Posee una buena metodología que permite tener mejor control en sus procesos además de una fuerte infraestructura.
- Es el mismo dueño del proveedor 2.

#### **Transportista 3:**

- Aún cuando es el que soporta la distribución en la zona de Monterrey, el porcentaje entregado es pequeño por lo que no representa un fuerte apoyo para lograr una mayor ventaja competitiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Artistas**

- Demandan una promoción adecuada a sus necesidades.
- La ganancia obtenida por los artistas es alta y se está incrementando. Las condiciones que establecen son cada vez más rígidas y costosas.

### **Televisión**

- Ofrecen cuotas y paquetes especiales (bajo costo) para las compañías de música pero establecen ciertas restricciones respecto al horario. Otorgan el tiempo con más audiencia a compañías con las que han firmado contratos desde hace mucho tiempo.

### **Radio**

- La radio al igual que otros sectores de la industria presenta un creciente número de alianzas entre los participantes de este sector con el fin de ser más fuertes dentro del mercado y así continuar hacia el futuro.
- Los medios de comunicación cumplen dos papeles: la comunicación tradicional y el entretener a la audiencia.
- En la industria musical el término "payola" denomina el pago "por abajo del agua", en dinero (hasta 20 mil pesos al mes) o en especie (autos, viajes), que las compañías disqueras dan a los programadores de las radiodifusoras para asegurar la programación continua de sus producciones. Se le reconoce como una práctica anómala y perniciosa. Por un lado genera un flujo de recursos sin control, crea condiciones para ilícitos que pueden ser desde la evasión fiscal hasta el lavado de dinero y por otro lado distorsiona la relación oferta – demanda al condicionar el gusto del consumidor. No obstante se considera un mal necesario.

### **Sindicatos (SUTM, ANDA):**

- La fuerza de estos sindicatos no representa un alto riesgo para las compañías discográficas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **2.3 Poder de negociación de las transacciones con clientes.**

Las ventas de la empresa dependen en gran medida del canal de distribución (cliente intermediario) elegido, ya que éste es la herramienta para comercializar el producto y llegar al consumidor. Desde el punto de vista de la empresa se han establecido las ventajas y desventajas que resultan de las transacciones con cada uno de los canales. Los canales de distribución empleados por la empresa son tiendas de autoservicio, departamentales, especializadas y mayoristas. Ver fig. 13

- **Tiendas de autoservicio:**
  - Creciente aumento en el número de supermercados y en su complejidad.
  - Los autoservicios tienen el poder de negociación en las transacciones realizadas con la empresa, esto debido a términos comerciales ya establecidos y poco flexibles.
  
- **Mayoristas.**
  - El poder de negociación de la empresa sobre los mayoristas es fuerte, ya que la venta de los productos musicales representa el 100% de sus ventas.
  - Ofrecen el catálogo completo a sus clientes
  
- **Tiendas especializadas:**
  - Más flexibilidad en términos del pago.
  - Cubren las necesidades de un cliente más sofisticado al ofrecer una gran variedad de productos incluyendo aquellos difíciles de encontrar.
  
- **Consumidores:**
  - Las preferencias del consumidor continúan siendo manejadas por cultura local y valores. Esto se ve en la preferencia que tiene por la música popular.
  - No se ha establecido una relación directa con el consumidor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.4 Amenaza de nuevos productos y servicios.

- **Internet<sup>13</sup>: MP3**

- Gran amenaza por parte de nuevos productos y servicios que usan música para diferentes propósitos.
- Las ventas realizadas en Internet aumentan cada día.
- El porcentaje de la población de México que tiene acceso a Internet es hoy todavía poco, pero éste se incrementa a diario
- Crecimiento acelerado de compañías que anuncian en Internet
- MP3 un nuevo formato de sonido comprimido que ha producido una enorme polémica entre las casas discográficas y no es para menos debido a que por la red se mueven montañas de discos y canciones que se reproducen en los ordenadores de medio mundo sin pagar ningún derecho, lo que podría poner en peligro la estabilidad en el mercado musical
- La empresa debe aceptar el hecho de que el e-comercio, MP3, Internet, etc., son parte de un cambio tecnológico irreversible que afectará todas las partes del Negocio, desde la concepción de producto hasta el consumo.

## 2.5 Amenaza de productos sustitutos

- **Mercado negro.**

Se conoce como mercado negro a aquel en el cual se produce tráfico clandestino de mercancías, de moneda o de activos financieros a precios distintos de los eventualmente legales y al margen de la fiscalidad.

Representa una gran amenaza debido a la ausencia de regulaciones gubernamentales y de vigilancia, lo cual da lugar a una competencia desleal al no pagar el alto costo de licencias, derechos de autor, etc., por lo que los precios que ofrecen son muy bajos. Los precios de un producto varían de 10 a 20 pesos, pero su inversión en materia prima es de 2.5 pesos y otra suma igual para portada y estuche. Más del 70% de los productos discográficos del país se reproducen y venden en barrio de Tepito, en la Ciudad. de México.

- La Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas y Videogramas (AMPROFON) estima que durante este año se vendieron 114 millones de discos reproducidos ilegalmente, lo que significó el 65% de la producción total, lo que convierte al mercado negro en uno de las amenazas más importantes.

---

<sup>13</sup> Internet, algunas veces llamado simplemente "La Red", es un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo

- En la fig. 14 se puede apreciar que México ocupa el tercer lugar del mundo en cuanto a piratería discográfica, siendo superado solamente por Rusia y China.

<b>Piratería</b>		
<b>Principales países del mundo con problemas de piratería discográfica en el 2000, según la IFPI Music Piracy Report:</b>		
	<b>Ganancias en millones de dólares</b>	<b>Porcentaje del mercado</b>
China	600	90%
Rusia	240	65%
México	220	65%
Brasil	200	50%
Italia	180	25%
Paraguay	110	95%
Taiwán	100	45%
Indonesia	65	55%
Malasia	40	65%
Grecia	40	50%

• Discos y cassetts originales vendidos en México hasta octubre del 2001 50.153.278 unidades
• Ventas piratas hasta esa fecha 74.487.451 unidades
• Cantidad estimada de discos piratas producidos en el 2001 119.375.890 unidades
• Porcentaje de música pirata vendida en México por idioma 85 por ciento en español 15 por ciento en inglés

#### **Piratería discográfica durante el 2000**

**Fig 14**

Con base en el análisis realizado desde la percepción de la empresa, puede observarse lo siguiente:

La competencia ofrece precios más competitivos al contar con mejores promociones y elaborar material discográfico a menor costo.

Las amenazas que han generado una caída en las ventas y que afectan tanto a la empresa como a toda la industria discográfica son la piratería y el formato MP3.

Los autoservicios representan una oportunidad para la empresa, ya que aún cuando ellos poseen el poder de la negociación, su número y fuerza aumenta cada día

El poder de negociación que se tiene sobre los mayoristas es superior al de los autoservicios, ya que manejan todo el catálogo y sus ventas únicamente se dedican a productos discográficos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

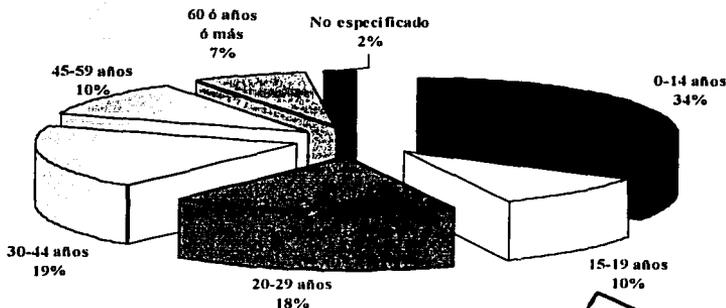
## Capítulo 3.

