



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Química
Coordinación de Estudios de Posgrado
Maestría en Ingeniería Química-Proyectos

**Propuesta de un Modelo de Mercadotecnia Estratégica para Evaluación de
Proyectos de Inversión**

Tesis que para obtener el grado de
Maestro en Ingeniería Química-Proyectos
Presenta Luis Manuel Villegas Elizarraráz

Ciudad Universitaria, México, Agosto del 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Química
Coordinación de Estudios de Posgrado
Maestría en Ingeniería Química- Proyectos

**Propuesta de un Modelo de Mercadotecnia Estratégica para Evaluación de
Proyectos de Inversión**

Director de Tesis:

Ing. José Antonio Ortiz Ramírez

Jurado:

M.I. Leticia Lozano Ríos

M.I. Jorge Luis Aguilar González

M.I. Fernando Báez Ramos

Ing. Celestino Montiel Maldonado

M.A. Domingo Alarcón Ortiz

Ciudad Universitaria, México, Agosto del 2010

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a DIOS

A mi esposa Martha

A mis hijas Stefany, Kathya, Tanya y Lysbeth

A Ander que llegó cuando tenía que hacerlo

A mi Madre y Hermanos

A mi hermano Juan Carlos muy especialmente

A mi amigo Juan Antonio Reus M.

A mi asesor Toño Ortiz

A mí Adorada UNAM

A mis alumnos Todos, sin olvidar uno solo

A mis maestros Todos, sin olvidar uno solo

**Cada día que he pasado lejos de mi Alma Mater me ha conducido y enseñado a respetarla mas,
a admirarla mas y sobre todo a agradecerle que me haya acogido con tanto amor y sabiduría.**

**Después de tantos años sigo siendo uno más de tus privilegiados hijos, mi Facultad de
Química...Mi UNAM.**

INDICE

INTRODUCCION	6
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
HIPOTESIS	10
RESUMEN	10
CAPITULO I.- PROYECTOS INDUSTRIALES DE INVERSION	13
1.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	16
1.2 FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS INDUSTRIALES	17
1.3 TIPOLOGIAS DE PROYECTOS	19
1.4 LECCIONES APRENDIDAS	22
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
CAPITULO II.- MARKETING ESTRATEGICO	25
2.1 ENFOQUE SISTEMICO	26
2.2 EL CONCEPTO DE MARKETING ESTRATEGICO	27
2.3 PLANEACION Y MARKETING ESTRATEGICO DE LA COMPAÑÍA	30
2.4 ANALISIS ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA	36
2.5 ANALISIS FODA	50
2.6 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	56
2.7 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	58
2.8 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	61
CAPITULO III.- MARKETING OPERATIVO	67
3.1 PRODUCTO	69
3.2 PRECIO	72
3.3 PLAZA	73
3.4 PROMOCION	76
3.5 OBJETIVOS Y METAS DE MERCADOTECNIA	78
3.6 PRESUPUESTOS	79
CAPITULO IV.- MARKETING POR OBJETIVOS	86
4.1 SEGMENTACION DE MERCADOS	87
4.2 CRITERIOS DE SEGMENTACION	91
4.3 EL PROCESO DE SEGMENTACION DE MERCADOS	95

4.4 INVESTIGACION DE MERCADOS	99
4.5 MUESTREO	103
4.6 EL CUESTIONARIO	108
4.7 TRABAJO DE CAMPO	109
4.8 CODIFICACION Y TABULACION	110
4.9 IDENTIFICACION Y SELECCION DE SEGMENTOS DEL MERCADO META	111
CAPITULO V.- OFERTA Y DEMANDA	115
5.1 CURVA DE DEMANDA	116
5.2 CURVA DE OFERTA	117
5.3 EQUILIBRIO DE MERCADO	118
5.4 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA	119
5.5 ELASTICIDAD DE LA OFERTA	122
5.6 TECNICAS DE PROYECCIÓN DE MERCADO	123
CAPITULO VI.- MODELO DE MERCADOTECNIA ESTRATEGICA	127
6.1 AUDITORÍA DE ANALISIS ESTRATEGICO	131
6.2 CASO DE ESTUDIO	140
CONCLUSIONES	156
BIBLIOGRAFIA	158

INTRODUCCIÓN

Un principio básico de la economía indica que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, lo que obliga a aplicar procesos racionales de utilización de los factores que garanticen el mejor aprovechamiento de los mismos. Por esta razón el proceso de planeación estratégica del desarrollo institucional y empresarial resulta de vital importancia para canalizar los recursos hacia programas y proyectos que mejoren el nivel de vida de los ciudadanos en el ámbito social, o bien, que garanticen su recuperación para emprender nuevas fuentes de inversión, maximizando los indicadores de rentabilidad de las empresas.

Tomando como referencia a la economía en su conjunto es posible aseverar que el desarrollo guarda una relación directa con la inversión, es decir, mayores niveles de inversión redundarán en mayores índices de crecimiento. Sin embargo la capacidad de crecimiento de una economía no depende exclusivamente de la dimensión de la inversión, sino también de la calidad de la misma. Por lo tanto, es preciso contar con instrumentos adecuados que permitan identificar los proyectos y seleccionar aquellos que garanticen el mayor crecimiento económico y bienestar para los diferentes stake-holders de las empresas en particular y de la sociedad en general.

Bajo una perspectiva holística, si el macroentorno cambia o si las fuerzas que impulsan la competencia del sector se modifican, el realizar un excelente análisis técnico y financiero no garantiza el éxito real de cualquier proyecto, esto puede producir que una tecnología bien diseñada resulte inadecuada si la conducta de los consumidores se modifica.

De igual manera, si el proyecto no se alinea a la misión y visión de la organización puede representar un rotundo fracaso, aun cuando haya sido ejecutado a la perfección.

La idea central del presente trabajo, no es construir nuevos conceptos sobre la evaluación de proyectos de inversión, ni aportar procesos innovadores al marketing moderno, sino establecer un parámetro de análisis estratégico más profundo y metodológico que minimice el riesgo y maximice la posibilidad de éxito potencial de cualquier proyecto de inversión.

El análisis estratégico de mercados, como componente de la planeación estratégica de la compañía puede proporcionar elementos que potencialicen el éxito en el desempeño organizacional con el (o los proyectos) de inversión operando. Un beneficio adicional que puede proporcionar el presente trabajo, es la propuesta de un proceso sistémico para el análisis estratégico, en este rubro podría decirse que las metodologías utilizadas comúnmente son más bien cualitativas y dependen de la experiencia de cada grupo en cada organización.

El presente trabajo propone un modelo de análisis estratégico de mercados, partiendo de modelos conceptuales sustentados en el pensamiento sistémico, a fin de reproducir la propuesta en cualquier nivel de proyecto.

JUSTIFICACION

Donna Summers refiere en su libro Administración de la Calidad (70) que las empresas eficientes parten de una efectiva planeación estratégica, a partir de la cual despliegan las estrategias y tácticas que redundan en excelentes indicadores financieros. Entre los parámetros a resaltar cabe destacar que los proyectos de inversión son consecuencia de la visión de largo plazo de la empresa, es decir los proyectos no son un resultado del azar o de la presión competitiva del momento, sino que se reflejan en un marco temporal que procura asegurar la sustentabilidad de los negocios.

Las empresas que institucionalizan la planeación estratégica como punto de partida para la gestión eficiente, elaboran un programa de Inversiones y Construcciones en su planeación operativa, el cual asigna recursos para los eventuales proyectos de inversión. Y aquí cabe la pregunta ¿Cuántas empresas realizan este proceso?

Reconociendo que el presente trabajo no realizó una investigación exhaustiva del comportamiento y desarrollo de los proyectos de inversión, sino que la experiencia personal y un análisis de la oferta de cursos de evaluación y formulación de proyectos de inversión y la bibliografía específica disponible en el mercado latinoamericano, no resulta aventurado aseverar que si bien las tecnologías de diseño, administración y ejecución de los proyectos han tenido un considerable avance, no se ha “masificado” el análisis estratégico como herramienta para la evaluación de proyectos de inversión.

El énfasis en la evaluación de proyectos en el nuevo milenio ha crecido en cuanto a su relevancia e impacto, casi en la misma proporción que las metodologías utilizadas para incluir el análisis de riesgos como factor financiero. Las universidades han hecho un énfasis particular en las técnicas estadísticas y econométricas, promoviendo la valoración cuantitativa en busca de mejores parámetros objetivos para la toma de decisiones.

Es válido mencionar que aun cuando los resultados del balance industrial han sido positivos en el pasado reciente, estos podrían superarse en el futuro si se realiza una mejor planeación y diseño de las empresas industriales, es decir, evaluar el potencial éxito en el mercado a través de un proceso sistémico de síntesis-análisis no solo de la oferta y la demanda simplemente, sino a través de un análisis estratégico que incluya todas las fuerzas competitivas que influyen en el sector de actuación.

La necesidad de introducir eficiencia a las empresas industriales se hace patente, no solo una vez que estas ya se encuentran operando, sino desde su concepción y formulación a fin de evitar correcciones costosas, o en el peor de los casos, fracasar rotundamente.

Adicionalmente a los factores de influencia adversa que surgen de decisiones administrativas y financieras durante la planeación de las empresas, se generan otros igualmente adversos que se derivan de las decisiones de naturaleza técnica-económica que son considerados en la etapa pre-industrial de la formulación y evaluación de los proyectos sin la debida ponderación de elementos objetivos de juicio y sin el auxilio de técnicas adecuadas de análisis.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Modelo de Análisis Estratégico de Mercados aplicable en los estudios de factibilidad de Proyectos de Inversión.

Objetivos Específicos

1. Definir los conceptos relativos a los proyectos de inversión.
2. Analizar los conceptos de mercadotecnia estratégica de vanguardia.
3. Establecer el marco teórico de evaluación técnica-económica de los proyectos de inversión.
4. Diseñar un modelo de análisis estratégico, a partir de los conceptos genéricos de planeación estratégica.

HIPOTESIS

Es factible elaborar un modelo de análisis estratégico de mercados para la evaluación de factibilidad de los proyectos de inversión, con una visión holística a partir del pensamiento sistémico, para determinar el éxito potencial del proyecto de forma integral con una visión de largo plazo.

RESUMEN

Los proyectos de inversión integran información del mercado, técnica, financiera, económica, legal e institucional que proporciona los fundamentos requeridos para la toma de decisiones respecto a la conveniencia o no de llevar a cabo una inversión.

La Formulación de un proyecto generalmente se realiza en tres etapas: a la más simple se le llama Perfil de Factibilidad, la cual se elabora a partir de información existente e investigaciones exploratorias, sin embargo nuestra propuesta es llevarlo a un nivel de análisis estratégico de mercadotecnia; al siguiente nivel se le denomina Estudio de Prefactibilidad y conforma el denominado Anteproyecto, este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias (como investigación de mercados), detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, resultando la base primaria en que se

apoyan los inversionistas para la toma de decisiones; finalmente el nivel más profundo y final es conocido como Proyecto Definitivo, el cual contiene básicamente toda la información del anteproyecto.

El análisis estratégico es el punto neural de la presente tesis, cuya propuesta es que la evaluación de factibilidad de un proyecto industrial requiere un mayor grado de profundidad en el estudio de su (s) mercado (s) meta (s) y en el balance de los intereses de los diferentes grupos de interés (stakeholders). La propuesta es profundizar en los tres escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones: Macroentorno, Sector Industrial y Ambiente Interno.

Después de realizar un análisis situacional de los entornos, el análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) resulta fundamental para identificar cual es la capacidad real de la empresa, contraponiendo sus fuerzas y debilidades ante las oportunidades y amenazas del mercado, determinando así, la posición en la que la compañía se encuentra dentro del sector y evaluando su desempeño.

Resulta casi evidente que la estrategia elegida por las empresas repercute en la tecnología a seleccionar en cada proyecto de inversión, así por ejemplo una estrategia de costos involucra instalaciones con economías de escala, lo que obliga a la búsqueda de tecnologías que maximicen el volumen y minimicen el costo unitario.

Aun cuando es usual plantear la estrategia genérica en un plano corporativo, este hecho define el “tono” en el que se desarrollará el eventual proyecto de inversión, en otras palabras, cualquier proyecto deberá alinearse a la estrategia del negocio, y no solo al éxito económico o financiero particular.

El Marketing operativo (mezcla de mercadotecnia o Marketing Mix) usualmente no es considerado en la evaluación de proyectos en forma integral, porque se suele dar por un hecho que una vez definido el producto, no se requiere ahondar en el resto de la mezcla estratégica de mercadotecnia. Sin embargo la sola definición del Producto no asegura el éxito en el mercado, se requiere considerar los factores de Precio, Distribución y Promoción a fin de dimensionar integralmente la oferta que la empresa colocará en el mercado, resultado del proyecto de inversión.

La gran mayoría de las empresas actualmente ya no se concentran en un solo producto ni en un solo programa de mercadotecnia en el mercado masivo, sino que lo fraccionan en segmentos homogéneos con base en diferencias identificables en los beneficios buscados por los compradores, para diseñar productos “a la medida” de los deseos e idiosincrasias particulares de

cada segmento. En la práctica, no todos los segmentos representan oportunidades igualmente atractivas para la compañía. El planteamiento del presente trabajo contempla este concepto, considerando que los segmentos de mercado identificados deben evaluarse en su atractivo futuro y en base a las fortalezas y capacidades de la empresa, en relación con las necesidades de cada segmento y las presiones competitivas.

El modelo propuesto en el presente trabajo plantea que al realizar el análisis estratégico debemos tener claro cuáles son los “huecos” a llenar, es decir, que información se requiere para tomar el mejor camino. Así será más precisa la definición del tipo de investigación requerida.

Una vez elaborada la idea de negocio y concluido el análisis estratégico, llega el momento de planear y desarrollar todo el proceso de la Investigación de Mercados para confirmar o no, total o parcialmente, la viabilidad y las probabilidades de éxito del Proyecto.

Finalmente, se revisan los conceptos de la oferta y la demanda porque definitivamente son de relevancia en todo estudio de factibilidad, pero como parte del análisis estratégico y no como el todo.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, la tesis se estructura de la siguiente manera:

El primer capítulo plantea los conceptos generales de un proyecto de inversión, enfatizando los parámetros descriptivos que lo acotan y enmarcan dentro del desempeño global de las organizaciones.

El Capítulo 2 presenta los conceptos más actuales del marketing estratégico, a fin de considerar su impacto en los proyectos de inversión.

El Capítulo 3, profundiza en los conceptos del marketing operativo, remarcando que cada producto comercializado por las empresas lucrativas debe visualizarse en las cuatro dimensiones de la mercadotecnia operativa, y no solo considerar el precio como insumo para la evaluación económica.

En el Capítulo 4 se tratan los temas de segmentación e investigación de mercados, como resultado del análisis estratégico, y no solo como un fin de la mercadotecnia.

El capítulo 5 presenta los aspectos tradicionales de oferta y demanda, donde se termina por cuantificar el monto a colocar en el mercado, dato que incide en el tamaño de la planta y por supuesto en el ingreso total.

Finalmente en el Capítulo 6 se despliega el desarrollo del modelo propuesto, sustentando cada argumento y aportando aspectos específicos que inciden en el desempeño de un proyecto de inversión.

CAPITULO I: PROYECTOS INDUSTRIALES DE INVERSION

Un proyecto es un conjunto de elementos relacionados en forma lógica, tecnológica y cronológica, que se ejecutan en un periodo determinado, que tiene como objetivo resolver un problema, cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad. Un proyecto tiene costos y beneficios que pueden identificarse claramente.

Los proyectos de inversión integran información del mercado, técnica, financiera, económica, legal e institucional que proporciona los fundamentos requeridos para la toma de decisiones respecto a la conveniencia o no de llevar a cabo una inversión.

La figura 1.1 esquematiza la interrelación entre los elementos de un proyecto.

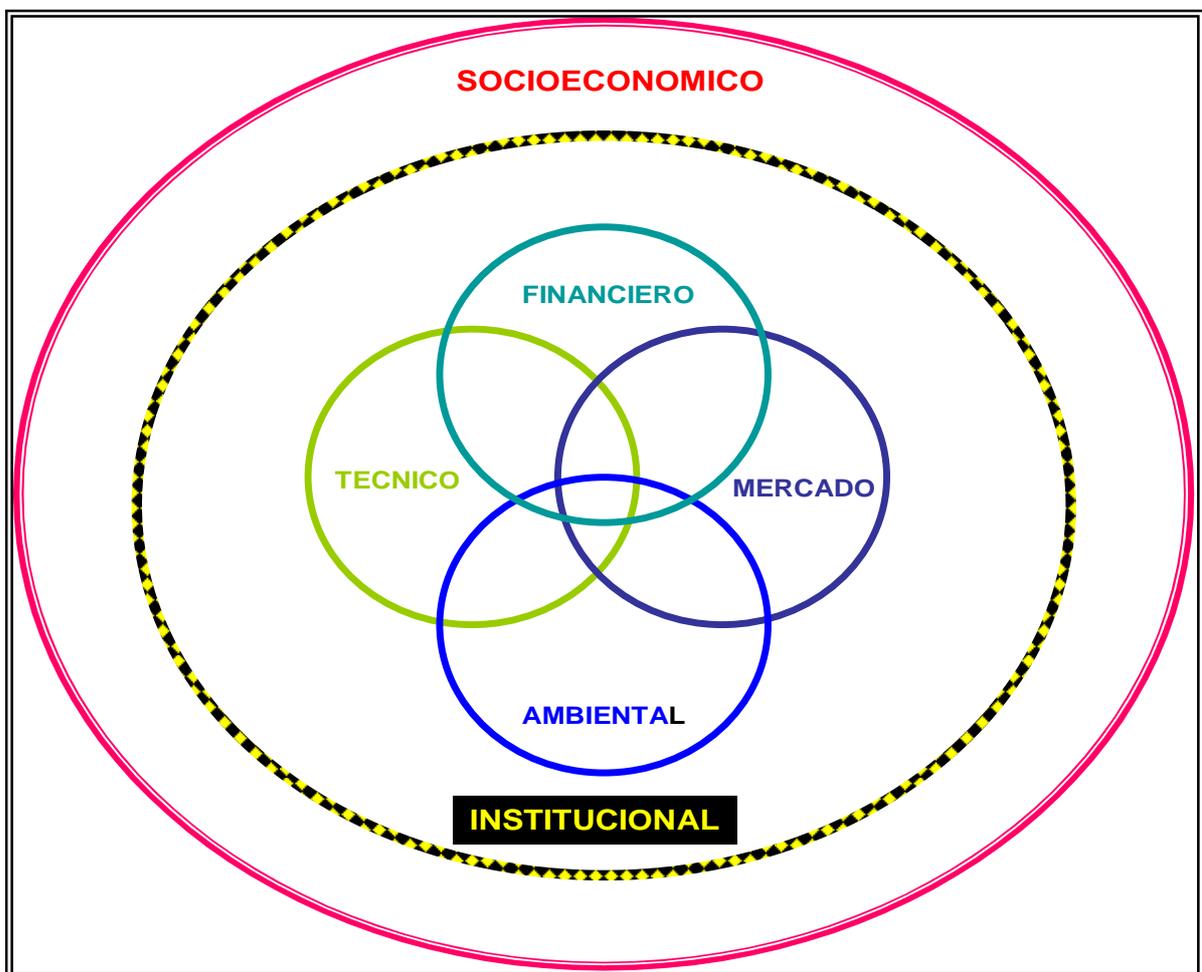


Fig.1.1 Elementos de un Proyecto de Inversión.

La palabra PROYECTO ha adquirido muchos significados a través de la evolución constante de las herramientas y técnicas administrativas y de la ingeniería. Resultando en una palabra que se

emplea, a veces sin propiedad, a numerosas actividades. Es por esto que existen muchas opiniones sobre lo que es un proyecto o cual es la actividad de proyectar. Así resulta frecuente que una persona que tiene una idea que piensa desarrollar tiene “un proyecto en mente”. En forma similar, cuando se presenta una propuesta para una nueva ley se dice que es “un proyecto de ley” (33).

A diario se utiliza el término “Proyecto” en diversas situaciones, tanto laborales como familiares, personales e incluso totalmente coloquiales. Por ejemplo, una esposa le dice a su esposo “mi proyecto para este fin de semana es limpiar y ordenar el cuarto de las niñas”; el gerente general de una empresa convoca a su gerente comercial y le dice: “su principal proyecto es posicionar nuestra marca en Centroamérica”; o una adolescente a otra: “a partir de ahora mi proyecto de vida es ser una Top Model”.

Todas estas actividades tienen en común el vínculo de desarrollar en el futuro una idea, y esto es aplicable a todos los proyectos, incluyendo por supuesto a los proyectos de ingeniería, donde se establece que un proyecto es el conjunto de cálculos, especificaciones y diagramas que sirven para construir un aparato o sistema. Y esta puede resultar en una definición igualmente válida, sin embargo el concepto de ingeniería de Proyectos resulta más amplio y describe la esencia misma de esta actividad (25):

“Un proyecto es una actividad cíclica y única para tomar decisiones, en la que el conocimiento de las bases de ingeniería, la habilidad matemática y la experimentación se conjugan para poder transformar los recursos en sistemas y mecanismos que satisfagan las necesidades humanas”.

Podemos considerar que todos los ejemplos mencionados en general, implícita o explícitamente, tienen las siguientes características:

- + Están orientados a metas.
- + Involucran la acción coordinada de diferentes actividades.
- + Cada actividad es finita, tiene un principio y un fin concretos.
- + Conforman, en conjunto, un producto o servicio único.
- + Son ejecutados por personas.
- + Tienen restricciones de disponibilidad de recursos.
- + Son planeados, ejecutados y controlados.

La definición del PMBoK (Project Management Body of Knowledge) (37), simple y concreta, con la que nos quedaremos para los fines del presente trabajo es:

“Un proyecto es un emprendimiento temporal desarrollado para crear un producto o servicio único”.

Se dice que es temporal porque tiene un principio y un fin definidos. Un proyecto no es un proceso continuo, sin embargo, el término temporal no siempre es aplicable al producto del proyecto; por ejemplo, un puente está destinado a durar una cantidad considerable de años posterior al fin del proyecto que le dio origen.

El fin del proyecto es alcanzado cuando los objetivos, planteados en el inicio, han sido alcanzados o se hace evidente que no pueden ser alcanzados en su totalidad y que el proyecto tiene que ser cancelado. Temporal no significa necesariamente de corta duración, algunos proyectos se desarrollan a lo largo de varios años, aunque su duración es finita; los proyectos no son esfuerzos sucesivos.

Si nos referimos específicamente a Proyectos Industriales, podemos definirlos como:

“Conjunto de elementos técnicos, económicos, financieros y de organización que permiten visualizar las ventajas y desventajas económicas de la adquisición, construcción, instalación y operación de una planta industrial” (27).

El siguiente esquema (Fig.1.2), presenta de manera simplificada el proceso de elaboración de un proyecto de inversión:

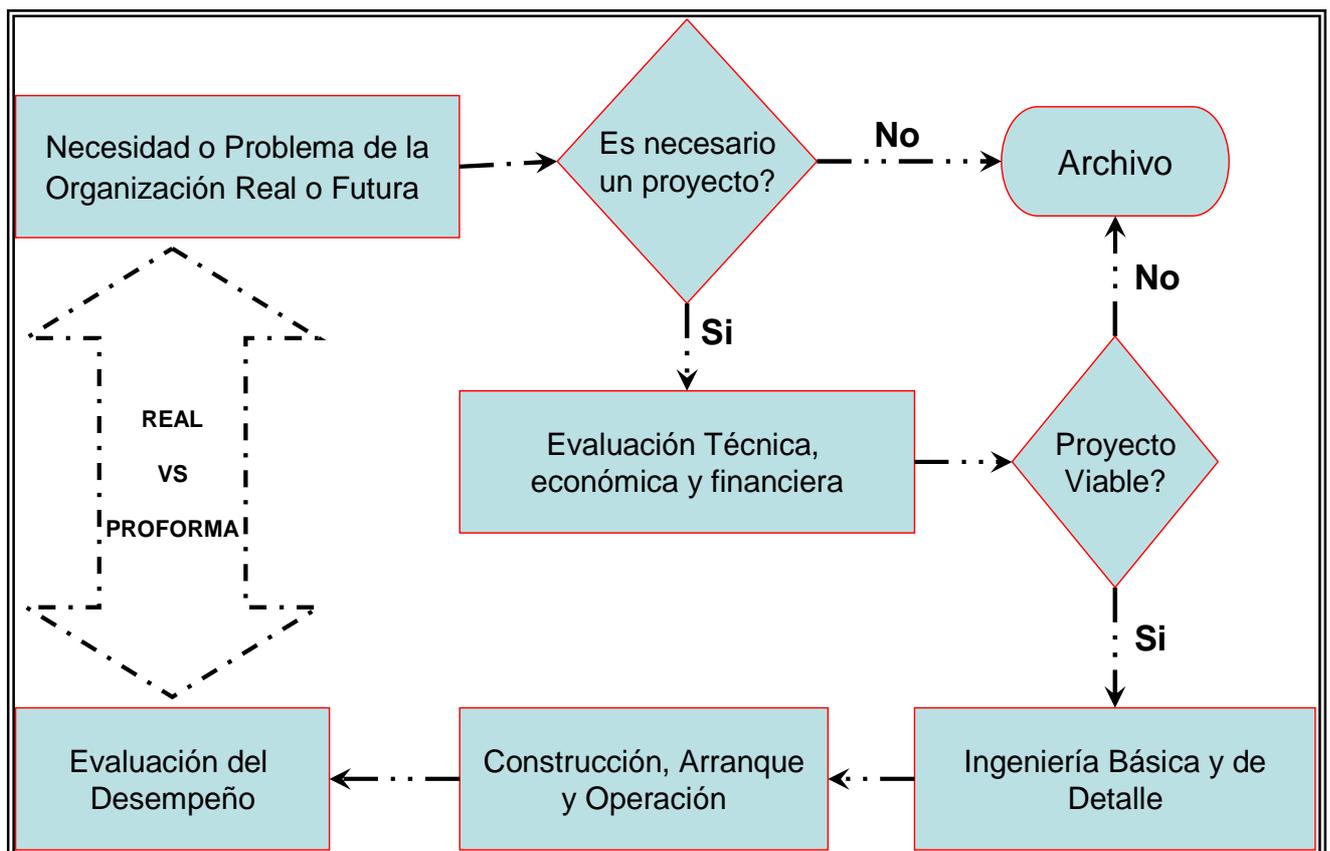


Fig. 1.2 Proceso de elaboración de un proyecto de inversión

1.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Los estudios requeridos para evaluar la viabilidad de una inversión involucran un proceso de aproximaciones sucesivas, conocidas como Ciclo de Vida del Proyecto (19), el cual identifica las etapas en que se divide desde su inicio hasta su conclusión, estableciendo las tareas requeridas y las responsabilidades de su ejecución (figura 1.3).

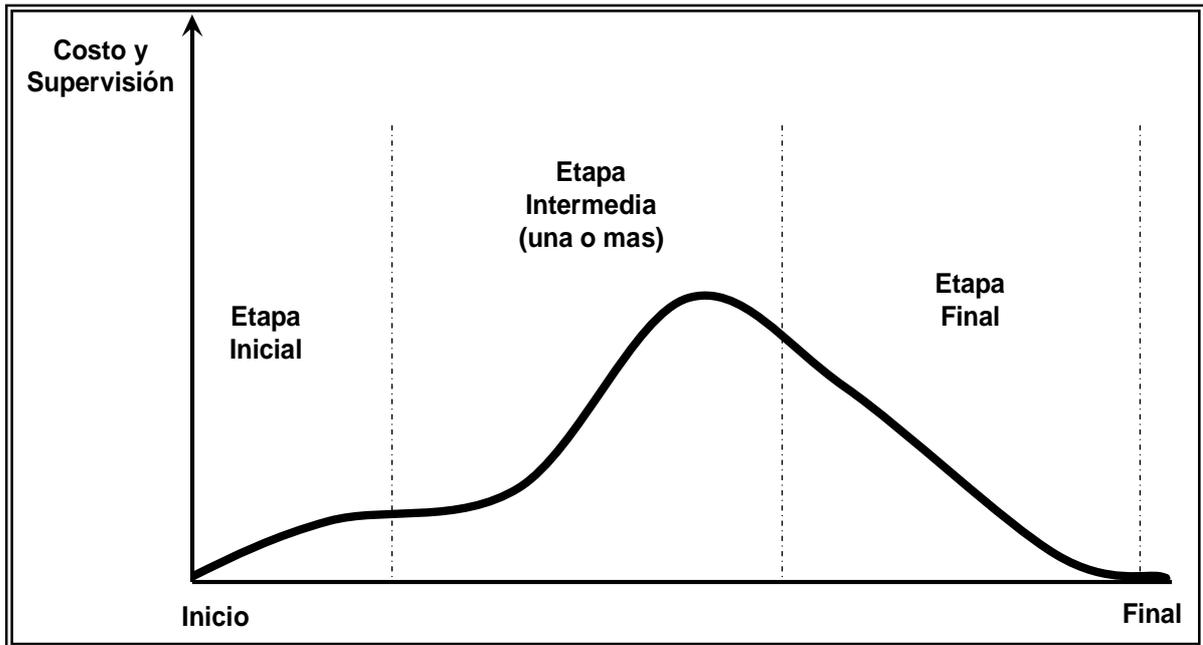


Fig.1.3 Etapas de un Proyecto de Inversión.

La descripción y presentación del ciclo de vida del proyecto no es uniforme, debido a que no existe una práctica única respecto a los términos que suelen aplicarse a las diferentes etapas, por lo que es necesario que estas se definan con precisión y sean entendidas plenamente tanto en el ámbito interno de la organización como en el ambiente externo involucrado. En general, las diversas alternativas que se aplican para establecer el ciclo de vida de un proyecto cuentan con elementos comunes, entre las que destacan:

- + Al inicio es menor la probabilidad de que se concluya el proyecto de manera exitosa; a medida que se avanza, el riesgo e incertidumbre disminuyen.
- + Los costos y niveles de supervisión son bajos al inicio y altos cuando se acerca la conclusión del proyecto, disminuyendo con rapidez hacia el final.
- + La influencia de los promotores y otros grupos interesados en la definición de las características del proyecto es mayor al inicio y se reduce al final, ya que a medida que se avanza es más costoso realizar cambios.

La figura 1.4 nos muestra un ciclo de vida típico de proyectos de inversión industrial, según el Project Management Institute (PMI) (37):

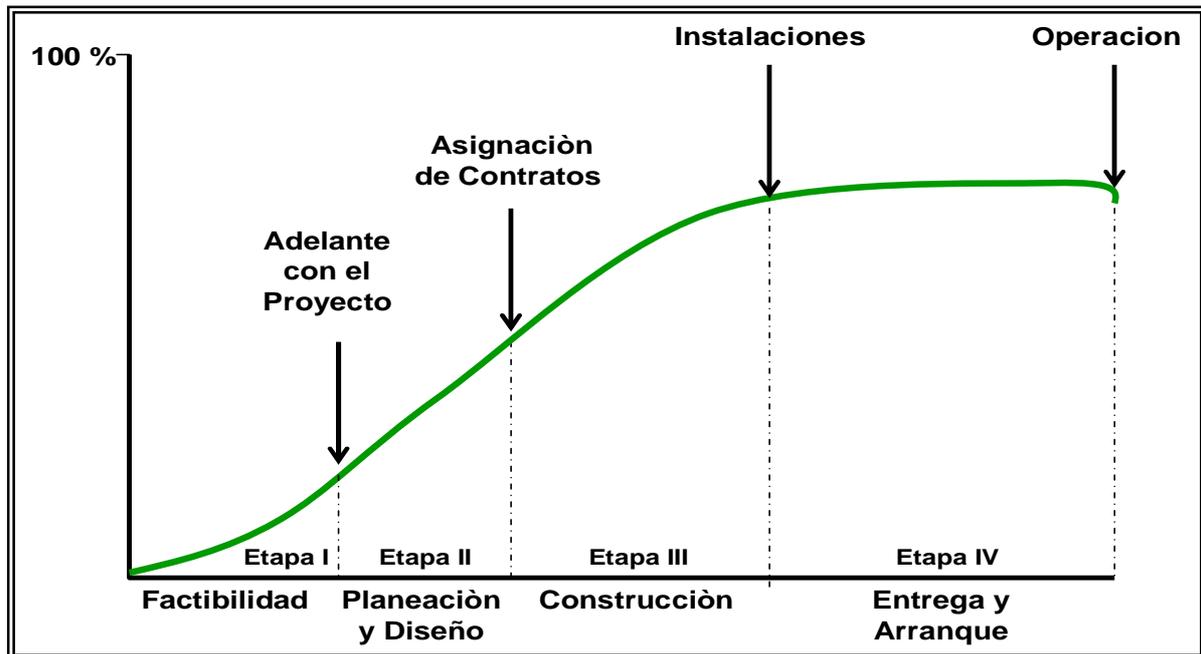


Fig.1.4 Ciclo de Vida de un Proyecto de Inversión.

Donde: *Factibilidad*.- Comprende la formulación del proyecto y los estudios de factibilidad. La decisión de seguir adelante o no, se toma al final de esta etapa.

Planeación y Diseño.- Incluye el diseño básico, costos y calendarización, términos y condiciones de los contratos y planeación pormenorizada de las actividades.

Construcción.- Instalaciones, manufactura, suministros, obra civil y pruebas pre-operativas.

Entrega y Arranque.- Pruebas y ajustes finales. La planta se encuentra en plena producción al terminar esta fase.

1.2 FORMULACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS INDUSTRIALES

Como ya lo mencionamos en el apartado anterior, un proyecto industrial puede conceptualizarse como un proceso de aproximaciones sucesivas, a través de las cuales se van precisando los factores que inciden en la viabilidad técnica y económica del mismo. El proceso de aproximaciones se realiza mediante investigaciones cada vez más profundas y detalladas con costos que se incrementan a medida que se consolida el proyecto, con la consecuente reducción de los riesgos inherentes a la realización del mismo.

La formulación de un proyecto generalmente se realiza en tres etapas: a la más simple se le llama Perfil de Factibilidad, el cual se elabora a partir de información existente e investigaciones

exploratorias, sin embargo nuestra propuesta es llevarlo a un nivel de análisis estratégico de mercadotecnia, como se desarrolla en el siguiente capítulo. En términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos (27).

El siguiente nivel se denomina Estudio de Prefactibilidad y conforma el denominado Anteproyecto. Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias, como investigación de mercados, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, resultando la base primaria en que se apoyan los inversionistas para la toma de decisiones.

El nivel más profundo y final es conocido como Proyecto Definitivo. Contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos con mayor detalle. En este nivel no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados, por ejemplo, sino que se debe llegar al detalle del MKT'g Plan; se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos, etc. Cada una de las Etapas es seguida de una evaluación que permite tomar la decisión de suspender o continuar con el proyecto y asignar, en su caso, recursos económicos cada vez mayores para el estudio, el diseño y la eventual construcción de la Planta Industrial. La figura 1.5 presenta la mecánica operacional para la formulación y evaluación de un proyecto industrial.

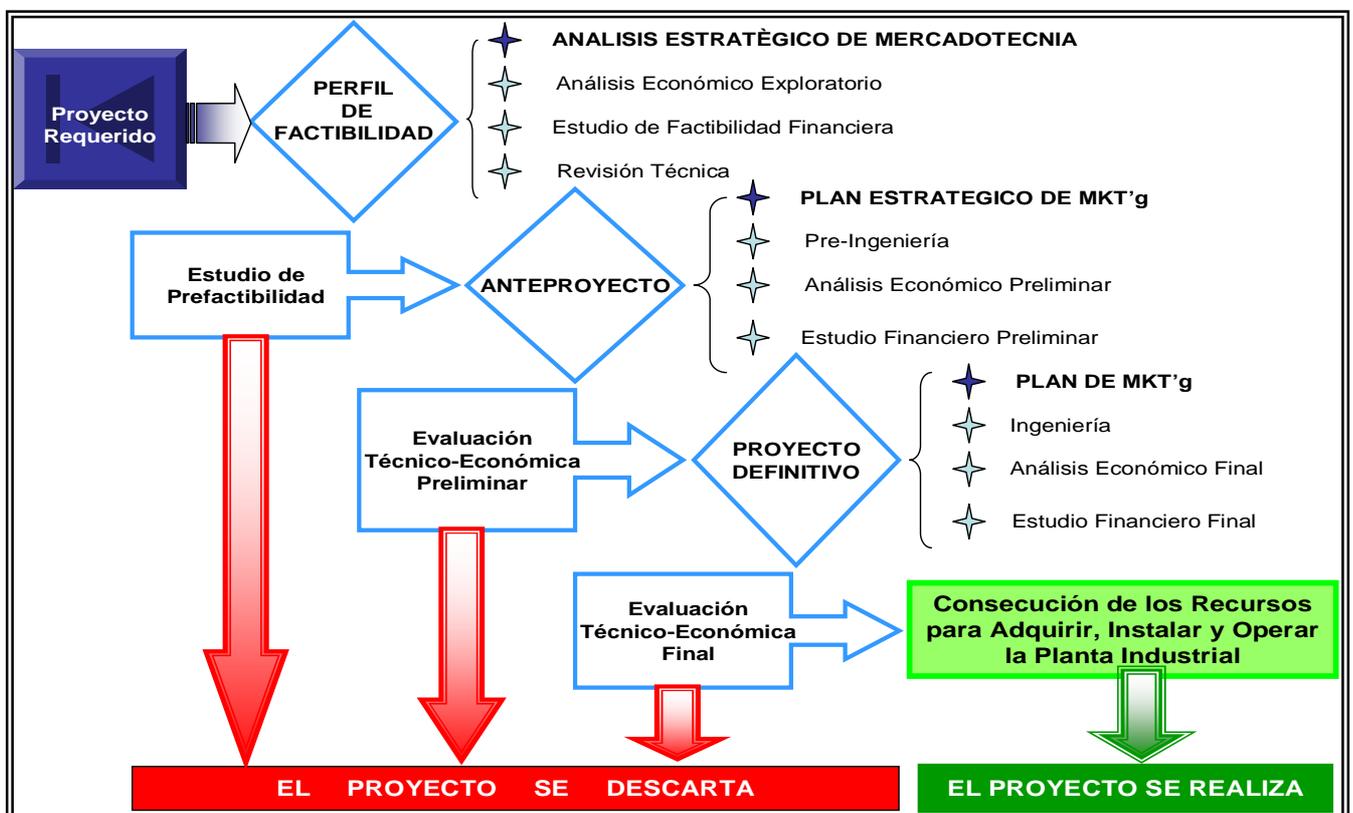


Fig.1.5 Proceso de Formulación y Evaluación de un Proyecto de Inversión.