### Factores vinculados al consumidor.

El objetivo de este capítulo es presentar los diversos factores (sociales, geográficos, económico y el comportamiento del mercado en México) que influyen en el comportamiento de compra del consumidor pues de ellos depende en gran parte el género musical preferido, el formato y el canal de ventas elegido por el consumidor, así como la cantidad de ventas.

#### 3.1 Población en México.

- De acuerdo con el último censo realizado por el INEGI durante el 2000, México es el segundo país latinoamericano con más población al contar con 97. millones de habitantes, y el tercero en territorio con un área de casi dos millones de kilómetros cuadrados (se estima que actualmente la población es de más de 100 millones de personas).
- De los 97.5 millones de habitantes, más del 40% de la población es menor de 20 años, más de 32.5 millones (34% del total) es menor a 15 años y sólo el 4.9% está por encima de los 65 años con 4.75 millones de personas. La forma en que la población se distribuye puede observarse en la fig. 15<sup>14</sup>
- La mayoría de las personas vive hoy en zonas urbanas; aproximadamente el 74.6% de la población.



Población de México por edades

Fig. 15

<sup>14</sup> Fuente: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda (Año 2000)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2 PIB en México.

En 1995 el PIB<sup>15</sup> (producto interno bruto real) decreció 6.2%, en 1996 registró un 5.1% de aumento, en 1997 el PIB continuó creciendo alcanzando 6.8%, para 1998 el crecimiento fue 4.9% , en 1999 de 3.8%, en el 2000 fue de 6.9%. Durante el 2001 México tuvo un más débil desempeño económico de los últimos años; registrando una disminución del 0.3%. Para el 2002 se logró un crecimiento de 0.9% anual.

### 3.3 Inflación<sup>16</sup>

A lo largo de los años sesenta y hasta 1971 el nivel medio de inflación<sup>17</sup> anual era 2.7%. De 1972 a 1988, México presentó niveles de inflación crecientes, alcanzando 98.9% en 1982 y 159.2% en 1987. Con el Pacto de Solidaridad se llegó a alcanzar el 7.1% en 1994, pero como consecuencia de la última crisis que empezó en diciembre de dicho año, la inflación volvió. Para el año de 1999 alcanzó el 16.6% y en el año 2000 la inflación decreció, siendo de 9.49%. Para el 2001 la inflación bajó y fue del 4.4%. En el 2002 volvió a aumentar siendo de 5.7%

### 3.4 Empleo<sup>18</sup>.

- El desempleo en 1981 era del 4.5%, casi el doble de 1982 cuando alcanzó el 8%. Al final de 1994 el desempleo fue del 4 %. Para 1995, como consecuencia de la devaluación, se elevó hasta el 6.2%. El desempleo en 1996 bajó a 5.5%, a 3.7% en 1997 y a 3.2% al final de 1998. Para 1999 disminuyó a 2.5% y en el 2000 continuó disminuyendo, siendo de 2.2%.
- Se calcula que la población económicamente activa del país es de 43.3 millones y aumentará hasta 68.8 millones en el 2050.
- En los últimos 29 años los cambios que se aprecian en la composición por edades de la población son marcados. Entre 1970 y 1999, la participación de la población menor de 15 años en el total bajó de 47.5% a 33.9%, mientras la de la población en edades laborales (15 a 64 años) subió de 48.1% a 61.5%. En el periodo de 1977 a 1982 la tasa de crecimiento anual de la población en edades laborales llegó a ser superior a 3.5%; desde entonces ha disminuido hasta alcanzar 2.4% en la actualidad. No obstante, entre 1960 y 1999 el número de personas en este grupo de edades pasó de 18.4 a 60 millones, es decir, se triplicó en un lapso de 39 años.

<sup>15</sup> Fuente: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

<sup>16</sup> Fuente: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

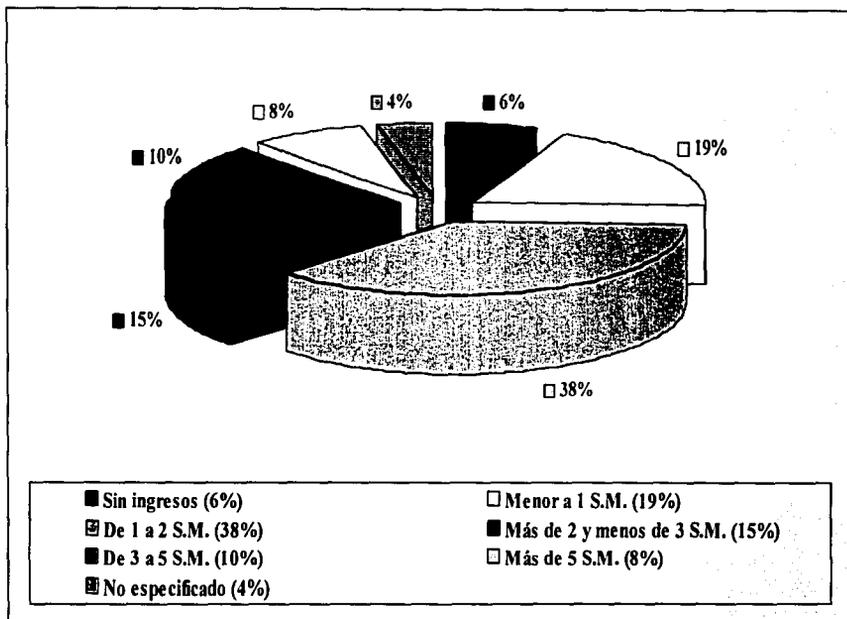
<sup>17</sup> Índices de inflación en México calculados con base en los cambios del Índice Nacional de Precios al Consumidor

<sup>18</sup> Fuente: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda (Año 2000)

- La participación de la mujer en la actividad económica ha aumentado en los últimos 25 años. La tasa de participación femenina se incrementó del 17% en 1970 (del total de mujeres de 12 años y más) a 35% en 1995 y 36.8% en 1997. La intervención femenina se incrementará a más de 17.3 millones en el 2005 y a cerca de 19.5 millones en el 2010.
- De acuerdo con el INEGI, el ingreso mensual predominante se encuentra en el rango de 1 a 2 salarios mínimos con un 38% de la población. Para la distribución de la población por ingreso mensual ver la fig. 16
- Un estudio realizado por la IFPI, durante 1994, indica que el gasto en música aumenta proporcionalmente con el ingreso personal, lo cual significa que entre mayor es el ingreso personal mayor será el consumo de productos discográficos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Distribución de la población con base en el número de S.M.<sup>19</sup>.

Fig. 16

<sup>19</sup> Salario mínimo para el año 2002 aproximadamente 1,270 pesos mensuales

### 3.5 Perfil del consumidor mexicano

Al comprar, el consumidor se enfoca en diferentes factores como son: el servicio, la variedad y el precio, siendo estos los principales elementos tomados en cuenta por el consumidor.