Un proyecto se elabora con la finalidad de generar bienes o servicios que puedan satisfacer necesidades definidas. En la formulación de proyectos industriales es recomendable tener en cuenta que la necesidad de cierto producto es susceptible de cambios por efecto de innovaciones tecnológicas o por variaciones en los usos y hábitos de consumo (23). El proyecto puede tener su origen en alguna de las siguientes situaciones:

1. La existencia de una demanda insatisfecha de un producto.
2. La posibilidad de elaborar un mejor producto a menor precio.
3. La posibilidad de exportar.
4. La necesidad de sustituir importaciones.
5. La conveniencia de utilizar más ampliamente los canales de distribución.
6. La necesidad de incrementar el valor de una materia prima.
7. La conveniencia de extender la vida de un producto perecedero.
8. La necesidad de fomentar el desarrollo económico de una región.

Los principales rubros de un proyecto industrial son los siguientes:

- i) Mercado de abastecimiento.
- ii) Mercado de Consumo
- iii) Tamaño de la Planta Industrial.
- iv) Localización de la Planta Industrial.
- v) Ingeniería del Proyecto.
- vi) Inversión Fija y Capital de Operación.
- vii) Costos y presupuestos de Operación.
- viii) Organización Empresarial.
- ix) Financiamiento del Proyecto.
- x) Evaluación Económica y Social

1.3 TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS

Los proyectos de inversión pueden clasificarse en función a sus opciones de inversión, en Dependientes, Independientes y Mutuamente Excluyentes (4).

Los Proyectos de Inversión Dependientes requieren de otra(s) inversión(s) para poder realizarse, por ejemplo en una planta para producir resina de poliuretano, se requiere instalar una estructura especial para el manejo de los isocianatos, lo que por si mismo representa un proyecto individual.

Los Proyectos de Inversión Independientes pueden realizarse sin depender, afectar o ser afectados por otros proyectos. Los proyectos independientes pueden conducir a decisiones como realizar solo uno, dos o mas o ninguno al mismo tiempo.

Los proyectos de Inversión mutuamente Excluyentes corresponden a proyectos opcionales, en los que realizar uno de ellos cancela el otro.

Nassir Sapag Chaín (24) menciona que existe una diversidad adicional de proyectos generados por la modernización de una empresa ya en operación.

En función a la finalidad de la inversión puede distinguirse entre la creación de nuevos negocios o empresas y proyectos de mejora o actualización de procesos.

Una situación recurrente es la evaluación de proyectos alternativos como la ampliación de capacidad de producción o la adquisición de nuevas tecnologías para la producción de los mismos productos.

Cada tipo de proyecto mencionado puede ser clasificado en función a su fuente de financiamiento, como leasing (arrendamiento), endeudamiento (financiero o con proveedores), con recursos propios o con una combinación de fuentes.

Una clasificación frecuente es en función al fin del estudio (lo que espera medirse al realizarlo):

- Estudios para medir la rentabilidad de la Inversión, sin importar el origen de los fondos.
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, y
- Estudios para medir la capacidad del proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos por el endeudamiento.

La figura 1.6 presenta un esquema de la tipología básica de proyectos (24):

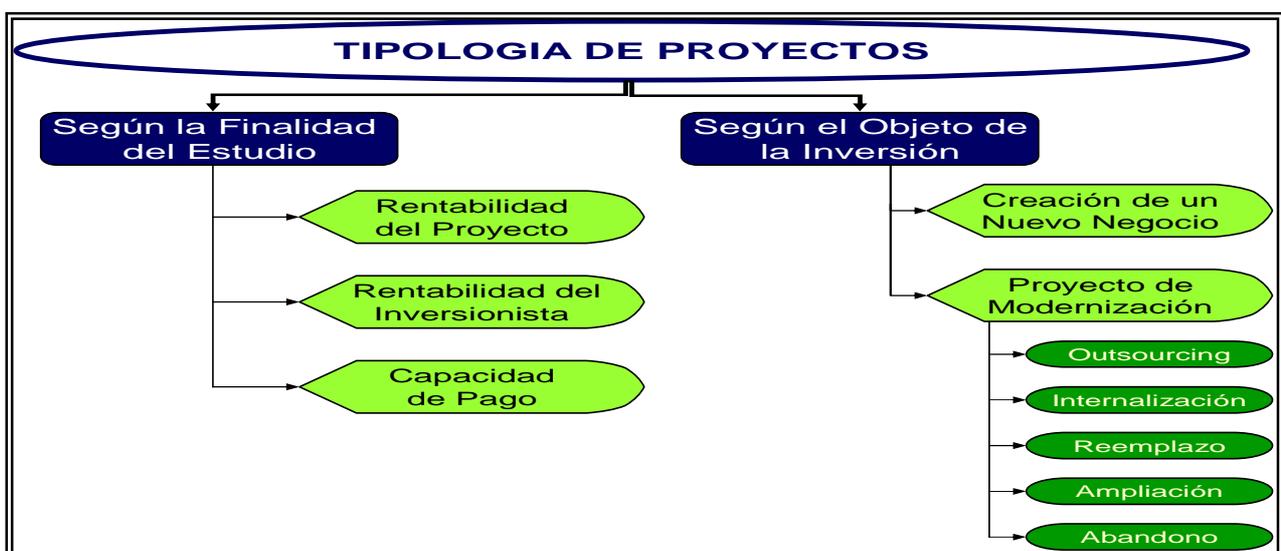


Fig. 1.6 Tipología de Proyectos de Inversión

Juan José Miranda (71) clasifica los proyectos en función a las características de los productos que elaboran, los servicios que prestan o de los beneficios que aportan, de la siguiente forma:

- A. Proyectos Sociales: Aquellos destinados principalmente a satisfacer necesidades sociales de una comunidad mediante el aprovechamiento de los servicios ofrecidos, como proyectos de salud, educación, saneamiento básico o recreación.
- B. Proyectos Productivos: Estos proyectos tienen como fin instalar y operar una capacidad transformadora de insumos con el fin de producir bienes para atender necesidades de consumo. Algunos ejemplos serían: proyectos de transformación industrial, de producción agrícola o agroindustrial o de explotación minera.
- C. Proyectos de Infraestructura: Tienen como propósito fundamental crear condiciones facilitadoras, inductoras, impulsoras o coadyuvantes para el desarrollo económico. El producto que entrega el proyecto sirve de instrumento para que las comunidades y los agentes económicos desencadenen actividades productivas que mejoren sus ingresos y condiciones de vida y propicien efectos económicos positivos hacia otros grupos sociales, como: carreteras, centrales eléctricas, distritos de riego, sistemas de comunicación o servicios públicos.
- D. Proyectos-Programas: Aquellos orientados a producir o fortalecer una capacidad generadora de beneficios directos a través de otros proyectos, como proyectos de capacitación, campañas de vacunación, procesos de alfabetización o reformas internas de instituciones de prestación de servicios.
- E. Estudios Básicos: No suelen generar productos directamente aprovechables pero si permiten identificar nuevas opciones de inversión o de aplicación tecnológica en beneficio de las comunidades. Ejemplos: investigaciones básicas que permiten el desarrollo de productos de beneficio social, como en el caso de detergentes, alimentos, vacunas o medicinas.

Resulta de gran importancia conocer y comprender el concepto de Evaluación de Proyectos que se aplica en cada una de las etapas del estudio, debido a que este proceso permite realizar ajustes en el diseño y ejecución del proyecto, de tal forma que facilita el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos planteados.

Algunos conceptos relativos a la evaluación de proyectos, utilizados frecuentemente son:

- + La Evaluación de Proyectos se entenderá como un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión (33).
- + El proceso de Evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos (34).

- + La Evaluación de Proyectos es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios (33).
- + La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas. Analiza las causas que crearon ésta situación, también indaga sobre los aspectos exitosos, con el fin de poder reproducirlos en proyectos futuros, ya sean de reposición o de complementos (35).
- + La evaluación de proyectos es un proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos (36).
- + La evaluación de proyectos surge de la necesidad de valerse de un método racional, que permita cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos, y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente, deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive (34).

1.4 LECCIONES APRENDIDAS

Cuando realicé los estudios académicos de la maestría en Ingeniería Química-Proyectos, mi desempeño profesional se desarrollaba justamente en el área de los proyectos de inversión; de hecho para aquellos días ya era superintendente de proyectos en Industrias Resistol S.A.

La maestría en Ingeniería Química-Proyectos se ajustaba plenamente en mi visión profesional, y en realidad complementó y fortaleció mi labor. Aun cuando requería elaborar una solicitud de Proyecto de Inversión donde tomara datos del mercado, la verdad es que solo interpretaba los requerimientos de algún área operativa de la organización. El correr de los años me mostró que era más frecuente de lo deseado el fracaso de varios proyectos, aun cuando fueran diseñados, construidos y gestionados adecuada e inclusive brillantemente.

Particularmente recuerdo un proyecto de expansión en Látex de Estireno-Butadieno para el mercado alfombrero. El proyecto fue un dechado de virtudes, pero la planta cerró meses después,

simplemente porque los consumidores dejaron de comprar alfombras y por lo tanto nuestros clientes desaparecieron.

Posteriormente tuve responsabilidades en diferentes áreas de la empresa, lo que me permitió desarrollar una visión integral de la organización, que se complementó y potencializó al trabajar en el ámbito académico, donde el estudio de los principales autores del pensamiento estratégico terminó por alentarme a elaborar el presente trabajo de tesis.

Mi intención es presentar una alternativa integral del marketing estratégico, particularmente aplicado a los proyectos de inversión, buscando que el responsable de proyectos adquiera una visión integral del impacto y trascendencia de su labor.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un proyecto de inversión involucra una serie de decisiones secuenciales que pueden ser detectadas generalmente solo con los proyectos operando, así un proyecto exitoso en su ejecución y con excelentes resultados en sus indicadores financieros Pro-forma no garantiza el desempeño real posterior. Es decir, los proyectos representan decisiones que se toman en el presente con la intención de impactar el futuro, por lo que los recursos empleados para evaluar en profundidad los proyectos de inversión, se justifican simplemente al minimizar la inadecuada toma de decisiones por falta de profundidad en el análisis de pre-inversión.

Las decisiones inadecuadas en la aplicación de recursos pueden tener serias repercusiones, ya que frecuentemente los productos obtenidos no alcanzan las especificaciones definidas para competir exitosamente en el mercado o la empresa no logra satisfacer oportunamente los requerimientos financieros a plenitud, originando sobrecargas que pueden ser onerosas y limitantes del desarrollo, no solo de la empresa, sino inclusive del sector industrial en el que participa.

Entre las diversas decisiones inadecuadas que pueden tomarse en la etapa pre-industrial, ante la carencia de un adecuado estudio técnico-económico de fundamentación en cada proyecto, pueden mencionarse las siguientes:

1. La inadecuada planeación de la producción, que no contemple el tipo satisfactorio de productos, ni los volúmenes requeridos de acuerdo con las características del mercado.
2. La inadecuada selección y adaptación del proceso y de los equipos de producción, lo que frecuentemente conduce al empleo de tecnologías e instalaciones industriales incorrectas o no optimizadas o al pago de regalías y servicios técnicos innecesarios o con un costo fuera de

proporción con respecto al nivel de utilidades que habrá de lograr la empresa. Frecuentemente también se observa el uso de tecnologías obsoletas o de obsolescencia próxima que no resultan convenientes a la economía de la empresa, ya sea por su reflejo inmediato en los costos de producción o bien porque limitan las posibilidades de competencia de sus productos en los mercados internos, y mas aun en los mercados internacionales.

3. La inadecuada localización de las plantas, lo que da origen a que muchas de ellas se instalen en áreas de excesiva concentración industrial, donde se ven obligadas a enfrentarse con problemáticas que inciden en los costos y/o la inversión, restando con esto competitividad y por ende viabilidad sustentable de los proyectos.

4. El uso inadecuado de los recursos financieros, que en algunos casos se refleja en excesivas e innecesarias inversiones en activos fijos, como consecuencia de haber adquirido equipos sobrepreciados o de escasa utilidad, mientras que en otros casos se hace patente a través de los constantes problemas que se generan por no haber incorporado equipos realmente necesarios.

La figura 1.7 presenta la secuencia e interdependencia entre las deficiencias de los estudios que fundamentan los proyectos industriales y las consecuencias que de ellas se derivan en los resultados comerciales, económicos y financieros de las empresas.

Estas y otras deficiencias observables en las empresas industriales se pueden evitar en muchos casos, realizando estudios apropiados de formulación y evaluación de proyectos sustentados en el análisis estratégico de mercados y en un profundo estudio técnico de los procesos productivos.

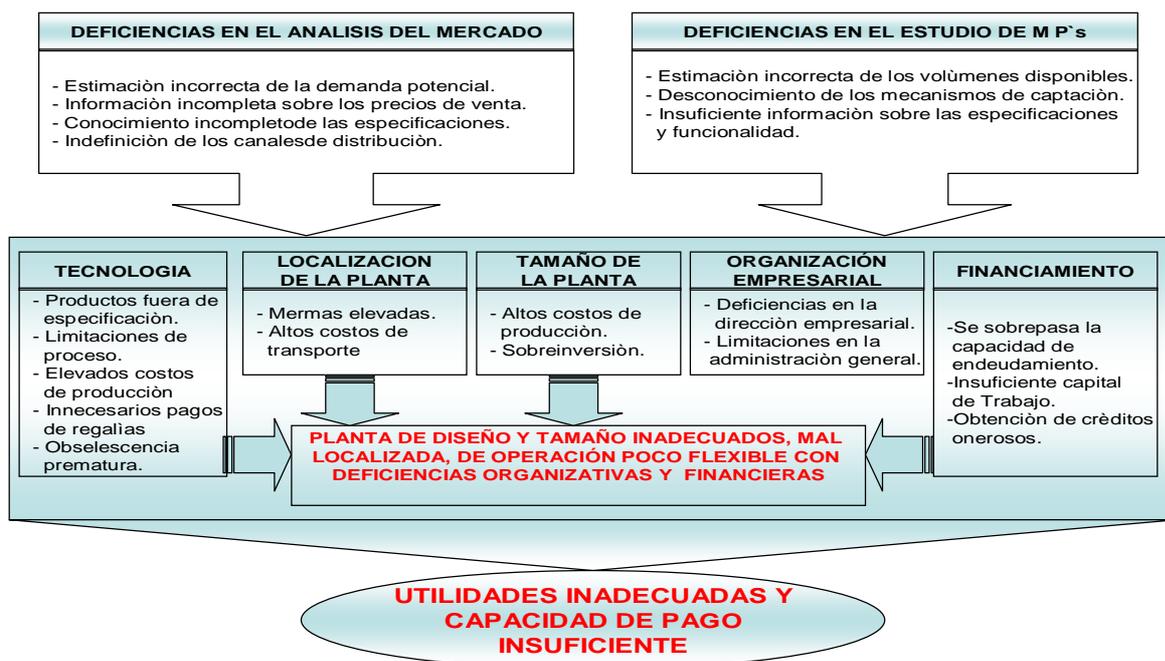


Fig.1.7 Problemas Potenciales en los Proyectos de Inversión.

CAPITULO II: MARKETING ESTRATÉGICO

El entorno de los negocios en el nuevo milenio presenta características inéditas para el que vivieron los autores tradicionales de la administración como Adam Smith, Frederick Taylor o Henry Fayol, por referirnos solo a los clásicos. Fenómenos como el Internet, las comunicaciones y la globalización de los mercados han acortado las distancias y en consecuencia han cambiado las reglas de los negocios. Por otra parte, autores contemporáneos que marcan la pauta como Nordsstrom o Prahalad sugieren una dinámica particular para las empresas, promoviendo el análisis estratégico de los sectores industriales para crear nuevos escenarios competitivos.

Es un hecho que la globalización de los mercados, la disminución de barreras al comercio y la velocidad del desarrollo tecnológico, entre otros fenómenos actuales, modifican definitivamente el entorno de los mercados y por ende cambian las reglas del juego de la competencia en prácticamente todos los sectores industriales.

Existe un gran desconocimiento acerca de la creación sistémica explícita de las estrategias de negocio, dejando la suerte de la mayoría de las empresas a la corriente de la dinámica de las influencias del macroentorno y de las fuerzas que determinan la competitividad de los sectores industriales.

La eficiente administración de un proyecto y su adecuada evaluación financiera, no garantizan el logro de los objetivos planteados al elaborar el proyecto. Los responsables de la ingeniería básica y de detalle toman los datos de la cuantificación del mercado y la tecnología elegida; diseñan y construyen a partir de esta información. Por su parte estos mismos datos y los precios proyectados son la base para elaborar el estudio financiero.

El presente proyecto pretende ir más allá en la evaluación del mercado, que usualmente se concentra en el estudio de la Oferta y Demanda. La propuesta es utilizar un modelo de análisis estratégico de Mercadotecnia, a fin de considerar una evaluación más profunda de las fuerzas que determinan la competencia del mercado de interés, para con ello precisar la estrategia del negocio que da origen al proyecto y, en consecuencia, minimizar el eventual fracaso de la inversión a realizar.

2.1 ENFOQUE SISTEMICO

El enfoque sistémico se refiere a la aplicación de la teoría general de sistemas en cualquier disciplina. En un sentido amplio, la teoría general de sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia la práctica de formas de trabajo interdisciplinarias.

La teoría general de los sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy en 1936; para él, la teoría general de sistemas debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales.

Los conceptos esenciales de Bertalanffy pueden ser resumidos en la existencia de modelos, principios y leyes que pueden ser generalizados a través de varios sistemas, de sus componentes y de las relaciones entre ellos. Los objetivos originales de la teoría general de sistemas son las siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.
- Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

Las definiciones más recurrentes identifican a los sistemas como conjuntos de elementos que guardan relaciones estrechas entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo.

Las definiciones que se concentran fuertemente en los procesos sistémicos internos deben necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde quede establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente.

El enfoque sistémico contempla la totalidad de los componentes de un sistema, centrándose fundamentalmente en las entradas y salidas y en las interrelaciones entre sus componentes. Bajo este enfoque la empresa puede concebirse como un sistema que se interrelaciona con su entorno de forma dinámica, en el que pueden distinguirse al menos 5 subsistemas: estrategia, procesos, estructura, recursos, personas y conocimiento. Estos subsistemas a su vez se interrelacionan

dinámicamente entre sí, por lo que cualquier cambio que se haga en uno de ellos impacta directa o indirectamente a los demás, como se esquematiza en la figura 2.1.

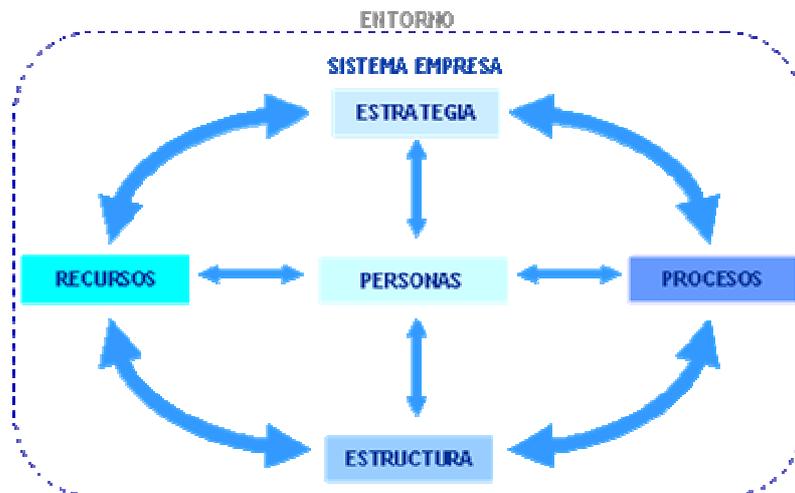


Fig.2.1 Enfoque Sistémico de las Empresas.

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- Las partes de un sistema no son iguales al todo.
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados – según la influencia con el ambiente.
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (feedback) para mantener el equilibrio.
- Entropía (tendencia de los sistemas aislados que con el paso del tiempo se vuelven caóticos).

2.2 EL CONCEPTO DE MARKETING ESTRATEGICO

Para facilitar la comprensión del concepto de mercadotecnia estratégica debemos remitirnos a Philip Kotler, quien afirma que el concepto de marketing (o mercadotecnia) se apoya en cuatro pilares:

- 1) El mercado meta
- 2) Las necesidades del cliente
- 3) El marketing integrado, y
- 4) La rentabilidad

Para Kotler el concepto de mercadotecnia adopta una perspectiva de afuera hacia adentro, es decir, comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacerlos.

Bajo esta perspectiva el Marketing juega un papel crítico en el Proceso de Planeación Estratégica de las empresas. El líder de Marketing debe contribuir determinadamente en la definición de la misión de la compañía; en el análisis del entorno, la competencia y situaciones de negocio; en el desarrollo de objetivos, programas y estrategias; en la definición del producto, el mercado, la distribución y los planes de calidad para desarrollar las estrategias de negocio. Este compromiso se extiende al desarrollo de programas y planes operativos que están completamente unidos con la planeación estratégica (7).

Una de las características más útiles e importantes del Marketing consiste en poder diseñar el futuro de la empresa, basándose para ello en el estudio de las demandas del mercado, dado que el entorno cambia y evoluciona constantemente el éxito de la empresa dependerá, en gran parte de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. La organización en su conjunto debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlas al máximo en su beneficio.

En la empresa moderna es cada día mayor la necesidad de comprender claramente cual es justamente el negocio, no en función a los productos sino en el enfoque que genera la razón de existir de la empresa (core business).

El core business ("El núcleo del negocio", "el corazón del negocio" o el negocio central, principal) es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado. El resto de actividades de apoyo a la función principal, tales como el transporte de mercancías, gestión de los Recursos Humanos o servicios complementarios pueden ser subcontratadas mediante el outsourcing o tercerización (concepto planteado por Michael Porter como "Alcance de la Cadena de Valor").

Para identificar el corazón del negocio de una empresa hay que pensar qué función, de las que se realizan en la misma, cumple la condición de ser una actividad (no un producto) que puede permitir la introducción de la empresa en diferentes mercados. Podría tratarse del dominio de un proceso de producción, una muy buena relación con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, etc. Además, esta habilidad debe ser apreciada o demandada por los consumidores y, en consecuencia, éstos deben de estar

dispuestos a pagar más por ella o a preferirla sobre la competencia. También debe tratarse de una habilidad difícil de imitar por los competidores, ya sea porque involucra un know how (saber hacer) que no está disponible, por la experiencia acumulada o por el dominio de esa habilidad lograda a través de la inversión realizada en investigación. Para ello, la empresa debe establecer sus objetivos partiendo de la formulación de lo qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes (8).

El punto de partida del Marketing estratégico es la definición de la propia empresa y su core business, y no el producto que vende o el servicio que presta; de hecho ni siquiera el mercado al que va dirigido.

La empresa debe tomar decisiones en el presente, teniendo en consideración cómo podría afectarse su futuro por la incidencia de esas acciones (Justamente el origen de los proyectos de inversión), observando los cambios que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de que dispone y que constituyen una ventaja competitiva clave, con respecto a su competencia.

El Marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda no solo sobrevivir, sino posesionarse en un lugar destacado en el futuro. Afirma Muñiz... “Responder con éxito a la interrogante -¿disponemos de una estrategia de futuro?-, parece ser que es difícil ya que independientemente que no todas las empresas lo plantean, tienen el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer o fidelizar a los clientes, empleados y proveedores” (8). Lo que tocaremos más adelante como stake Holders.

La Planeación Estratégica del Marketing según afirma Muñiz (8), tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Las actividades de Planeación Estratégica del Marketing incluyen:

- + Definir la Misión.
- + Identificar las Unidades Estratégicas de Negocio.
- + Analizar y valorar la cartera de negocios.
- + Identificar nuevas áreas de negocios.

No es pretencioso afirmar que el marketing es una vía segura para incrementar la competitividad en las compañías y guiarlas en el proceso de adaptación de los sectores industriales en los que

actúan. Para realizar la planeación y una toma de decisiones adecuada y oportuna es necesario recabar información sobre los diversos escenarios que intervienen en el entorno en el que la empresa se desenvuelve, para de esta manera enfocar los esfuerzos de mercadotecnia a la ejecución de estrategias y tácticas concretas que le permitan generar una competitividad adecuada dentro del sector industrial elegido.

La figura 2.2 esquematiza la visión holística de los ambientes de una empresa, es decir los diferentes niveles de entorno que influyen en sus condiciones competitivas.

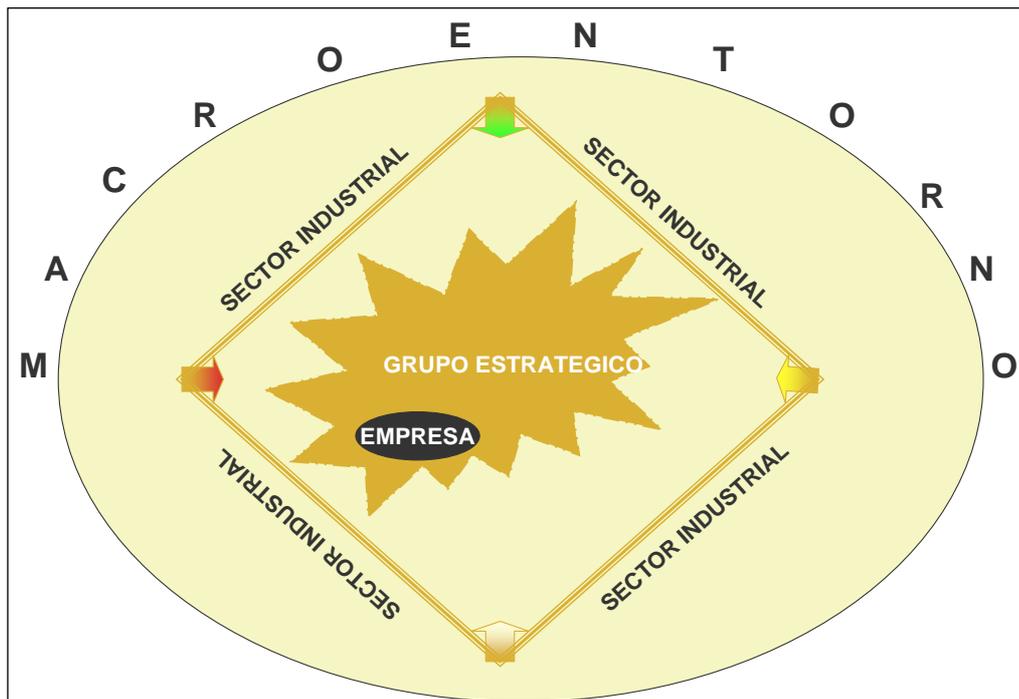


Fig. 2.2 Ambientes de una Empresa

2.3 PLANEACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

La toma de decisiones representa un acto deliberado que se realiza tomando en consideración diversos aspectos que cada quien define como prioritarios, pero donde con frecuencia, las experiencias vividas juegan un rol importante. Asimismo, tomar decisiones también es un acto que se realiza con una visión de futuro, en un panorama de cierta incertidumbre y donde se hace uso de la intuición, tal y como lo sugiere Madrigal (9). A este respecto podríamos decir que la investigación es una herramienta fundamental para observar el mercado de forma diferente, para identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios, construir un posicionamiento sólido del que se deriven beneficios para crear mensajes relevantes, diferenciadores y atractivos. Tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa son

herramientas valiosas y necesarias para comprender el mercado, ambas constituyen dos formas de conocimiento complementarias, la primera basada en el razonamiento inductivo, y la segunda en el deductivo. La lógica dominante de la investigación cualitativa es la formulación de ideas o hipótesis a partir de una observación o una información (inducción), mientras que la lógica fundamental de lo cuantitativo es la validación de una hipótesis o una idea preconcebida (deducción). Y sin embargo ambas son necesarias; la investigación necesita estar balanceada con una mezcla apropiada de la investigación de “validación de hipótesis” (cuantitativa) y de la investigación de “generación de insights” (cualitativa). Todo dependerá de si lo que queremos es los “qué” y los “cuántos” o los “cómo” y los “porqués”, al final resulta menos relevante mediante qué técnica obtengamos los datos, lo importante es dar un paso más allá, es decir, lograr transformar esos datos en insights. Para Mohanbir Sawhney (17) un insight es una comprensión fresca y aun no obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente, que puede convertirse en base para una ventaja competitiva. No todos los hallazgos poseen las suficientes cualidades para ser un insight, lo son:

- + Si generan una oportunidad de negocio,
- + Si tienen elementos para fortalecer o reposicionar la marca, y
- + Si pueden conducir a una comunicación más persuasiva en fondo y forma.

Chiavenato (1) al referirse a la teoría de la decisión de Herbert A. Simon, menciona que el proceso de toma de decisiones es influenciado por las percepciones, la personalidad, la motivación y las actitudes que los individuos tienen, puesto que se decide haciendo una evaluación consciente y más o menos racional de las alternativas existentes. En este tenor cada día cobra más relevancia el planear considerando los intereses de los diferentes grupos (stakeholders) que inciden en el desempeño de la empresa. La existencia de una organización se deriva a partir de las relaciones, transacciones y contratos, explícitos o implícitos, que lleva a cabo con cada uno de sus stakeholders. Por lo que ellos sienten el derecho a exigirle a la empresa un mayor compromiso en su comportamiento y responsabilidad ante la sociedad, como principal fuente generadora de crecimiento económico. Sólo aquellas empresas que dialoguen y respondan a las demandas de sus stakeholders, competirán, crearán valor y serán sostenibles. Enfocarse en las expectativas de los stakeholders es la ruta a nuevos mercados, a la innovación, a la reducción del riesgo y a la libertad de acción de la empresa. Este concepto es un fuerte motivador para el planteamiento del presente trabajo, pues en la evaluación de todo proyecto de inversión deberá considerarse el balance de los

grupos de interés para maximizar el valor esperado por cada uno de ellos. A fin de aclarar este concepto, tomemos un par de definiciones que se complementan entre sí:

1. Los Stakeholders son los interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo, y ante los cuales la organización es responsable. Los stakeholders son grupos con poder real o potencial que influyen en todas las decisiones gerenciales (www.rppnet.com.ar/diccionario.html).
2. Se entiende por “stakeholders” a todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa (41).

En esencia pueden identificarse dos tipos de Stakeholders:

Stakeholders Primarios: Son aquellos grupos con derechos directos y legalmente establecidos en la empresa, y

Stakeholders Secundarios: Aquellos grupos cuyos derechos sobre la empresa se basan en las obligaciones éticas y que no necesariamente tienen implicaciones legales.

Según la perspectiva de valor del stakeholder, de Edward Freeman (10), el propósito real de toda empresa es servir como vehículo de coordinación de los intereses de los stakeholders. Desde este punto de vista, el análisis del stakeholder es un fin en sí mismo, dado que aun cuando se tome prioritariamente la perspectiva de valor del accionista, el análisis de los stakeholders es de suma importancia para poder alcanzar el propósito corporativo. El papel de la administración es formular y poner en marcha estrategias y tomar las decisiones que satisfagan a todos o a la mayor parte de los stakeholders, o asegurarse que por lo menos se considere a todos los legitimados como poderosos dentro del entorno empresarial de la compañía. Al plantear un proyecto de inversión, en la evaluación de factibilidad deberán incluirse los grupos generales de stakeholders basándose tanto en su impacto como en la influencia que tienen en la empresa, algunos relevantes son:

- i) ***Inversionistas y Entidades Financieras:*** Creación de valor para ambas empresas, es decir los inversionistas y las entidades financieras con la empresa.
- ii) ***Empleados:*** La empresa tiene un compromiso con sus empleados, buscando la calidad de vida y defendiendo sus derechos laborales.
- iii) ***Aliados Estratégicos y Proveedores:*** La empresa crea alianzas estratégicos con la finalidad de crear valor agregado con sus aliados y proveedores.
- iv) ***Administraciones y Reguladores:*** Crear compromiso con el medio ambiente y un compromiso con la sociedad donde desarrolla su actividad empresarial.

v) **Propietarios y Comunidades de Vecinos:** Ver el compromiso con el medio ambiente y el compromiso con la sociedad involucrada.

vi) **Sociedad y Público en General:** Tiene un compromiso con el medio ambiente y con la sociedad donde trabaja.

vii) **Creadores de Opinión y Conocimiento:** La empresa tiene un compromiso con la sociedad, tratando de mejorar la calidad vida dentro de la comunidad o ámbito donde desarrolla su actividad empresarial.

El concepto de stakeholders debe materializarse en la planeación de la organización de un modo incluyente, para de ahí partir al proceso de gestión.

Por otra parte, el modelo de Hafsi et al. (11) plantea realizar un diagnóstico de las organizaciones partiendo de su misión; pasando por el medio ambiente externo, la organización, los dirigentes y la comunidad, llegando finalmente a su visión.

Actualmente la planeación es una actividad de la cual no se puede prescindir, pues debido al mundo tan dinámico al que nos enfrentamos diariamente, los cambios son asunto cotidiano por lo que recurrir a la planeación es indispensable para poder adaptarnos a ellos, ya sea sobresaliendo o sobreviviendo a la competencia. La planeación es primordial para generar una visión estratégica en cualquier ámbito empresarial; por medio de esta se pretende prever y controlar el futuro. Joseph P. Guiltinan en su bibliografía “Gerencia de Marketing” (12) considera que a las compañías que emplean la planeación les:

- + Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro. Ya que al planear actividades presentes que repercutan en el futuro se crea una visión a largo plazo, la cual se convertirá en un hábito.
- + Encamina hacia el mejoramiento de la coordinación. Al planear tanto estrategias como actividades futuras estas serán ejecutadas de mejor manera, pues han pasado por un proceso de estudio previo que garantizará la efectividad en su implementación.
- + Establece estándares de desempeño para medir la tendencia del desempeño. Porque plantea valores objetivos del negocio como rentabilidad, ventas, etc.
- + Proporciona una base lógica para la toma de decisiones. Debido a que al desglosar los indicadores a lo largo de la organización se permite una comparación de estos contra el desempeño actual de la empresa, por lo que cualquier decisión es sostenida en base a circunstancias reales.
- + Mejora la capacidad para afrontar el cambio. Pues el estar preparada para el futuro garantizará un mejor desempeño en los cambios que éste traiga consigo.

+ Amplía la capacidad para identificar oportunidades en el mercado. Porque al estudiar las tendencias futuras, se logra identificar de manera anticipada las diferentes oportunidades que el mercado pueda traer consigo.

La planeación estratégica permite que la empresa forme parte activa de la configuración del propio futuro adaptándose y respondiendo adecuadamente por medio de acciones anticipadas, y totalmente estratégicas, a los cambios venideros. El planteamiento de una misión se hace necesario para identificar en que lugar se encuentra la empresa, Ferrel la define como “[...] una declaración concisa (de un párrafo o dos cuando mucho) que explica la razón de ser de la organización [...]” (13). La misión de una compañía abarca tanto el propósito de la empresa como la base de la competencia (aquello que le permite participar en el mercado) y la ventaja competitiva (aquello que marca la diferencia con respecto a los competidores. A partir de ésta, todas las acciones que realice la empresa tendrán que tener una congruencia con ella, además cabe destacar, que toda la estrategia de marketing se definirá en base a la misión por lo que es necesario que el alcance y su estabilidad sean los adecuados pues será la plataforma que sustente y guíe toda actividad de la compañía. Es por lo anterior que el manifiesto de la misión debe ser específico y centrado en los medios a través de los cuales se competirá. Cabe destacar que la declaración de la misión puede y debe cambiarse cuando las condiciones competitivas cambien dramáticamente o cuando la empresa se enfrente a nuevas amenazas y oportunidades. Una vez definida la razón de ser del negocio (core business) es necesario identificar su alcance, es decir el lugar que quiere ocupar la empresa en el futuro; la visión de una compañía es el punto de inicio para articular la jerarquía de metas de la empresa; esto se hace en función de los grupos de interés (Stakeholders). El éxito de la visión dependerá cabalmente de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa, es decir que la estrategia y la visión van totalmente ligadas una a la otra y el éxito dependerá de la congruencia entre ellas. La misión y la visión en conjunto formarán la línea que guiará todas las actividades y acciones que la empresa ejecute a fin de no olvidar su razón de ser y hacia dónde se dirige. Es importante mencionar que tanto la misión como la visión no se deben de centrar en ganancias sino en beneficios positivos ya sea para la empresa o para el cliente, y estas deben de ser conocidas por toda la organización para que se trabaje en equipo hacia los mismos objetivos; de lo contrario la falta de congruencia entre los objetivos, la misión y la visión puede llevar a la empresa a perder su rumbo y olvidar la razón de su existencia.

Aquí resulta atractivo retomar el concepto de core business e introducir las core competences. Un artículo de Roberto Serra, Publicado en español por Mujeres de Empresa, bajo el título:

Diez Preguntas para definir su Core Business, el día 15 Julio del 2004 en la dirección: <http://www.muieresdeempresa.com/management/management040701.shtml>, menciona que cuando la empresa define su visión como elemento guía en la marcha de las operaciones, cuando busca establecer con precisión a dónde quiere llegar y cómo lo hará y transmitirlo a todos sus miembros, definir sus "Core Business" se vuelve una decisión clave para ubicarse en el mercado. En los mercados actuales, la intención de las empresas ha dejado de ser "ofrezco costo u ofrezco calidad". Los consumidores se vuelven mucho más exigentes, más demandantes, y tienen mucho más para elegir. Piden calidad y precio, piden servicio y plazos de pago, piden variedad y rapidez. Así, cuando la mayoría de las empresas están tratando de hacer "todo para todos", es muy difícil encontrar una posición única, que las diferencie, que las distinga del resto. Las empresas "canibalizan" sus posiciones al ofrecer todas las mismas ventajas. Las telecomunicaciones hacen cada vez más sencillo el intercambio de los factores de producción, los costos y calidad son imitables en cualquier punto del mundo, perdiendo su valor como ventaja diferencial. Se vuelve así, indispensable encontrar un camino distinto, una posición diferenciadora que el cliente no encuentre repetida con facilidad. Los factores tradicionales de ventajas competitivas dan paso a un conjunto de factores mucho más complejos. Para alcanzar una posición única, inimitable, se requiere actuar como un blanco móvil, generando permanentemente ventajas competitivas dinámicas, que evolucionen y hagan a los movimientos de la empresa más impredecibles, más difíciles de seguir.

Esto se logra definiendo claramente las habilidades esenciales, o core competences, término acuñado a principios de la década de los noventa por C.K. Prahalad y Gary Hamel (39). En esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes a la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos, y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosas a las empresas y que las ayudaran a adaptarse rápidamente a las cambiantes oportunidades del ambiente. Aun y cuando se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios debería haber un portafolio de competencias. Las core competences se definen como "cualidades intrínsecas de las empresas que las impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas

habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en los procesos del grupo y en los productos finales” (39). De igual manera, las core competences buscan armonizar las corrientes de tecnología disponible con la organización del trabajo para de esta forma agregar valor a los diversos stakeholders.

Las core competences deben cumplir con tres requisitos esenciales:

- a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados,
- b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final, y
- c) deben ser difíciles de imitar por los competidores.

Estas competencias centrales se crean dentro de los grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio, pueden ser tanto el dominio de un proceso de producción, como una muy buena interacción con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, etc. Cuando las core competences están identificadas, se convierten en una llave para ingresar a mercados potenciales derivados de la actividad central (core business). A su vez, el desarrollo de estos nuevos negocios interrelacionados, potencian los negocios iniciales, pudiendo incluso implicar una diversificación enfocada en la idea central del negocio.

2.4 ANALISIS ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA

Hacer un análisis estratégico implica considerar los factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la visión en el corto plazo y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización

El análisis situacional debe ofrecer al empresario un panorama sobre situaciones actuales y futuras de la organización con respecto a 3 entornos: entorno externo (macroentorno), entorno del sector industrial y entorno interno de la empresa, como se presenta en la figura 2.2. El estudio de los contextos anteriores garantizará a la empresa el planteamiento de estrategias adecuadas que la conduzcan a elevar la competitividad dentro del sector en el que se desenvuelve elevando su posición con respecto a las empresas con las que compete.

El análisis estratégico es el punto neural de la presente tesis, cuya propuesta es que la evaluación de factibilidad de un proyecto industrial requiere un mayor grado de profundidad en el estudio de

su (s) mercado (s) meta (s) y en el balance de los intereses de los stakeholders. La propuesta es profundizar en los tres escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones.

2.4.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO

Cualquier empresa, sus proveedores, clientes, intermediarios, competencia y todos los que participen en el mercado están sumergidos entre fuerzas macro ambientales inevitables que pueden generar efectos dramáticos en la estrategia de la empresa. Estos factores generalmente son difíciles de predecir y aún más de ser controlados, por lo que se hace importante que las organizaciones se mantengan alertas para responder adecuadamente a dichos eventos inesperados, pues de lo contrario podría generarse un caos dentro de la organización llevándola a tomar decisiones carentes de planeación ocasionando el propio fracaso.

Si bien el estudio de las tendencias macro (también llamadas mega tendencias) resulta complejo, también marcan la línea hacia donde se dirige la industria dando ciertas pautas que dan luz para identificar el camino a seguir por las organizaciones. El renombrado futurólogo John Naisbitt (www.naisbitt.com) define las mega tendencias como todos aquellos cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que aparecen lentamente y que una vez establecidos influyen en nosotros durante cierto tiempo (7-10 años). Para Naisbitt existen 10 mega tendencias que están influyendo de manera sustancial a nivel mundial (42):

- Auge en la economía global
- Renacimiento de las artes
- Surgimiento del socialismo de libre mercado
- Estilos de vida globales y nacionalismo cultural
- Privatización del estado benefactor
- Ascenso de la cuenca del pacifico (APEC)
- Toma de liderazgo de las mujeres
- La era de la biología
- Resurgimiento religioso
- Triunfo del individuo

El modelo PESTEL, planteado por Johnson en 2005 (16) permite evaluar el contexto externo en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales, y aunque no es exhaustivo, permite visualizar las tendencias estructurales o las fuerzas que pueden afectar

significativamente el desempeño de las organizaciones. Basado en la experiencia personal introduzco una modificación al marco, debido a que la propuesta de Johnson no le da un peso específico al contexto demográfico, que resulta vital en cualquier consideración de mercado; así mismo es práctica común analizar en conjunto los ámbitos políticos y legales. De esta forma propongo la metodología del Marco PESTED, es decir los contextos Político-Legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos (medioambiente) y Demográficos (fig. 2.3). La evaluación individual de cada uno de los ambientes, así como su conjunto, proporcionan a los administradores, emprendedores e inversionistas el panorama general en que opera la industria a fin de identificar el atractivo del mercado y aumentar su probabilidad de éxito (6).

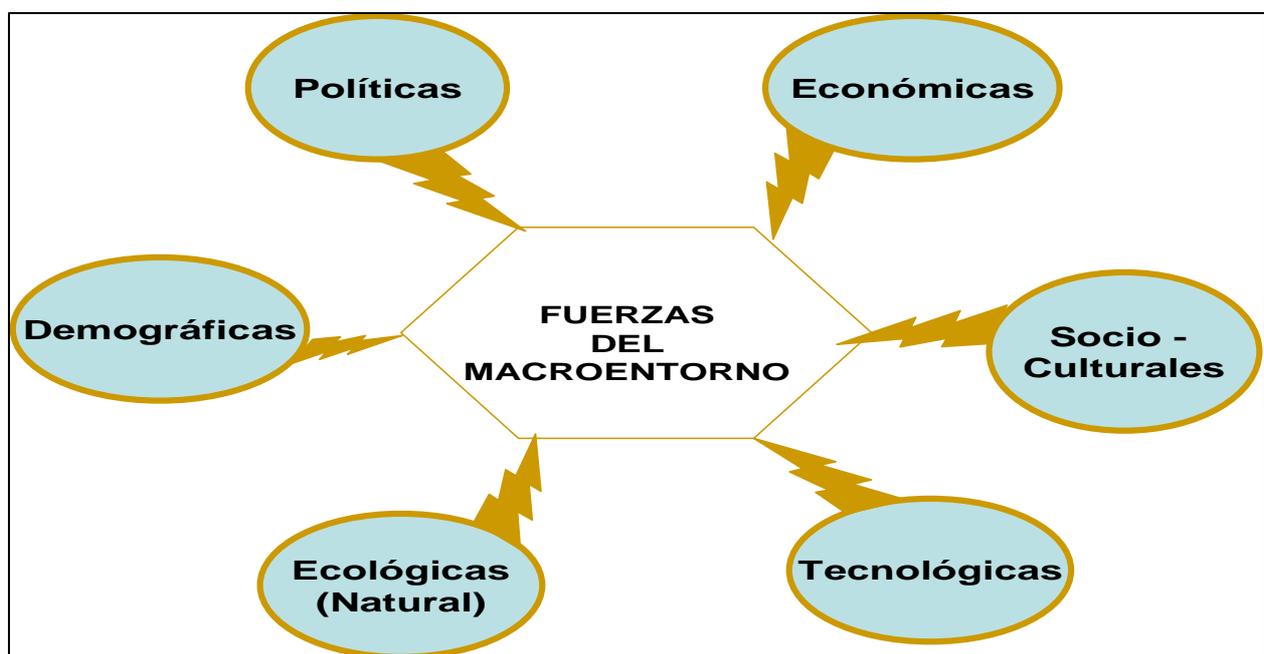


Fig. 2.3 Marco PESTED

Ambiente político-legal: Las diversas regulaciones a las que los sectores deben someterse están influenciadas por los diversos procesos políticos, estos en algunas ocasiones llegan a beneficiar al sector mientras que en otras puede perjudicarlo, por lo que se hace necesario verificar en que partes el sector se ve limitado por este tipo de leyes y cómo influyen en las decisiones mercadológicas.

Ambiente económico: El estudio del ambiente económico se hace necesario para conocer el poder de compra que tiene el consumidor así como la capacidad de gasto; determinando así el poder adquisitivo que un sector, un individuo u el propio consumidor tienen dentro de una población. El conocimiento del impacto de la economía en el sector es necesario para determinar la potencialidad de crecimiento que se tendrá en el futuro. El ambiente económico se analiza

conociendo los niveles de PIB, inflación, tasa de interés, niveles de ahorro y deuda de un país, así como el ingreso per-cápita.

Ambiente Sociocultural: La sociedad es influenciada por fuerzas socioculturales que dan forma a las creencias, valores y normas que ésta posee las cuales a través del paso del tiempo van siendo modificados para adaptarse a la época. Es necesario tomar en cuenta este factor ya que no solo cambia de país a país sino de sociedad a sociedad, e incluso de individuo a individuo debido a la tendencia actual de fragmentación y diferenciación del ser humano. La identificación cultural es necesaria para determinar la línea en la que la sociedad se desarrolla y así poder comprender un poco más sus costumbres.

Ambiente Tecnológico: El constante cambio tecnológico trae como consecuencia un rápido y dinámico desarrollo mundial, el cual origina “destrucciones creativas” es decir que mientras un proceso, un producto o un servicio se innova algún otro se destruye, con resultados generalmente a largo plazo, no siempre predecibles. Por lo anterior es necesario tomar en cuenta factores como el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos, las oportunidades ilimitadas de innovación, concentración en pequeñas mejoras, presupuestos elevados para la innovación u desarrollo y el control que se puede tener sobre estos cambios.

Ambiente ecológico: La ecología y el medio ambiente en los últimos años se han vuelto un tema de preocupación, ya que por falta de interés y descuido del hombre los recursos naturales del planeta tierra están escaseando. El estudio del ambiente ecológico llevará a la empresa a tomar conciencia de los riesgos y oportunidades en el mercado a incursionar.

Ambiente demográfico: La principal importancia del ambiente demográfico recae en que éste se conforma por la población dentro de la cual se encontrará nuestro mercado meta. El impacto de una tendencia demográfica, claro está, variará de un sector a otro, por lo que es necesario conocer las tendencias de la población a fondo tales como el crecimiento, distribución geográfica, movilidad, distribución por edad, matrimonios, nivel educativo, así como su estructura racial, étnica y religiosa entre otras.

Todos estos factores nos llevarán a obtener un panorama general de la población y las tendencias de ésta en los próximos años. El análisis PESTED arroja una serie de eventos que representan Amenazas y Oportunidades para la empresa (O=oportunidad, A= amenaza), y que deberán listarse y calificarse para un análisis de impacto más profundo, en conjunto con los resultados del análisis del sector industrial. Es recomendable hacer un filtro previo (Fig. 2.4) basado en la probabilidad de ocurrencia del evento futuro (P), sustentado en el análisis de las tendencias, y en el posible impacto

que generaría en la empresa (I), asignando en ambos casos un valor de 0 para baja probabilidad/impacto y 4 para alta probabilidad/impacto. Los valores intermedios (1, 2 y 3) se asignarán igualmente en base a las probabilidades e impacto ponderados. Donde C es la calificación ponderada ($C=P * I$).

MACROENTORNO	MEGATENDENCIAS	O/A	P	I	C
P	Político				
E	Económico				
S	Sociocultural				
T	Tecnológico				
E	Ecológico				
D	Demográfico				

Fig. 2.4 Eventos del macroentorno

Puede representarse gráficamente como se presenta en la figura 2.5, donde resulta evidente que los eventos ubicados en el cuadrante superior derecho deberán ser considerados en los procesos de análisis subsecuentes.

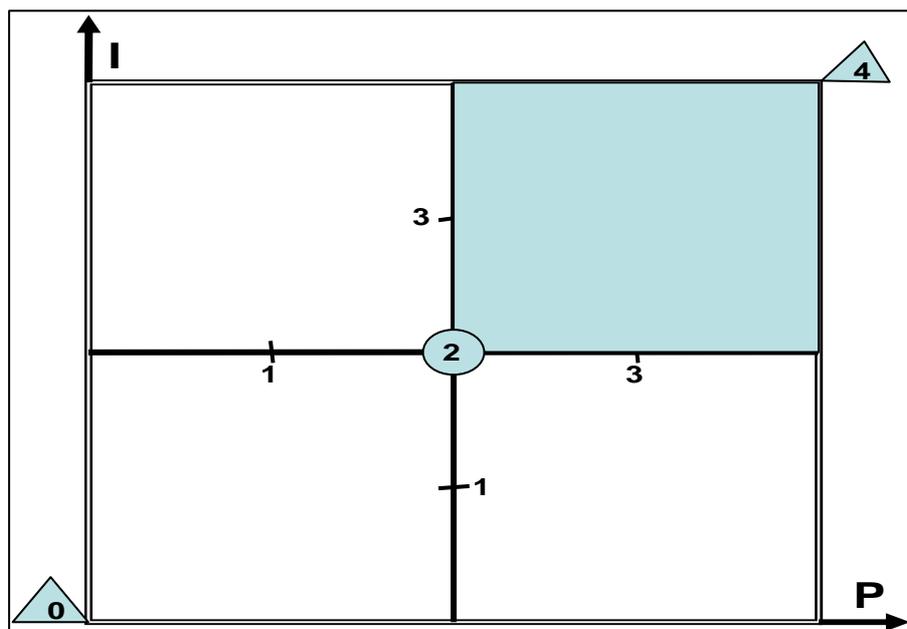


Fig. 2.5 Evaluación ponderada del macro ambiente

2.4.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Aun cuando en las prácticas actuales pueden encontrarse varias metodologías de análisis de la competencia, los conceptos desarrollados por Michael Porter son los más ampliamente utilizados por las empresas que emplean la planeación como punto de partida para la gestión estratégica de sus negocios. El profesor Porter (5) considera que la formulación de estrategias competitivas parten de la relación adecuada de la empresa con su ambiente, es decir la industria, y la intensidad de ésta dependerá de las 5 fuerzas competitivas (Fig. 2.6), por lo que es necesario profundizar en un análisis que las estudie adecuadamente para así poder determinar cuál será la mejor posición para la empresa dentro del sector en la que pueda defenderse en contra de esas fuerzas y sacarles el mayor provecho posible. “La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo, dado que pueden afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de éstas son las que decidirán el éxito o el fracaso. La intensidad de una industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”



Fig. 2.6 Modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter (5)

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad del sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva y ésta será aún más intensa dentro del propio grupo estratégico donde participa la compañía que de grupo a grupo.

Las 5 fuerzas competitivas son: entrada de participantes potenciales, presión de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores actuales; las fuerzas muestran que la competencia en un sector industrial no es solo asunto de los participantes bien establecidos, sino que todos tienen un grado de importancia dentro del sector el cual será determinado por las circunstancias del momento. Las fuerzas más poderosas serán decisivas en la formulación de estrategias.

I Participantes Potenciales.

Los participantes potenciales se conforman por aquellos que quieren ganar participación de mercado en algún sector, aportando nuevas y mejores capacidades. El riesgo del ingreso de estos a la industria dependerá en gran manera de las barreras contra la entrada existente y de la posible reacción de las empresas ya establecidas dentro de la industria.

1.1 Barreras contra la Entrada. Las barreras contra la entrada disuaden la posibilidad de entrada de los competidores potenciales; mientras estas sean más altas menor será el riesgo de inserción de nuevos participantes en la industria. Las principales fuentes de las barreras contra la entrada son seis:

1.1.1 Economías de Escala. La relación de producción-costos es inversamente proporcional, ya que a mayor volumen de producción, se genera un menor costo. Esta es una barrera que obliga a las empresas a efectuar cuantiosas inversiones si se desea ingresar en un sector a costos competitivos de lo contrario tendrán que lidiar en el mercado con una desventaja de costos lo cual incrementara el riesgo de supervivencia dentro de la industria.

1.1.2 Diferenciación de Productos. La identificación de marca y el gozar de lealtad por parte de los consumidores es una ventaja de la que gozan los primeros que incursionaron en la industria. La diferenciación es una barrera contra el ingreso de competidores potenciales ya que se requiere de una gran inversión para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia además de tiempo para lograrlo.

1.1.3 Necesidades de capital. La necesidad de inversión o capital en grandes recursos financieros para competir adecuadamente en cualquier industria crea una barrera contra la entrada, sobre

todo si se requiere de capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables.

I.1.4 Costos cambiantes. Son aquellos costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si desean que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

I.1.5 Acceso a los canales de distribución. Cuando una nueva empresa desea garantizar la distribución de su producto surge una barrera contra el ingreso, debido a que los canales existentes ya se encuentran ocupados por los competidores por lo que si se desea la aceptación del producto habrá que persuadirlos mediante descuentos o diversos medios los cuales aminorarán las utilidades.

I.1.6 Desventajas de costos independientes de las economías de escala. Los participantes potenciales pueden tener desventajas de costos fuera de su alcance en comparación de las compañías ya establecidas, que no dependen de los volúmenes de producción o distribución. Las desventajas más importantes son factores como:

- Tecnología de productos patentados.
- Acceso preferencial a materias primas.
- Ubicación favorable.
- Subsidios gubernamentales.
- Curva de aprendizaje o de experiencia.
- Política gubernamental.

I.2 Represalia Esperada.

La reacción de los competidores actuales ante los nuevos participantes será fuerte si existen las siguientes condiciones:

- 1 Antecedentes de represalias rigurosas en contra de nuevas empresas.
- 2 Compañías bien establecidas con grandes recursos para contra atacar.
- 3 Compañías bien establecidas con gran arraigo en la industria y con activos poco líquidos.
- 4 Lento crecimiento de la industria.

II Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales.

La rivalidad entre los competidores se origina cuando éstos se sienten presionados o visualizan alguna oportunidad dentro del mercado para mejorar su posición, recurriendo así a diversas tácticas para alcanzar los objetivos propuestos. En algunas ocasiones las acciones empleadas

tienden a ser demasiado inestables, tal es el caso de la guerra de precios, la cual puede llevar a la empresa a empeorar su rentabilidad y en muchos de los casos a la quiebra. Por eso es necesario llevar a cabo un análisis a fondo del sector, así como de su evolución y desempeño, para de esta manera implementar estrategias adecuadas que permitan a la empresa elevar su nivel de competitividad dentro de la industria en la que se desenvuelve.

Porter señala que la intensidad de la rivalidad entre competidores proviene de ciertos factores estructurales que interactúan entre sí, como:

- 1 *Competidores numerosos o de igual fuerza.* Se presenta cuando existen muchas compañías de las cuales tiende a haber algunas que suelen pensar que pueden ejecutar tácticas sin que se enteren los demás.
- 2 *Lento crecimiento de la industria.* En algunas ocasiones tiende a existir miedo entre las compañías que desean expandirse debido a que ven a la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación de mercado.
- 3 *Altos costos fijos o de almacenamiento.* Éstos causan fuertes presiones para que las compañías utilicen toda la capacidad; esto lo que ocasiona una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa.
- 4 *Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.* Cuando un producto es percibido como tal, la decisión de compra del consumidor se basará principalmente en el precio y servicio, volviéndose así más competitiva la industria en estas áreas. Sin embargo la diferenciación genera “capas de aislamiento” frente a la competencia ya que gracias a ella los consumidores tienden a mostrar cierta lealtad por cierta marca.
- 5 *Competidores diversos.* Debido a las diferencias existentes entre los competidores, generalmente las decisiones estratégicas de un competidor serán inadecuadas para otros.
- 6 *Importantes intereses estratégicos.* La rivalidad se vuelve más intensa cuando varias compañías buscan el éxito ante todo.
- 7 *Barreras sólidas contra la salida.* Cuando éstas son altas las compañías con rendimientos bajos que interactúan en el sector no desisten en perder la guerra contra la competencia lo que causa se vean en la necesidad de recurrir a tácticas desesperadas causando en la mayoría de los casos una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria.

La existencia de los factores mencionados anteriormente y la fuerza con la que se presenten tendrá como resultado la intensidad de la rivalidad de los competidores dentro de una industria

en particular. Aquí conviene mencionar que los competidores no necesariamente son los que manejan productos o servicios similares.

III Presión de Productos Sustitutos.

Los productos sustitutos constituyen también una fuerza atractiva dentro de la industria, ya que pueden reemplazar a los productos y servicios actuales de la industria o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

Disponibilidad de sustitutos cercanos

Costo de cambio para el usuario

Agresividad de los productores de sustitutos, y

Contraste de la relación valor–precio entre los productos originales y sustitutos.

Esta fuerza es quizá la menos desarrollada por Michael Porter, al menos en el plano de Mercadotecnia. Un enfoque interesante es lo que O.C. Ferrel, en su biografía estrategia de marketing (13), plasma al mencionar la existencia de 4 tipos de competidores, que darán origen a diferentes niveles de productos sustitutos:

+ *Competidores de marca*: Los cuales van al mismo segmento de mercado debido a que el producto es similar en características y precio ofreciendo los mismos beneficios.

+ *Competidores de producto*: Los cuales ofrecen la misma clase de producto pero con diferentes características, beneficios y precios.

+ *Competidores genéricos*: Los cuales ofrecen productos muy distintos pero que satisfacen la misma necesidad de diversas formas.

+ *Competidores de presupuesto total*: Que compiten por los recursos limitados de los clientes y consumidores.

IV Poder de negociación de los compradores.

Cuando los compradores tienen gran influencia en las decisiones de reducción de precios y el ofrecimiento de una mejor calidad en el producto o servicio se dice que estos cuentan con poder de negociación, de tal forma que “ponen” a competir a los participantes del sector.

Las condiciones que incrementan el poder de los consumidores son:

- La compra en grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que adquieren no cuentan con ninguna diferencia.

- Los costos cambiantes son casi nulos.
- Las utilidades que se obtienen son relativamente bajas.
- Cuando representan una amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto que adquieren no es decisivo para la calidad.
- Cuentan con información necesaria sobre las condiciones del mercado y/o de los productos.

V Poder de negociación de los proveedores.

Cuando los proveedores amenazan con un aumento de los precios o con la disminución de la calidad en sus productos se dice que tienen el poder de negociación en la industria; este grupo puede llegar inclusive a competir con los participantes de la industria. Los proveedores serán poderosos cuando cumplan con las siguientes condiciones:

- Número limitado de compañías, las cuales muestran una concentración mayor que la industria a la que atienden.
- El producto que ofrecen es tan diferenciado que hace nula la necesidad de competir con productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para los proveedores.
- El producto que ofrecen es un insumo importante para los compradores.
- Cuando representan una amenaza contra la integración vertical.

Realizar el análisis del también conocido como Diamante de Porter, requiere no solo de un acopio de información importante, sino de una visión integral e integradora. Representa un elemento vital para generar estrategias competitivas, sobre todo porque los factores existen por igual para todos los competidores, es decir nos permite conocer al menos la mitad del consecuente análisis FODA de nuestra competencia. Al finalizar el análisis sectorial, y en conjunto con el previo estudio del macro entorno nos arrojará las oportunidades y amenazas de la empresa, es decir las condiciones FUERA del entorno organizacional.

2.4.3 ANALISIS INTERNO

El conocimiento del desempeño actual de la organización es básico para determinar cuales son los verdaderos alcances de ésta. El análisis del entorno interno de la empresa consiste en una evaluación de sus objetivos, estrategias y desempeños actuales, la disponibilidad de los recursos, la revisión de aspectos culturales y estructurales en la organización, así como del análisis de la cadena de valor. Estos aspectos tendrán que ser verificados durante la evaluación del escenario interno de

la empresa a fin de identificar el desempeño de ésta así como sus fortalezas y debilidades las cuales serán asentadas en la matriz FODA más adelante. Para iniciar el análisis se tendrá que proceder a la revisión de los objetivos planteados por la organización y determinar si estos están siendo cumplidos adecuadamente, así como la congruencia existente entre estos y las acciones llevadas a cabo. La causa de un mal desempeño en una empresa se puede presentar debido a:

- 1) que el planteamiento de los objetivos y metas no mantengan una congruencia con la realidad
- 2) una ejecución inadecuada de las estrategias de marketing, y/o
- 3) cambios en los escenarios fuera del alcance de la empresa.

En segundo lugar se tendrán que verificar los recursos financieros, humanos y de experiencia con los que se cuentan, esto ayudará a identificar cuáles son las capacidades que se poseen así como determinar cuáles son las potencialidades de la empresa en términos monetarios, esto dará un panorama más claro de lo que la empresa tiene y puede llegar a ser al contraponerla con el análisis tanto externo como sectorial. Lo anterior hace caer en la cuenta de la necesidad latente de generar una visión basada en los recursos de la empresa y en el capital intelectual que les permita desarrollar e implementar estrategias creadoras de valor. Hammel y Prahalad (18) afirman esta premisa considerando que “el valor de una empresa no deriva de los objetivos, sino del know-how, activos intangibles y competencias incorporadas en las personas” Por lo que se debe de identificar detalladamente cada uno de los recursos tangibles que se poseen, así como cada una de las inteligencias con las que se cuenta y como la fusión de éstas son las que le dan el valor real a la compañía.

2.4.3.1 Cadena de Valor

Después de haber verificado los objetivos empresariales, los recursos financieros y la cultura empresarial se analiza la cadena de valor, la cual “contempla a la compañía como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor dirigidas a la obtención de ventajas competitivas” (43). El autor de este concepto es Michael Porter quien asegura que conociendo y estudiando a fondo cada una de las actividades que la empresa realiza se tienen herramientas suficientes para identificar un valor agregado que se le pueda dar al producto. Porter define el valor como “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”; se mide por los ingresos totales.

$$\text{Ingresos Totales} = \text{Precio Unitario} \times \text{Volumen}$$

La cadena de valor está constituida por actividades primarias y de apoyo (fig 2.7); las primeras, también llamadas actividades rectoras, contribuyen a la creación física del producto o servicio, su

venta y transferencia a los compradores así como los servicios después de la venta. Las segundas conocidas también como actividades de soporte añaden valor por si solas o a través de su interrelación con las actividades primarias y/u otras actividades de apoyo.

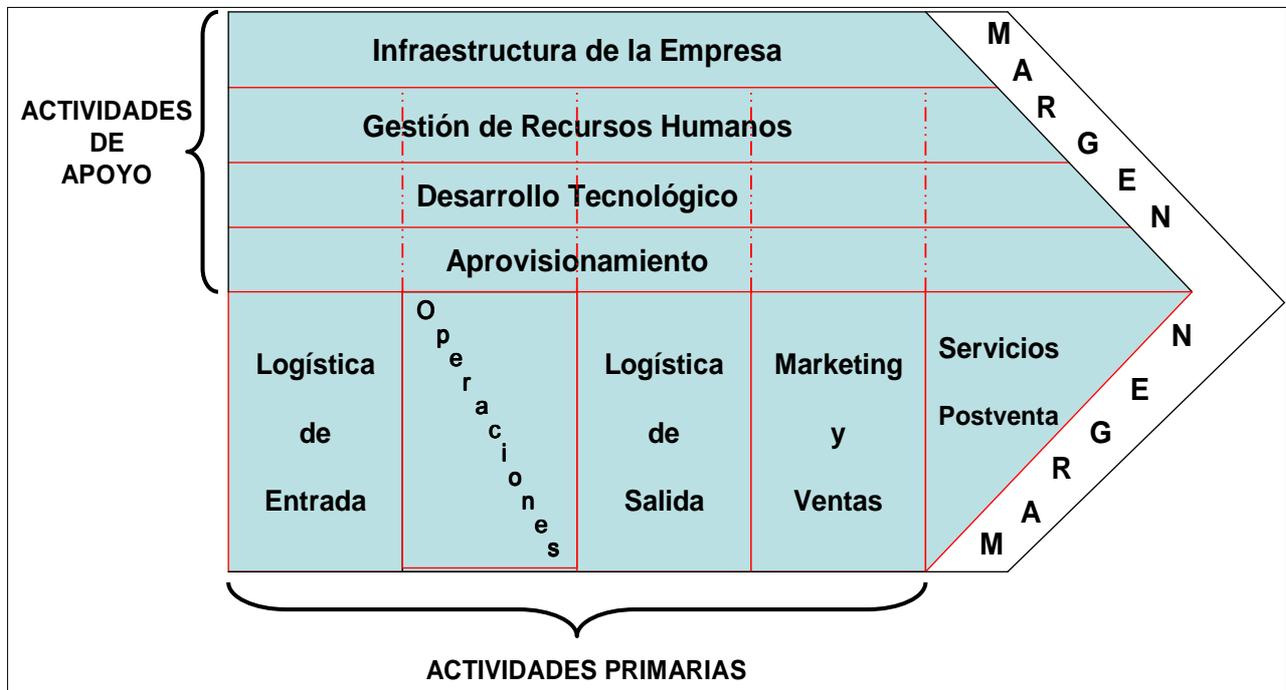


Fig. 2.7 Cadena de Valor Genérica (43)

Las actividades primarias están compuestas por:

- + Logística interna: Se asocia con la planeación, la recepción, almacenaje y distribución de materias primas.
- + Producción: Incluye todas las actividades asociadas con la transformación de materia prima a producto terminado incluyendo el empaque, embalaje, calidad y mantenimiento.
- + Logística Externa: Es la planeación, recolección, almacenaje y distribución de productos terminados así como la información al cliente del status de pedidos.
- + Marketing y ventas: Estas actividades se asocian con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como los incentivos utilizados para inducir la compra.
- + Servicio: Incluye todas las actividades que proporcionan servicio para elevar o mantener el valor del producto.

Las actividades secundarias o de soporte son:

- + Aprovisionamiento: Se encarga de comprar el material usado a lo largo de la cadena de valor.
- + Desarrollo tecnológico: Considera que toda actividad relacionada con valor encierra en si mismo tecnología. El desarrollo tecnológico está comprendido por una serie de acciones que tienden a mejorar el producto y el proceso.

- + Gestión de recursos humanos: Se refiere a todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribuciones a todas las categorías del personal.
- + Infraestructura de la empresa: Son las actividades que incluyen la dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, legislación, asuntos gubernamentales, gestión de calidad y sistemas de calidad.

Al finalizar el análisis interno de la organización se obtendrá un panorama general de cada una de las áreas que la componen, identificando de esta forma las fortalezas y debilidades principales de la empresa para obtener una visión general de la estabilidad interna y de las principales actividades o áreas, que requieren una mejorar constante de procesos así como el mantenimiento de los mismos garantizando en el futuro la solidez misma de la organización. Las fuerzas y debilidades identificadas serán plasmadas más adelante en la matriz FODA.

2.4.3.2 Visión de la Empresa basada en los Recursos (RBV).

La visión basada en los recursos sostiene que las empresas pueden obtener rentabilidades superiores sosteniblemente sólo si cuentan con recursos superiores, y esos recursos son protegidos al ser aislados por mecanismos preventivos que impidan su difusión en la industria.

Birger Wernerfelt (44) acuñó el término en 1984 a partir de las contribuciones planteadas por Edith Penrose (45), quien en 1959 propuso que: “una firma es más que una unidad administrativa; es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo dada una decisión administrativa. Cuando miramos el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”.

La mayoría de los expertos consideran a Jay Barney (46) como el padre moderno de la visión de la empresa basada en los recursos (Resources Based Vision). Su teoría sugiere que puede haber diferencias por heterogeneidad o por nivel empresarial entre las compañías, que permiten que algunos de ellos mantengan ciertas ventajas competitivas. Por lo tanto, la RBV acentúa la opción estratégica, delegando a la gerencia de la empresa las importantes tareas de identificar, desarrollar y desplegar los recursos claves para maximizar su rentabilidad. Los recursos pueden definirse como el conjunto de activos, capacidades, información y conocimientos que una empresa controla y que le permiten desarrollar estrategias creadoras de valor. Se considera que existen tres tipos de recursos:

1. *Recursos tangibles*. Activos relativamente fáciles de identificar, como los Recursos Financieros (tesorería o la capacidad de endeudamiento), Recursos Físicos (activos, instalaciones, equipos e instrumentos), Recursos Tecnológicos (patentes, registros y propiedad intelectual o autoral) y Recursos Organizacionales (sistemas de planeación o sistemas de calidad).

2. *Recursos Intangibles*. Rutinas y prácticas originales que evolucionan y se acumulan a través del tiempo. Dependen del conocimiento y la experiencia de la empresa, como Recursos Humanos (experiencia y capacidad de empleados y habilidades directivas), Recursos de Innovación (conocimientos técnicos y científicos) y Recursos de Reputación e Imagen (nombre comercial, imagen de marca y reputación corporativa).

3. *Capacidades Organizacionales*. Competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto terminado.

Para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva, según Jay Barney (46), debe reunir cuatro atributos:

+ *Debe ser valioso*. Neutraliza las amenazas y explota las oportunidades.

+ *Específico (raro)*. Que no muchas o ninguna empresas lo posean.

+ *Difícil de imitar*. Lo que demanda cuatro requisitos esenciales:

* Que sea físicamente único.

* Que dependa de la trayectoria de la empresa.

* Que posea Ambigüedad Causal. Es decir que sea difícil de “desenredar”.

* Que tenga Complejidad Social. Que dependa de la confianza y de las relaciones interpersonales.

+ *Difícil de sustituir*. Recursos o capacidades sin equivalente estratégico.

2.5 ANÁLISIS FODA

Después de realizar el análisis situacional de los entornos, el análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) será fundamental para identificar cual es la capacidad real de la empresa, contraponiendo las fuerzas y debilidades internas de la empresa contra las oportunidades y amenazas del mercado, determinando así, la posición en la que la compañía se encuentra dentro del sector y evaluando su desempeño.

El análisis SWOT (por las iniciales de los términos en inglés de Strengths, Weaknesses, Opportunities, y Threats) se atribuye a Albert Humphrey (un buen planteamiento de su trabajo

puede consultarse en <http://www.businessballs.com/alberthumphreytam.htm>) y representa una herramienta ampliamente utilizada actualmente. Aunque criticada y valorada mundialmente, definitivamente presenta una buena alternativa de análisis estratégico.

La estructuración de información que genera el análisis permite visualizar un panorama claro de la situación del sector, identificando plenamente el punto en el que se encuentra la empresa con relación a su competencia, permitiendo así definir una dirección de acción concreta que lleve a cabo los cambios necesarios para lograr una posición estratégica al momento de la generación del plan de marketing. El análisis FODA trae consigo diversos beneficios, como:

- + *Simplicidad*: Ya que no se requiere un especialista para la elaboración de la matriz FODA, cualquier persona que esté involucrada en la empresa y conozca su funcionamiento así como del sector será capaz de elaborarlo.
- + *Flexibilidad*: Para implementarlo no se requiere un sistema de información, sin embargo puede ser adaptado a alguno.
- + *Bajo costo*: Ya que como se menciono, la matriz es tan simple de realizar que no requiere ningún personal especializado
- + *Integración*: Por su versatilidad es posible que integre información como del interior para así generar las capacidades de la empresa.
- + *Colaboración*: Esta es necesaria para la ejecución de la matriz ya que se requiere la interacción de los departamentos para recabar información necesaria además da la oportunidad de conocer cuáles son las debilidades de cada uno y conocer los desacuerdos que existen entre ellos enfocando de esta manera esfuerzos para eliminarlos.

Ferrell (13) enumera algunas directrices a ser utilizadas como guía para realizar el análisis:

- *Mantener el enfoque*: No se debe realizar un análisis general ya que se perderán datos importantes entre tanta información por lo que lo recomendable es realizar un análisis por producto o mercado.
- *Investigar a fondo a los competidores*: Es necesario que este se haga a profundidad sin perder de vista alguno de estos, por insignificante que parezca. Este resultado se verá reflejado dentro del análisis sectorial propuesto anteriormente.
- *Colaborar con otras áreas funcionales*: la interacción con diferentes departamentos de la empresa enriquecerá la información de la matriz por lo que se sugiere que en la elaboración de esta participen los diferentes encargados de las diversas áreas que integran a la empresa.

- *Examinar asuntos desde la óptica del cliente*: Es importante tomar en cuenta la opinión que el cliente tiene sobre nuestro producto o la misma empresa, esto ayudará a tener una perspectiva diferente de nuestro producto y de esta manera poder determinar cuales están siendo tanto sus fortalezas como debilidades y que se requiere para mejorarlo.
- *Separar los problemas internos de los externos*: Si un problema existiera sin necesidad de la presencia de la organización, éste debe ser calificado como externo, es importante hacer esta diferencia ya que una oportunidad no es lo mismo que una fortaleza, ni una debilidad representa una amenaza por lo que se debe de evitar a toda costa esta confusión.

2.5.1 MATRIZ FODA

Las consideraciones para la elaboración de la matriz son numerosas y dependen de la empresa y sector donde se realicen, por lo que es necesario identificar, en primera instancia, las fortalezas y debilidades de la empresa; estos dos factores siempre deberán de ser internos

Las fortalezas se enfocarán al cliente para proporcionar un máximo beneficio en la satisfacción de la necesidad, y a las debilidades se buscará abatirlas por medio de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

Las oportunidades y amenazas son aquellas que se encuentran fuera de la empresa e influyen directa o indirectamente en el desempeño, éstas están conformadas por todos los entornos externos y deben de ser identificadas apropiadamente para aprovechar al máximo las oportunidades y de esta manera reducir al mínimo las debilidades de la empresa.

Para facilitar la elaboración de la matriz FODA se anexan en la fig. 2.8 algunos ejemplos de los principales factores que generalmente integran cada uno de los cuadrantes, es importante recalcar que cada sección será completada en base a lo obtenido en los análisis del marco PESTED, del sector industrial en el que se encuentra la compañía y del ambiente interno de la propia empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> •Existencia de capital •Posicionamiento de marca •Líder en el sector •Economías de escala •Procesos patentados •Tecnología propia •Alianzas estratégicas •Calidad superior en el mercado •Empleados comprometidos •Menor costo de materia prima •Capacidad de distribución •Inversión en desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos financieros limitados •Distribución limitada •Tecnología anticuada •Línea de productos restringida •Falta de rumbo estratégico •Problemas operativos •Problemas políticos •Empleados mal capacitados •Administración limitada •Costos elevados de MP •Mal posicionamiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Competencia poco agresiva •Crecimiento del mercado •Cambio en las necesidades del cliente •Crecimiento de la economía •Nueva Tecnología •Nuevas formas de distribución •Desregulación gubernamental •Nuevos usos para el producto 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingreso de competidores •Problemas políticos •Problemas económicos •Cambios demográficos •Nueva tecnología •Cambio en las necesidades del cliente •Disminución del ciclo de vida del producto •Mal desempeño de la empresa aliada •Introducción de sustitutos •Nuevas estrategias de la competencia

Fig. 2.8 Factores recurrentes en el Análisis FODA

Para formular el análisis deberá llenarse cada celda haciendo corresponder las fortalezas y las debilidades de la empresa, a continuación visualizar las oportunidades y las amenazas del entorno, para posteriormente hacer una conversión de las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades como se muestra en la figura 2.9, en caso de no ser posible lo anterior se deberá procurar minimizarlas en la medida de lo posible.