En el boletín mensual emitido por Amprofon en junio del 2001 se muestra la relación entre el perfil y las preferencias del consumidor.

El formato de la música (CD, cassette,) seleccionado depende en gran parte del nivel socioeconómico del cliente. Las personas con ingresos más bajos muestran mayor preferencia por el cassette. Esto se muestra en la fig. 17, donde se compara el porcentaje de las ventas de CD's y cassettes.

Alto	Más de 30 S.M.	40%	5%	5%
Bajo	Menos de 5 S.M.	10%	52%	32%

#### Preferencias del consumidor de acuerdo con el nivel socioeconómico

Fig. 17

Las preferencias en el formato según el sexo se presentan en la fig. 18, donde puede observarse que los hombres muestran casi un 30% más de consumo que las mujeres. Ellos prefieren el cassette sobre el CD por una pequeña diferencia.

Femenino	36%	34%	36%
Masculino	64%	66%	64%

#### Preferencias del consumidor de acuerdo con el sexo

Fig. 18

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La edad es otro de los factores preponderantes en la selección del formato. En la fig. 19 puede observarse que la población entre 18 y 35 años presenta el porcentaje más alto de consumo.

Edad	Formato A	Formato B	Formato C
26 a 35 años	36%	32%	36%
36 a 45 años	16%	17%	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Preferencias del consumidor de acuerdo con la edad**

Fig. 19

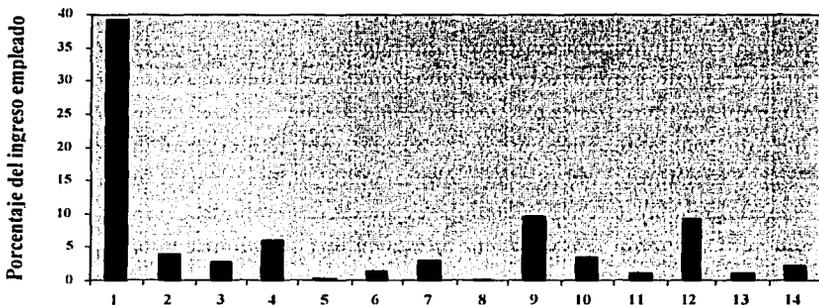
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.6 Forma de gasto de los ingresos del mexicano.

La industria de la música ocupa un lugar dentro de la industria del entretenimiento por lo cual es importante considerar que los bienes y servicios dentro de esta industria son: viajes, restaurantes, teatro, TV, música, películas (cine o renta), conciertos, gimnasios y deportes.

La tecnología está ejerciendo una fuerza trascendente dentro del campo del entretenimiento, provocando que los medios de comunicación, el ocio y las actividades comerciales tiendan a unirse. La música es usada en películas, juegos, programas de televisión, software, anuncios, páginas en Internet, etc.

De acuerdo con un estudio realizado por Berumen y Asociados, los mexicanos gastan casi el 40% de su ingreso en el consumo de alimentos dentro de sus casas, en tanto que en entretenimiento y deportes se emplea menos del 1%. Del gasto empleado en entretenimiento, los productos discográficos representan un 20% aproximadamente. Ver figura 20.



**Modelo de gasto de los ingresos de los mexicanos**

Fig. 20

1) Alimentos y bebidas consumidos dentro de casa.

2) Alimentos y bebidas consumidos fuera de casa.

3) Productos de limpieza.

4) Renta de casa y/o mantenimiento.

5) Productos enfocados al hogar.

6) Ropa y calzado.

7) Productos para el cuidado del cuerpo.

8) Artículos personales.

9) Consumo de electricidad, agua y gas.

10) Teléfono.

11) Servicios médicos.

12) Transporte y/o mantenimiento del auto.

13) Entretenimiento y deportes.

14) Educación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.7 Mercado de la música en México.

A continuación se presenta la forma en que se desarrolla el mercado de la música en México, incluyendo las ventas totales así como el formato y el género preferido durante los últimos años.

- Las ventas registradas en el 2000 tuvieron aproximadamente un crecimiento del 6% con respecto al año anterior (fig. 21). Sin embargo en términos de unidades bajó en un 8%. Para el año 2001 las ventas registraron una caída del 4.7% en unidades con respecto al 2000.

Año	Unidades (millones)	Ventas (millones de dólares)
1995	60.6	286.6
1996	62.5	361.0
1997	70.4	536.9
1998	71.9	543.3
1999	72.8	626.0
2000	67.0	665.9

#### Ventas en la industria discográfica <sup>20</sup>

Fig. 21

- México es un punto de venta muy importante, de acuerdo con la IFPI (Federación Internacional de la Industria Fonográfica) ocupa el 2° lugar de ventas en Latinoamérica.
- El formato con mayor incidencia de compra durante el 2000 fue el CD con el 89.3% (fig 22) del total. Sin embargo, durante el año 2001 presentó una caída del 5.1% y la consultora Forrester Research ha pronosticado que en el 2003 caerán en 6%, debido en gran parte a la piratería. Todas las compañías discográficas están preocupadas por las pérdidas monetarias, de personal y de artistas que ésta ha provocado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>20</sup> Fuente Amprofon, boletín marzo 2001

- Como puede verse en la fig 23, la industria discográfica nacional genera cerca de la mitad de las ventas en la República Mexicana.
- La IFPI informó que durante el primer semestre del 2002, el mercado mexicano experimentó una disminución del 10.1% en relación con las unidades vendidas en el mismo periodo del año anterior.
- La industria de la música nacional se ha visto afectada fuertemente en las ventas de este segmento por la piratería, esto se aprecia ya que aún cuando la música en español y los artistas mexicanos están teniendo gran aceptación en el ámbito mundial, las ventas han caído.

Sencillos	0.4%
LP	0.01%
Cassette	10.29%
CD	89.3%

### Ventas de los formatos<sup>20</sup>

Fig. 22

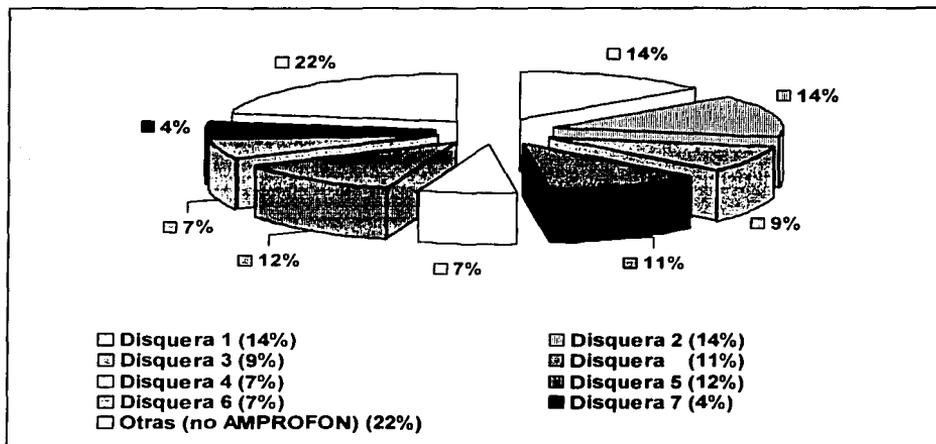
1995	63%	32%	5%
1996	54%	44%	2%
1997	54%	44%	2%
1998	57%	41%	2%
1999	49%	48%	3%
2000	46%	52%	2%

### Porcentaje de ventas de acuerdo con el tipo de música.<sup>20</sup>

Fig. 23

## Intervención de la empresa en México

Durante el año 2000 la empresa ocupó el quinto lugar dentro de las ventas, al registrar el 11% de las ventas totales en la industria discográfica. Fig 24.