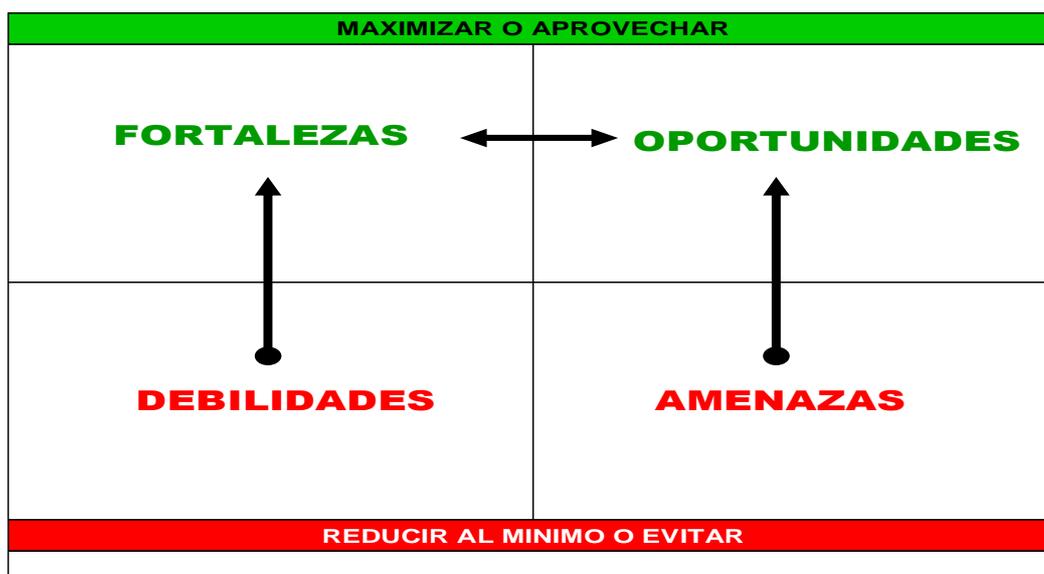


Fig. 2.9 Proceso de Análisis FODA

Del análisis de los entornos externo e interno, resultarán unas listas “planas” (Figura 2.10) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa en el sector evaluado.

FUNCIÓN SUSTANTIVA	
Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	Amenazas: A1 A2 ... As

Fig. 2.10 Listas Planas de FODA's

Una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en un primer plano, debe hacerse un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencia la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos listados. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia e impacto para la institución.

La Matriz FODA (figura 2.11), indica cuatro líneas estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden realizarse de manera concurrente y concertada, pero para propósitos del presente trabajo, trataremos las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de fortalezas F1. F2. ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dr	
	Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. XXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O 1.XXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
	Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fig. 2.11 Estrategias alternativas del Análisis FODA (47)

1. Estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades VS Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, puede encontrarse en una situación precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia e inclusive llegar hasta su eventual liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, una empresa en estas circunstancias podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores cuando eventualmente desaparezcan esas amenazas (debe evaluarse seriamente esta posibilidad). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA deberá evitarse, en la medida de lo posible. Cuando la capacidad analítica es alta, esta posición puede ser generadora de estrategias tan efectivas que revierta trascendentalmente la posición competitiva de la compañía.

2. Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades VS Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, y al mismo tiempo tener debilidades organizacionales que le limiten aprovechar las ventajas del mercado. En este cuadrante, siempre existe la posible estrategia de no hacer absolutamente nada, dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

3. Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas VS Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden contraponerse con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una compañía fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas, por el contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con cuidado y discreción.

4. Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas VS Oportunidades). Las empresas en estas condiciones pueden aprovechar sus fortalezas, utilizando sus recursos para enfocarse en mejorar su posición competitiva.

Aún cuando la técnica FODA ha sido cuestionada por su carácter cualitativo, en realidad representa una aplicación práctica del concepto de insights. Es recomendable realizar esta metodología con la mayor frecuencia posible, a fin de desarrollar la habilidad de manejarla de una manera efectiva y productiva.

Al concluir la matriz FODA, tendremos una serie de alternativas estratégicas a desarrollar para asegurar la competitividad de la empresa (o la eventual desinversión). En los proyectos de inversión puede resultar en ajustes, replanteamiento del proyecto e incluso definitivamente su cancelación. Es en este punto donde estriba el interés del trabajo presentado en la tesis.

2.6 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

El concepto de ciclo de vida ha sido ampliamente aceptado como un instrumento valioso para analizar la evolución dinámica de los productos y de las industrias. Su lógica consiste en la comprobación empírica que muestra que los productos y las industrias siguen un patrón, el cual puede ser representado dentro de cuatro fases llamadas nacimiento, crecimiento, madurez y declinación. La relación entre el ciclo de vida de la industria y la administración estratégica ha sido objeto de estudio de autores como Luck y Ferrel (48) y Michael Porter (53), quienes concluyen que las etapas del ciclo de vida de la industria, acompañadas por su correspondiente crecimiento en ventas, son muy útiles para entender cómo las características financieras son influenciadas por cada etapa, sobre todo las utilidades y el flujo de efectivo. Aunque los patrones descritos en el ciclo de vida representan las características de un comportamiento “natural” en una industria normal, y en la realidad se presentan numerosas excepciones, también es un hecho que los estrategas en la vida real, sobre todo los de las industrias grandes caracterizadas por un ritmo rápido de cambio tecnológico, centran su atención en el ciclo de vida. El autor que más ha trabajado en este sentido es Arthur D. Little (49) y sus colaboradores Forbes y Bate (50).

Definitivamente un factor relevante para la estrategia del negocio es ubicar el momento vital del sector industrial de actuación, debe considerarse por ejemplo, la conveniencia de invertir en un sector maduro o declinante o la tecnología que debe adquirirse. Como en la vida misma de las personas, cualquier industria o mercado experimenta un ciclo temporal en el que nace, crece, madura y muere; cada una de estas etapas se presenta en todos los sectores de cualquier industria, pero pueden variar en tiempo y comportamiento de sector a sector, e incluso entre las empresas que compiten dentro del mismo. El indicador más importante para determinar fase del ciclo de vida en la que se encuentra un sector es el nivel de crecimiento de las ventas, las cuales en la etapa inicial muestran un lento crecimiento hasta la entrada de la segunda etapa en la que se disparan, estancándose en la etapa de madurez para posteriormente ir desapareciendo (fig. 2.12)

En la fase de introducción la industria se encuentra en la propia infancia caracterizada por un solo participante el cual ha desarrollado un nuevo producto para ofrecerlo a un grupo limitado de consumidores; sin embargo en esta etapa las ganancias generalmente son negativas ya que el costo de investigación y desarrollo así como de introducción en el mercado son altos por lo que la empresa pionera generalmente reinvierte las ganancias para prepararse para la siguiente etapa. Los esfuerzos de mercadotecnia en este periodo son dirigidos a explicar el uso y los beneficios del producto así como a establecer barreras que les permitan ganar mercado antes de la entrada de los competidores.

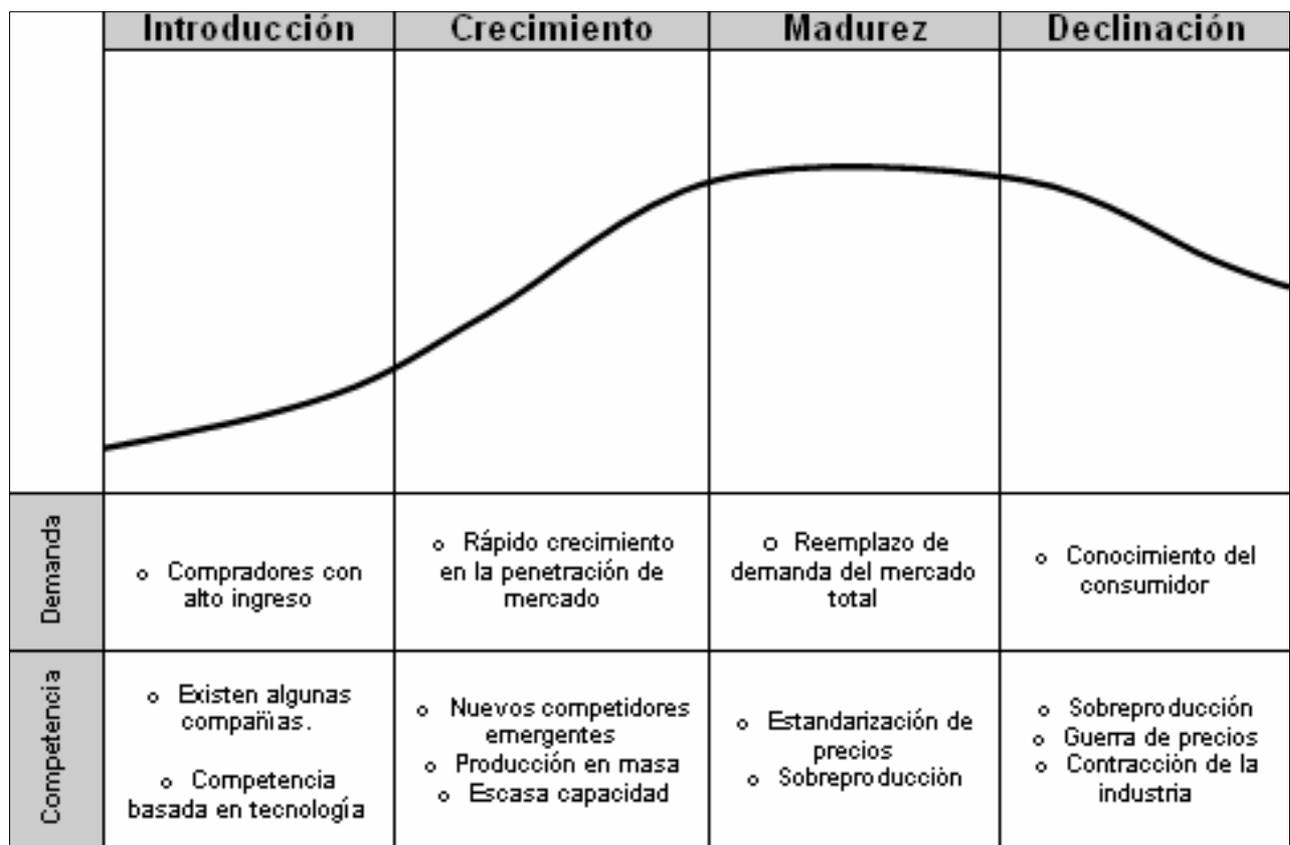


Fig. 2.12 Ciclo de vida de la industria (Eon group)

Al igual que en la fase de introducción, en el crecimiento se requiere un suministro importante de capital para garantizar el desarrollo de la empresa pionera. Los competidores en esta fase empiezan a entrar a la industria por lo que los esfuerzos de marketing se enfocan principalmente en diferenciar los productos de la compañía pionera de los de su competencia, sin embargo se empieza a experimentar una estandarización del producto; característica que conforme evoluciona la etapa se hace presente en economías de escala. La duración de la etapa de crecimiento dependerá del tipo de industria ya que en algunos sectores se presenta de forma muy rápida

mientras que en otros es un proceso que puede tardar años. En esta fase se experimenta la expansión más importante de la industria. Cuando el crecimiento empieza a decaer es porque la industria esta adentrándose en una etapa de madurez, algunos autores se refieren a los principios de ésta etapa como sacudimiento o turbulencia competitiva, la cual se caracteriza por una tasa de crecimiento decreciente cuyo resultado es una fuerte competencia en precios, lo que obliga a muchas compañías a abandonar la industria o a venderse. La fase de madurez se caracteriza por la estabilidad en la cantidad de competidores en la industria, en ocasiones existen algunos entrantes tardíos a pesar que las principales firmas dominantes ya se encuentran posicionadas y con una estrategia de costos, diferenciación o nichos bien definida y aunque existen cierto tipo de innovaciones, éstas ya no son tan radicales como lo solían ser en la etapa de crecimiento.

Cuando las innovaciones y los cambios tecnológicos avanzan a pasos agigantados generalmente causan que el mercado sufra contracturas causando la obsolescencia del sector. La fase de declinación se caracteriza por el decremento de las ventas a una tasa acelerada causando una caída en la curva del ciclo de vida. Existe otra sacudida en este ciclo donde las empresas que no abandonaron la industria en la etapa anterior se verán obligadas a hacerlo en ésta; sin embargo algunas compañías que han decidido diversificarse seguirán compitiendo en mercados más pequeños. A pesar que la declinación es casi inevitable en una industria, la eficiencia de la dirección de una empresa puede contribuir a prolongar el ciclo de madurez mediante mejoras en la producción, métodos “justo a tiempo”, avances tecnológicos, automatización y diversos procedimientos que optimicen la eficiencia de la cadena de suministro.

Al realizar el estudio de prefactibilidad del proyecto debe contemplarse la forma en que este llevará a la empresa a insertarse en el mercado, lo cual puede resultar catastrófico si, por ejemplo, aumenta la oferta en un mercado maduro, lo que lejos de beneficiar al sector puede resultar aun mas en disminuir los márgenes de utilidad. Esto podría ser valido... si se hace por estrategia.

2.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Aunque el concepto de “Factores Críticos (o Claves) de Éxito” (FCE) ha sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, el primero que utilizó este término como un “sistema” fue John F. Rockart (51), quien plantea que lo primero que llama la atención en los sistemas de información es que se genera demasiada información, que la mayoría se asimila sólo parcialmente y que gran parte no tiene ninguna importancia, concluyendo que “el problema está en la definición exacta de qué datos

son los que el jefe necesita” (51). Rockart analizó cuatro sistemas utilizados para determinar las necesidades de información, a los que llamó: técnica del subproducto, sistema de “cálculo nulo”, “indicador clave” y “proceso de estudio total”, cuyas características se resumen a continuación:

METODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SUB-PRODUCTO	Enfocado en un proceso, bajo costo	Frecuentemente resulta en una simple suma de datos, sin interrelaciones
SISTEMA NULO	Información mas activa y dinámica, centrada en aspectos estratégicos	No considera el papel del control directivo rutinario
INDICADORES CLAVE	Provee información útil y selectiva	Tiende a abarcar únicamente indicadores financieros
ESTUDIO TOTAL	Permite identificar necesidades vitales del sistema de dirección	Alto costo, abundancia de datos, reproduce la estructura de empresa, falta de integración

Después de analizar las ventajas y desventajas de los cuatro métodos, Rockart concluyó que el sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”.

En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito” (51).

Con este enfoque, todas las empresas que compiten en una actividad determinada, deberán atender su desempeño en sus FCE si quieren mejorar el posicionamiento en sus mercados de actuación. El método plantea utilizar cuatro fuentes para identificar FCE:

1. La estructura del sector concreto en el que se mueve la empresa.
2. La estrategia competitiva, posición del sector y situación geográfica de la empresa (nicho donde actúa).
3. Factores del entorno (problemas energéticos y medioambientales) y
4. Factores temporales (pérdida de dirigentes, stocks excesivos o escasos).

Uno de los usos más generalizados del método de los FCE, es en los procesos de planeación estratégica, en unos casos, para identificar los FCE de un sector de negocios (industria, como le llama Porter); en otros, para determinar las actividades principales en las que una empresa debe centrar su atención, en un enfoque parecido al de las áreas de resultados clave que propuso Peter Drucker, a quien se reconoce que fue el primero en utilizar este término. Drucker planteó el concepto de las Áreas de Resultado Clave (ARC) (52), proponiendo las bases del modelo gerencial

de la Dirección (o Administración) por Objetivos (DPO, APO). De su propuesta pueden resumirse las características de las ARC:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en si mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción puede expresarse en dos o tres palabras.

La utilización de las ARC, como instrumento para la formulación de objetivos, transita por tres momentos:

- i) Identificación de cada ARC, por ejemplo: Rentabilidad.
- ii) Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”, por ejemplo: Relación Ganancia/Ventas de un año respecto al anterior.
- iii) Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse, por ejemplo: Incremento de un 10%.

Los ámbitos en los que Drucker señala que las empresas pueden identificar ARC son: Ventas, Costos, Rentabilidad, Innovación, Mercadotecnia, Productividad y Formación de Personal, entre otros.

Si en los FCE podemos encontrar su utilización en el análisis “hacia fuera” y “hacia adentro” de la empresa, en las ARC existe una convención más definida sobre su utilización como instrumento de análisis “hacia adentro” de la empresa. Dos razones que pueden explicar esto son: se trata de un concepto más antiguo y forma parte de la Dirección por Objetivos (DPO), que ha ejercido una influencia notable en los modelos y la práctica gerencial a partir de los 70’s del siglo pasado.

Los factores clave de éxito estarán así determinados por aquellas capacidades organizacionales detectadas en la matriz FODA que permitan aprovechar las condiciones del sector a partir de las fortalezas de la empresa. Es relevante mencionar que las oportunidades del sector deben ser la fuente primordial de éxito en el mercado, pero se convierten en factor cuando las fortalezas internas de la empresa pueden atacarlas con capacidades sustentables.

El análisis situacional será entonces la fuente de generación estratégica que guíe a la empresa a alinear sus procesos para conseguir los factores claves de éxito de la compañía en su sector de actuación. Los factores claves éxito serán encontrados en las 4 P’s de la mezcla de marketing

siempre y cuando sean una fortaleza y consigan aprovechar una oportunidad. Típicamente podemos mencionar algunos factores como:

- 1) Distribución
- 2) Servicio técnico
- 3) Precio
- 4) Funcionalidad del producto
- 5) Marca posicionada (Branding)
- 6) Calidad
- 7) Capacidad de desarrollo de productos,

Los proyectos de inversión deberán forzosamente constituir un FCE, o al menos colaborar a alcanzarlo, nuevamente en la evaluación que se propone en esta tesis esto representa un factor, valga la redundancia, crítico para el éxito del proyecto operando.

2.8 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Michael Porter (5) plantea 3 tipos de estrategias genéricas que las empresas pueden aplicar para superar a los competidores de su sector de actividad industrial; a través de éstas la empresa puede tomar acciones defensivas u ofensivas para establecerse en una posición ventajosa frente a sus competidores (fig. 2.13)



Fig. 2.13 Tres Estrategias Genéricas de M. Porter

Liderazgo en costos Globales: La estrategia de liderazgo de costos requiere de un grupo de acciones interrelacionadas entre las que se encuentran:

- + La construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente.
- + Reducción de costos a partir de la experiencia.
- + Control riguroso de gastos variables y fijos.
- + Evitar la administración de cuentas de clientes menores, y
- + Minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad.

Al lograr la estrategia de costos bajos la compañía obtendrá beneficios tales como rendimientos superiores al promedio en su industria con los que construirá una defensa sólida en contra de la rivalidad de los competidores, así como una protección frente a los compradores poderosos, la generación de barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos permite también una posición ventajosa frente a los sustitutos de la competencia.

El liderazgo de costos no es fácil de alcanzar ya que se requiere de una inversión en equipo moderno, además de una integración vertical que garantice un costo bajo en las actividades de la cadena de valor y acceso preferencial a materias primas. Primeramente la implementación de la estrategia traerá consigo precios agresivos y pérdidas al inicio de las operaciones para incrementar la participación de mercado. Una vez sobrepasada la barrera se empezarán a obtener altos márgenes de utilidad que pueden ser utilizados en la reinversión de equipo e instalaciones aún más modernas.

Diferenciación: Cuando una empresa ofrece un producto que la industria lo percibe como único, se dice que está utilizando una estrategia de diferenciación. Esta estrategia se caracteriza por prescindir de los costos, ya que al ofrecer una ventaja diferencial se logra una lealtad en los clientes lo cual disminuye la sensibilidad al precio consiguiendo así rendimientos superiores al promedio.

Por lo anterior la aplicación de la estrategia de diferenciación que Porter plantea establece una posición perfectamente adecuada para enfrentar a las 5 fuerzas competitivas, ya que eleva las barreras de entrada por la lealtad generada en los consumidores y los rivales deben de mejorar la característica especial del producto, incrementa los márgenes de utilidad para enfrentar el poder de los proveedores, minimiza el poder de los compradores pues al ser diferente no hay más opciones, y así mismo la compañía logra el posicionamiento en la mente de los clientes enfrentando a los sustitutos de la competencia.

Enfoque o concentración: Cuando el enfoque que utiliza una empresa se centra en un grupo específico de compradores, una zona geográfica, o un segmento de línea en especial, la estrategia genérica que se utiliza es de nichos, enfoque o concentración, esta estrategia a diferencia de las

anteriores busca dar un servicio excelente a un mercado en particular; por lo que todos los esfuerzos de mercadotecnia van enfocados únicamente al grupo elegido. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La estrategia de concentración puede enfocarse en tres posibilidades:

- i) Un grupo de compradores específico (Target Group).
- ii) Una zona geográfica.
- iii) Una parte de la extensión de línea de productos.

La figura 2.14 presenta el ámbito de acción en la industria de cada estrategia genérica.

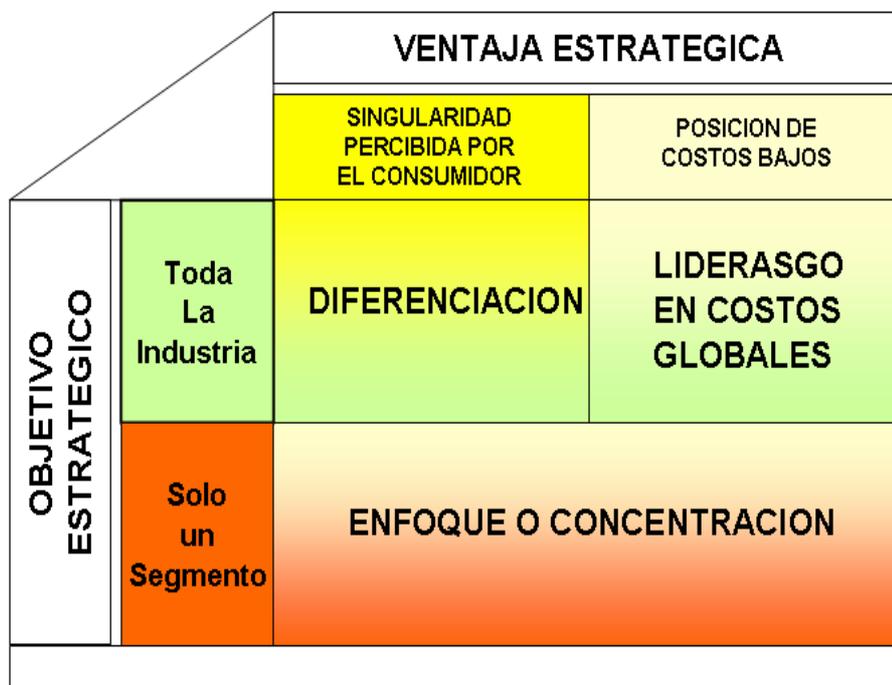


Fig. 2.14 Alcance de las Estrategias Genéricas de M. Porter

Resulta casi evidente que la estrategia elegida por las empresas repercute en la tecnología a seleccionar en cada proyecto de inversión, así por ejemplo una estrategia de costos involucra instalaciones con economías de escala, lo que obliga a la búsqueda de tecnologías que maximicen el volumen y minimicen el costo unitario.

Aun cuando es usual plantear la estrategia genérica en un plano corporativo, este hecho define el TONO en el que se desarrollará el eventual proyecto de inversión, en otras palabras, cualquier proyecto deberá alinearse a la estrategia del negocio, y no solo al éxito económico o financiero particular.

2.8.1 Estrategias Operativas de Mercadotecnia

Las estrategias genéricas de Porter son ampliamente utilizadas en el diseño estratégico corporativo, sin embargo a medida que se desciende en el plano operativo resultan más complejas, debido a los requerimientos de alineación de toda la estructura organizacional. Así pues a fin de simplificar el concepto de estrategias de negocio, en el presente trabajo se despliegan varias opciones de estrategias “más operativas”, desde las perspectivas de diferentes expertos en la materia:

2.8.1.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo (74): Consisten en atender de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, como:

2.8.1.1.1 Estrategia de penetración (74): Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y convence a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

2.8.1.1.2 Estrategia de desarrollo de mercado (74): Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, como aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.

2.8.1.1.3 Estrategia de desarrollo del producto (74): Incluye el desarrollo de nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes.

2.8.1.2 Estrategias de Crecimiento Integrativo (74): Aprovecha la fortaleza que tiene la compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede integrarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

2.8.1.2.1 Integración Hacia Atrás (74): Ocurre cuando la compañía incrementa el control sobre sus suministros, controlando a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

2.8.1.2.2 Integración Hacia Adelante (74): Ocurre cuando la compañía aumenta el control sobre su sistema de distribución.

2.8.1.2.3 Integración Horizontal (74): Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores.

- 2.8.1.3 Estrategias de Crecimiento Diversificado (74): Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.
- 2.8.1.3.1 Estrategias de diversificación horizontal (74): Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
- 2.8.1.3.2 Estrategias de diversificación en conglomerado (74): Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para atraer a nuevas categorías de clientes.
- 2.8.1.3.3 Estrategias de diversificación concéntrica (74): Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.
- 2.8.1.4 Estrategias de Liderazgo de Mercado (74): Son utilizadas por compañías que dominan su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:
- 2.8.1.4.1 Estrategia cooperativa (74): Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- 2.8.1.4.2 Estrategia competitiva (74): Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente en publicidad, venta personal, promoción de ventas o relaciones públicas para captar clientes de la competencia.
- 2.8.1.5 Estrategias de Reto de Mercado (74): Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
- 2.8.1.5.1 Ataque frontal (74): Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- 2.8.1.5.2 Ataque por los costados (74): Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
- 2.8.1.5.3 Estrategias de derivación (74): Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

2.8.1.6 Estrategias de Seguimiento de Mercado (74): Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

2.8.1.7 Estrategias de Nicho de Mercado (74): Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

2.8.1.8 Estrategia de congregación del mercado (73): También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en:

- 1) Ofrecer un solo producto al mercado total,
- 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y
- 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado.

Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

2.8.1.9 Estrategia de un solo segmento (73): También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

2.8.1.10 Estrategia de segmentos múltiples (73): Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

2.8.1.11 Segmentación del mercado (75): Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

2.8.1.12 Extensión del mercado (75): Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.

2.8.1.13 Marcas múltiples (75): Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.

2.8.1.14 Extensión de la marca (75): Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

Es relevante recalcar que la estrategia de la empresa deberá sustentar cualquier proyecto de inversión, por lo que al elaborar la evaluación de pre-inversión deberá explicitarse como es que el proyecto contribuye al éxito de la estrategia planteada.

CAPITULO III: MARKETING OPERATIVO

El presente capítulo usualmente no es considerado en la evaluación de proyectos en forma integral, porque se suele dar por un hecho que una vez definido el producto, no se requiere ahondar en el resto de la mezcla estratégica de mercadotecnia. Sin embargo la sola definición del Producto no asegura el éxito en el mercado, lo cual requiere considerar otros factores que dimensionen integralmente la oferta que la empresa colocará, como resultado del proyecto de inversión.

El marketing operativo se enfoca en la conquista del mercado, mediante tácticas basadas en el producto, la distribución, la promoción y el precio (mezcla de mercadotecnia o Marketing Mix). El marketing operativo se concentra en acciones a corto y mediano plazo y representa, desde el punto de vista económico, el verdadero motor de la empresa.

La mezcla de mercadotecnia está determinada por todas aquellas acciones o tácticas a implementar, determinadas por la estrategia a seguir. Philip Kotler define la mezcla de mercadotecnia como “el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado meta” (6), en otras palabras este término se refiere “a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo”. Es decir, la estrategia general de mercadotecnia se verá reflejada en la implementación de determinadas tácticas basadas en las 4 P's, encaminadas a conseguir los objetivos planteados por la empresa; de aquí que deberá existir plena concordancia entre la estrategia global y las decisiones que se tomen con respecto a lo que involucra al producto, el precio, la plaza y la promoción, para lograr los objetivos financieros de la organización.

Aun cuando especialistas de la Universidad de Northwestern plantean que las 4 P's ya no se adecuan al nuevo entorno competitivo, sino que es más conveniente redefinir ahora la mezcla de Mercadotecnia en función de 4 C's, porque Producto evoluciona a Cliente; Promoción / Publicidad hacia Comunicación; Precio hacia Costo y Plaza a Conveniencia, yo considero que el concepto definido originalmente por Jerome McCarthy mantiene su vigencia, razón por la que el presente capítulo se desarrolla con este concepto.

3.1 PRODUCTO

El producto, bien tangible (producto u objeto) o intangible (servicio) que la empresa produce, comercializa y/o vende, es el instrumento más fundamental de la mezcla de mercadotecnia ya que éste dará origen a las tres herramientas restantes que encaminarán el alcance de los objetivos planteados por la organización. Kotler define a un producto como “cualquier cosa que puede ofrecerse en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad”, menciona que la mayoría de éstos son bienes físicos pero también los servicios, las personas, los lugares, las organizaciones, y hasta las ideas pueden considerarse un producto (6). Desde el punto de vista del marketing existen dos tipos de productos; uno dirigido a los negocios y otro para el consumo; el primero es aquel que se emplea para la fabricación de otros bienes o servicios, es decir un producto de tipo industrial, mientras que el segundo es adquirido para satisfacer las necesidades propias del individuo consumidor final. Kotler se refiere al producto como una herramienta fundamental, la cual al ser planeada su oferta debe considerar 4 niveles fundamentales que la integran y pensar a través de ellos de forma sistemática:

1. *Beneficio esencial*: Se refiere concretamente a la función para la que fue creado el producto.
2. *Producto genérico*: Conjunto de productos con las mismas funciones
3. *Producto esperado*: Aquel que el consumidor espera adquirir, y
4. *Producto agregado*: Aquel en el que además del producto esperado se incluye un beneficio adicional que lo diferencie de la competencia.

Un aspecto vital de la mercadotecnia es la marca, la cual se incluye en Producto. El concepto de marca puede sintetizarse como: un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para identificar a grupos de proveedores, empresas y productos; distinguir a la empresa y sus productos de la competencia; y transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice.

Resulta pertinente definir algunos conceptos importantes de la marca, como:

Nombre de Marca: Consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente.

Símbolo de Marca: Es la parte que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos, que se reconoce a la vista pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca.

Marca Registrada: Es la que ha sido adoptada por un vendedor y ha recibido protección legal. La marca registrada comprende el símbolo de la marca y el nombre de la marca.

Logotipo: Consiste en un diseño gráfico que se usa para denotar el símbolo de marca, el nombre de la marca o ambos; el cual, es utilizado por empresas y organizaciones para que sus marcas sean fácilmente identificables y rápidamente reconocidas.

Un problema recurrente en empresas que no sistematizan su desarrollo de productos es la confusión que se crea entre los productos nuevos para la empresa y nuevos en el mercado, es demasiado frecuente la ejecución de proyectos de inversión para la manufactura de productos que si bien son nuevos para la empresa no lo son para el mercado meta. La matriz presentada en la figura 3.1 es de suma utilidad para desarrollar los planes de mercadotecnia posteriores, y por supuesto, factor clave en el planteamiento de los proyectos de inversión involucrados.

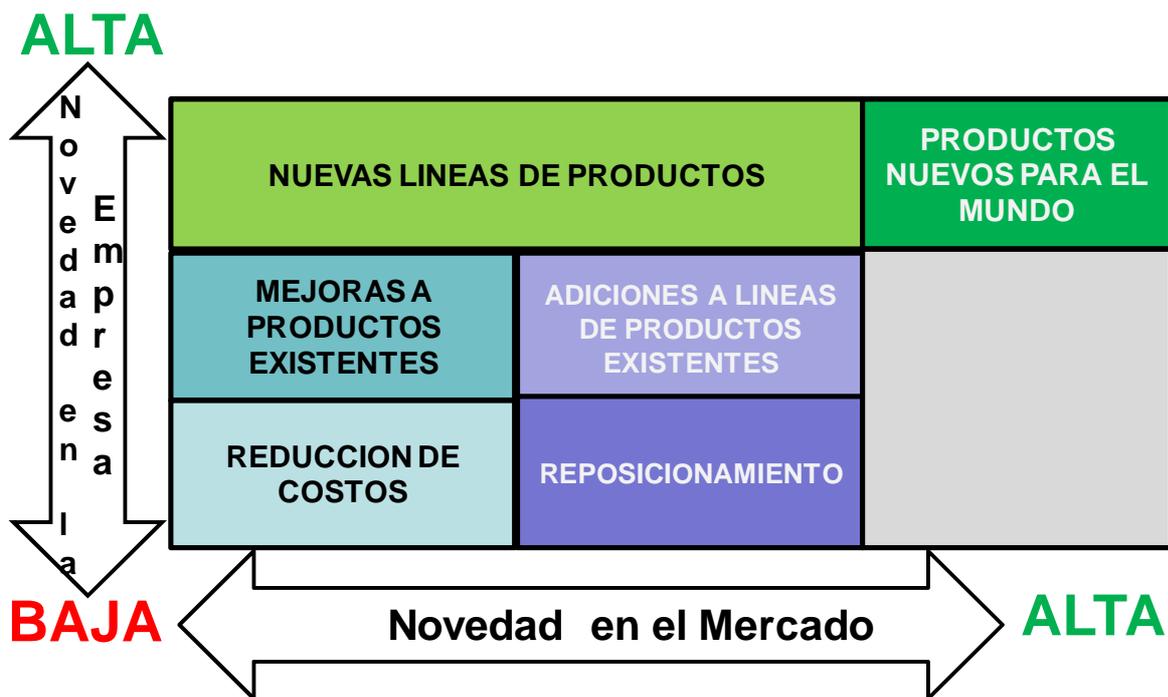


Fig. 3.1 Estatus de Nuevos Productos

Cada categoría de producto puede describirse concisamente de la siguiente forma:

+ **Productos Nuevos para el mundo:** Son aquellos que han creado mercados completamente novedosos, iniciando ciclos de vida no solo del propio producto sino incluso de sectores industriales.

+ **Nuevas Líneas de Productos:** Representan el ingreso a mercados existentes, pero que son nuevos para la compañía.

+ **Adiciones a Líneas de Productos existentes:** También identificado como extensiones de línea, son nuevos productos que le permiten a la compañía extenderse en su mercado actual, mediante la oferta de beneficios diferentes o de diferentes niveles de beneficios.

+ **Mejoras a Productos Existentes:** Se diseñan para remplazar ofertas de productos existentes, brindando un mejor desempeño o generando una percepción de mayor valor en los consumidores.

+ **Reposicionamientos:** Son desarrollos técnicos muy modestos, que sin embargo permiten que un producto ofrezca nuevas aplicaciones y/o satisfaga nuevas necesidades.

+ **Reducciones de Costos:** Versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a un menor costo.

Finalmente, un tópico que me parece de gran ayuda para determinar el éxito de un proyecto de inversión en ejecución es aplicar, a manera de auditoría, los factores que influyen en el éxito de un nuevo producto, según Robert Cooper:

+ **Superioridad del Producto.** ¿Cuál es la ventaja competitiva que genera el producto en función a sus características, beneficios o diferenciación?

+ **Ventaja Económica para el Usuario.** ¿Magnitud de la relación Costo/Beneficio percibida por el cliente usuario.

+ **Ajuste General Empresa-Proyecto.** ¿Qué sinergias genera el nuevo producto con la compañía? ¿La compatibilidad existente entre las capacidades de MKT'g, las capacidades gerenciales y el conocimiento del negocio?

+ **Compatibilidad Tecnológica.** ¿El nuevo producto es resultado de las capacidades tecnológicas de la empresa? ¿La similitud que se establece entre las capacidades de Investigación y Desarrollo, ingeniería y producción?

+ **Familiaridad para la Empresa.** ¿En qué categoría de novedad (fig 3.1) entra el producto en la empresa?

+ **Necesidad, Crecimiento y Tamaño del Mercado.** ¿Cuál es la magnitud de la demanda sectorial y selectiva del mercado que representa la oportunidad para la empresa?

+ **Posición Competitiva de la Empresa.** ¿La posición de la compañía representa ventajas potenciales para el éxito del producto?

+ **Oportunidad Definida.** ¿Se tiene bien identificado el o los grupos meta y la categoría del nuevo producto a comercializar?

+ **Definición del Proyecto.** ¿El nuevo producto requiere adecuaciones productivas o estructurales que den origen a un proyecto de inversión?

3.2 PRECIO

El precio es una parte fundamental en toda empresa lucrativa, debido a que es el único elemento de la mercadotecnia que produce ingresos.

El establecimiento de precios puede ser una fuente muy importante de confrontación entre los vendedores y compradores. Los vendedores, por un lado, desean vender el artículo al precio más elevado posible, mientras que a los compradores les encantaría obtener gratis los artículos que necesitan. Por lo anterior los vendedores deben ir más allá de los sentimientos al fijar los precios de los productos que ofrecen a su mercado meta, basándose en diversos factores necesarios para el desarrollo de una estrategia de establecimiento de precios tales como:

- 1) Costos
- 2) Demanda y Oferta. (Revisado a fondo en el capítulo 5)
- 3) Efecto en la clientela
- 4) Precios de los competidores

La fijación del precio va más allá de un análisis financiero de costos ya que existen otros elementos que se deben de considerar para generar una evaluación general positiva de la decisión de compra; de esta manera poder establecer precios competitivos que le den a la empresa y al producto mayores posibilidades de obtener un éxito financiero. Ferrel considera que uno de los métodos más socorridos para considerar la oferta del producto desde la óptica del cliente meta es el concepto de valor, ya que éste integra las actividades de mercadotecnia pues engloba el concepto de calidad, considera los 4 elementos de la mezcla de mercadotecnia y además puede emplearse para considerar las percepciones del cliente sobre la estrategia utilizada. Al hablar de precio en la mezcla de mercadotecnia existen también diversos conceptos a considerar tales como:

- *Elasticidad de precios:* Es el efecto relativo en la cantidad demandada de un producto originado por un aumento o una disminución determinados en el precio cobrado por ese artículo. Para calcular la elasticidad, se emplea la fórmula siguiente:

$$\text{Elasticidad-precio de la demanda} = \frac{\text{cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

Dada su relevancia, este punto se trata con mayor profundidad en el Capítulo 5.

- *Gasto total*: Cuanto más reducido sea el gasto total que constituya comprar y utilizar un artículo, menos elástica será la demanda de éste. Hay algunas excepciones a esta regla.
- *Influencias situacionales*: Las circunstancias que rodean una compra pueden alterar con mucho la elasticidad de la demanda de un producto. Tales situaciones pueden modificar la cantidad de sustitutos disponibles y hacer que resulte obligada una compra inmediata.

Algunas estrategias de fijación de precios, pueden enunciarse de la siguiente forma:

- *Fijación de precios por prestigio*: Cuando las empresas quieren promover una imagen de exclusividad y calidad superior recurren a la fijación de precios por prestigio, haciéndolo en el extremo superior de los productos disponibles en una categoría.
- *Fijación de precios por referencia*: La estrategia consiste en salir al mercado con productos cuyo precio está ligeramente por debajo de la mayor parte de los competidores. Siempre hay un segmento de compradores que optará por la opción de precio más bajo.
- *Fijación de precios por paquete*: Cuando una empresa ofrece artículos de lento desplazamiento esta es una muy buena opción ya que este método reúne dos o más productos complementarios en un solo precio, por lo que el precio en paquete es menor que si se vendieran los artículo por separado.

Resultaría ocioso redundar en la relevancia que el precio tiene en un proyecto de inversión, simplemente es el insumo indispensable para todo el estudio financiero y cualquier variación impacta severamente los indicadores a evaluar.

3.3 PLAZA

Plaza como componente de la mezcla de mercadotecnia se refiere a la forma en la cual el producto llegará desde la empresa a las manos del consumidor, a estas formas se les conoce como canales de distribución. Coloquialmente puede comprenderse que para poder vender se requieren subdistribuidores, vendedores, tiendas, comisionistas, tele marketing o internet; para entregar: camionetas, al mismo mayorista o transportistas independientes. De esta forma el medio de entrega y la forma de venta conforman los canales de distribución de la empresa, cuya razón esencial de ser es hacer llegar el producto hasta manos del consumidor final en el momento indicado.

La American Marketing Association (A.M.A.), define los canales de distribución como redes organizadas (sistemas) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones

requeridas para enlazar a los productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing.

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los producen y quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave; las cuales pueden dividirse en dos grupos básicos (6):

1. Funciones que ayudan a completar las transacciones, como:

Información,
Promoción,
Contacto, y
Adecuación.

2. Funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas, como:

Distribución,
Financiamiento, y
Aceptación de riesgos.

De esta forma, la creación de una estrategia de distribución consta de dos categorías fundamentales:

1. *Canales de marketing*: Se encarga de cambiar los bienes de los productores a los consumidores mediante un sistema por el cual fluyen productos, recursos, información, fondos y/o propiedad de productos, la figura 3.2 esquematiza un típico canal de distribución.

2. *Distribución física*: Se define como el “desplazamiento de productos al lugar correcto, en la cantidades adecuadas, en el momento oportuno y de manera rentable.”(13) Las operaciones de la distribución física incluyen funciones como transporte, almacenamiento y manejo de materiales y los sistemas y equipo necesarios para estas actividades.

Las decisiones relacionadas con la distribución y logística se toman generalmente en función de dos criterios: eficacia y eficiencia. Cuando se implementa una adecuada estrategia de distribución es posible lograr eficiencias importantes en todos los niveles de la cadena de suministro.

Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros de éste que puedan efectuarlas de la manera más eficiente y eficaz y así proporcionar surtidos satisfactorios de bienes a los consumidores meta.

Hay diversas opciones estratégicas para estructurar un canal de distribución; Kotler propone que 3 de éstas son opciones estructurales fundamentales para la distribución en términos de la cantidad de cobertura del mercado y el grado de exclusividad entre el vendedor y el minorista:

+ *Distribución exclusiva*. La distribución exclusiva da a un comerciante o punto de venta la prerrogativa de vender un producto en una región geográfica determinada.

+ *Distribución selectiva*. La distribución selectiva da a varios puntos de venta el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. Esta selectividad puede basarse en la población, el volumen en valor monetario o en algún otro factor.

La distribución selectiva es conveniente cuando los clientes necesitan la oportunidad de comparar los precios en diferentes tiendas y son importantes los servicios posteriores a la venta

+ *Distribución exhaustiva*. La distribución exhaustiva hace que un producto esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta de cada región. La intención es conseguir una gran exposición y tantas oportunidades de venta como sea posible, es importante destacar que para poder llevar a cabo este tipo de distribución se requiere un fuerte dominio en los canales de distribución.

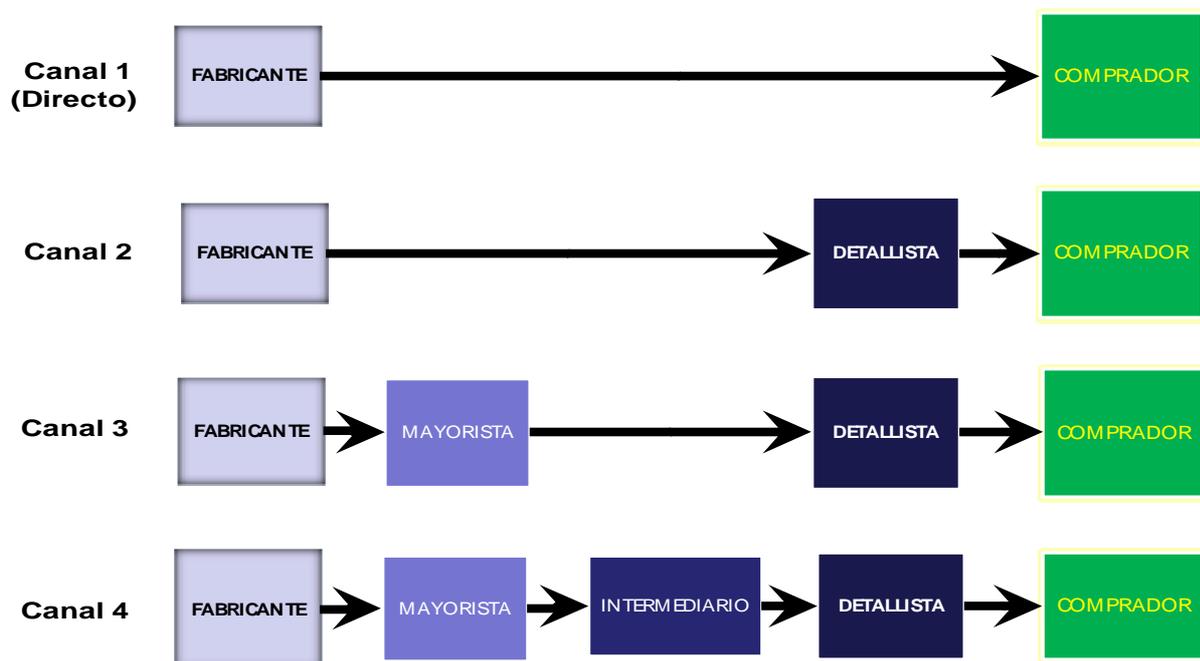


Fig. 3.2 Canal Típico de Distribución

La selección de canales puede ser el aspecto más crítico para el éxito de una empresa, baste mencionar una conocida frase del ámbito empresarial: “el producto más caro es el que no hay”. En la evaluación financiera debe partirse del precio real al que la empresa vende a cada intermediario o comprador final.

3.4 PROMOCIÓN

La cuarta P de la mezcla de mercadotecnia la conforma la promoción la cual es toda una combinación de las diversas comunicaciones de la mercadotecnia; éstas consisten en transmitir y compartir sentido entre consumidores, intermediarios, proveedores y la propia compañía en un contexto de marketing. Esta combinación de comunicaciones está compuesta por 4 elementos principales: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas (13).

Publicidad: La publicidad es un componente clave de la mezcla de promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la comunicación integrada de marketing. Se considera una comunicación impersonal pagada que se transmite a través de medios masivos (televisión, periódicos, revistas, correo directo, anuncios exteriores, Internet y hasta letreros en vehículos en movimiento) Se emplea para llegar a un auditorio meta sumamente grande o se concentra en un segmento de mercado pequeño definido con precisión. La publicidad se emplea para promover toda clase de productos, dado que los gastos que ésta genera son elevados, las empresas más grandes y con mayor participación de mercado son las que suelen generar publicidad en grandes cantidades. Algunas modalidades de la publicidad son:

1. *Publicidad institucional:* Promueve la imagen, las ideas y la cultura de las organizaciones. Se utiliza a fin de crear o mantener la imagen de una empresa.
2. *Publicidad de productos:* Promueve la imagen, características, usos, beneficios y atributos de los productos. Hay una forma de publicidad de productos, la publicidad pionera, que se centra en estimular la demanda por categoría de producto más que por una marca en particular. Otra clase es la publicidad competitiva, que trata de estimular la demanda de cierta marca promoviendo su imagen, características, usos o beneficios mediante comparaciones indirectas o directas con marcas competidoras. Otras formas de publicidad competitiva incluyen los anuncios recordatorios, que permiten que los clientes sepan que una marca aún está disponible y que cuenta con ciertos atributos, usos o beneficios, y los anuncios de refuerzo, que aseguran a los compradores actuales de una marca que han hecho la elección correcta y deben seguir utilizándola en el futuro.

Relaciones públicas: Las relaciones públicas además de ser una parte compleja de las comunicaciones integradas de marketing, se utilizan para crear y mantener vínculos positivos entre una organización y sus grupos de interés. Existen muchos beneficios para las empresas que practican las relaciones públicas ya que además de emplearse para promover a la organización, personas, ideas e imágenes, generan un entendimiento interno común de los valores relacionados

con la toma de decisiones cotidianas. También suelen enfocarse en crear, mejorar y mantener la imagen de la empresa u organización en su conjunto.

Ventas personales: Las ventas personales son una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes sobre los productos y persuadirlos de que los compren. Los objetivos de éstas varían según la función que desempeñen en un modelo de comunicación integral de largo plazo. Cualquiera que sea el objetivo, las actividades de las ventas personales por lo común consisten en hallar prospectos, informarlos, persuadirlos de que compren y mantener satisfechos a los clientes dándoles seguimiento y prestándoles servicio.

Dos de las funciones más importantes que desempeñan los vendedores son ofrecer información y asistencia al cliente para que tome su decisión de compra y, luego asegurarse de que cuente con toda la información, el servicio y la ayuda necesarios para utilizar el producto.

Promoción de ventas: La promoción de ventas es cualquier actividad y objetivo que actúa como incentivo o al cliente y ofrece un valor agregado para un comprador. Puede orientarse a los revendedores, vendedores o consumidores. Incluye todas las actividades promocionales y de comunicación que no forman parte de las ventas personales, la publicidad y las relaciones públicas. La promoción de ventas busca en general persuadir o exhortar a que se pruebe el producto y se tomen decisiones de compra. La mayor parte de los negocios emplea la promoción de ventas para facilitar las ventas personales, la publicidad y las relaciones públicas. Los métodos de promoción de ventas para el consumidor comprenden cupones, demostraciones, incentivos a los usuarios frecuentes y exhibidores de punto de venta (POP), como anuncios exteriores. El ofrecimiento de muestras gratuitas es uno de los métodos más utilizados de promoción de ventas para el consumidor. Además, las competencias, los juegos y los concursos alientan a los posibles consumidores a que compitan por premios o por recompensas de participación en una competencia o en un juego.

En el caso que el proyecto de inversión genere nuevos productos, o negocios, debe incluirse el monto de la promoción inicial en la inversión inicial, asunto que suele no considerarse como parte del proyecto, sino como gasto corriente de la mercadotecnia.

La mezcla de mercadotecnia representa un aspecto táctico que se genera a partir del proceso sistémico de análisis estratégico bajo una óptica holística, y que debe ser considerada de manera integral al momento de considerar los ingresos y egresos en cualquier proyecto de inversión.

3.5 OBJETIVOS Y METAS DE MERCADOTECNIA

El establecimiento de metas y objetivos por escrito se hace necesario para no perder de vista lo que se desea lograr en un periodo de tiempo, por lo que al final de éste se contrapondrá lo escrito con lo logrado y así se determinará si los esfuerzos empleados fueron los suficientes para conseguir lo planteado. Las metas son los logros generales deseados, indicaran el rumbo que desea seguir la empresa y las prioridades para tomar decisiones. Las metas serán expresadas en términos amplios y no contendrán información concreta sobre donde se ubica la organización de momento o donde se desea estar en el futuro.

Usualmente un proyecto de inversión se plantea con la finalidad de lograr los objetivos de ventas o crecimiento de la organización, generando la estructura que le permitirá a la empresa conseguir fortalezas o eliminar debilidades detectadas en el análisis estratégico. Las empresas modernas que constantemente analizan las tendencias del entorno externo, plantean proyectos de inversión cuando detectan oportunidades futuras creadas por las condiciones del marco PESTED, anteriormente planteado.

Para evitar la ineficacia y la disfuncionalidad, Ferrel (13) argumenta la necesidad de considerar ciertos atributos al momento de plantear metas, las cuales deben de ser:

- + *Alcanzables*: Las metas a fijar deben de ser totalmente realistas ya que de lo contrario no serán percibidas como algo razonable. Determinar su verdadero realismo depende de una evaluación de los entornos internos y externos
- + *Congruentes*: Además de establecer metas alcanzables, debe de existir una coherencia entre ellas para garantizar su factibilidad.
- + *Integrales*: Cada área funcional de la empresa debe estar en la posibilidad de implementar sus propias metas en relación a la meta general planteada por la compañía, dichas metas deben de plantearse junto con el departamento de mercadotecnia para que se asegure la factibilidad y se trabaje en conjunto para el logro de ésta.
- + *Intangibles*: Debido a que una meta no es una acción que pueda emprender una empresa, sino un resultado esperado por la organización, éstas deben de contar con un grado de intangibilidad. Los objetivos se emplean para medir el progreso en la consecución de las metas planteadas anteriormente, debido a que estos ofrecen un punto de referencia concreto y cuantitativo, la ausencia de un objetivo haría que una meta perdiera sentido ya que no habría forma de medir su eficiencia. “Los objetivos comprenden resultados mensurables y cuantitativos, para cuya

consecución hay una responsabilidad asignada y un periodo definido”. El propio Ferrel plantea ciertas características necesarias que deben de ser consideradas al momento de plantear objetivos:

- + *Alcanzables*: De igual forma que las metas, los objetivos deben de ser realistas en relación con los entornos interno y externo, además de lograr su alcance con una cantidad razonable de esfuerzo.
- + *Continuos*: Cuando los objetivos actuales son similares a los establecidos en el periodo anterior de planeación una empresa recurre a este tipo de objetivos. Sin embargo los objetivos discontinuos elevan el nivel de desempeño de manera significativa en función de cierto factor de resultados, o aportan nuevos factores en el establecimiento de los objetivos, además exigen un grado de análisis y de vinculación mayor con la planeación estratégica que los objetivos continuos.
- + *Marco temporal*: Una consideración clave es el establecimiento de un tiempo adecuado para la ejecución del objetivo, lo que ayudará a determinar los esfuerzos necesarios a emplear para lograr su alcance.
- + *Asignación de responsabilidades*: Al plantear un objetivo se requiere identificar a la persona, o responsables de su consecución, esto asigna de forma explícita quien se hará cargo de que el objetivo se cumpla en el tiempo y la forma adecuada.

Aun si no se considerara la tipología del proyecto de inversión, este debe no solo contemplar sus propias metas y objetivos, sino ser parte integral de los objetivos de la organización, más aun si el proyecto es crear el propio negocio.

3.6 PRESUPUESTOS

Para la implementación y control de la mezcla de mercadotecnia es necesario la aplicación de programas y presupuestos adecuados que garanticen la efectiva ejecución de los cursos de acción.

“Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben de emplear, y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado” (38). La estrategia de mercadotecnia tiene que transformarse en programas específicos para determinar concretamente cuales serán los pasos a seguir para la ejecución de la misma. Ello se logra tomando decisiones de índole fundamental en cuanto a gastos de mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia y comercialización.

Garza Treviño en su bibliografía “Administración Contemporánea” (31) expresa que los presupuestos son “una herramienta que ayuda a cuantificar los objetivos estableciendo en forma ordenada y sistemática una previsión del futuro” así la dirección espera que los presupuestos funjan como un instrumento de análisis oportuno y preciso, que controle el desempeño real y colabore en su predicción, así como en la asignación de recursos; anticipando a la empresa sobre oportunidades y riesgos futuros.

Koontz plantea en su libro de administración (38) que los presupuestos se pueden clasificar en 5 tipos diferentes:

1 Presupuestos de ingresos y gastos: Expresan la operación de ingresos y gastos en términos numéricos. Los más importantes son los de ventas ya que son el punto de referencia de la planeación, fundamento del control presupuestario. Los presupuestos de gastos dependerán de las unidades de organización de la estructura

2 Presupuestos de tiempo, espacio materiales y producto: Aunque muchos de estos se expresan en términos físicos, posteriormente se traducen en términos monetarios dentro de los que se encuentran mano de obra directa, horas maquina, unidades producidas, unidades de materiales y pies cuadrados que se asignan.

3 Presupuestos de gastos de capital: Debido a que trazan de forma específica todos los gastos de capital deben de ser correlacionados con la planeación a largo plazo.

4 Presupuestos de balances generales: Pronostican el estado de activo, pasivo y capital en un momento específico del futuro.

5 Resumen de presupuestos: Como su nombre lo indica, sintetiza los presupuestos de los balances generales, expresando lo más importante de estos.

Se debe tener especial cuidado al utilizar los presupuestos ya que estos son una simple herramienta de planeación, por lo que deben de permitir cierto grado de libertad para la administración correcta. Otro punto importante que no se debe de olvidar es que las metas presupuestarias no deben de resultar más importantes que las metas de la empresa ya que si esto sucede puede perderse el sentido de lo que se pretende.

El Presupuesto es el medio que se usa para traducir los planes a unidades monetarias, y en general tiene los siguientes propósitos:

- + Planear las operaciones futuras.
- + Coordinar las actividades de la empresa.
- + Controlar las acciones del personal.

Un presupuesto debe cubrir un periodo lo suficientemente corto para que permita la detección de las áreas que requieren atención antes que se presenten pérdidas o desperdicio de recursos. Los presupuestos anuales se preparan con la suficiente anticipación para permitir la planeación a largo plazo y un crecimiento sistemático. La clasificación de los presupuestos varía entre las compañías, sin embargo generalizando se pueden agrupar como se ilustra a continuación en la figura 3.3.



Fig. 3.3 Clasificación de Presupuestos en una empresa Tipo

Preparación del Presupuesto

La preparación de un presupuesto se aplica según la secuencia mostrada en la figura 3.4

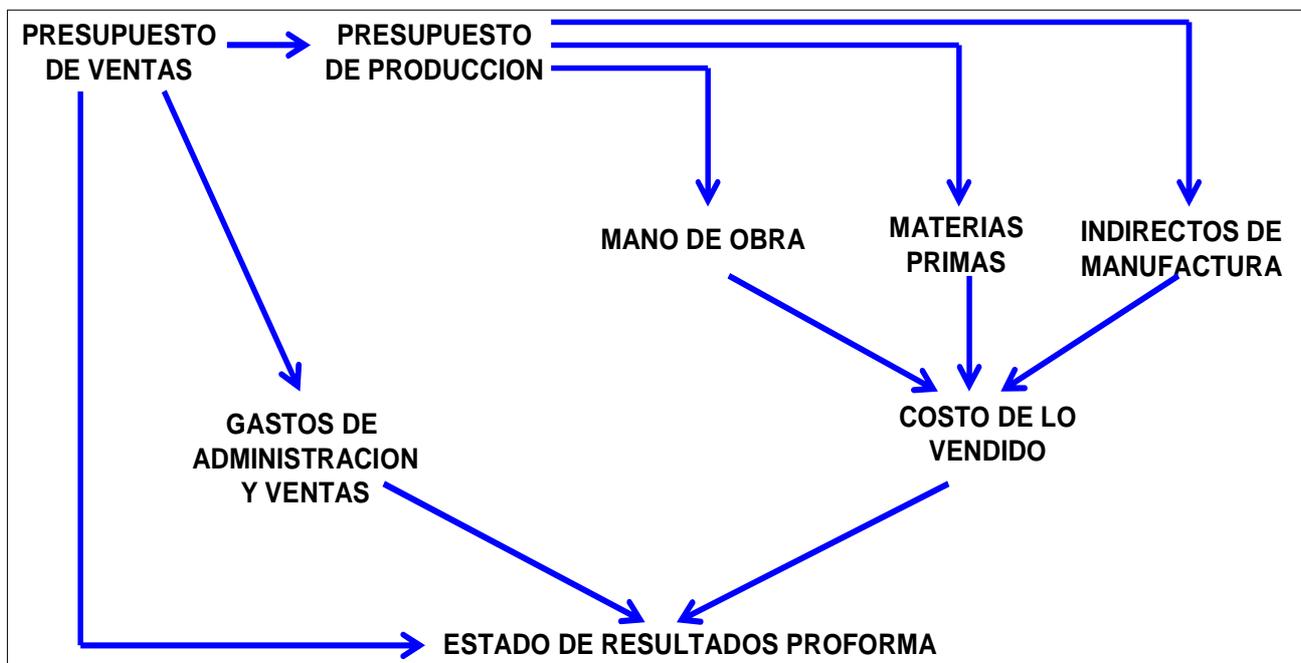


Fig. 3.4 Proceso de generación presupuestal

Y a manera de check-list:

- 1º. Proyección de las ventas futuras tanto en pesos como en unidades.
- 2º. Determinación del nivel deseado del inventario de producto terminado.
- 3º. Programación de la producción para cada producto.
- 4º. Presupuesto de mano de obra.
- 5º. Programa de compras de Materia Prima (MP), anticipando el nivel de inventario deseado.
- 6º. Presupuesto de gastos indirectos de manufactura.
- 7º. Presupuesto de gastos de Administración y Ventas
- 8º. Preparación del Balance General y el estado de Resultados Pro forma.

Presupuesto de Ventas

El pronóstico de ventas por producto en unidades y en pesos es la base para presupuestar los gastos de ventas, nivel de inventarios, requerimientos de personal y necesidades de efectivo. En el establecimiento del presupuesto de ventas es necesario considerar al menos los siguientes aspectos:

- ⇒ Tendencias de las ventas.
- ⇒ Limitaciones en el suministro de mercancías.
- ⇒ Capacidad de las instalaciones productivas.
- ⇒ Ciclo de vida del sector de actuación de la compañía.
- ⇒ Competencia.
- ⇒ Factores Clave de Éxito.
- ⇒ Situación Macroeconómica en general.

Por ejemplo, la empresa piuSTORM produce y comercializa tres productos dirigidos a tres segmentos de mercado: Popular con un precio de venta de \$50.00, Estándar cuyo precio es de \$125.00 y Fino a \$200.00 por unidad. La empresa segmenta su mercado en tres regiones: Norte, Centro y Sur. La siguiente tabla muestra el presupuesto de ventas para tres meses:

	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES	PESOS
POPULAR						
NORTE	750	37,500	770	38,500	800	40,000
SUR	1,000	125,000	1,100	137,500	1,200	150,000
CENTRO	2,000	400,000	2,200	440,000	2,300	460,000
TOTAL POPULAR	3,750	562,500	4,070	616,000	4,300	650,000
ESTANDAR						
NORTE	1,000	50,000	1,100	55,000	1,200	60,000
SUR	800	100,000	900	112,500	1,000	125,000
CENTRO	2,500	500,000	2,600	520,000	2,700	540,000
TOTAL ESTANDAR	4,300	650,000	4,600	687,500	4,900	725,000
FINO						
NORTE	1,000	50,000	1,100	55,000	1,200	60,000
SUR	500	62,500	600	75,000	700	87,500
CENTRO	1,500	300,000	1,600	320,000	1,700	340,000
TOTAL FINO	3,000	412,500	3,300	450,000	3,600	487,500
TOTAL PRESUPUESTO	11,050	1,625,000	11,970	1,753,500	12,800	1,862,500

Presupuesto de Producción

Los costos de almacenamiento, seguros y financieros reducen la rentabilidad de una empresa, por lo que el presupuesto de producción deberá elaborarse de manera que cubra las necesidades de ventas, pero manteniendo el nivel de inventarios al mínimo requerido.

Continuando con el ejercicio de piuSTORM, la empresa ha concluido que es necesario mantener un inventario de Producto Terminado (PT) al final de cada mes, igual al número de unidades que se venderán al mes siguiente. Con esta información es posible obtener el número de unidades del producto popular, por ejemplo a fabricarse durante el mes de enero de la siguiente forma:

UNIDADES	
Inventario deseado al final del mes (Pronóstico)	4,070
+ Ventas del mes (Pronóstico)	3,750
TOTAL PTpopular	7,820
- Inventario al inicio del periodo (Observado)	3,500
Producción requerida de producto Popular	4,320

Bajo esta metodología, podemos elaborar la siguiente tabla para el resto de los productos:

	Inventario Desado al final de mes	Presupuesto de Ventas	Producto Terminado Requerido	Inventario Inicial (observado)	Presupuesto de Producción
POPULAR					
ENERO	4,070	3,750	7,820	3,500	4,320
FEBRERO	4,300	4,070	8,370	4,070	4,300
MARZO	4,500	4,300	8,800	4,300	4,500
ESTÁNDAR					
ENERO	4,600	4,300	8,900	4,500	4,400
FEBRERO	4,900	4,600	9,500	4,600	4,900
MARZO	5,100	4,900	10,000	4,900	5,100
FINO					
ENERO	3,300	3,000	6,300	2,800	3,500
FEBRERO	3,600	3,300	6,900	3,300	3,600
MARZO	3,800	3,600	7,400	3,600	3,800

Presupuesto de Mano de Obra

Con base en el costo por hora en el que se incurrirá por concepto de mano de obra directa, así como el número de horas requeridas para la manufactura de cada unidad, se obtiene el costo de mano directo total.

Para elaborar el presupuesto de piuSTORM, se toma como base de cálculo el número de días laborables y los operadores que se presentan en la siguiente relación. Sin embargo para cumplir el programa de producción se requiere el pago de horas extras, en el presupuesto de mano de obra

directa solo se incluye el pago por hora teniendo en cuenta el salario normal. El pago por horas extras se incluirá posteriormente en el costo Indirecto de Manufactura.

	Producción Programada	Horas de Mano de Obra por Unidad	Total de Horas Requeridas	Pago por Hora (\$/Hr)	Costo de la Mano de Obra
ENERO					
POPULAR	4,320	1.0	4,320		
ESTÁNDAR	4,400	2.0	8,800		
FINO	3,500	2.5	8,750		
TOTAL ENERO	12,220		21,870	2.00	43,740
FEBRERO					
POPULAR	4,300	1.0	4,300		
ESTÁNDAR	4,900	2.0	9,800		
FINO	3,600	2.5	9,000		
TOTAL FEBRERO	12,800		23,100	2.00	46,200
MARZO					
POPULAR	4,500	1.0	4,500		
ESTÁNDAR	5,100	2.0	10,200		
FINO	3,800	2.5	9,500		
TOTAL MARZO	13,400		24,200	2.10	50,820

	DIAS	Horas/Persona/Mes (7 horas)	No. de Operarios	Tiempo Requerido	Horas Normales	Tiempo Extra
ENERO	20	140	155	21,870	21700	170
FEBRERO	19	133	155	23,100	20615	2,485
MARZO	22	154	155	24,200	23870	330

Presupuesto de Compras de Materia Prima (MP)

En la elaboración del presupuesto de compras de Materia Prima debe considerarse el comportamiento esperado de los inventarios, el tiempo de entrega, los posibles descuentos financieros y por escala de compra, el tiempo de vida en anaquel, el volumen mínimo de entrega, si es material nacional o importado, las condiciones de almacenamiento y el espacio de almacenamiento requerido principalmente.

El nivel de Inventario de MP, depende del análisis de los beneficios de mantenerlos en un valor determinado, frente al costo en que se incurriría por este concepto. El tamaño económico de compra (Q^*) es una función del costo de mantener el inventario (C), la demanda (S) y el costo de la orden de compra (O), y se relacionan según:

$$Q^* = \frac{2SO}{C}$$

El costo total por mantener un inventario se puede esquematizar como una función del costo y el tamaño del pedido, como se ilustra en la figura 3.5.

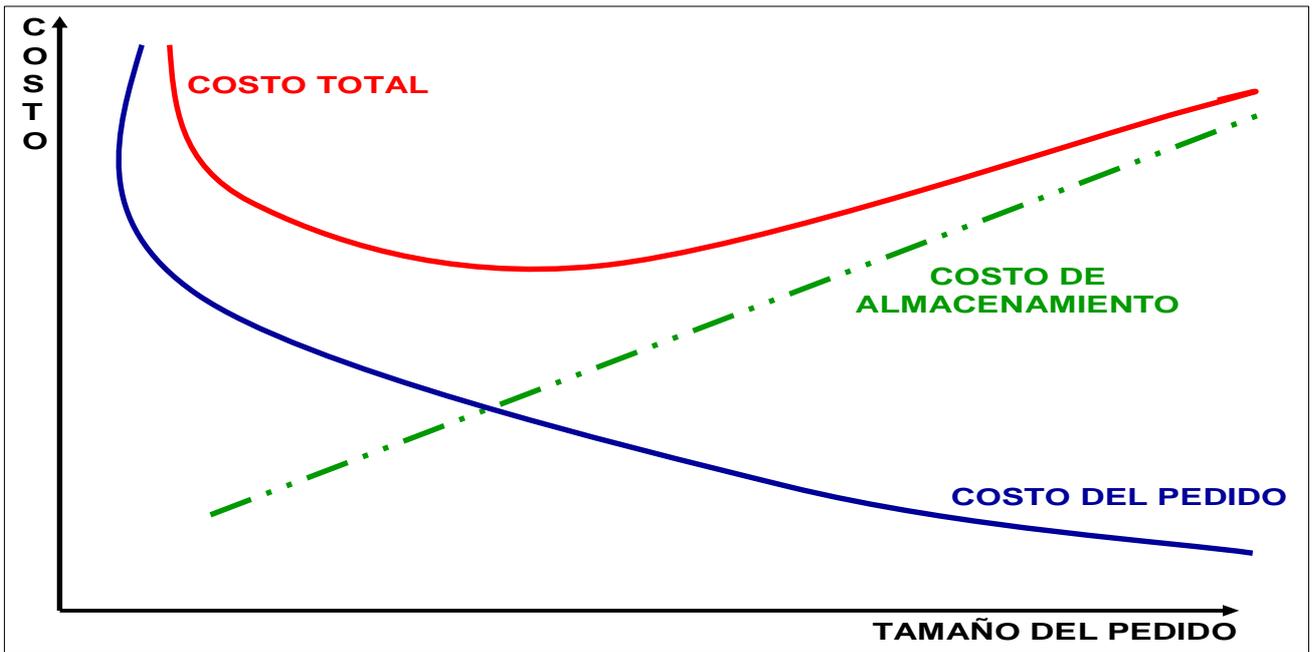


Fig. 3.5 Relación de Costos en función al tamaño del pedido

CAPITULO IV: MARKETING POR OBJETIVOS

Un mercado no es un todo homogéneo, debido a que se compone de una gran diversidad de individuos, empresas u organizaciones diferentes en función a su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad o capacidad de compra, entre otros factores de diferenciación.

Todo esta diversidad, hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia uniforme hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: el elevado costo que esto implicaría y porque no lograría obtener el resultado deseado en rentabilidad.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas se le conoce como segmentación de mercados, lo que constituye una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados. El marketing moderno insiste de manera incisiva en la microsegmentación, con el fin de optimizar los recursos de la organización y maximizar el impacto en el segmento meta elegido.

Si bien los especialistas en proyectos de inversión suelen acotar el mercado meta, esto usualmente se da como una determinación mas dogmática que analítica. Sin pretender elaborar un tratado al respecto, el presente trabajo plantea el proceso de segmentación de mercados como una actividad relevante en el desarrollo del despliegue estratégico, a fin de minimizar el riesgo en un proyecto de inversión que, directa o indirectamente, afectará el desempeño de la empresa.

La utilización de la segmentación de mercados como estrategia comercial constituye, junto al posicionamiento, lo que se denomina Marketing por Objetivos, es decir, investigación comercial centrada en segmentos objetivos. Este enfoque es fundamental para la empresa actual, ya que le permite definir su campo de actividad e identificar los Factores Clave de Éxito que debe controlar para consolidarse en cada segmento de actuación. Esta herramienta se conforma como un proceso de tres fases (7), como se presenta en la figura 4.1.

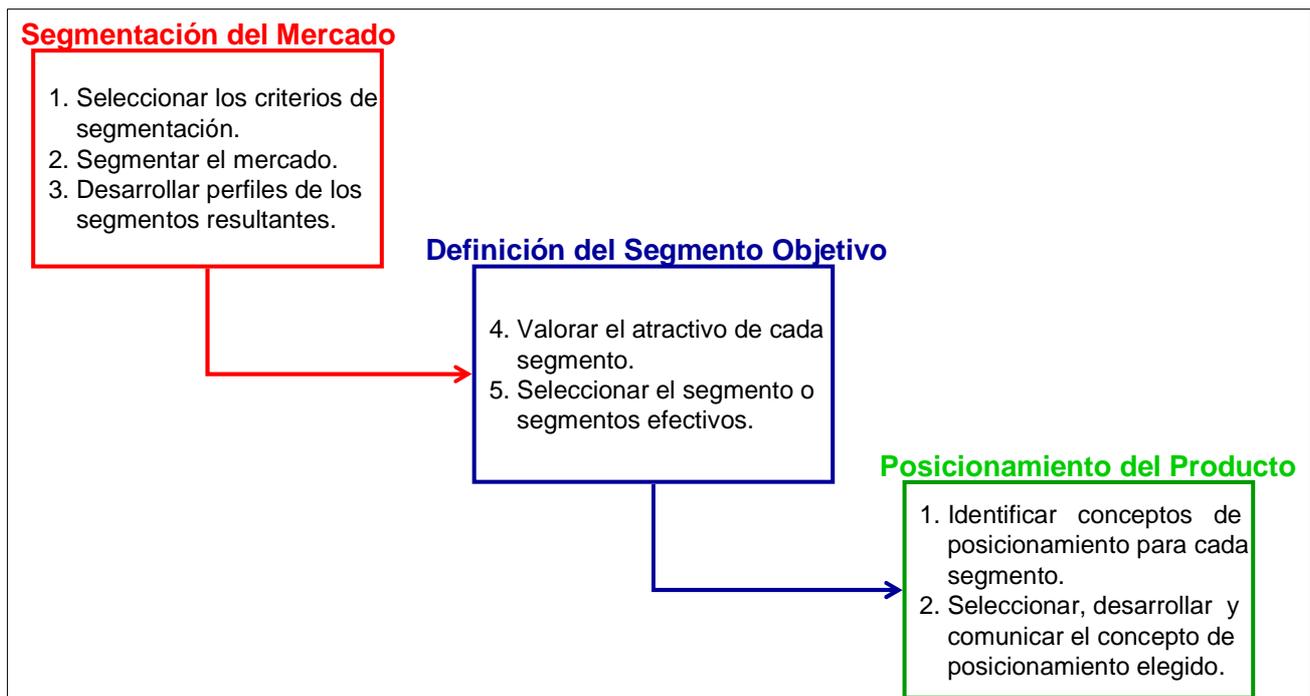


Fig. 4.1 Proceso de posicionamiento por segmentación

En forma sintética, cada fase puede describirse de la siguiente forma:

1. **SEGMENTACION DEL MERCADO:** Se analiza la demanda del consumidor, se seleccionan los criterios de segmentación que se consideren más adecuados y, tras realizar el diseño de la investigación, se forman los segmentos.
2. **SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO:** Una vez segmentado el mercado, se selecciona el segmento objetivo en función de la valoración previa del atractivo de cada segmento por parte de la empresa.
3. **POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO:** Se desarrolla la Mezcla de Marketing adecuada para posicionar el producto y diferenciarlo frente a los competidores.

4.1 SEGMENTACION DE MERCADOS

El concepto de Mercado adopta varias conceptualizaciones en la actualidad. Desde la teoría económica se entiende como un conjunto de personas que realizan procesos de intercambio, es decir de compra-venta. Sin embargo, por lo general cuando se habla del mercado desde la óptica empresarial se considera como un conglomerado de compradores o consumidores de un producto específico. Bajo este enfoque, Bocigas y Vela (54) lo definen como “un conjunto de personas naturales o jurídicas que consumen o son susceptibles de consumir un producto o servicio”.

Los mercados, pues, están conformados por consumidores, los cuales se diferencian por varias características, sus necesidades suelen ser también distintas y cuando adquieren un producto no buscan siempre los mismos beneficios. Por lo anterior no puede considerarse como una unidad de y ofertar a todos los compradores potenciales los mismos productos o servicios, particularmente en épocas de prosperidad económica y elevada competencia, como se presentan los últimos tiempos. Es necesario dividir el mercado en segmentos o grupos de población con necesidades homogéneas respecto a algún producto en específico. Un elemento decisivo en el éxito de toda empresa, y cada día con mayor peso, es la capacidad de segmentar adecuadamente sus mercados de actuación.

Wendell R. Smith (55) introdujo el concepto de segmentación en 1956. Sus primeras aportaciones contemplaban básicamente dos enfoques: un *enfoque comportamental*, que enfatiza la importancia de considerar las características y comportamiento de los consumidores; y un *enfoque de dirección empresarial estratégica*, que hace referencia a la definición de la política comercial que la empresa debería adoptar para satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores.

El surgimiento de nuevos enfoques ha enriquecido el concepto, aunque también ha generado cierta ambigüedad. Por ejemplo, Sarabia y Munuera (56) diferencian seis dimensiones de segmentación:

- i) *Estratégica*.-Orientada tanto al mercado como a las áreas de efectividad de la empresa.
- ii) *División del Mercado*.- Clasificación y asignación de individuos en grupos.
- iii) *Comportamiento*.- De los consumidores y/o de las Empresas.
- iv) *Instrumental*.-Segmentación como técnica de Investigación de Mercados.
- v) *Proceso*.- Conjunto de normas y etapas para configurar las acciones comerciales.
- vi) *Dirección*.- Filosofía de actuación y orientación al mercado.