Participación de la empresa en el mercado mexicano durante el 2000<sup>21</sup>

Fig. 24

<sup>21</sup> Fuente: Amprofon

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con base en la información presentada en este capítulo puede observarse:

Los productos discográficos no son artículos de primera necesidad y además existen sustitutos imperfectos como puede ser la radio. Razón por la cual, la situación crítica en la economía mexicana y el bajo poder adquisitivo de la población afectan de manera negativa el crecimiento de la demanda en la industria discográfica.

Únicamente el 8% de la población tiene ingresos mayores a 5 S.M, sin embargo, dentro de este segmento se registran el 68% de las ventas por lo que es necesario desarrollar y mantener un contacto cercano con estos clientes. El 32% restante de las ventas se lleva a cabo en el sector con ingresos menores a 5 S.M (63% de la población); esta parte del mercado representa una fuerte posibilidad para el negocio siempre y cuando la compañía se asegure de ofrecerle un producto que además de ser de su agrado pueda adquirir, es decir, debe considerarse tanto el tipo de música como la presentación del producto y la forma en que este se promociona para poder ofrecer un producto que sea de su gusto y que se encuentre dentro de sus posibilidades económicas.

En cuanto a edad se refiere, el mercado objetivo es el segmento constituido por las personas entre 18 y 35 años de edad. Al ser México un país de gente joven puede decirse que existe un amplio mercado para la industria discográfica.

Otro aspecto sobre el cual debe reflexionarse es la participación laboral de la mujer que ha estado incrementándose y que influirá en el crecimiento de las ventas de los productos discográficos por parte del sector femenino. Esto en parte como reflejo de un aumento en sus ingresos.

Como parte de la industria del entretenimiento los productos discográficos se enfrentan a un bajo porcentaje del gasto de los mexicanos además de competir con otras formas de esparcimiento, sin embargo dentro de esta misma industria existe la posibilidad de emprender nuevos negocios con sus competidores.

El número de ventas en unidades ha disminuido. La música clásica registra el nivel más bajo en ventas. La preferencia por la música extranjera ha aumentado mientras que el gusto por la música nacional ha disminuido en los últimos años, sin embargo, cabe recordar que la información proviene de las ventas legales que se han realizado y esta tendencia puede ser como consecuencia del alto nivel de piratería.

El formato preferido por el consumidor es el CD.

De acuerdo con la información proporcionada por Amprofon, la empresa se posiciona en el quinto lugar del mercado

## Capítulo 4.

### Factores influyentes en la evolución del comercio.

---

La empresa como parte del comercio debe considerar los factores que están influyendo en éste. En general la dirección del comercio es marcada por diversos factores cambiantes como son las preferencias de los consumidores, desarrollo de productos, servicios, tecnología y el ambiente comercial.

#### 4.1 Consumidores

- Los consumidores se han vuelto más conscientes con respecto a la relación calidad-precio como respuesta a la situación económica. Ahora son más sensibles a la comparación y no adquieren productos por tener el nombre de una marca.
- Debido a la fluctuación del peso, muchos consumidores han disminuido la compra de productos importados prefiriendo comprar aquellos fabricados localmente. Las cadenas de supermercados grandes están aprovechándose de esta situación pues tienen una mezcla de productos más grandes y por lo tanto son capaces de ofrecer productos tanto importados como nacionales.

#### 4.2 Productos

- Por cuestiones relacionadas con la economía, los distribuidores y proveedores han decidido asociarse para llevar a cabo el proceso de administración por categorías<sup>22</sup>. El proceso se enfoca a unir el esfuerzo de productores y minoristas para mejorar el valor propuesto al consumidor.  
Algunas de las actividades consideradas en el proceso son: lugar, espacio, promociones, optimización de reaprovisionamiento, pruebas piloto, etc.
- Las compañías más importantes en México han desarrollado planes para conocer las necesidades del consumidor. Algunos de estos son sitios web y los números para el consumidor ( 01-800).
- Ofrecer una base de datos que cubra los requerimientos del cliente.
- De acuerdo con información proporcionada por la empresa, actualmente, se está comercializando el producto de la siguiente forma:
  - Los principales productos solicitados por los detallistas son álbumes o sencillos.

---

<sup>22</sup> Proceso que para designar los espacios correspondientes a cada categoría se basa en la rentabilidad de los productos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Las ventas se realizan físicamente a través de minoristas, mayoristas y tiendas especializadas.
- Negociación entre las disqueras y diversas compañías son una forma de administrar las recopilaciones, negociaciones y licencias.
- De acuerdo con las tendencias observadas en la comercialización de diversos productos, se considera que en un futuro cercano la venta de los productos podrá efectuarse de alguna de las siguientes maneras:
  - Forma tradicional, la venta se realiza físicamente a través de minoristas, mayoristas, tiendas especializadas, Internet o vía correo electrónico.
  - A través de Internet, descargando los discos en formato MP3 directamente al ordenador en lugar de comprar tradicionales CD se harán de forma más común y legal.

### 4.3 Servicios

- Manufactura y distribución.
  - Nuevas modalidades de entrega están surgiendo. Estas pueden ser desde la compra en línea del producto, hasta la transmisión directamente al cliente.
  - Recopilaciones personalizadas en el punto de venta.
  - La red hace posible tener álbumes enteros que estarán disponibles para disfrutar de una vista previa o de una compra en pocos minutos. Los consumidores podrán obtener un álbum impreso, e incluso, notas en línea y el CD frescamente copiado,
- Algunos servicios representan una buena oportunidad para ser subcontratados en el futuro, estos pueden ser:
  - Actividades de comercialización que no agregan valor al producto y toman el tiempo del personal de las ventas.
  - Subcontratar un servicio de distribución permitiría liberar el tiempo y capital ocupado en esto para utilizarlo en otros proyectos.
  - Compañías especializadas en la distribución que actualmente están surgiendo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.4 Tecnología<sup>23</sup>

La tecnología es uno de los recursos más importantes en la actualidad. Es el medio para ofrecer productos con mejor costo, calidad, velocidad de producción y/o de entrega

##### Internet

- En México la penetración de Internet es sólo del 3.4%. Sin embargo, se espera que el número de usuarios alcance el 8.6% en el 2003.
- En 1999 únicamente el 20% del total de los usuarios eran estudiantes entre 15 y 24 años, actualmente constituyen el grupo predominante (ver fig. 25). Esta nueva configuración también ha modificado los hábitos de los usuarios, pues de los sitios de consulta e información cada vez más usuarios favorecen los de entretenimiento (videojuegos, música, videos y algunas aplicaciones).
- El 40% de los usuarios son de sexo femenino.

Edad	Poblacion de la Internet
Menores a 14	2.6%
15-24	54.6%
25-34	24.7%
35-49	7.9%
50-64	8.6%
65 +	1.6%

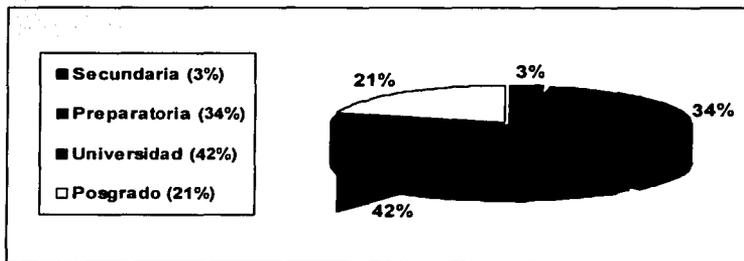
Distribución de usuarios de Internet de acuerdo con su edad.

Fig. 25

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>23</sup> Fuente: Netvalue

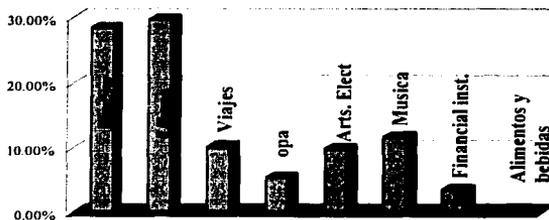
- En la figura 26 se aprecia que más del 90% de los usuarios de Internet, tienen como mínimo nivel de estudios de bachillerato.



Distribución de usuarios de Internet de acuerdo con el nivel de estudio. <sup>24</sup>

Fig. 26

- Las tiendas departamentales ya han implantado el comercio electrónico.
- Los productos que más se consumen a través de Internet son libros (29.8%), productos relacionados con cómputo (28.5), música (11.8%) y artículos relacionados con viajes (11.8%). Ver fig. 27



Productos comprados en Internet <sup>25</sup>

Fig. 27.

<sup>24</sup> Fuente: Net Value.

<sup>25</sup> Fuente Net Value.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El 78% del total de las operaciones realizadas por Internet en México, corresponden al comercio entre empresas, el resto son transacciones realizadas por el consumidor final.
- El comercio electrónico en México está valuado en más de 20 millones de dólares al año, sin embargo, si se suman las compras de usuarios nacionales en sitios extranjeros la cifra crecería hasta 50 millones.
- Después de una larga lucha entre compañías discográficas y la compañía Napster, el programa que permitía descargar música gratis a cualquier internauta dejó de trabajar como lo hacía originalmente, debido a una orden judicial. Ahora Napster recibirá por parte de las compañías discográficas la lista de las canciones que no deberán estar en los listados de intercambio de archivos y a través de un nuevo programa controlará las canciones sujetas a derechos de autor.
- Existen más de 32,000 sitios dedicados a la música.
- Actualmente hay 24,517 sitios de artistas
- Para desarrollar este canal, los industriales del sector de la música deberán estar más abiertos a usar la distribución digital como una herramienta para comercializar.
- Para el 2003 la venta en línea de CD's y las cintas representarán un 14% ciento del mercado de las ventas realizadas por los minoristas.
- Las utilidades obtenidas de la distribución digital serán de \$147 millones para el 2003. Los siguientes cinco años serán como un preludio para comercializar la aceptación de la distribución digital.
- Grupo Carso es quizá el grupo que puede tomar mayor ventaja en este tipo de distribución, ya que una parte de él está constituido por la compañía de teléfonos más antigua de México y por el portal de Internet de dicha compañía.
- La empresa ya ha realizado una considerable inversión en tecnología para la red y ha llegado a un acuerdo con uno de los mayores proveedores de acceso a Internet.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.5 Ambiente comercial.**

A lo largo del proceso de globalización, las compañías han tendido a realizar fusiones entre ellas para ganar mercado, ser más fuertes y aumentar su competitividad. Algunos ejemplos son:

En la industria farmacéutica son Hoechst-Roussel-Syntex, Ciba-Geigy-Sandoz,

En la industria Automotriz: Daimler Benz-Chrysler, Volvo-Ford,

En la industria de la música: Polygram-Universal

Con la intención de disminuir los costos en los productos y lograr una mayor fuerza se han creado consorcios entre compañías, por ejemplo: Grupo Domecq y José Cuervo conjuntamente están negociando con minoristas espacios, términos crediticios, promoción y distribución.

Con base en la información presentada en este capítulo puede observarse

La forma de administrar los productos en los puntos de venta está cambiando, la nueva tendencia es colocarlos de acuerdo con la rentabilidad que ofrece.

La empresa no cuenta con un número gratuito de atención al cliente cuando éste es un aspecto que genera mayor competitividad en los productos.

El producto musical debe volverse más flexible en cuanto a la variedad y al formato.

Internet está marcando un cambio en la forma de realizar los negocios ya que cada día crece más el número de usuarios y se realizan más transacciones a través de este medio.

Formar sociedades entre compañías del mismo giro se está dando cada vez más en el Ambiente comercial con el fin de convertirse en compañías con más fuerza.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Capítulo 5.**

### **Propuesta de estrategias.**

---

En este capítulo como parte de la planeación estratégica, se integran los cambios a los que se enfrenta la empresa y la capacidad de ésta para hacerles frente para después tomar esto como base y proponer las estrategias a seguir.

Con base en la información presentada anteriormente, se realizó el análisis Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades (DAFO) de la empresa (fig. 28). Los aspectos más sobresalientes que resultan de este estudio son:

Las debilidades más importantes a las que la empresa en estudio se enfrenta es la falta de conocimiento del cliente así como la poca comunicación existente entre las diferentes áreas. Ambos elementos han generado como consecuencia altos inventarios en los puntos de venta, un mercado objetivo no definido y bajas ventas.

Dentro de las amenazas que enfrenta la empresa se encuentra la piratería que ha generado un fuerte desplome en las ventas registradas y el formato MP3 para el cual se están creando regulaciones.

El extenso repertorio en música popular es la fuerza fundamental de la compañía pues dicha categoría es uno de los géneros con mayor aceptación en México.

En cuanto a población se refiere, existe una gran oportunidad para la compañía, ya que cerca de un 40% de la población mexicana se encuentra entre 18 y 35 años, rango de edad en el que se realizan más del 60% de las ventas de la industria discográfica. Aún cuando la población menor a 14 años (34%), en este momento no esté efectuando compras en un futuro serán de gran relevancia en el consumo de los productos discográficos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene suficiente conocimiento sobre los hábitos del consumidor.</li> <li>• El precio de los productos es alto, aún mas si se considera que gran parte de sus producciones es de música popular.</li> <li>• No existe una relación estrecha entre el cliente y la empresa</li> <li>• Poca comunicación entre las diversas áreas de la empresa</li> <li>• Altos niveles de inventario en los puntos de venta.</li> <li>• Los mayoristas consideran que el tiempo de entrega es muy largo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fuerzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio catálogo en música popular</li> <li>• Entrega de muestras oportunamente en los canales de distribución.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de piratería.</li> <li>• Pocos lanzamientos musicales.</li> <li>• MP3</li> <li>• Alto poder de los autoservicios en la negociación.</li> <li>• Bajo desarrollo económico del país.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoristas poseen información que facilita la toma de decisiones.</li> <li>• Mayoristas ofrecen mayor valor agregado.</li> <li>• Fuerte tendencia de los clientes por acudir a los autoservicios, además de que estos han presentado crecimiento en los últimos años</li> <li>• Internet como un nuevo canal.</li> <li>• El comercio con los mayoristas tiene un costo más bajo que el de los minoristas (proceso de recibo y de cobranza del producto ).</li> <li>• Alto porcentaje de población joven entre 18 y 35 años.</li> </ul>

**Análisis Debilidades Amenazas Fuerzas Oportunidades (DAFO)**

Fig.28

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Las estrategias propuestas tienen como finalidad aumentar la competitividad de la compañía a través de aprovechar sus oportunidades y de disminuir el efecto de sus debilidades y amenazas. Estas estrategias son: fortalecer la relación con los principales canales de distribución, emplear Internet como un nuevo medio de ventas y de comunicación con el cliente, aumentar el conocimiento de su mercado y emplear tecnología que apoye en la toma de decisiones. En la fig. 29 se muestran las estrategias propuestas y los factores en que estas influyen.