En los últimos años se ha centrado la atención en dos enfoques: el Instrumental y el Estratégico, presentándose como mutuamente excluyentes. No es objetivo del presente trabajo profundizar en estas discrepancias, por lo que adoptaremos la definición de Picón, Varela y Lévy (57), que comprende e integra ambos enfoques: “La segmentación de mercados es una estrategia de Marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de Marketing que permitan satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa”

Bajo esta interesante perspectiva, se esclarece que el objetivo de la segmentación de mercados es poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento, consiguiendo así una

mayor satisfacción de los consumidores y, por ende, una mayor rentabilidad de las acciones de Marketing. Gracias a la segmentación se dispone de más y mejor información sobre las necesidades y características de las personas que componen el o los segmentos elegidos finalmente, con lo que la empresa puede adoptar eficientemente cada uno de los elementos del Marketing (las mencionadas 4 P's) y enfatizar en aquel que tenga una mayor influencia en el consumidor.

Referenciando a Santesmases (58), la segmentación de mercados proporciona los siguientes beneficios:

- + Localiza Nichos e identifica mercados nula o escasamente atendidos.
- + Contribuye a establecer prioridades.
- + Facilita el análisis de la competencia.
- + Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.
- + Facilita la función del Marketing.

Tradicionalmente se han distinguido dos formas básicas de segmentar los mercados:

1. *Segmentación A Priori*: Tanto el número de segmentos como su tamaño o su descripción se establecen antes que el estudio se lleve a cabo. El investigador elige primero alguna base a partir de la cual segmentar el mercado (uso del producto, principal beneficio buscado, necesidades, lealtad a la marca, etc.) y luego clasifica a los compradores en segmentos de acuerdo con esa designación y estudia en que medida se relacionan esos criterios con otras variables, denominadas descriptoras, que pueden ser de tipo demográfico, socioeconómico, psicográfico, etc. En esta metodología resultan vitales la experiencia del responsable de Marketing y el conocimiento del mercado.
2. *Segmentación Post Hoc*: El número de segmentos, su tamaño y su descripción se conocen tras el análisis y no antes. Primero se realiza una exploración cualitativa para conocer en profundidad el mercado y, a continuación, se aplica un análisis de conglomerados que agrupa a los sujetos de acuerdo con la similitud de sus perfiles respecto a algunas variables preestablecidas (comportamiento de compra, las actitudes, los beneficios buscados, etc.). Esta técnica de segmentación también se denomina Óptima, ya que permite determinar cuáles son los segmentos con la mayor homogeneidad y heterogeneidad entre ellos desde un punto de vista estadístico, independientemente de su mayor o menor ajuste a los requerimientos de la estrategia comercial. Algunas ocasiones se utiliza un modelo híbrido entre los dos enfoques. Por ejemplo, la muestra puede dividirse primero entre los consumidores frecuentes y los esporádicos, y enseguida los

integrantes de cada segmento se someten a un análisis de conglomerados. Los enfoque híbridos resultan ser particularmente útiles en segmentaciones sucesivas en las que la primera segmentación se basa en características demográficas, mientras que el resto lo hace en variables como el uso o las razones de adquisición de un producto. Sin embargo presenta la limitante de requerir tamaños muestrales relativamente grandes.

La elección de alguna de estas formas de segmentación resulta determinante para el desarrollo adecuado del proceso de segmentación, ya que en función de ello se deberán aplicar técnicas estadísticas específicas, obteniéndose resultados distintos en cada caso. Una vez que se ha decidido llevar a cabo un estudio de segmentación serio, debe seguirse un proceso cuyo desarrollo varía en función del modelo de segmentación, como ya lo mencionamos, finalmente elegido. Puede proponerse un modelo basado en las metodologías A priori y Post Hoc, como se presenta a continuación en la figura 4.2

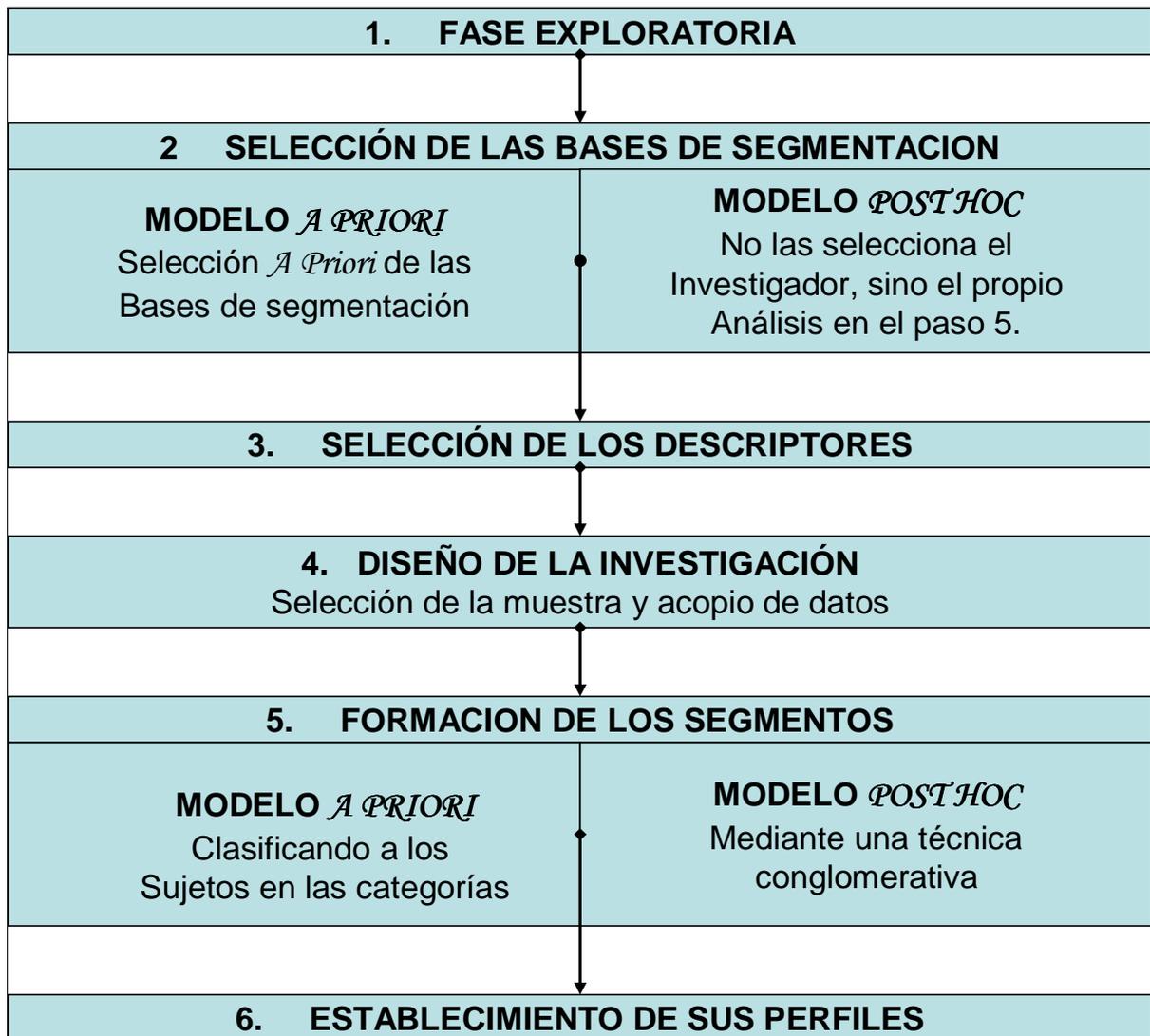


Fig. 4.2 Proceso de Segmentación

4.2 CRITERIOS DE SEGMENTACION

La interfase entre el consumidor y el proveedor es el mercado. La posición que el ofertante elija en su mercado de actuación para su(s) producto(s) o servicio(s), en función de las necesidades del consumidor, define todas las acciones de mercadotecnia operativa posteriores.

La primera etapa del posicionamiento es segmentar el mercado, dividiéndolo en partes más pequeñas determinadas por las variables claves determinadas por el perfil de consumo de los compradores, de esta manera se pueden concentrar los recursos de la organización en una porción más pequeña del mercado para controlar mejor su posición competitiva. Es tal la relevancia de la segmentación que debe realizarse con cuidado extremo, buscando la viabilidad como un fin esencial.

Debido a que el mercado está en cambio constante, las estrategias de segmentación y posicionamiento requieren una atención también constante sobre las fuerzas competitivas, como se describió en el Capítulo 2.

La segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en distintos subconjuntos de clientes con necesidades y características semejantes que los llevan a responder de maneras similares a un ofrecimiento y a un programa de marketing particulares. Sin importar el tamaño de la empresa, sus recursos suelen ser limitados comparativamente con las alternativas de segmentos de mercado disponibles para inversión. Por lo tanto, la compañía tiene que elegir. Aun considerando que la empresa pueda permitirse atacar todos los segmentos de su mercado de actuación, tiene que determinar la asignación más apropiada de sus esfuerzos de mercadotecnia a través de los segmentos. Los mercados rara vez son homogéneos, constituyen entidades complejas que pueden definirse, y por ende, segmentarse de formas diversas. La cuestión esencial es encontrar un esquema de segmentación adecuado que facilite la formulación de estrategias y programas de Mercadotecnia exitosos.

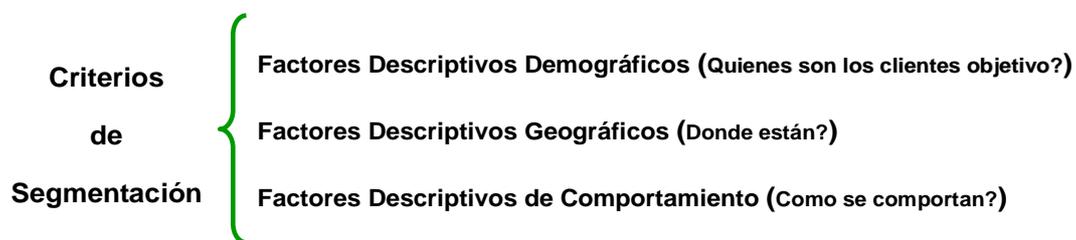
La segmentación del mercado nos ofrece los siguientes beneficios:

- + Identifica oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.
- + Apoya el diseño de programas de mercadotecnia más eficaces para alcanzar grupos homogéneos de clientes, y
- + Mejora la asignación de recursos de Marketing estratégico.

El proceso de segmentación del mercado involucra varios objetivos relevantes, entre ellos:

- + Debe identificar uno o más grupos de prospectos de compradores relativamente homogéneos respecto a sus deseos y necesidades y/o sus probables respuestas a las diferencias en los elementos de la mezcla de mercadotecnia (4 P' s).
- + Las diferencias dentro de un segmento de mercado deben ser pequeñas en comparación con las que hay entre los segmentos identificados.
- + Los criterios de segmentación deben medir o describir a los segmentos con la claridad suficiente para que puedan identificarse y detectar con precisión a los consumidores que los conforman.
- + El proceso de segmentación debe determinar el tamaño y el potencial de cada segmento, para basarse en ello cuando se asignan prioridades de inversión de recursos.

Los criterios de segmentación (factores descriptivos), usualmente utilizados se presentan a continuación:



Factores Descriptivos Demográficos

Si bien los aspectos demográficos (edad de la empresa, tamaño, ramo, etc.) son útiles para segmentar mercados de organizaciones, es frecuente aplicarlos en términos de atributos de los consumidores individuales, como se muestra en la figura 4.3.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	NIVELES, INTERVALOS O CLASES
Edad	0-25 / 26-56 / +56
Sexo	Masculino, Femenino
Tamaño Familiar	1,2,3,4,5,+
Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo, Divorciado,...
Talla	-1,60 / 1,60-1,80 / +1,80
Pesos	-50 / 50-80 / +80
Religión	Católica, Muslmana, Otras
Nacionalidad	Mexicana, Española, Otras

Fig. 4.3 Segmentación en base a atributos personales

Los factores descriptivos demográficos son importantes también en la segmentación de los mercados de tipo industrial, los cuales se segmentan en dos etapas:

La primera, Macro segmentación, divide el mercado de acuerdo con las características de la organización compradora aplicando factores descriptivos como la edad de la empresa, su tamaño y su afiliación de ramo o industria.

La segunda etapa, Micro segmentación, agrupa a los clientes por las características de los individuos que influyen en la decisión de compra; como edad, sexo y posición dentro de la organización. Los mercados internacionales se segmentan en una forma jerárquica similar, comenzando con los países, seguidos por los grupos de individuos o las organizaciones de compra.

Factores Descriptivos Geográficos

Las diferentes ubicaciones varían en su potencial de ventas, tasas de crecimiento, necesidades del cliente, culturas, climas, necesidades de servicio, estructura competitiva y tasas de compra de diversos bienes. La segmentación geográfica se usa en los mercados de consumo y de organizaciones y es particularmente importante en las ventas al detalle así como en diversos negocios de servicios, donde los clientes no están dispuestos a desplazarse demasiado lejos para obtener los productos y servicios que requieren. Así, una forma de segmentar los mercados detallistas es por la distancia o el tiempo de conducción de los mismos desde una ubicación particular.

Al área incluida dentro de una región definida geográficamente se le llama área de comercio. En el mundo actual tan acelerado del comercio electrónico, las cuestiones de la segmentación geográfica pueden ser muy importantes, dado el alcance global del Internet. Muchos esquemas de segmentación comprenden ambos factores, los demográficos y los geográficos, constituyendo los factores geodemográficos de amplia aplicación en la evaluación del tamaño y el potencial de mercado de un segmento definido por un área de comercio particular.

Factores Descriptivos de Comportamiento

Los factores descriptivos de comportamiento definen los mercados en función de lo que hacen los consumidores, y por esta razón pueden asumir muchas formas, entre ellas las que se basan en necesidades del consumidor o en patrones de comportamiento más generales que incluyen el estilo de vida o la clase social; o bien, en los mercados de organizaciones, las que están basadas en la estructura de las actividades de compra de las empresas y los tipos de situaciones de compra que estas encuentran.

Las necesidades del cliente se expresan en los beneficios buscados en un producto o servicio particular. Los clientes individuales no tienen necesidades idénticas y, por ende asignan diferentes grados de importancia a los beneficios ofrecidos por productos por productos distintos. Al final, el producto que provee el mejor conjunto de beneficios percibidos es el que tendrá mayor probabilidad de venderse.

Puesto que comprar es un proceso de solución de problemas, los consumidores evalúan las alternativas de producto o marca con base en las características deseadas y en lo valiosa resulta cada una de ellas, lo que constituye los criterios de elección. Los mercadólogos definen los segmentos de acuerdo con estos criterios de elección en términos de la presencia o ausencia de ciertas características y de su importancia asignada por los compradores. En los mercados de organizaciones los clientes consideran los beneficios que incluyen el desempeño del producto en diferentes situaciones de uso. Entre otras consideraciones, en la compra de productos industriales están: la entrega oportuna, los plazos de crédito, la disponibilidad de piezas de repuesto y los servicios postventa. Adicionalmente existen factores descriptivos más generales relacionados con el producto, aplicables tanto a la venta industrial como a la de consumo, entre los que se pueden enunciar: el uso del producto, la lealtad a la marca, la predisposición y la influencia de compra; todo lo cual se puede utilizar para la segmentación.

El uso de producto es importante porque en varios mercados una pequeña proporción de clientes potenciales representa un alto porcentaje de las compras totales. En los mercados organizacionales se conoce mejor a los clientes, por lo que los usuarios fuertes (con frecuencia llamados cuentas clave) son más fáciles de identificar.

La lealtad se refleja en el número de compras sucesivas hechas a lo largo del tiempo. En el caso de mercados industriales los vendedores pueden detectar rápidamente el cambio de proveedor, en cambio en los mercados de consumo se requieren de investigaciones de mercado específicas.

Los consumidores tienen diferentes predisposiciones hacia la compra de un producto. Un esquema de segmentación con base en el conocimiento del producto (conciencia de conocimiento del producto) y en la predisposición de compra puede identificar a los no usuarios que tienen mayor probabilidad de convertirse en futuros compradores.

La segmentación del mercado basada en fuentes de influencia de compra es recomendable tanto para los mercados de consumo como para las organizaciones. Muchos productos que consumen diversos miembros de la familia los adquiere la madre, pero se están volviendo más comunes las decisiones de compra tomadas en forma conjunta por el esposo y la esposa. En los mercados de

organizaciones varios individuos o unidades con diversos grados de influencia participan en el centro de compra.

Los factores descriptivos de comportamiento más generales, incluidos los estilos de vida y la clase social, se utilizan en los mercados de consumo. En los mercados industriales los prospectos difieren en la forma en que estructuran sus actividades de compra. A continuación se describen brevemente estos tres factores:

Estilo de vida. La segmentación por estilo de vida o Psicográfica agrupa a los consumidores con base en sus actividades, interés y opiniones. De esta información se puede inferir que tipo de productos y servicios atraen a un grupo en particular, así como cual es la mejor forma de comunicarse con los individuos del grupo.

Clase social. Toda sociedad tiene sus agrupaciones de estatus basadas principalmente en similitudes de ingresos, educación y ocupación.

Factores descriptivos de comportamiento de las organizaciones o empresa. La estructura de compra o adquisición y los factores descriptivos de segmentación de la situación de compra son exclusivos de los mercados de organizaciones (industriales). La estructura de compra es el grado en que la actividad de adquisición está centralizada. En una estructura así es probable que el comprador considere todas las operaciones con un proveedor determinado sobre una base global para dar la mayor atención a los ahorros en costos y minimizar los riesgos. En una situación descentralizada, el comprador tiende a ser más sensible a las necesidades del usuario, a enfatizar la calidad del producto y a la entrega puntual. El factor descriptivo de la situación de compra comprende tres tipos distintos de situaciones: La recompra directa, la recompra modificada y las nuevas compras.

4.3 EL PROCESO DE SEGMENTACION DE MERCADOS

Como se revisó en los puntos anteriores, la gran mayoría de las empresas actualmente ya no se concentran en un solo producto ni en un solo programa de mercadotecnia en el mercado masivo, sino que lo fraccionan en segmentos homogéneos con base en diferencias identificables en los beneficios buscados por los compradores. A continuación diseñan productos “a la medida” de los deseos e idiosincrasias particulares de cada segmento. Sin embargo, no todos los segmentos representan oportunidades igualmente atractivas para la compañía.

El planteamiento del presente trabajo se centra en este concepto, los segmentos de mercado identificados deben evaluarse en su atractivo actual y futuro, en base a las fortalezas y capacidades de la empresa, en relación con las necesidades de cada segmento y las presiones competitivas.

Dentro de toda empresa establecida es recomendable aplicar un marco analítico común para evaluar el potencial de las alternativas de los segmentos identificados. Así podrá realizarse la evaluación bajo el mismo conjunto de criterios y luego asignarles prioridades para decidir cuales segmentos serán el objetivo de la empresa y, como consecuencia, asignar los recursos y esfuerzos de mercadotecnia.

Un marco analítico útil es la matriz de atractivo de mercado/posición competitiva (Fig. 4.4).

Atractivo del Mercado	Alto (8 a 10)			
	Moderado (4 a 7)			
	Bajo (0 a 3)			
		Débil (0 a 3)	Media (4 a 7)	Fuerte (8 a 10)
		Posición Competitiva de la Compañía		

Fig. 4.4 Esquema de la Matriz Posición de la Empresa-Atractivo del Mercado

Los pasos a seguir en el desarrollo de una matriz de atractivo de mercado y/o posición competitiva para analizar los mercados objetivo actuales y en potencia, se secuencian en la figura 4.5.

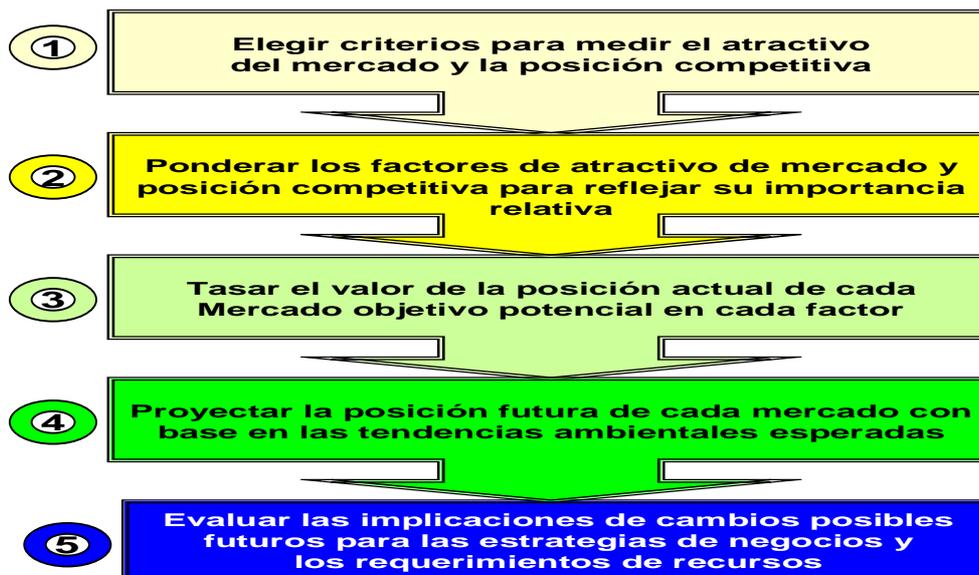


Fig. 4.5 Secuencia de elaboración de la Matriz de Atractivo del Mercado

El fundamento de la matriz es que el atractivo de un mercado (su potencial de ganancias) puede evaluarse examinando los factores competitivos y ambientales que pueden influir en su rentabilidad. En el capítulo 2 se presentó a profundidad el análisis estratégico de mercadotecnia, que arroja la posición situacional del sector y de la empresa participante, con lo que en combinación con la segmentación del mercado puede llevar a la empresa, sin duda, a la toma de decisiones efectivas con alta posibilidad de éxito. Los factores fundamentales del atractivo del mercado y de la posición competitiva se Resumen en la figura 4.6, presentada a continuación:

FACTORES DE ATRACTIVO DEL MERCADO	FACTORES DE POSICION COMPETITIVA
<p>Necesidades y Comportamiento del Cliente</p> <p>¿Existen necesidades desatendidas o mal atendidas que podríamos satisfacer?</p>	<p>Oportunidades para la Ventaja Competitiva</p> <p>¿Podemos diferenciarnos?</p> <p>¿Podemos alcanzar los Factores Clave de Éxito (FCE)?</p>
<p>Tamaño y Tasa de Crecimiento del Mercado/Segmento</p> <p>> Potencial de mercado en unidades, \$, No. de prospectos</p> <p>> Tasa de crecimiento en unidades, \$, No. de prospectos</p> <p>¿Podría el segmento objetivo constituir una plataforma para la expansión en segmentos conexos?</p>	<p>¿Cuál es la posición de nuestro(s) producto(s) en su Ciclo de Vida?</p>
<p>Tendencias MacroAmbientales: ¿Son favorables?</p> <p>> Politico-Legales</p> <p>> Económicas</p> <p>> Socioculturales</p> <p>> Tecnológicas</p> <p>> Ecológicas (Naturales)</p> <p>> Demográficas</p>	<p>Capacidades y Recursos de la Empresa y de la Competencia</p> <p>> Fuerza y profundidad de la administración</p> <p>> Recursos financieros y Cadena de Valor</p> <p>> Imagen de Marca</p> <p>> Participación de Mercado (SOM)</p>
	<p>Atractivo del Sector Industrial</p> <p>> Participantes Potenciales</p> <p>> Poder de Negociación de los Proveedores</p> <p>Presión de Productos Sustitutos</p> <p>Poder de Negociación de los Compradores</p> <p>Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales</p>

Fig. 4.6 Factores esenciales del Atractivo de un Mercado

No debe perderse de vista que un mercado es un objetivo deseable sólo si tiene un índice muy positivo en por lo menos una de las dos dimensiones de atractivo de mercado y posición competitiva, y un indicador al menos moderadamente positivo en la otra dimensión. Visualizando la figura 4.4 esta situación corresponde a los espacios marcados sin color en los extremos derecho y superior. La matriz ofrece una orientación general de objetivos estratégicos y de asignación de recursos para segmentos donde se participa actualmente, y sugiere en que nuevos segmentos conviene entrar. En consecuencia, también es útil, en condiciones cambiantes del mercado, para evaluar segmentos de los cuales hay que retirarse o en los que se podría reducir la asignación de recursos. En la figura 4.7 se presentan las pautas genéricas de los objetivos estratégicos y las asignaciones de recursos para mercados en cada una de las celdas de la matriz. De manera concluyente se puede aseverar que los recursos deben concentrarse en donde el negocio esté posicionado con seguridad, utilizar los recursos para mejorar una posición competitiva débil en mercados atractivos y deshacerse de los mercados no atractivos en los que la empresa no posea ventajas competitivas.

Atractivo del Mercado	Alto	Construir selectivamente: + Especializarse en torno a fortalezas limitadas. + Buscar formas de superar las debilidades. + Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible.	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Invertir para construir: + Desafío de ser el líder. + Construir selectivamente sobre fortalezas. + Reforzar áreas vulnerables	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Proteger posición: + Invertir para crecer. + Concentrarse en mantener la fortaleza.
	Moderado	Expansión limitada o recorte + Expandirse sin alto riesgo o minimizar inversión y enfocar operaciones.	Administrar ganancias: + Proteger fortalezas + Invertir para mejorar áreas de bajo riesgo.	OBJETIVO POTENCIAL DESEABLE Construir selectivamente: + Aumentar productividad. + Aumentar capacidad.
	Bajo	Liquidar: + Vender cuando sea posible maximizar el valor. + A la vez, reducir costos fijos y no invertir.	Administrar ganancias: + Proteger posición + Minimizar inversión.	Proteger y reenfocar + Defender Fortalezas + Buscar formas de aumentar las ganancias actuales sin acelerar la declinación del mercado.
		Baja	Moderada	Alta
		Posición Competitiva de la Compañía		

Fig. 4.7 Matriz Posición de la Empresa-Atractivo del Mercado

4.4 INVESTIGACION DE MERCADOS

Es práctica común referirse a la investigación de mercados sin profundizar en su real acepción. Podríamos decir que de forma coloquial se habla indiscriminadamente de esta herramienta como un fin estratégico más que como un elemento que proporciona información específica para la toma de decisiones. El costo de una investigación útil generalmente resulta elevado, por lo que debe utilizarse cuando específicamente sepamos cuales son las necesidades de información.

La propuesta del modelo objeto del presente trabajo, es que al realizar el análisis estratégico debemos tener claro cuáles son los “huecos” a llenar, es decir, que información se requiere para tomar el mejor camino. Así será más precisa la definición del tipo de investigación requerida. Una vez elaborada la idea de negocio y concluido el análisis estratégico, como se mencionó en el capítulo anterior, llega el momento de planificar y desarrollar todo el proceso de la Investigación de Mercados para confirmar o no, total o parcialmente, la viabilidad y las probabilidades de éxito del Proyecto.

La investigación de mercados podría ser definida como el conjunto de acciones realizables para que el bien o servicio producido por el proyecto llegue al comprador (personas y/o empresas); consiste en un análisis minucioso y sistemático de los factores que intervienen en el mercado y que ejercen influencia sobre el producto del proyecto (62). Estos factores están relacionados con las fuerzas que determinan el comportamiento de los consumidores y productores y se expresan en variables: Demanda y Oferta, cuya interacción permite fijar las características del producto/servicio, el precio y las condiciones de venta, la cantidad a producirse y los lugares y ocasiones de venta, entre otros factores. En estos estudios se efectúa un análisis actual y proyectado de las variables que interviene en el mercado. Todo estudio de mercado incluye aspectos precisos de los proveedores internos y/o externos, de los competidores, de los consumidores y de la distribución del producto, toda vez que estos elementos influyen sobre el proyecto.

A su vez puede observarse en el mercado a los competidores directos, para conocer la existencia de productos similares a los generados por el proyecto. Será necesario conocer la forma de producir y distribuir, los precios con que trabajan, la estrategia comercial que implementan (precios, condiciones de venta, plazos, costos de los créditos, descuentos, promociones, publicidad, comercialización, etc.) para captar la atención de los consumidores.

También puede investigarse sobre la competencia indirecta, como lo plantea el modelo de las 5 fuerzas analizado en el capítulo II, en cuanto a competir con otros productores para la adquisición

de materias primas, insumos, materiales y bienes de capital que requiere el proyecto, si estos bienes fueran insuficientes y escasos en el mercado proveedor.

Por otro lado el conocimiento del mercado consumidor es imprescindible, hay que considerar gustos, preferencias y hábitos de consumo, motivaciones de compra del Consumidor individual, sus niveles de ingreso, su propensión a consumir y ahorrar, y otros aspectos no profundizados en el análisis del poder de negociación de los compradores. En función a este mercado, el proyecto diseñará las estrategias más viables para llegar al consumidor. Si el producto está destinado a un consumidor institucional (Empresa) solo se tendrán que observar los factores de carácter económico, entonces bastara definir las bondades del producto en relación a los ofrecidos por otros competidores.

La función de la Investigación de Mercados es aportar a la empresa la información cualitativa y cuantitativa precisa para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, con el fin de garantizar los mejores resultados del proyecto que se va a emprender.

La figura 4.8 esquematiza el proceso operativo de la investigación de mercados.

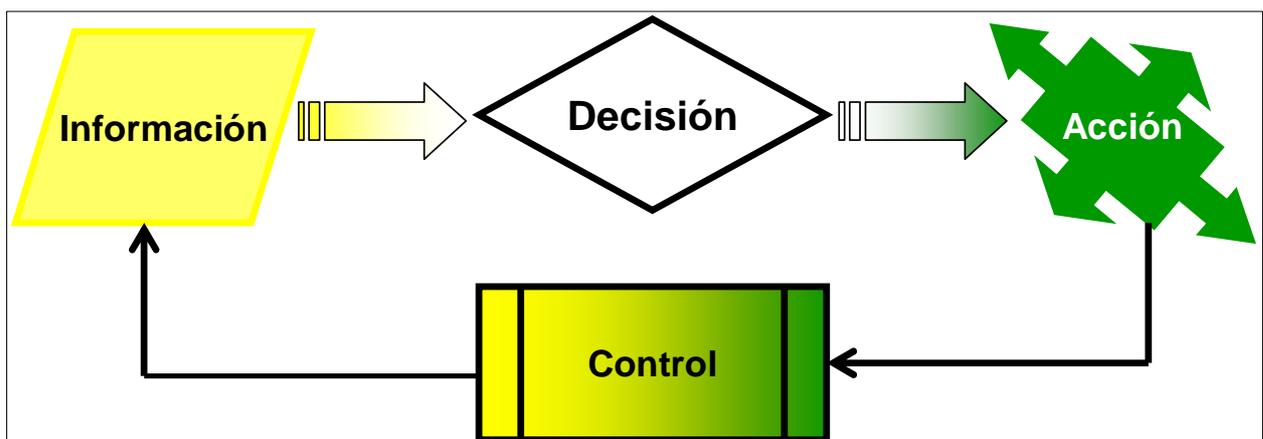


Fig. 4.8 Proceso de acción de la investigación de mercados

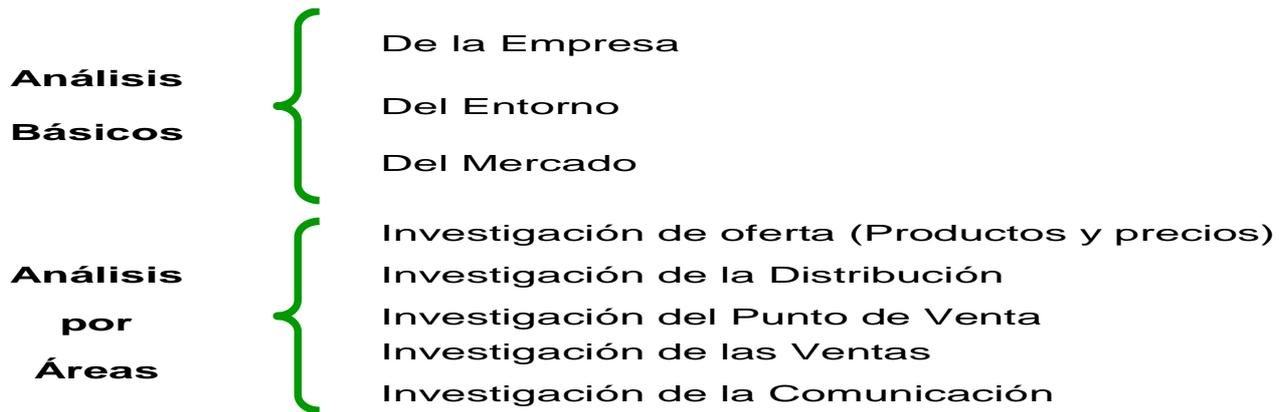
La información procedente de la investigación y el análisis del mercado, nos permite (62) decidir a partir de realidades comprobadas (y de hechos y datos creíbles), fijando con mayor seguridad objetivos y previsiones al cimentarse sobre bases sólidas y ciertas con un alto índice de probabilidad y en consecuencia, reducir o incluso eliminar la incertidumbre generada por los riesgos de equivocación en la toma de decisiones, aumentando en cambio las probabilidades de éxito, para finalmente poder controlar con precisión el desarrollo del Plan de Mercadotecnia y los resultados que se vayan obteniendo, corrigiendo así a tiempo las desviaciones que se presenten entre lo planeado y la realidad.

Dependiendo de los objetivos de la investigación, la información recaba y aporta:

DATOS CUANTITATIVOS.- Estadísticas o datos numéricos y concretos (por ejemplo: cuotas de mercado, consumidores localizados en una zona geográfica, etc.), y

DATOS CUALITATIVOS.- Todo tipo de información sobre criterios, motivaciones, opiniones y comportamientos (como preferencias de marcas, envases, pre y post-tests sobre anuncios o campañas publicitarias, motivaciones de compra y consumo, etc.).

Aunque los objetivos específicos de la investigación son naturalmente innumerables, la mayoría de ellos pueden encuadrarse dentro de las siguientes áreas:



De una manera más extensa y concreta, se pueden enunciar los siguientes datos a conseguir, y los sistemas a aplicar en la investigación de mercados:

1. Datos Generales del Mercado:

- 1.1 Coyuntura, potencial y tendencias del mercado y del sector.
- 1.2 Estructura geográfica: núcleos de población y sus áreas de influencia.
- 1.3 Estadísticas sobre empresas del sector.
- 1.4 Estadísticas sobre el ciclo de vida del sector.

2. Análisis de la Demanda:

- 2.1 Estadísticas demográficas.
- 2.2 Censo de clientes.
- 2.3 Segmentación según las variables definidas en la estrategia de mercados.
- 2.4 Índices de capacidad de compra.
- 2.5 Composición de la unidad familiar o empresarial.
- 2.6 Investigación motivacional.
- 2.7 Hábitos de compra.
- 2.8 Influencia de la estacionalidad.
- 2.9 Índices sobre compras.

3. Investigaciones sobre el Producto y el Precio:

- 3.1 Prueba de concepto.
- 3.2 Pruebas de producto.
- 3.3. Puntos críticos, precios, descuentos y condiciones de pago.
- 3.4 Elasticidad de la demanda.
- 3.5 Chequeo de producto.

4. Investigaciones sobre la Distribución:

- 4.1 Selección de canales de distribución.
- 4.2 Puntos de venta, almacenes, flota de vehículos, etc.
- 4.3 Localización y datos de proveedores.

5. Investigación sobre las Ventas:

- 5.1 Sistemas de venta.
- 5.2 Organización de equipos de venta.
- 5.3 Sistemas de remuneración.
- 5.4 Sistemas de capacitación.
- 5.5 Localización de representantes e intermediarios.
- 5.6 Argumentaciones.
- 5.7 Documentación de ventas.
- 5.8 Sistema administrativo y de control.

6. Investigación sobre Publicidad y Promoción:

- 6.1 Posicionamiento de marcas.
- 6.2 Pre-test.
- 6.3 Post-test.
- 6.4 Selección de medios.
- 6.5 Eficacia de la publicidad.
- 6.6 Eficacia de la mezcla promocional.

Determinada la finalidad y los objetivos de la investigación, la información puede obtenerse en dos tipos de fuentes:

- *Fuentes Primarias.*- No elaboradas, que se conseguirán a través de encuestas, observaciones, etc. realizando trabajo de campo, y
- *Fuentes Secundarias.*- Elaboradas, como publicaciones, informes, estadísticas, anuarios, etc. mediante investigación interna o de "oficina".

A su vez pueden clasificarse en dos grupos, según su procedencia.

- *Fuentes Internas*, existentes en la propia organización, y
- *Fuentes Externas*, provenientes de instituciones (como el INEGI), organismos, centros de Investigación, Internet, etc.

4.5 MUESTREO

Las tareas de Investigación de mercados, ya sea a través de encuestas o mediante cualquier otro método (pre o post-tests publicitarios, observaciones in situ, técnicas de investigación motivacional, etc.) se realizan seleccionando una muestra representativa de la población total a investigar.

Dentro del error previsto (error de muestreo), al investigar sobre la muestra se logran resultados muy cercanos a los que se obtendrían si el estudio se hubiera desarrollado sobre la totalidad de la población. Cuando se toma la decisión de usar una muestra, se deben considerar varios factores. En la figura 4.9 se presentan las diversas etapas del proceso de muestreo, así como los principales tipos de muestreo utilizados en investigación de mercados (59).