Estrategia	Debilidades	Amenazas	Fuerzas	Oportunidades
Fortalecer la relación con autoservicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe relación con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto poder en la negociación por parte de los autoservicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los autoservicios cuentan con presencia en las zonas urbanas más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte tendencia de los clientes por acudir a los autoservicios</li> </ul>
Fortalecer la relación con mayoristas			<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplio catálogo en música popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor valor agregado.</li> <li>Menor costo de venta.</li> </ul>
Control la logística del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de inventario en puntos de venta.</li> <li>Alto costo del producto</li> </ul>			
Ventas por Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto costo del producto</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto porcentaje de población joven entre 18 y 35 años</li> </ul>
Desarrollo del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene conocimiento de los hábitos del consumidor</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoservicios poseen amplia información sobre los consumidores</li> </ul>
Apoyarse en la tecnología como herramienta de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca comunicación entre las áreas de la empresa</li> </ul>			

**Estrategias propuestas y factores en los que influyen**

**Fig.29**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **5.1 Canales de distribución.**

Los mayoristas y autoservicios representan una fuerza muy importante para la compañía, ya que a través de ellos se llevan a cabo el 82% de las ventas de la compañía (autoservicio 33%, mayoristas 49%). Es importante desarrollar la relación con estos canales ya que son parte integral para la comercialización del producto y gracias a ellos es posible llegar al consumidor.

### **5.1.1. Desarrollo de la relación con los autoservicios.**

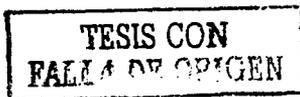
Las tiendas de autoservicio cuentan con una fuerte presencia en las ciudades de la República Mexicana por lo que fortalecer la relación con este canal es una estrategia que permitirá comercializar el producto en las principales ciudades acercándose de esta manera a un gran número de clientes cautivos y potenciales, ya que como se mencionó anteriormente casi un 74.6% de la población vive en zonas urbanas. Por otro lado, este canal cada vez está adquiriendo más fuerza, debido a que la tendencia de la población por comprar en este canal día a día crece y a que existe una imperante población joven que en poco tiempo será parte de los clientes de dicho canal.

Con esta estrategia también se busca disminuir el poder de negociación de los autoservicios, es decir, establecer un relación ganar-ganar que permita a ambas partes (autoservicio-compañía) crecer en su propio negocio.

Un buen conocimiento de nuestro cliente y un fuerte poder de negociación por parte de la compañía en estudio, son herramientas de apoyo para ofrecer mejores costos y disminuir los costos en publicidad que aumentan drásticamente el costo de la música y que hacen perder terreno a la industria discográfica frente a la piratería.

Algunas alternativas que se recomiendan a la empresa para lograr esto son:

- Crear una sociedad con otra compañía discográfica para presentarse como uno solo ante los autoservicios y tener mayor poder de negociación ante ellos.
- Promover un ambiente de colaboración para realizar un plan para los nuevos lanzamientos y obtener mejores iniciativas.
- Convencerlos de la importancia de tener una buena relación entre empresa-autoservicio y obtener el consentimiento para compartir información referente al punto de venta.



- Formar una sociedad (joint venture) con otras compañías que promueva la sinergia y competencia para realizar conjuntamente actividades que no pertenezcan al giro central de las compañías discográficas como son: distribución, recaudación y comercialización; para obtener así beneficios financieros y operacionales. Antes de llevar a cabo estas acciones deberá definirse el número de compañías involucradas y de realizarse un estudio referente a las cuestiones legales que envuelven a este tipo de negociaciones para evitar la formación de monopolios.

- Desarrollar una prueba piloto de ECR<sup>26</sup>.

Implantar ECR traería beneficios a proveedores, autoservicios y consumidores y puede ser una excelente guía de acción para incrementar una relación comercio-proveedor más profunda y equilibrada de la sostenida hoy en día.

Desde el punto de vista de este estudio y basándose en el concepto de ECR algunas otras alternativas para la empresa son:

- Instalación de infraestructura.

Contar un sistema para manejar la información, esto con el fin de obtener reportes en línea y el comportamiento de indicadores (ventas por cliente y por canal, costo por cliente y canal, niveles de reserva, tiempos de entrega).

La inversión en esto permitirá mejorar:

- La comunicación entre las fuerzas de venta y el inventario de la empresa (revisión de inventarios antes de abrir cualquier orden de ventas con requerimientos altos e irregulares).
- La comunicación entre la fuerza de ventas y la información del inventario del cliente. Actualmente terceras partes se hacen cargo de esta información.
- Hacer más eficiente la promoción.
- Incrementar el número de promociones y elegir la adecuada para cada uno de los canales de distribución. La mayoría de las compañías de bienes de consumo hacen promociones de marca con los autoservicios.
- Integración de proveedores
  - Un corto tiempo en la ejecución de las órdenes del cliente, una demanda dinámica en inventarios y una amplia selección son factores claves para el futuro de la empresa. Para esto, es imperativa la

<sup>26</sup> ECR o respuesta al consumidor es un modelo estratégico de negocios en el cual se busca aumentar la eficiencia de la cadena de suministros y así ofrecer mayor valor al consumidor final.

colaboración de los proveedores de la empresa; ejemplo de esto es el tiempo real de interacción con los proveedores clave.

- Intercambio electrónico de información, transferencia electrónica de fondos, órdenes automáticas.

El adecuado uso de información acerca de los inventarios permitirá elaborar las órdenes de manera práctica, y éstas además, podrían ser transferidas de manera electrónica. La mayoría de los autoservicios (Wal Mart, Comercial Mexicana) están haciendo uso de EDI para enviar las órdenes directamente a sus principales proveedores. Comercial Mexicana es un claro ejemplo, ya que a través de EDI realiza intercambio de información referente a las transacciones. Los proveedores con los cuales lleva a cabo este tipo de comunicación representan aproximadamente al 80% de los artículos vendidos en estas tiendas.

- Manejo de bases de datos.

Desarrollo de bases de datos con información útil para la gerencia. Estos datos pueden ser indicadores para la actuación de la empresa, preferencias del consumidor, etc. Esta clase de información puede ser proporcionada por los proveedores.

- Actividad basada en costos (ABC).

Realizar un análisis ABC del margen de utilidades y del valor agregado para cada uno de los canales de distribución.

### 5.1.2 Apoyo a los mayoristas.

La tendencia actual de la compañía es considerar a los minoristas como el canal de distribución más importante, brindando a estos un fuerte apoyo. Sin embargo la compañía debe tener claro que los mayoristas le ofrecen un mayor poder de negociación. Esto se ve claramente en los siguientes aspectos:

- El abastecimiento a mayoristas tiene un costo más bajo que el de los minoristas (proceso de recibo y de cobranza del producto). Además al negociar con ellos es posible eliminar algunos costos del producto como pueden ser: etiquetado, *merchandising* (material punto de venta, promociones), recepción de cajas abiertas, etc.
- Los mayoristas proporcionan mayor valor agregado al distribuir el producto a lo largo de todo el país hasta los puntos más alejados, además de correr el riesgo de negociar con clientes informales y sin referencias. Atender a sus clientes significaría un gran riesgo por el poco conocimiento que se tiene sobre ellos, así como por la red de distribución tan especial que se requeriría para esto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Los mayoristas llegan a consumidores con bajos ingresos (ingreso menor a 5 salarios) que representan a uno de los segmentos más importantes para la industria discográfica. En este grupo la industria discográfica realiza el 32% de sus ventas. Cabe recordar que este grupo es alrededor del 60% de la población mexicana por lo que la posición en este segmento del mercado debe mantenerse además de buscar mayor penetración.
- El periodo de pago de los mayoristas es menor al de los minoristas.
- A través de ellos se llevan a cabo casi el 50% de las ventas de la compañía.

Los mayoristas son una oportunidad que la compañía debe de aprovechar para crecer, por lo que se recomienda promover la relación con los mayoristas de forma tal que se les apoye para incrementar sus ganancias y desarrollar su posición en el mercado. Algunas acciones para llevar a cabo la estrategia son:

- Revisar las políticas de crédito para promover e incrementar las ventas con los mayoristas.
- Aumentar el número de promociones de productos y artistas con los mayoristas.
- Ofrecer a los mayoristas planes enfocados a incrementar los puntos geográficos en los cuales se distribuyan productos discográficos (pequeñas poblaciones del país), dando mejores condiciones como pueden ser:
  - Descuentos especiales y mayor flexibilidad con el alto volumen requerido para los descuentos.
  - Promociones. Proponer la unión para planes de promoción y nuevos lanzamientos tomando ventaja del conocimiento de los mayoristas sobre las preferencias del consumidor.
  - Nuevos lanzamientos. Mejorar la introducción de los lanzamientos a través de implantar una temprana entrega.
  - Devoluciones. Mayor flexibilidad en el porcentaje de devoluciones permitido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **5.1.3 Ventas por Internet. (Producto físico)**

Comunicarse y vender productos al cliente a través de Internet, es una práctica que se ha vuelto cada vez más común en las empresas. Es de gran importancia notar que cada canal se enfoca a un tipo de cliente. Los detallistas se enfocan a cualquier clase social; los mayoristas se dirigen principalmente al sector de bajos ingresos, en tanto que las ventas realizadas en Internet están enfocadas principalmente a consumidores con ingresos más altos, que en el caso de la industria discográfica representan el 68% de las ventas. Se sabe que el ingreso de los usuarios es más alto ya que poseen computadoras para realizar este acceso y pagan por el servicio de Internet además del consumo telefónico.

Por otro lado, el grupo mayoritario de los usuarios de Internet se encuentran entre 14 y 25 años de edad, en este segmento de la población se lleva a cabo el 30% de las ventas de productos discográficos y el día de mañana cuando continúen siendo usuarios de Internet, tendrán mayor poder adquisitivo y formarán parte del segmento (26 -35 años) que registra el 36% de las ventas, por lo que la importancia de este punto de venta adquirirá todavía más relevancia.

Internet es una herramienta que ofrece una ventaja competitiva, ya que por sí misma reduce los costos de hacer negocio, esto se debe a lo siguiente:

- Los costos de comunicación vía Internet son inferiores a las tarifas telefónicas.
- La velocidad con la que se realiza la comunicación nos hace recordar la indiscutible frase de "tiempo es dinero".
- La posibilidad de disponer catálogos con información al aire que puedan ser visitados por un gran número de navegantes sin importar las distancias

Para impulsar las ventas a través de Internet, es importante considerar los siguientes lineamientos

- Para lograr una mayor penetración la empresa puede realizar negociaciones con los comercios para ampliar el catálogo manejado a través de este canal.
- Incrementar el número de artistas dentro de la página de Internet.
- Emplear programas de descarga de archivos que reúnan la posibilidad de grabar canciones a CD o escucharlas en reproductores MP3.

- Evaluar a los vendedores no solo por su capacidad para promover de manera exitosa las ventas hechas a través de la red, sino también por la capacidad de apoyar en todas las estrategias de ventas
- Responder preguntas de correo instantáneamente.
- Enviar cupones de nuevos productos e información de los artistas a las personas que se han registrado

## 5.2 Control de la logística del producto

Controlar la logística del producto es una estrategia que permitirá disminuir inventarios, y suministrar el producto de forma rápida, exacta y completa a la vez que se minimiza la inversión en éstos. A continuación se presenta como puede lograrse ésta estrategia:

- Alejarse de las estrategias *push* para ir a las *pull*. Esta recomendación se hace en referencia a las órdenes de reaprovisionamiento, no forzar el exceso de inventario para los canales de distribución
- El grupo de los productos con la dinámica de ventas más alta (más de 6000 unidades al año) debe recibir más atención y revisarse semanalmente sus ventas para cubrir poder la demanda de manera efectiva sin incurrir en altos inventarios.
- El comportamiento del nivel medio en ventas debe ser revisado mensualmente.
- Se recomienda estudiar periódicamente el material inactivo debido al comportamiento irregular de sus ventas, ya sea para discontinuarlo o reactivarlo.
- Las ediciones consideradas como clásicas (Beatles, Elton John, etc.) merecen especial atención debido a la posibilidad de obtener el producto de Europa, en lugar de editarlo en México.
- Estimar el costo de las devoluciones como parte del control del inventario.
- Controlar el tiempo en el que se lleva a cabo el ciclo de devolución (proceso administrativo y físico).
- Revisar y ejecutar un informe de calidad de las devoluciones para las re-ventas.
- Diferenciar devoluciones (nuevos lanzamientos de los otros productos).
- Monitorear devoluciones ya que éstas son señales del mercado y generar reportes periódicos para registrar el impacto de dichas devoluciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **5.3 Desarrollo del mercado.**

La compañía refleja falta de conocimiento sobre el mercado en el que se desenvuelve. Dominar y entender las preferencias del cliente es una estrategia que permitirá a la empresa cubrir los requerimientos de cada uno de los diferentes tipos de clientes y así establecer planes de lanzamientos, promoción y de publicidad de manera asertiva, lo cual ayudaría a mejorar las ventas e incluso podrían ayudar a disminuir estos gastos que en ocasiones incrementan notoriamente el costo del producto. Para lograr esto es necesario:

- Desarrollar el conocimiento sobre las preferencias de los consumidores para los diferentes segmentos del mercado