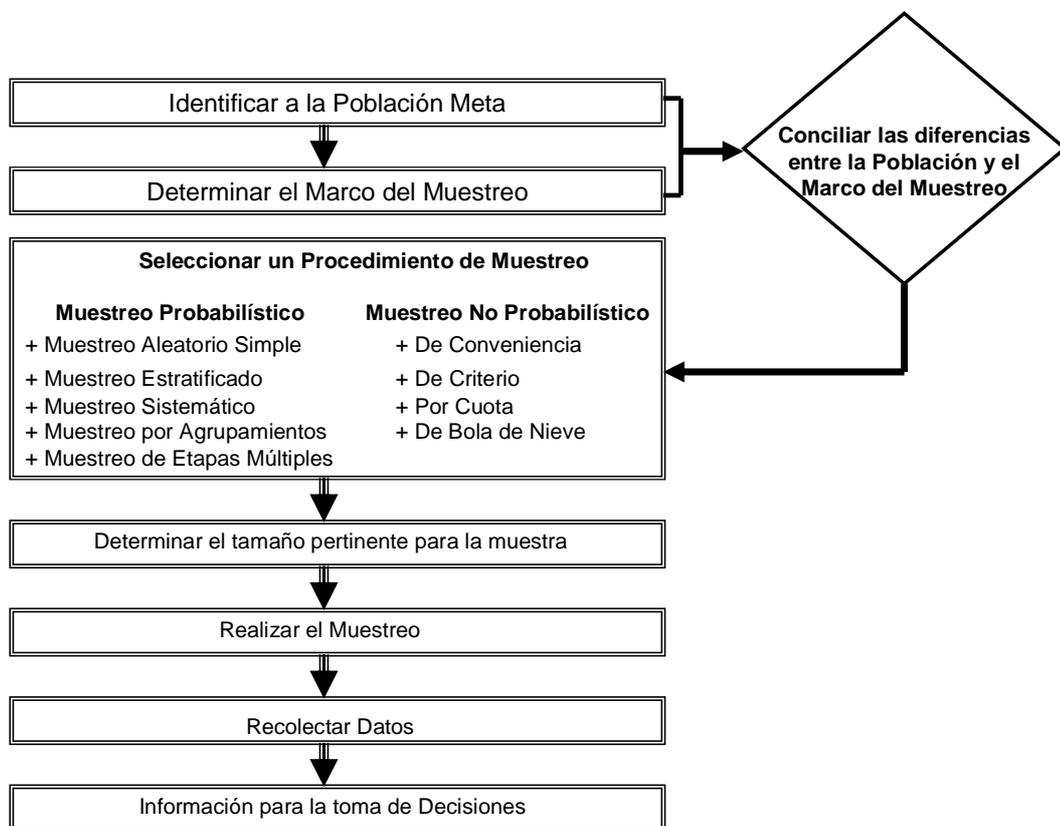


Fig. 4.9 Etapas del proceso de muestreo

Con excepción del caso del muestreo convencional o indiciario, el grado de representatividad será mejor si las unidades muestrales (individuos, familias, grupos, empresas, establecimientos, etc.) que la integran pasan a formar parte de la muestra aleatoria, es decir, dejando que el azar actúe determinando *Quienes* y *Cuantos* han de formar parte de la muestra. A continuación se describen brevemente los procedimientos de muestreo indicados en la figura 4.9:

Muestreo Probabilístico.

En el muestreo probabilístico, la teoría de la probabilidad le permite al investigador calcular la naturaleza y extensión de los sesgos en la estimación y determinar que variación se produce por el propio procedimiento de muestreo. Se requiere un marco de muestreo, una lista de unidades de muestreo o un procedimiento para llegar a los entrevistados con una probabilidad conocida.

El muestreo probabilístico implica cuatro consideraciones. *Primero* se debe especificar la población meta, es decir, el grupo acerca del cual se está buscando información. En *segundo lugar*, se necesita desarrollar el método para seleccionar la muestra, *en tercer lugar*, debe determinarse el tamaño de la muestra, el cual dependerá de las necesidades de exactitud, la variación dentro de la población y el costo, *finalmente* se debe considerar el problema de ausencia de respuesta. Los métodos probabilísticos más socorridos son:

Muestreo Aleatorio Simple.- Es aquel en el que se asigna a todas y cada una de las unidades la misma oportunidad de formar parte de la muestra. En consecuencia no se realiza una segmentación previa. En este tipo de muestra, el simple azar hará que la estructura existente en el universo se reproduzca automáticamente en la muestra. Actualmente con el uso de las computadoras, se utilizan tablas de números aleatorios para determinar la muestra.

Muestreo Estratificado.- Es aquel cuyo diseño ha tenido en cuenta previamente la división porcentual que presenta el universo. Su estructura, composición o diseño es igual al de la población a investigar, con idénticos porcentajes que ésta en cuanto a su distribución por sexos, grupos de edad, estratos socioeconómicos o culturales, residencia, niveles profesionales, etc. A estos factores de selección se les conoce como variables.

Para crear un plan de muestreo conviene buscar subgrupos naturales que sean más homogéneos que la población total. Tales subgrupos se denominan estratos. De esta forma habrá más homogeneidad dentro de los estratos en comparación con la homogeneidad entre los estratos.

Muestreo Sistemático.- Implica distribuir sistemáticamente la muestra entre la lista de los miembros de la población. Por lo tanto, si la población contiene 10,000 (=N) personas y se desea un

tamaño de muestra de 1,000 ($=n$), se selecciona cada décima ($=I$, intervalo del muestreo) persona para el muestreo. Un uso común del muestreo sistemático está en las encuestas telefónicas.

Muestreo por Agrupamientos.- En este tipo de muestreo, la eficiencia del muestreo se mejora disminuyendo el costo a una tasa más rápida que la exactitud. Al igual que el muestreo estratificado, el muestreo por agrupamientos es un proceso de dos pasos, con la diferencia que en el caso de agrupamientos se divide a la población en subgrupos denominados justamente agrupamientos en lugar de estratos. Sin embargo, en este caso se selecciona una muestra aleatoria de subgrupos o agrupamientos y se entrevista a todos los miembros. Este tipo de muestreo es útil cuando pueden identificarse subgrupos que son representativos de toda la población.

Muestreo de Etapas Múltiples.- Ampliamente utilizado en el caso de muestras por áreas geográficas, donde se requiere una mezcla de métodos en función del acercamiento más preciso al grupo elegido, así por ejemplo una secuencia: estado-ciudad-zona-colonia-manzana-calle-casa. El diseño de este muestreo depende de la información buscada, lo que determinará el método a utilizar en cada sub-segmentación.

Muestreo No Probabilístico.

En este método de muestreo se eliminan los costos y las molestias de desarrollar un marco de muestreo, pero también la precisión con la que se puede presentar la información resultante. De hecho los resultados pueden contener sesgos ocultos e incertidumbres que los hacen peores que si no se tuviera información en absoluto.

El muestreo No Probabilístico se usa normalmente en situaciones como:

Etapas exploratorias de un proyecto de Investigación,

Pruebas preliminares de un cuestionario,

El manejo de una población homogénea,

Cuando el investigador no tiene el conocimiento estadístico adecuado, y

Cuando se requiere facilidad operativa

Como se ilustra en la figura 4.9, se distinguen cuatro tipos de procedimientos de muestreo No Probabilístico, descritos a continuación:

Muestreo de Criterio.- Un “experto” emplea su propio criterio para identificar muestras representativas. Por ejemplo, los clientes de un centro comercial podrían servir para representar a los residentes de una ciudad, o varias ciudades podrían ser seleccionadas para representar a un país. Algunas situaciones donde se recomienda el muestreo de criterio son:

- Cuando el muestreo probabilístico no es factible o excesivamente costoso

- Si el tamaño de la muestra tiene que ser muy pequeño (por ejemplo 10), y
- Cuando es útil obtener una muestra deliberadamente desviada.

Muestreo de Bola de Nieve.- Es una forma de muestreo de criterio que resulta conveniente cuando es necesario llegar a poblaciones pequeñas y especializadas. Bajo un diseño de bola de nieve a cada encuestado, después de realizar la entrevista, se le pide que identifique a uno o más miembros del campo en particular. El resultado puede ser una muestra muy útil.

Muestreo de conveniencia.- La composición de la muestra se obtiene sin que intervenga el azar. Las unidades muestrales no se eligen aleatoriamente, sino intencionalmente, determinadas por el responsable de la investigación. Este tipo de muestreo se utiliza cuando existe el interés de que determinadas personas o grupos formen parte de la muestra. Por ejemplo si se pretende conocer la opinión de profesionales específicos (rueda de expertos) para sacar conclusiones técnicas de su especialidad, orientar y concretar los objetivos del análisis, etc. Este muestreo se utiliza con frecuencia para la prueba preliminar de un cuestionario.

Muestra por Cuotas.- Es un muestreo de criterio con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo especificado en la población. El muestreo por cuotas con frecuencia se basa en datos demográficos como ubicación geográfica, edad, sexo, educación e ingresos. Como resultado de ello, el investigador sabe que la muestra corresponde a la población con respecto a estas características.

4.5.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Es decisivo que el tamaño de la muestra sea el adecuado, es decir, que se componga de un número suficiente de unidades, con el fin de reducir el error de muestreo. En el caso de productos de de gran consumo el tamaño mínimo suele ser de 1,000 individuos.

En las muestras aleatorias, el tamaño se calcula por medio de sistemas probabilísticas que permiten conocer el porcentaje de error e incrementar el nivel de confianza de los resultados (60).

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, por lo que Z = 1.960.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conoce, o cuando la encuesta a aplicar se realiza sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para:

$$P = Q = 50.$$

A continuación se presentan dos ejemplos sencillos, con el único fin de ejemplificar la aplicación:

Población infinita.

León, Gto tiene 1,250,000 habitantes. En una investigación de mercados que se está realizando, se desea conocer el número de personas que estarían dispuestas a trasladarse a vivir a otra ciudad del país. ¿Cuál será el tamaño de la muestra a estudiar para un nivel de confianza de la encuesta del 95.5 % y un margen de posible error del ± 4%?

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2} = \frac{2^2 \times 50 \times 50}{4^2} = 625 \text{ personas}$$

Población infinita:

Si solo consideramos una comunidad de 10.000 habitantes, para el mismo estudio:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q} = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 10,000}{4^2 (10,000 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} = 588 \text{ personas}$$

Para facilitar el cálculo del tamaño de la muestra suelen utilizarse tablas (como las presentadas en las páginas 113 y 114 al final del capítulo), cuyo uso viene dado por el fácil método del eje de coordenadas.

4.6 EL CUESTIONARIO

En mi experiencia profesional he encontrado recurrentemente que la información arrojada en las investigaciones de mercado, tanto cuantitativas como cualitativas, no resulta de la utilidad deseada; la mayoría de las ocasiones debido a la mala definición de las necesidades de información. Una ayuda extraordinaria es elaborar una guía de tópicos, y aunque su uso es requerido usualmente solo en estudios cualitativos, es de gran utilidad al momento de diseñar el cuestionario en estudios cuantitativos, pues asegura enmarcar las preguntas en la dirección adecuada.

Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, se elabora el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida. Esta es una cuestión sumamente importante, pues una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir, muchas de las causas que ocasionan fallos en una encuesta.

El cuestionario no sólo debe permitir plasmar correctamente la información buscada, sino que también tiene que ser diseñado de tal forma que facilite al máximo las posibilidades del tratamiento cuantitativo de los datos recabados, Es imperativo considerar dos aspectos que se deben tener en cuenta:

- El cuestionario es el punto de encuentro en la relación de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado. De ahí la importancia de que el cuestionario posibilite una corriente de comunicación fácil y exacta, que no dé lugar a errores de interpretación y permita cubrir todos los objetivos.
- El cuestionario es un formulario, es decir, un impreso en el que se registran datos e información, por lo que en su elaboración deben definirse los códigos de tabulación y el formato, de manera tal que la labor del procesado de datos resulte simple. Asimismo, la experiencia aconseja que se aproveche la realización de los «pre-test» o encuestas piloto para probar el cuestionario diseñado, incluso después de los estudios necesarios.

Un buen cuestionario debe reunir las siguientes propiedades:

- *Claridad del lenguaje.* Procurar términos que sean suficientemente claros, lo que evitará errores de interpretación.

- *Respuestas fáciles.* Para evitar incorrecciones como consecuencia de la fatiga, hay que elaborar preguntas cuyas respuestas no supongan gran esfuerzo mental.
- *Evitar preguntas molestas.* Si a pesar de ello es preciso realizarlas, conviene introducir al entrevistado en el espíritu de la encuesta.
- *No influenciar la respuesta.* Hay que dejar entera libertad a la hora de elegir la respuesta, sin influir de ninguna forma al entrevistado.

Dentro del cuestionario, se pueden realizar diferentes tipos de preguntas:

- *Abiertas y cerradas.* Abiertas son aquellas en que el entrevistado puede dar libremente su respuesta. Por el contrario, en las cerradas el entrevistado debe elegir una o varias alternativas ofrecidas.
- *Preguntas para ordenar.* En ellas se pide al entrevistado que según su criterio coloque en orden los términos que se le indican.
- *Preguntas en batería.* Constituyen un conjunto de cuestiones o interrogantes que, en realidad, forman una sola pregunta con el objetivo de obtener una respuesta concreta.
- *Preguntas proyectivas.* Se pide la opinión al entrevistado sobre una persona, marca o situación que se le muestre.
- *Preguntas de control.* Sirven para proporcionar una idea de la verdad y sinceridad de la encuesta realizada, es conveniente incluir una o dos en todo cuestionario. En caso de detectar falsedad de criterio, el cuestionario debe eliminarse.

4.7 TRABAJO DE CAMPO

Los trabajos de campo están dentro de la fase en la que se realizan las entrevistas. Es frecuente hacer, antes de los trabajos de campo propiamente dichos, una encuesta piloto que sirve para probar tanto el material de trabajo (cuestionarios, direcciones e instrucciones) como la organización general y el grado de aptitud y de entrenamiento de los entrevistadores. Para ello es necesario disponer de un personal eficiente y preparado: entrevistadores, jefes de grupo y supervisores o inspectores. La selección y reclutamiento de este personal, que frecuentemente carece de auténtica profesionalidad, debe ser cuidada al máximo. Algunas peculiaridades que los entrevistadores deben reunir son:

- *Tipología metódica y ordenada.* Deben saber captar detalles sobre la veracidad y seriedad del entrevistado, así como otros factores externos.

- *Sinceridad*. Su trabajo es siempre algo libre, por lo que la sinceridad y responsabilidad son importantes a la hora de evaluar a los posibles candidatos.
- *Activo*. Debe cumplir su cometido valiéndose por sí mismo. No se trata de que estén ocupando cierto número de horas, sino de que sean capaces de alcanzar sus objetivos.
- *Presencia positiva*. Su aspecto ha de ser agradable.
- *Capacidad de adaptación*. Su trabajo se realiza en medios diferentes.

Los entrevistadores son dirigidos por jefes de grupo que, usualmente son entrevistadores veteranos. Se recomienda un jefe de grupo por cada cinco agentes encuestadores, y su misión consiste en acompañar a los encuestadores en algunas entrevistas para verificar la calidad de su trabajo y corregirlos en caso necesario, efectuar las visitas más difíciles y delicadas y, finalmente, realizar una primera revisión de los formularios.

Una vez que los cuestionarios llegan al departamento técnico, se supervisan uno a uno en la fase denominada «depuración», que tiene como misión asegurar el comportamiento y la conducta que mantuvo el entrevistador, así como la de los entrevistados, y comprobar que ambas han sido correctas y por tanto no dan lugar a fallas que ocasionarían errores en las estimaciones. La conducta de los entrevistadores puede resultar incorrecta por alguna de las siguientes causas (variables contaminadoras):

- Por la no realización de algunas de las entrevistas, llenando los cuestionarios falsamente.
- Las entrevistas se realizan, pero sólo se hacen las preguntas claves, de tal manera que una vez conocida la postura general del entrevistado, las cuestiones restantes son completadas por el entrevistador.
- Las entrevistas se han hecho pero no a las personas adecuadas.

Para disminuir la posibilidad de que esto suceda, el supervisor o jefe de equipo debe repetir algunas de las entrevistas y comprobar que todo se hizo correctamente, así como aclarar cualquier detalle que esté incompleto o induzca a errores. Si se comprueba la falsedad total o parcial de un cuestionario, deben revisarse todos los efectuados por el mismo agente. Una vez depurados los cuestionarios, el supervisor dará su visto bueno para su tabulación.

4.8 CODIFICACIÓN Y TABULACION

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el tratamiento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones

encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

La tabulación puede ser realizada de forma manual o informática. Aunque la primera está prácticamente en desuso, se efectúa a nivel particular o cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el recuento simple de los datos. Se debe tabular informáticamente, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de clasificaciones múltiples combinadas entre variables (“cruces”).

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. Como ya se mencionó, el momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que surjan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

4.9 IDENTIFICACION Y SELECCION DE SEGMENTOS DEL MERCADO META

Al finalizar la investigación de mercados, la empresa estará en la posición de tomar decisiones en cuanto a sus consumidores meta (target group), delimitados en base a la segmentación mas adecuada.

La identificación y selección de un segmento de mercado particular al cual dirigir una oferta de productos específica, depende de factores como la importancia del tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por la compañía o por los competidores y si la empresa cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del producto.

El o los segmentos escogidos deben ser sensibles al esfuerzo de mercadotecnia de la empresa. Si la respuesta de un segmento a cambios en las estrategias de mercadotecnia no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado.

Un problema asociado con la segmentación, es que una persona podría estar asociada con diferentes segmentos de mercado a la vez, en puntos distintos del tiempo. Esta movilidad dentro de segmentos, provoca problemas potenciales a una empresa que busca atender a más de un segmento con el mismo personal o equipo. Lo importante, es que la elección de segmentos que constituyen el mercado objetivo, debe basarse en una revisión detallada de la rentabilidad existente y del potencial de los segmentos.

El proceso de segmentación, debe dar como resultado alguna de las siguientes decisiones básicas:

- a) La empresa puede decidir concentrarse en un segmento del mercado.
- b) La empresa puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia, diseñar diferentes planes de mezcla de la mercadotecnia para cada segmento.
- c) La empresa puede decidir no segmentar el mercado, sino ofertar sus productos al mercado entero. Esto puede ser apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable o en el caso que la empresa domine el mercado, concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancias.
- d) El análisis muestra que no hay un nicho de mercado viable para la oferta del producto.

La figura 4.10 resume gráficamente estas opciones de segmentación:

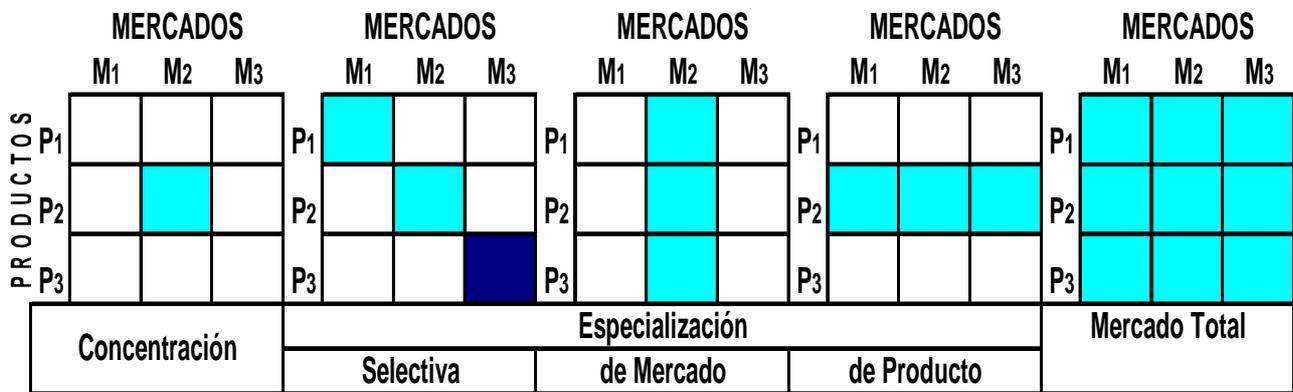


Fig. 4.10 Modelos de Segmentación Producto-Mercado

La segmentación de mercado, determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará el bien o servicio del proyecto. Los productos ofrecidos a esos segmentos, deben posicionarse en la mente de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención.

Cada segmento de mercado individual, requiere el diseño de una mezcla de mercadotecnia específica. Este enfoque, implica diversos pasos que incluyen la identificación de:

- Segmentos de mercado prioritarios.
- Características y factores comunes de compra (por segmento de mercado).
- Factores clave del éxito (para el mercado como un todo).
- Importancia relativa de factores clave del éxito (en cada segmento).
- Tamaño del mercado y porción del mercado en cada segmento.

La comprensión de las prioridades relativas, en cada segmento, en términos de los factores clave del éxito, es de considerable utilidad para llevar a cabo un juicio acerca de la mezcla de mercadotecnia adecuada que habrá de diseñarse.

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE ELEMENTOS DE UNA MUESTRA EXTRAÍDA DE UNA POBLACIÓN INFINITA (NIVEL DE CONFIANZA DE $2\sigma = 95,5\%$)

$$\text{Fórmula: } n = \frac{4 \times P \times Q}{E^2}$$

Límite de error (%)	Probabilidades de p y de q (p + q = 100) *													
	1/99	2/98	3/97	4/96	5/95	6/94	7/93	8/92	9/91	10/90	20/80	30/70	40/60	50/50
0,1	39.600	79.200	118.800	158.400	198.000	237.600	277.200	316.800	356.400	396.000	640.000	960.000	1.280.000	1.600.000
0,2	9.900	19.800	29.700	39.600	49.500	59.400	69.300	79.200	89.100	99.000	160.000	240.000	320.000	400.000
0,3	4.400	8.711	13.022	17.333	21.644	25.955	30.266	34.577	38.888	43.199	71.111	106.667	142.222	177.778
0,4	2.475	4.950	7.425	9.900	12.375	14.850	17.325	19.800	22.275	24.750	40.000	60.000	80.000	100.000
0,5	1.584	3.168	4.752	6.336	7.920	9.504	11.088	12.672	14.256	15.840	25.600	38.400	51.200	64.000
0,6	1.100	2.178	3.256	4.334	5.412	6.490	7.568	8.646	9.724	10.802	17.778	26.667	35.556	44.444
0,7	808	1.600	2.375	3.150	3.925	4.700	5.475	6.250	7.025	7.800	12.667	19.000	25.333	31.667
0,8	619	1.235	1.852	2.469	3.086	3.703	4.320	4.937	5.554	6.171	10.000	15.000	20.000	25.000
0,9	488	968	1.452	1.936	2.420	2.904	3.388	3.872	4.356	4.840	7.901	11.802	15.703	19.604
1,0	396	784	1.164	1.536	1.908	2.280	2.652	3.024	3.396	3.768	6.400	9.600	12.800	16.000
1,5	176	342	507	663	814	965	1.117	1.268	1.420	1.566	2.560	3.840	5.120	6.400
2,0	99	196	291	384	475	564	651	736	819	900	1.440	2.160	2.880	3.600
2,5	63	115	166	216	264	311	357	401	444	486	768	1.152	1.536	1.920
3,0	44	87	129	171	211	251	289	327	364	400	611	917	1.222	1.528
3,5	32	64	95	125	155	184	213	240	267	294	444	666	888	1.111
4,0	25	49	73	96	119	141	162	184	204	225	340	510	680	850
4,5	20	39	57	76	94	111	129	146	162	178	266	399	532	664
5,0	16	31	47	61	76	90	104	118	131	144	216	324	432	540
6,0	11	22	32	42	52	62	72	82	91	100	150	225	300	375
7,0	8	16	24	31	39	46	53	60	67	73	111	166	222	278
8,0	6	12	18	24	30	35	41	46	51	56	84	126	168	210
9,0	5	10	14	19	23	28	32	36	40	44	66	99	132	165
10,0	4	8	12	15	19	23	26	29	32	36	54	81	108	135
15,0	2	3	5	7	8	10	12	13	15	16	24	36	48	60
20,0	1	2	3	4	5	6	7	8	8	9	14	21	28	35

* Cuando los valores de p y de q no se conocen previamente hay que tomar p = q = 50%.

DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE ELEMENTOS DE UNA MUESTRA EXTRAÍDA DE UNA POBLACIÓN FINITA (NIVEL DE CONFIANZA DE $2\sigma = 95,5\%$)

$$\text{Fórmula: } n = \frac{4 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + 4 \times P \times Q}$$

Tamaño de la población N	Número de elementos de la muestra para los límites de error (e) indicados en el caso de $p = q = 50\%$ *									
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 6%	± 7%	± 8%	± 9%	± 10%
100	99	96	92	86	80	74	67	61	55	50
200	196	185	169	152	133	116	101	88	76	67
300	291	267	236	203	171	144	121	103	87	75
400	385	345	294	244	200	164	135	112	94	80
500	476	417	345	273	222	179	145	119	99	83
1.000	909	714	526	385	286	217	169	135	110	91
1.500	1.304	938	638	441	316	234	180	142	114	94
2.000	1.667	1.111	714	476	333	244	185	145	116	95
2.500	2.000	1.250	760	500	345	250	189	147	117	96
3.000	2.307	1.364	811	517	353	254	191	149	119	97
3.500	2.593	1.458	843	530	359	257	193	150	119	97
4.000	2.857	1.538	870	541	364	260	194	150	120	98
4.500	3.103	1.607	891	549	367	261	195	151	120	98
5.000	3.333	1.667	909	556	370	263	196	152	120	98
6.000	3.750	1.765	938	566	375	265	197	152	121	98
7.000	4.118	1.842	949	574	378	267	198	153	121	99
8.000	4.444	1.905	976	580	381	268	199	153	122	99
9.000	4.737	1.957	989	584	383	269	200	154	122	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	270	200	154	122	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	273	201	155	122	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	274	202	155	123	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	275	202	155	123	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	276	203	156	123	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	277	204	156	123	100

* Cuando $p < 50\%$, el tamaño de la muestra es más pequeño.

CAPITULO V: OFERTA Y DEMANDA

En el Capítulo 1 se trató con cierta amplitud el concepto de Proyecto, ahora retomaremos algunos de los términos para desarrollar el presente capítulo, pretendiendo darle un enfoque integrador.

Conceptualmente un proyecto de inversión es un plan al que se le asigna determinado monto de capital, se le proporcionan insumos materiales, humanos y técnicos con el objetivo de obtener un rendimiento en un plazo determinado. O bien, puede definirse genéricamente como cualquier alternativa de las empresas para generar beneficios económicos en un futuro, a través de un período relativamente de largo plazo, mediante el desembolso en el presente de una importante cantidad de recursos. De cualquier forma, ambos enfoques implican inmovilizar recursos a largo plazo.

La asignación de los recursos esperando obtener beneficios siempre involucra riesgo, el cual se busca minimizar por medio de los diferentes estudios de pre-inversión (ver figura 1.5). Esta tesis desarrolla una propuesta que busca profundizar en los aspectos de mercado, sosteniendo que todo proyecto de inversión debe ser enfocado hacia el logro de ventajas competitivas sustentables, bajo el despliegue de la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

El alcance del trabajo termina con este capítulo, bajo la premisa que la oferta de la compañía, una vez convertida en demanda de su mercado meta, constituye el insumo esencial de toda organización lucrativa: El Ingreso.

Desde la introducción de la tesis se menciona que el presente trabajo es una propuesta que pretende ir más allá de la evaluación típica de Oferta y Demanda que se suele hacer en los proyectos de inversión. En los capítulos anteriores se ha trabajado en los aspectos estratégicos de mercadotecnia, a fin de evaluar el entorno y la posición competitiva de las empresas. En este capítulo, se revisan los conceptos de la oferta y la demanda porque definitivamente son de relevancia en todo estudio de factibilidad, pero como parte del análisis estratégico y no como el todo. Así pues, se revisarán los conceptos básicos de oferta y demanda, desde el punto de vista de la economía.

Demanda: Es la cantidad de un producto o servicio que un individuo desea comprar en un periodo determinado, es una función que depende de factores como el precio del producto, el ingreso monetario de los compradores, los precios de otros productos o servicios y los gustos de los consumidores. La ley de la demanda indica que a menor precio mayor demanda (63).

Oferta: Es la Cantidad de un producto o servicio que un productor individual está dispuesto a vender en un periodo determinado, es una función que depende del precio del producto y de los costos de producción del fabricante (63).

5.1 CURVA DE DEMANDA

La ley de la Demanda afirma que, conforme el precio de un bien o servicio disminuye, la cantidad demandada de este aumenta. Puede ilustrarse la ley de la demanda elaborando una gráfica de la curva de demanda (Fig. 5.1) o escribiendo una ecuación (64). Cuando la curva de demanda es una línea recta, puede describirse mediante la siguiente ecuación:

$$P = a - b * Q_D$$

En donde **P** es el precio y **Q_D** es la cantidad demandada, **a** y **b** son constantes positivas.

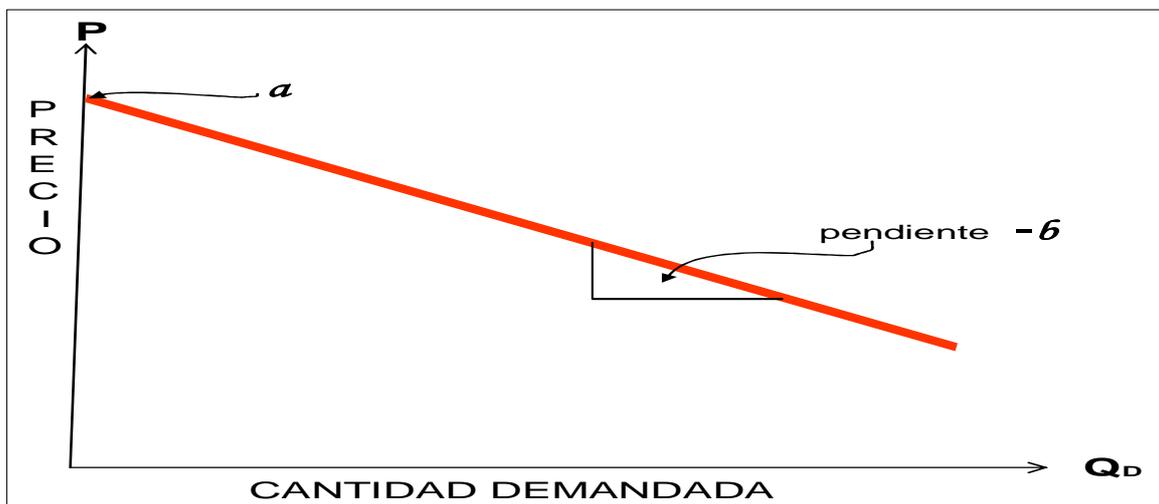


Fig. 5.1 Curva de Demanda

La ecuación indica tres situaciones:

1. El precio al que nadie está dispuesto a comprar el producto (donde Q_D es igual a cero). Es decir, si el precio es **a**, entonces la cantidad demanda es cero. Puede verse que el precio **a** es el punto en el cual la curva de demanda toca el eje de las **y**, o sea, la intersección en el eje de las **y** de la curva de demanda.
2. Conforme disminuye el precio, la cantidad demandada aumenta. Si Q_D es un número positivo, entonces el precio **P** debe ser menor que **a**. Y conforme Q_D aumenta, el precio **P** se hace mas pequeño. Es decir, a medida que aumenta la cantidad se reduce el precio máximo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto.

3. La constante **b** indica cuán rápido disminuye el precio máximo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto a medida que aumenta la cantidad. En otras palabras, la constante **b**, representa la inclinación de la curva de demanda. La ecuación indica que la pendiente de la curva de demanda es **-b**.

5.2 CURVA DE OFERTA

Por su parte, la Ley de la Oferta sostiene que conforme el precio de un bien o servicio aumenta, la cantidad ofrecida aumenta. De igual manera podemos ilustrar la ley de la oferta estableciendo un plan de oferta, dibujando una gráfica de la curva de oferta (Fig. 5.2) o escribiendo una ecuación (64). Cuando la curva de oferta es una línea recta, se describe mediante la ecuación:

$$P = c + d * Q_o$$

En donde **P** es el precio y **Q_o** es la cantidad ofertada y **c** y **d** son constantes positivas.

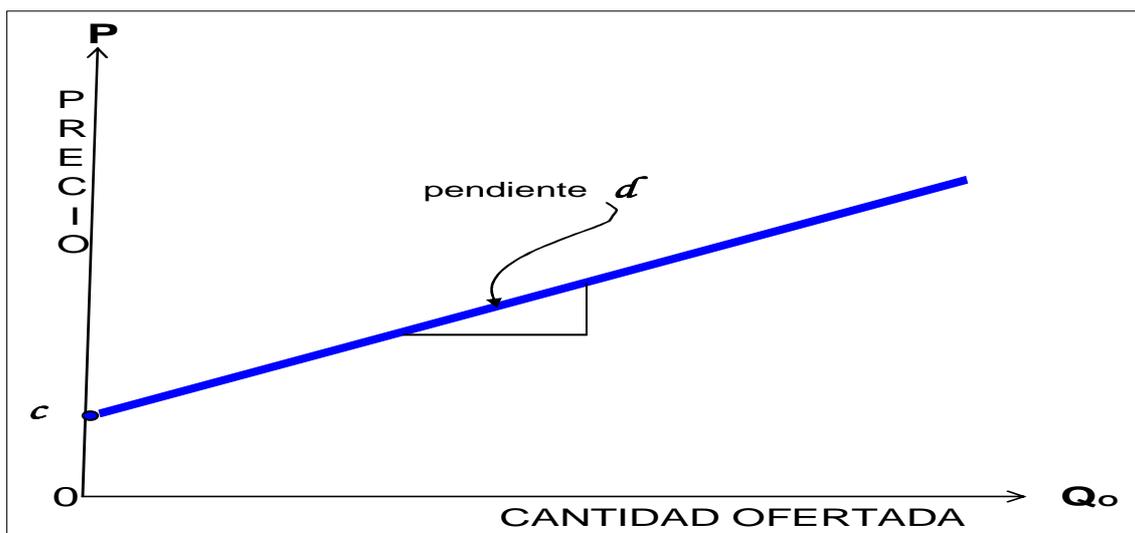


Fig. 5.2 Curva de Oferta

Nuevamente, la ecuación indica tres situaciones:

1. El precio mínimo de oferta. Es decir, si el precio es **c**, entonces la cantidad ofrecida es cero. Puede verse que el precio **c** es el punto en el cual la curva de oferta toca el eje de las **y**, es decir, la intersección en el eje de las **y** de la curva de oferta.
2. Conforme aumenta el precio, la cantidad ofrecida aumenta. Si **Q_o** es un número positivo, entonces el precio **P** debe ser mayor que **c**. Y conforme **Q_o** aumenta, el precio **P** también

aumenta. Es decir, conforme aumenta la cantidad, aumenta el precio mínimo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto.

3. La constante **d** indica cuán rápido aumenta el precio mínimo que alguien está dispuesto a vender el producto a medida que aumenta la cantidad. En otras palabras, la constante **d**, indica la inclinación de la curva de oferta. La ecuación indica que la pendiente de la oferta es **d**.

5.3 EQUILIBRIO DE MERCADO

Un equilibrio es una situación en la que las fuerzas opuestas se contrarrestan unas a otras. En los mercados el equilibrio ocurre cuando el precio logra que concuerden los planes de los compradores y los vendedores. El precio de equilibrio es el precio al cual la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida. La cantidad de equilibrio es la cantidad pendiente comprada y vendida al precio de equilibrio. Un mercado se mueve hacia su equilibrio debido a que:

El precio regula los planes de compra y venta, y

El precio se ajusta cuando los planes de compra y venta no se corresponden.

Así que, la oferta y la demanda determinan el equilibrio del mercado. La figura 5.3 muestra el precio de equilibrio (P^*) y la cantidad de equilibrio (Q^*) en la intersección de las curvas de oferta y demanda (65).

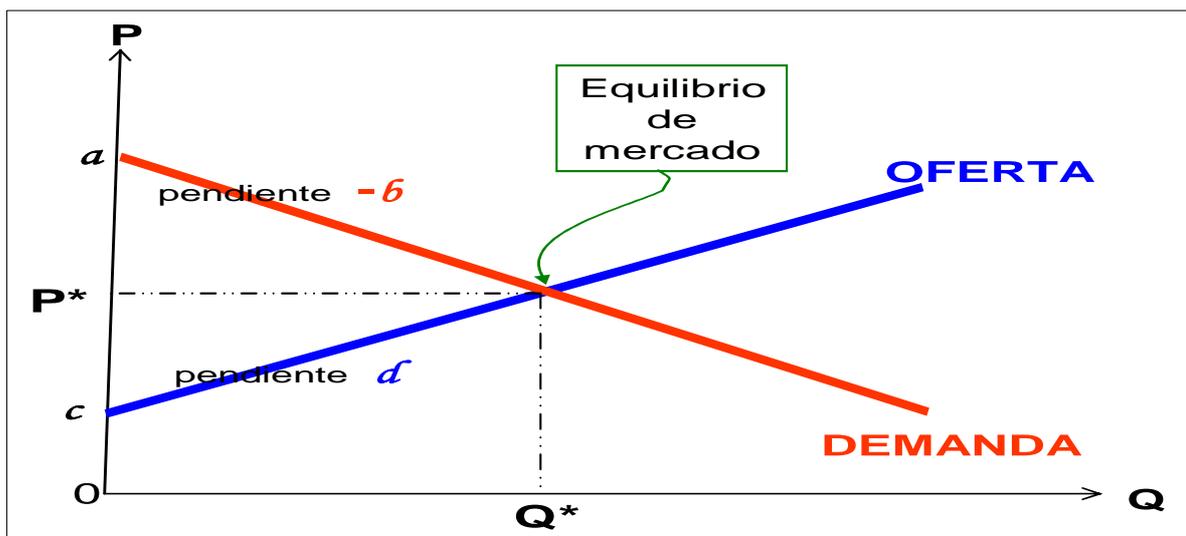


Fig. 5.3 Curvas de Oferta y Demanda

Utilizando las ecuaciones de Demanda y Oferta se encuentra que puede determinarse la cantidad de equilibrio mediante:

$$Q^* = \frac{a - c}{b + d}$$

y el precio de equilibrio:

$$P^* = \frac{ad + bc}{b + d}$$

5.4 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La Elasticidad - Precio de la Demanda es una medida del grado al cual los consumidores responden ante los cambios del precio del bien o servicio, aumentando o disminuyendo las cantidades que compran. La sensibilidad del precio de la demanda es un factor crítico en las decisiones que toman las empresas con relación a los precios y a la producción. Las empresas precisan conocer hasta donde pueden incrementar el precio de sus productos sin dar lugar a una disminución del consumo, necesitan conocer los ajustes posibles en los niveles de producción del bien si los precios de los productos suben o bajan (66).

Cuando la demanda es relativamente elástica con el precio, conviene disminuirlo, en contrapartida, si la demanda es relativamente inelástica entonces habrá que subir el precio del bien o servicio. El concepto de elasticidad no solo es importante con relación a los precios, sino también con respecto al ingreso y al precio de los bienes sustitutos y complementarios, en consecuencia, el concepto de elasticidad puede definirse como el comportamiento de la cantidad demandada ante a las variaciones en cualesquiera de los factores.