Estos segmentos son con base en factores demográficos:

- Edad
- Nivel socioeconómico
- Tendencias de la moda
- Porcentaje de los ingresos empleado en entretenimiento
- Definir el medio de comunicación más efectivo para la audiencia objetivo en cada uno de los sectores del mercado. La información sobre los consumidores podrá ser obtenida de los mayoristas y de las tiendas especializadas.
- Incrementar el número de promociones con mayoristas y tiendas especializadas.
- Supervisar semanalmente las devoluciones. Estas representan un indicador del mercado.
- La información de títulos que circula dentro del mercado debe ser capturada, analizada y actualizada constantemente.
- Asegurar la disponibilidad de productos diferenciando la demanda normal de la demanda pico además de conocer las causas de ésta.
- Incrementar el número de lanzamientos durante el año.
- Diversificar el género de música manejado actualmente, orientarlo a música pop en español. La percepción actual de los clientes es que la empresa estudiada gira en torno a la música norteaña popular.
- Establecer negociaciones con los competidores para ser parte de los productos con los que se compete dentro de la industria del entretenimiento

#### **5.4 Integración de los sistemas de tecnología.**

Sistemas de tecnología es una estrategia que apoyará a las estrategias anteriores al lograr una mejor comunicación dentro y fuera de la empresa. Esto se logrará mediante:

- Una comunicación electrónica directa con los clientes.
- Reportes en línea de indicadores (actualizados en el momento)
- Uso de herramientas tecnológicas (*hand helds*) que permitan al vendedor conocer el inventario.
- Comunicación directa entre los fabricantes y la empresa.

TESIS CON  
FALTA DE PAGOS

## **Conclusiones.**

---

Las ventas han disminuido no sólo en la compañía en estudio; sino en toda la industria discográfica como consecuencia del alto índice de piratería registrado en México. Las autoridades y las asociaciones de la industria discográfica están tratando de solucionar conjuntamente el problema. Sin embargo, mientras dicha situación logra ser controlada es importante que la compañía considere disminuir los precios de sus productos para así mostrar un frente a corto plazo a la piratería y mantener cautivos a sus clientes.

La forma de negociar y los canales de distribución están cambiando, uno de los factores que está dando lugar a esto es la tecnología ya que en ella radica la capacidad de ligar a la empresa con sus proveedores, distribuidores, detallistas y consumidores. Esto, aunado a un correcto control en la logística y a una buena comunicación a lo largo de la compañía, permite monitorear de manera efectiva el producto (tanto en ventas como en devoluciones), recibir pedidos, cubrir órdenes de compra de manera más rápida y exacta, así como obtener mayor información sobre las preferencias de los clientes en canales y tipo de producto. A través de Internet, además de conocer el comportamiento de compra de los consumidores, es posible ofrecer a ellos una serie de nuevos servicios como son conversaciones en línea con sus artistas favoritos, compra de producto, conocer los últimos lanzamientos, etc. Todo esto permitirá a la empresa ser más competitiva dentro del mercado de la música.

México al ser mayoritariamente un país de gente joven es un mercado sumamente importante para la música ya que la venta de productos discográficos está asociada al público joven (20 a 35 años), donde el grupo mayoritario lo conforman los hombres con el 64% de las ventas. La preferencia de compra en México está en la música nacional (popular). Esto pudo observarse al hacer el análisis de la información recopilada.

Por otro lado puede decirse que el producto discográfico no es un bien básico y posee sustitutos por lo que el índice de sus ventas, entre otras cosas, se ve afectado por la situación crítica del país.

Tomando en consideración el ciclo de vida del producto, puede decirse que el CD como producto está en la etapa de madurez tendiendo a la declinación ya que el índice de ventas ha empezado a contraerse debido a sus altos precios y a grandes amenazas

ES TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

como es la competencia de artículos de entretenimiento (videos, DVD's), la piratería física, a la obtención gratuita de música en Internet y a otras innovaciones en la tecnología de la electrónica

Puede considerarse que la capacidad competitiva de la empresa aún es favorable ya que continúa formando parte de las principales industrias discográficas y a que aún cuando debe ampliar su catálogo posee una fortaleza sumamente importante al contar con un sólido catálogo de música popular, razón por la cual se sugiere a la empresa mantenerse en el mercado y llevar a cabo tanto estrategias de crecimiento (ampliación del negocio e integración vertical) para dirigir su desarrollo.

Las estrategias de ampliación del mercado se enfocan a la penetración y desarrollo del mercado. La empresa tiene poco conocimiento sobre el consumidor, por lo que en lo que se refiere a la penetración del mercado se sugiere incrementar el conocimiento sobre los clientes, lo que le permitirá lograr productos más competitivos al estar enfocados a los gustos del consumidor, así como contar con mejores planes de promoción y publicidad. Respecto al desarrollo del mercado, se busca ampliarlo a través de promover negocios dentro de la industria del entretenimiento como puede ser el caso de comercializar una canción para ser usado en video juegos.

Los canales de distribución más importantes para la compañía son los autoservicios y mayoristas que en conjunto registran más del 80% de las ventas de la compañía, por lo que la estrategia propuesta para los canales de distribución se enfoca a la integración vertical (integración hacia adelante). Para esta se sugiere desarrollar la relación con las tiendas de autoservicio y mayorista además de promover Internet como un canal de ventas. Para tener mayor control sobre las negociaciones hechas con las tiendas de autoservicio se sugiere promover una relación de negocios más estrecha para establecer un ambiente enfocado en buscar beneficios para ambas partes (empresa-autoservicio). De igual manera se propone promover la relación con los mayoristas, a través de mejores planes de venta y de promoción que les permita incrementar sus ventas, pues ellos son una canal valioso para la empresa al tener el porcentaje de compra más alto y distribuir el producto a un gran número de clientes además de ofrecerles servicios que la empresa no podría proporcionar como es el financiamiento y el surtir volúmenes muy bajos.

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

El desarrollo de este trabajo ha sido una oportunidad para entender la importancia de los factores externos y la influencia que estos ejercen generalmente en las operaciones de las empresas.

Uno de los factores más importantes detectados en la recopilación de información no documentada es el factor humano ya que de esto depende en gran manera el flujo de información y el éxito del proyecto que se presenta

Este trabajo me permitió entender como la ingeniería emplea en conjunto los conocimientos y el potencial creativo, con el fin de establecer soluciones posibles para resolver un problema.

Todo esto me dio la oportunidad de integrar y consolidar los conocimientos adquiridos, ya que ésta empresa genera un producto pero al mismo tiempo produce un servicio.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **Bibliografía.**

---

- Fuentes Zenón, Arturo, Las Armas del Estratega. Edición del autor, México 2002.
- Kotler Phillip Dirección de la Mercadotecnia: análisis, planificación, aplicación y control. Prentice Hall, séptima edición, México, 1993.
- George A. Steiner, Planeación Estratégica, CECSA, vigésima octava edición, México D.F, 1983.
- William J. Stanton, Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, décima edición, México D.F. 1996.
- Organización Internacional del Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo Limusa, quinta edición México D.F.1991.
- <http://www.antad.org>
- <http://www.bmv.com.mx>.
- <http://www.inegi.gob.mx>
- <http://www.ifpi.org>
- Boletín Amprofon 2000

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**