Elasticidad-Precio Punto de la Demanda. Es una medida de la sensibilidad en la cantidad demandada ante cambios en el precio. En términos técnicos, es el porcentaje de variación en la cantidad demandada ante cambios porcentuales del precio, es decir, la elasticidad de la demanda es un concepto diseñado para ver cómo responde la cantidad demandada a una variación del precio, manteniendo constantes los demás factores (ceteris paribus). Una elasticidad - precio alto muestra que la cantidad demandada varía significativamente cuando cambia el precio. Por el contrario, una elasticidad-precio baja indica que la cantidad demandada varía muy poco cuando cambia el precio. La elasticidad-precio punto de la demanda está representada por la siguiente expresión (70):

$$E_p = \frac{\% \Delta \text{ en la cantidad demandada}}{\% \Delta \text{ en el precio}}$$

Cuando se habla de un cambio porcentual en el precio se refiere al cambio absoluto en el precio dividido entre la media aritmética del precio original y el nuevo precio.

$$\% \Delta P = \frac{\Delta P}{\frac{P_1 + P_2}{2}}$$

El caso del cambio porcentual en las cantidades demandadas, se refiere al cambio absoluto en las cantidades, dividido entre la media aritmética de la cantidad inicial y la cantidad nueva.

$$\% \Delta Q = \frac{\Delta Q}{\frac{Q_1 + Q_2}{2}}$$

Si no se conoce la variación porcentual en la cantidad demandada y en el precio; entonces, la elasticidad precio-punto de la demanda puede encontrarse con la siguiente fórmula:

$$E_p = \left| \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} * \frac{P_1}{Q_1} \right|$$

Puede observarse que cuando el precio aumenta a lo largo de la curva de demanda, la cantidad demandada disminuye. Debido a que un cambio positivo (Incremento) del precio da como resultado un cambio negativo (disminución) de la cantidad demandada, la elasticidad precio-punto de la demanda es negativa. Pero el valor absoluto de la elasticidad precio-punto de la demanda muestra lo sensible (o elástica) que es esta. Para facilitar la comparación de las elasticidades, se suprime el signo negativo demostrando el valor absoluto de la elasticidad. Esta relación permite conocer el grado y el tipo de elasticidad de la demanda.

La Demanda se clasifica en Elástica, Inelástica y Unitaria, dependiendo de si la elasticidad es mayor, igual o menor a uno.

Demanda Elástica: La Demanda de un producto es elástica si un cambio pequeño en el precio provoca un cambio proporcionalmente mayor en las cantidades demandadas; en otras palabras, la demanda es elástica si una reducción pequeña en el precio del producto provoca un aumento mayor en las cantidades demandadas o si un pequeño aumento en el precio reduce considerablemente la demanda. Por ejemplo, al subir el precio en un 1%, la cantidad demandada va a bajar más que la parte proporcional al 1%.

Demanda Inelástica: La demanda es inelástica, cuando un cambio considerable en el precio del bien no afecta o afecta residualmente a la cantidad demandada del bien. En otros términos, un bien es inelástico cuando el incremento del precio en 1% hace variar la cantidad demandada en una menor proporción que el 1% aumentado en el precio original.

Demanda unitaria: Se dice que la demanda es unitaria porque al variar el precio, la cantidad demandada también varía en la misma proporción, por ejemplo, cuando se incrementa el precio en 1%, la cantidad demandada varía también en 1%. Cuando la demanda es igual a infinito la demanda se llama Perfectamente Elástica; cuando la elasticidad es igual a cero, se denomina Perfectamente Inelástica.

La siguiente tabla resume estas condiciones (68):

Elasticidad	Clasificación	Interpretación
E > 1	ELASTICA	% ΔQ > % ΔP
E < 1	INELASTICA	% ΔQ < % ΔP
E = 1	UNITARIA	% ΔQ = % ΔP

5.4.1 ELASTICIDAD CRUZADA DE LA DEMANDA

Se define como el cambio que se experimenta en la cantidad demandada del bien X, como resultado de un cambio porcentual en el precio de un bien Y. Estos bienes pueden ser complementarios, sustitutos o independientes. En el primer caso se trata de bienes cuya utilidad en el consumo es superior cuando se consumen juntos. En el segundo caso se trata de bienes que se excluyen mutuamente en el consumo (66). En el tercer caso se trata de productos que no guardan relación alguna, por ejemplo el cine y el pan. La sensibilidad de la cantidad demandada de un bien en particular se mide usando la elasticidad cruzada de la Demanda y se calcula con la siguiente expresión:

$$E_{xy} = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} * \frac{P_1}{Q_1}$$

Puede concluirse, en resumen, de la siguiente forma:

Elasticidad	Clasificación
E > 0	Bienes Sustitutos
E < 0	Bienes Complementarios
E = 0	Bienes Independientes

5.4.2 ELASTICIDAD INGRESO DE LA DEMANDA

Es aquella elasticidad que mide la sensibilidad del consumidor ante cambios en su ingreso, es decir la cantidad demandada de un bien como resultado de modificaciones en el ingreso del cliente. De acuerdo a la convención técnica, es la variación porcentual en la cantidad demandada ante un cambio del 1% en el ingreso (66). Cuando se conocen los cambios porcentuales en la cantidad demandada y en el ingreso, se emplea la relación siguiente:

$$E_y = \frac{\% \Delta \text{ en la cantidad demandada}}{\% \Delta \text{ en el ingreso}}$$

Si no se conoce la variación porcentual en la cantidad demandada y en el ingreso, la elasticidad ingreso de la demanda se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$E_y = \frac{Q_2 - Q_1}{Y_2 - Y_1} * \frac{Y_1}{Q_1}$$

Este instrumento se utiliza cuando el bien o servicio se halla influenciado por el nivel de ingreso de los consumidores. Nuevamente puede resumirse de la siguiente manera:

Elasticidad	Clasificación
$E_y > 0$	Bien Superior o Normal
$E_y < 0$	Bien Inferior
$E_y = 0$	Bien Independiente

Los tipos de Demanda que se deben considerar en un proyecto, son los siguientes: **Demanda**

Potencial: Demanda que existe en el Mercado para el consumo de diversos productos y que, por diversos factores, no ha llegado a cubrir las necesidades del consumidor.

Demanda Insatisfecha: Demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que puede ser cubierta, al menos en parte, por el proyecto; es decir, la demanda es mayor que la oferta. **Demanda**

Efectiva: Se halla constituida por el segmento de demandantes que tienen las condiciones materiales necesarias para consumir un determinado producto.

5.5 ELASTICIDAD DE LA OFERTA

Mide la sensibilidad de la cantidad ofrecida ante un cambio en el precio. Las elasticidades de la oferta son generalmente positivas a diferencia de las elasticidades de la demanda que son

negativas, pero oscilan entre cero (curva de oferta vertical) y el infinito (curva de oferta horizontal). La elasticidad precio de la oferta es elástica cuando el coeficiente es mayor a uno; es inelástica cuando el coeficiente es menor a uno y es unitaria cuando el coeficiente es igual a uno. La elasticidad precio de la oferta se calcula de la misma manera y con las mismas formulas que la elasticidad precio de la demanda, solo que se emplean los datos respectivos de la cantidad y el precio obtenidos de la curva de oferta (64).

5.6 TECNICAS DE PROYECCIÓN DE MERCADO

Proyectar la demanda del mercado es tan importante para el éxito de un plan de negocios como la identificación de la necesidad y el diseño del producto que el cliente requiere. La demanda es básica para calcular los ingresos en el plan financiero. Si la proyección del mercado potencial y la proyección del mercado meta se hace de una manera ligera, el estudio financiero será un mero ejercicio académico, que no aportará información sobre la verdadera evaluación financiera y por supuesto sobre la viabilidad de una idea de negocio o proyecto formal de Inversión. De igual forma, si la proyección de la demanda del mercado meta no se hace adecuadamente, puede conducir a construir las instalaciones o a un diseño de planta inadecuadas, con la consecuente selección de maquinaria y equipo más grandes o más pequeñas y por ende con capacidad inadecuada, y por tanto conduciendo al proyecto (e incluso a la empresa) al caos y la ineficiencia. Y en el plan administrativo a definir unas unidades organizacionales sin tener certeza si son del tamaño adecuado. En resumen conducirá el estudio de pre-inversión a la ineficiencia. La proyección de demanda es básica para un estudio de pre-inversión. Determinar la demanda potencial de un producto o servicio nos permite entre otras cosas:

- i. Determinar si existe suficiente demanda para el producto o servicio, o si es rentable entrar en el mercado.
- ii. Determinar el tipo de maquinaria que se requiere, para producir un determinado nivel de producción.
- iii. Diseñar procesos de producción adecuados, que eliminen los costos innecesarios.
- iv. Calcular el inventario que se requiere para cumplir con los programas de producción.
- v. Si se conoce el tipo de maquinaria, se podrá definir el tipo de instalaciones, sus dimensiones y su superficie.

vi. Con la información anterior se puede calcular el capital que se requiere y definir las fuentes de financiamiento más adecuadas.

5.6.1 DEMANDA HISTORICA

El objetivo de la demanda histórica es conocer el comportamiento del consumo en el tiempo pasado, es decir, la demanda del producto o servicio que hubo en años anteriores. Este análisis solo se efectúa para productos que ya existen en el mercado (67). Si no hay información histórica, entonces debe considerarse, para el análisis de la demanda, el método del consumo aparente.

Si el producto es para el mercado externo, habrá que identificar a los países consumidores y los volúmenes anuales de su consumo histórico. Los datos históricos obtenidos se trasladan a un esquema como el del cuadro No 1, donde la demanda (variable dependiente) es una función del tiempo (variable independiente). No debemos obviar que la demanda es influenciada por otros factores, como el ingreso del consumidor, el tamaño de la población de consumidores objetivo, el precio de los bienes sustitutos, etc. Por lo que resulta importante identificar con precisión, las variables dependientes e independientes para conocer el comportamiento probable de la demanda en el futuro. Retomemos el ejemplo de la empresa piuSTORM

Demanda Histórica Total de piuSTORM
(Expresada en unidades físicas):

AÑO "X"	1	2	3	4	5	6	7	8
DEMANDA "Y"	112,500	118,125	122,850	133,907	137,924	147,578	152,006	155,000

Una vez elaborado el cuadro, se analiza el comportamiento histórico de la demanda, considerando los aspectos que hayan influido en su aumento, disminución o estancamiento. Por ejemplo: el incremento o descenso de los ingresos, precios y población, así como sus cambios de preferencia y gustos; la existencia de productos sustitutos; si existe una recesión, desempleo o incremento en la inflación, etc. (69).

5.6.2 CONSUMO APARENTE

Se refiere a la demanda estimada para un periodo establecido dado, y se elabora cuando no existen datos de la demanda histórica, el estimado se basa en datos anuales de producción, exportación, importación e inventario del (o los) producto(s) analizado(s). Este análisis se realiza indirectamente

a través del consumo real o efectivo de un bien específico. Para fines de cálculo puede emplearse la siguiente relación (69):

$$C_A = P + I - X + \Delta I$$

Donde: **C_A**: Consumo Aparente **P**: Producción Nacional **I**: Importaciones
X: Exportaciones **ΔI**: Variación de Stock o Inventarios **C_A** es diferente a **C_P**

Consumo Potencial

$$C_P = C_{PC} \times N$$

Donde: **C_P**: Consumo Potencial **C_{PC}**: Consumo per Cápita **N**: Población

5.6.3 DEMANDA APARENTE

$$D_A = C_A + D_I$$

Donde: **D_A**: Demanda Aparente **C_A**: Consumo Aparente **D_I**: Demanda Insatisfecha

Podemos representarla gráficamente como se ilustra en la figura 5.4

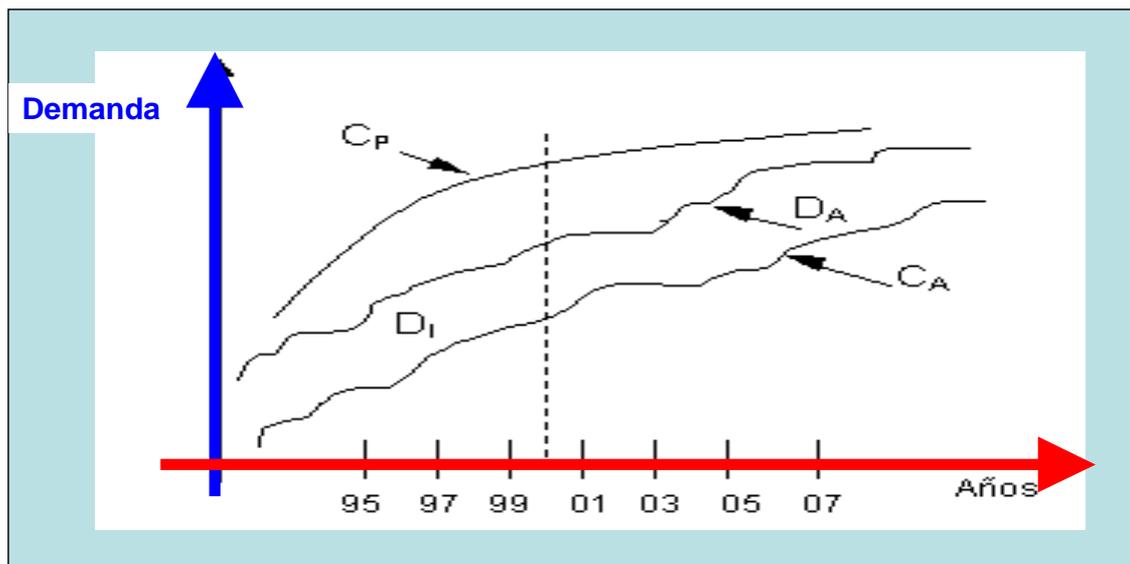


Fig. 5.4 Relación de Consumo-Demanda

5.6.4 DEMANDA PROYECTADA

Es un elemento importante debido a que se constituye en un factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del proyecto. La demanda proyectada se refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable puede tener en el tiempo, suponiendo que los factores que condicionaron el consumo histórico del producto actuarán de igual manera en el futuro. La

elaboración de un pronóstico de la demanda es imprescindible para tomar adecuadamente la decisión de invertir o no en el proyecto.

En esta parte del estudio se utiliza la información disponible acerca del comportamiento futuro de la economía, del mercado al que va dirigido el proyecto, de las expectativas del consumidor, y de las características económicas del producto. Consecuentemente, proyectar la demanda constituye la parte más delicada del estudio de mercado. La proyección de la demanda abarca la vida operacional del proyecto, es decir su periodo de funcionamiento. Con la finalidad de alcanzar mayor certeza en los resultados, la proyección para productos que ya existen en el mercado se efectúa tomando el mismo periodo histórico considerado en la evaluación de la oferta. En la bibliografía especializada al respecto (65,67 y 69) puede revisarse a profundidad los principales métodos de proyección, en la presente tesis simplemente se presentan en resumen en la figura 5.5.

TIPOS DE PROYECCION	ECUACIÓN f (tiempo)	GRAFICO
PROYECCION LINEAL	$Y = A + BX$	
PROYECCION EXPONENCIAL	$Y = ae^{bx}$	
PROYECCION POTENCIAL	$Y = ax^b$	
PROYECCION LOGARITMICA	$Y = a + b \ln x$	
PROYECCION ASINTOTICA	$Y = a + \frac{b}{x}$ $Y = a - \frac{b}{x}$	
PROYECCION GOMPORTZ	$Y = e^{(a - b/x)}$	

Fig. 5.5 Métodos de Proyección de la Demanda

CAPITULO VI: MODELO DE MERCADOTECNIA ESTRATEGICA

El modelo de Johnson et al. (16) presenta los componentes de la gerencia estratégica, donde la toma de decisiones no está en el centro del modelo, sino que es un componente más, posterior al diagnóstico antecesor de la puesta en práctica (figura 6.1)

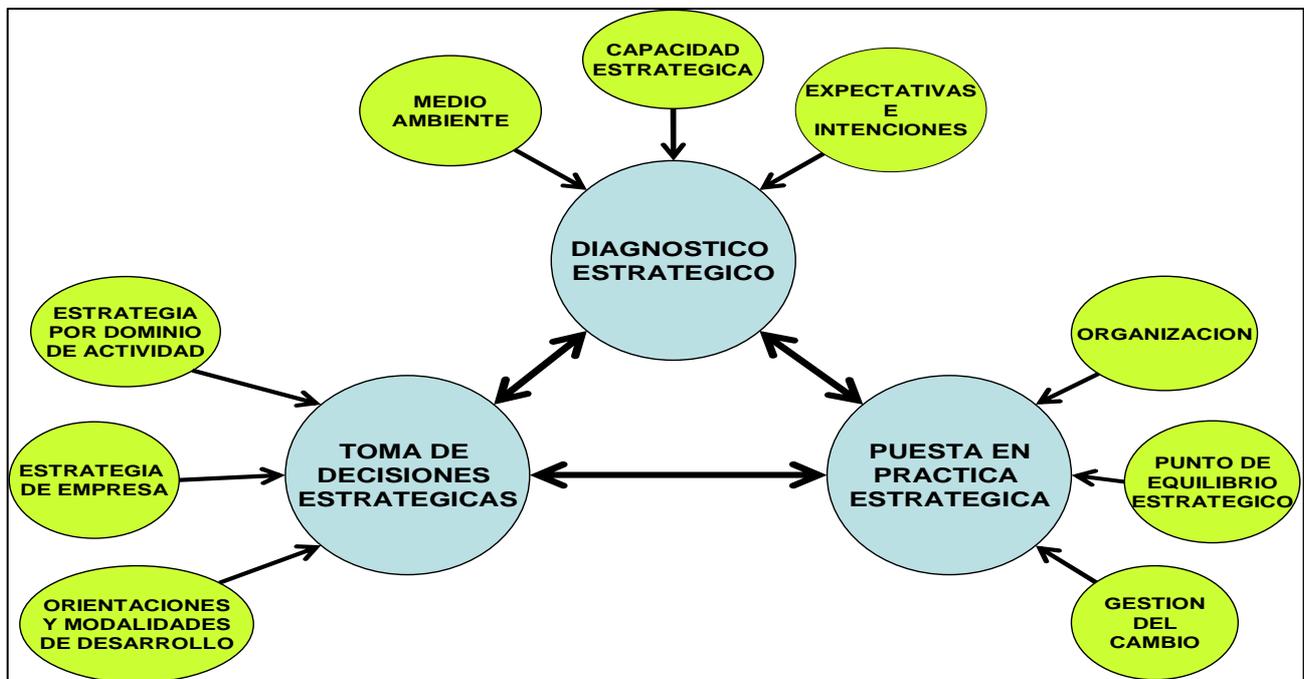


Fig. 6.1 Componentes de la Gerencia Estratégica

Los procesos de toma de decisiones propuestos por Robbins (14) y Madrigal (9) en su división por etapas, así como el de Schermerhorn (15) con la innovación del concepto de heurística, aunados a los modelos de gerencia y toma de decisiones, sirvieron para orientar la reflexión en este análisis y como guía para construir el modelo propuesto en el presente trabajo.

Un insumo importante para darle sentido a la representación gráfica del modelo es la metodología de creación de mapas conceptuales, la cual tiene su origen en los trabajos que Novak y sus colaboradores de la Universidad de Cornell, quienes la realizaron a partir de la Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel (72). Estos autores sostienen que los mapas conceptuales son un medio de visualizar conceptos y relaciones jerárquicas entre conceptos, debido a que la capacidad humana es mucho más notable para el recuerdo de imágenes visuales que para los detalles concretos.

Un mapa conceptual es un recurso esquemático que integra un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones que tiene por objeto representar las relaciones significativas entre los conceptos del contenido (externo) y del conocimiento del sujeto.

Entre 1971 y 1986 autores ampliamente reconocidos como Andrews, Ansoff, Chandler, Steiner, Gluweck, Stanford, Humble, y Drucker, publicaron una serie de obras que en conjunto plantearon que la estrategia de una empresa puede conceptualizarse como un conjunto sistemático de orientaciones integrativas, lo suficientemente especificadas para pasar a su implementación en una perspectiva de largo plazo; precisando qué tipo de empresa o institución se quiere lograr, en qué ámbitos de actividad debe desarrollarse, y cómo se ordenará para conseguirlo.

Para la elaboración del modelo, partimos aseverando que la estrategia es una opción elegida como respuesta a un diagnóstico efectuado tanto en términos proyectivos (enseñanzas del pasado) como prospectivos (análisis de escenarios futuros), y que aun cuando existen diversos instrumentos (métodos) para avanzar en la interpretación de los síntomas y perspectivas del entorno (sectorial y macro) y del ambiente interno, es necesario analizar los requerimientos o necesidades concretas y los factores y orientaciones del negocio desde la perspectiva de la dirección de la empresa.

La estrategia requiere no sólo dar respuesta a las demandas u orientaciones (estrategias particulares) de los accionistas, sino también, y a la vez, de los demás actores relevantes (Stakeholders) que plantean requerimientos y tienen, en forma explícita o implícita, sus opciones estratégicas particulares respecto a la relación con la entidad, tanto actuales como potenciales o futuras, manifiestas o potenciales, que requieren ser indagadas para responder a ellas con la estrategia que se adopte.

Bajo las perspectivas aquí planteadas resulta evidente que cualquier proyecto de inversión deberá cumplir con requerimientos no solo del impacto inmediato de su realización, sino de todos los factores, internos y externos y de los diferentes intereses, que inciden en los resultados de la empresa.

De esta manera, y haciendo un enfoque muy resumido, pueden señalarse tres grandes perspectivas en el diseño de la estrategia que deben ser cabalmente exigidas en el planteamiento de cualquier proyecto de inversión:

a) *La estrategia corporativa*, que define el patrón de los principales objetivos y políticas y los planes esenciales que definen qué empresa se quiere ser, en qué negocios estar o no estar. El concepto de estrategia corporativa hace alusión a la estrategia total de la organización, que proporciona las líneas de diseño del futuro como una filosofía de la empresa, que posteriormente deberá ser explicitada y detallada en objetivos, políticas y planes concretos.

Lo incierto del diagnóstico cambiante y turbulento, la necesidad de tiempos adicionales para completar con un detalle que permita hacer operativa la estrategia diseñada, la dependencia de

la alta dirección, de la estrategia y su implementación, la necesidad de acotar, medir y verificar más los antecedentes para evitar diagnósticos equívocos obligan a integrar la estrategia corporativa en el planteamiento de los proyectos de inversión.

- b) *La Planeación Estratégica*, generadora de la estrategia formal y completa, rigurosamente contrastada con modelos generalmente cuantificables para diagnosticar y desarrollar metódicamente la identificación sistemática de las oportunidades y peligros del entorno y de las fortalezas y debilidades de la empresa con todos los datos y antecedentes necesarios, establece una actitud y un sistema formal con planes estratégicos, programas dependientes a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos a corto plazo. Todo ello permite planear, con casi absoluta certeza, estratégicamente para obtener el éxito, lo que acota el alcance, viabilidad e impacto de los proyectos de inversión en el ámbito de la unidad estratégica de negocio.
- c) *Administración Estratégica*. Además de la Planeación Estratégica, es necesario sistematizar y hacer coherente con ella el desarrollo estructural y de capacidades, para que en la estructura las personas se encaminen efectivamente hacia la estrategia planeada. Al anterior factor se le agrega el señalamiento de planes y programas de los que depende la obtención de resultados (entre ellos ganancias o ingresos) en cada área de actividad diferenciada. Tema que incide directamente en cada proyecto de inversión solicitado.

Integrando los tópicos arriba planteados con los presentados en el capítulo 2, puede presentarse el Modelo de planeación estratégica ilustrado en la figura 6.2, que determinará la base del modelo objeto del trabajo de tesis.

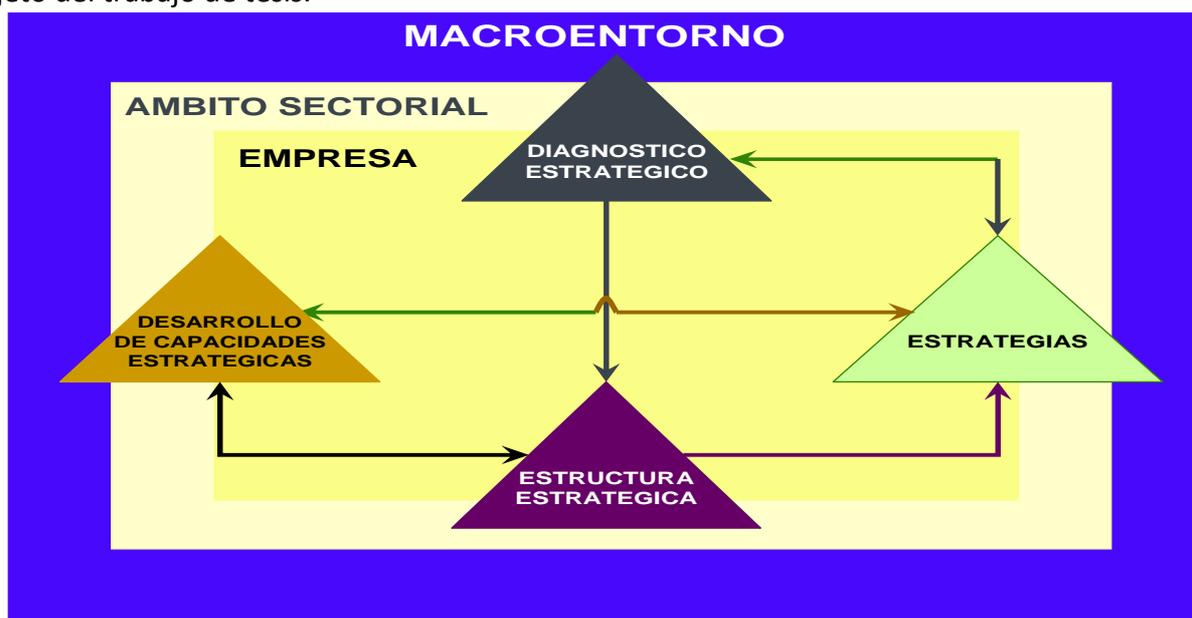


Fig. 6.2 Modelo de Planeación Estratégica Empresarial

En el capítulo 3 se despliegan los conceptos de las “4 P’s” como la táctica de la mercadotecnia, insistiendo en la necesidad de considerar todos los parámetros en el diseño del proyecto. Basado en la experiencia personal presento a continuación la figura 6.3, que ilustra la correlación entre el Marketing Mix y un proyecto de inversión.

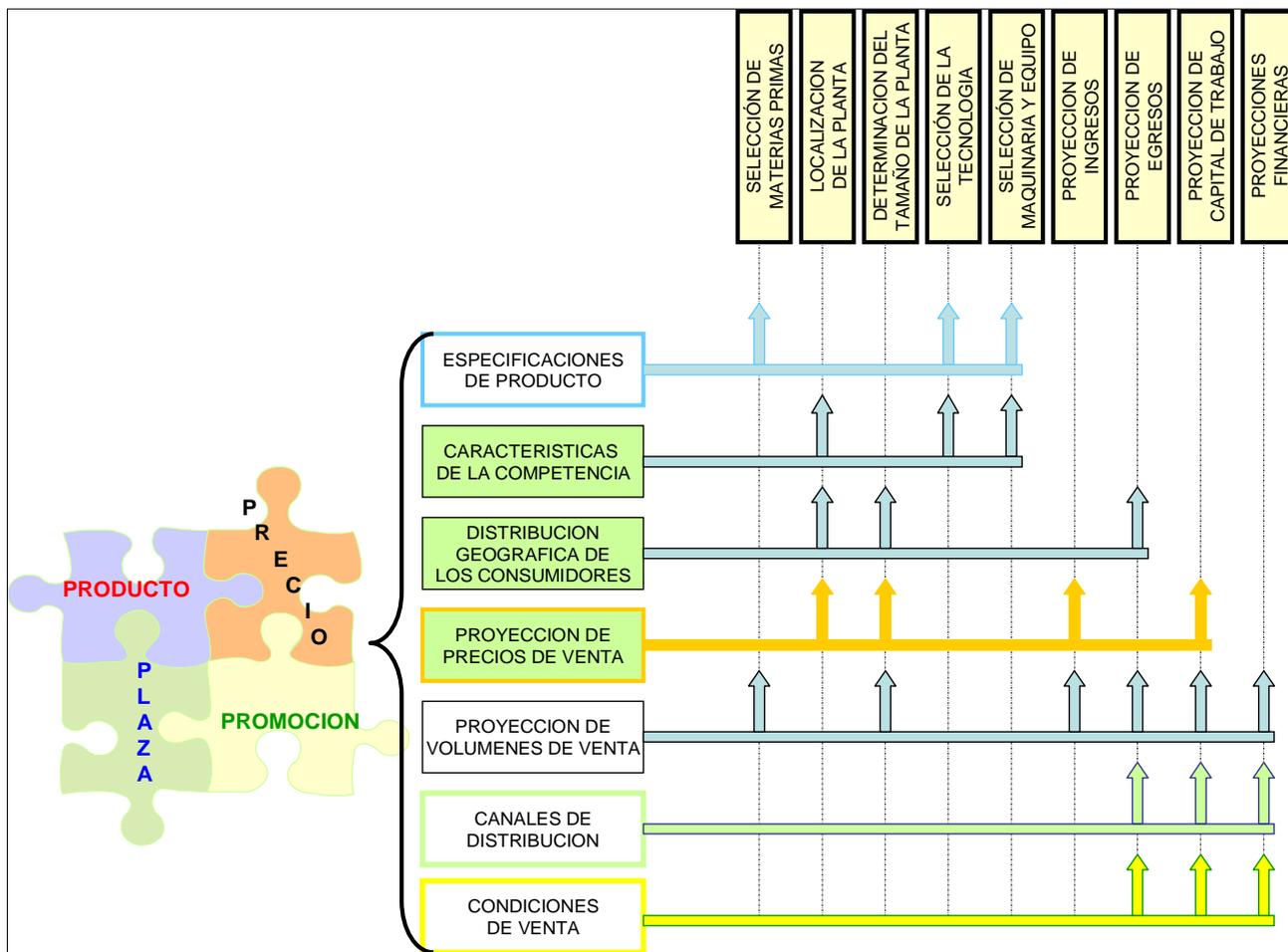


Fig. 6.3 Implicaciones del MKT'g Mix en los proyectos de inversión

Finalmente, a partir del desarrollo de la tesis hasta este punto se propone la figura 6.4, que presenta un modelo de Mercadotecnia Estratégica desde una perspectiva sistémica, que pretende generar una metodología lógica, minimizando el efecto subjetivo de herramientas como la lluvia de ideas (o brain storm). El modelo pretende plantear una visión holística que parte del análisis del macro entorno para terminar ajustando las estrategias en base a los recursos reales de la organización.

Si bien resulta imposible adivinar el futuro, si es factible disminuir el riesgo y maximizar el éxito de un proyecto de inversión, cuando el estudio de prefactibilidad se inicia con un análisis estratégico, como lo propone el presente trabajo.

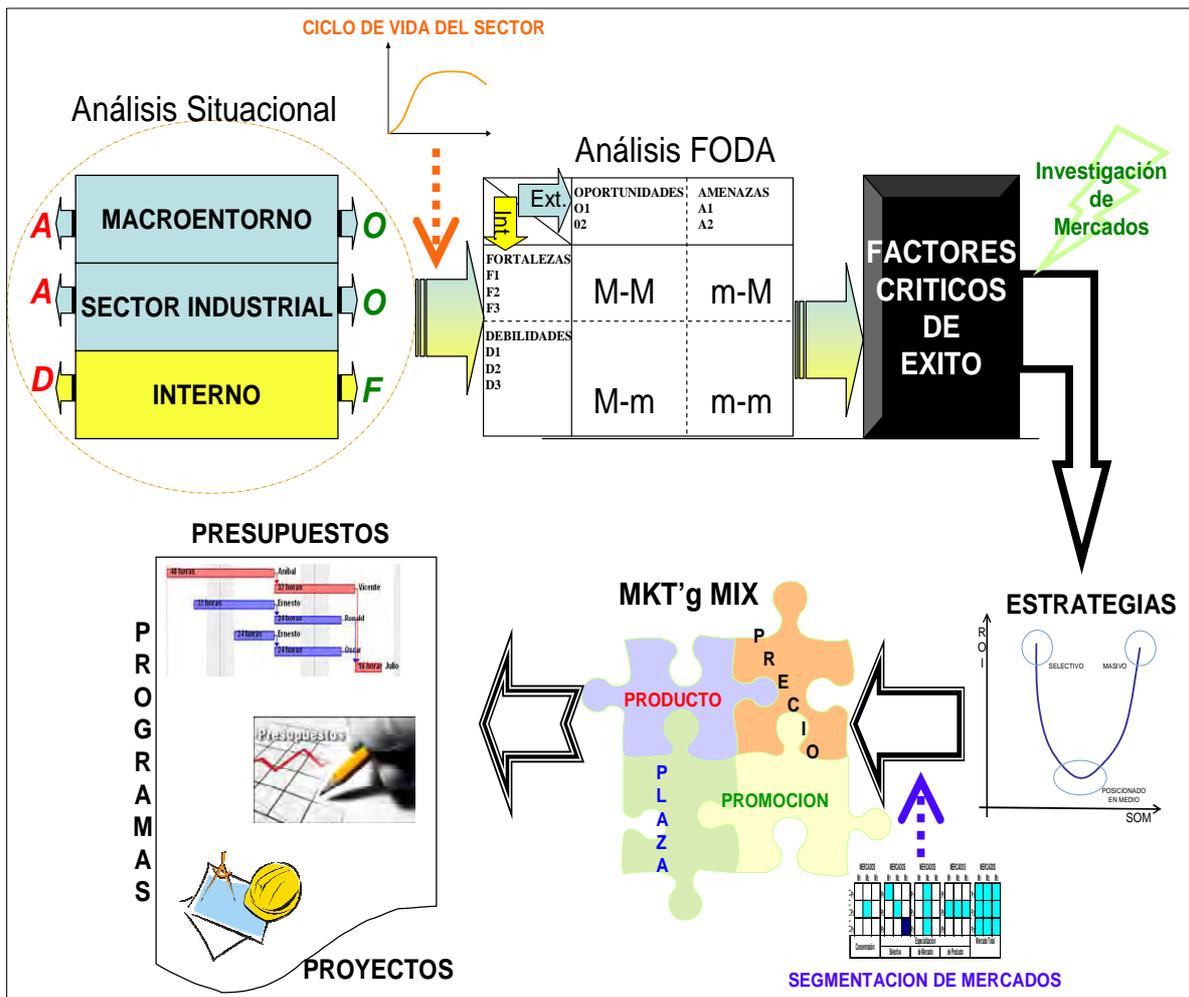


Fig. 6.4 Modelo de Análisis Estratégico de Mercados

6.1 AUDITORIA DE ANALISIS ESTRATEGICO

Si bien un esquema facilita la visualización integral, no necesariamente indica la metodología precisa que debe aplicarse; de ahí que, en afán de replicar el modelo, se plantea la metodología a manera de auditoría, de tal forma que siguiendo el despliegue pueda asegurarse incluir todos los aspectos que inciden en el éxito o fracaso de un proyecto de inversión.

A continuación se presenta la propuesta de auditoría de estrategia de mercados a partir de la planeación estratégica de la organización:

0. DEFINICIÓN DEL CORE-BUSINESS

1. ANALISIS SITUACIONAL

1. 1 Análisis del Macroentorno. Técnica: Marco PESTED.

- 1.1.1 Tendencias Político-Legales
- 1.1.2 Tendencias Económicas
- 1.1.3 Tendencias Socioculturales
- 1.1.4 Tendencias Tecnológicas
- 1.1.5 Tendencias Ecológicas (Natural, Medioambiental)
- 1.1.6 Tendencias Demográficas

1. 2 Análisis del Sector Industrial. Técnica: Modelo de las 5 Fuerzas (Diamante de Porter)

1.2.1 Participantes Potenciales

1.2.1.1 Barreras Contra la Entrada de Nuevos Participantes

- 1.2.1.1.1 Economías de Escala
- 1.2.1.1.2 Diferenciación de Productos/Servicios
- 1.2.1.1.3 Necesidades de Capital
- 1.2.1.1.4 Costos Cambiantes
- 1.2.1.1.5 Acceso a los Canales de Distribución
- 1.2.1.1.6 Costos independientes de las Economías de Escala.
 - 1.2.1.1.6.1 Tecnología patentada
 - 1.2.1.1.6.2 Acceso Preferencial a Materias Primas
 - 1.2.1.1.6.3 Ubicación Favorable
 - 1.2.1.1.6.4 Subsidios Gubernamentales
 - 1.2.1.1.6.5 Curva de Aprendizaje o de Experiencia
 - 1.2.1.1.6.6 Política Gubernamental

1.2.1.2 Represalia Esperada

- 1.2.1.2.1 Antecedentes de Represalias Vigorosas contra Nuevas Empresas
- 1.2.1.2.2 Compañías bien establecidas con grandes recursos para atacar
 - 1.2.1.2.2.1 Exceso de Efectivo
 - 1.2.1.2.2.2 Capacidad no Usada de Financiamiento
 - 1.2.1.2.2.3 Capacidad Excedida

- 1.2.1.2.3 Gran posición con los canales de distribución/clientes.
- 1.2.1.2.4 Compañías con gran arraigo en la industria y con activos poco líquidos
- 1.2.1.2.5 Lento crecimiento de la industria
- 1.2.1.2.6 Precio Disuador de la entrada.

1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores. Los grupos de proveedores tienen un alto poder de negociación si:

- 1.2.2.1 El grupo de proveedores esta dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria
- 1.2.2.2 El grupo de Proveedores no tiene productos sustitutos.
- 1.2.2.3 La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- 1.2.2.4 El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio de la industria.
- 1.2.2.5 Los productos de los proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- 1.2.2.6 El grupo de los proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

1.2.3 Presión de Productos Sustitutos, Productos que realizan la misma función que los productos de la industria. Resulta práctico identificar los productos actuales y potenciales que pueden competir en el sector industrial.

- 1.2.3.1 Competidores de Marca (Coca Cola / Pepsi Cola)
- 1.2.3.2 Competidores de Producto (Todos los refrescos carbonatados)
- 1.2.3.3 Competidores de Categoría (Bebidas: Agua, Jugo, Cerveza, Refrescos)
- 1.2.3.4 Competidores de Presupuesto Total (Todo lo que compite por los recursos limitados de los compradores)

1.2.4 Poder de Negociación de los Compradores. El grupo de compradores será poderoso si cumple alguna de las siguientes condiciones:

- 1.2.4.1 El Grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.
- 1.2.4.2 Los productos que compra el grupo de compradores representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.

- 1.2.4.3 Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados (commodities).
- 1.2.4.4 El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- 1.2.4.5 El grupo obtiene bajas utilidades (empresas) o bajos ingresos (consumidores)
- 1.2.4.6 Los compradores representan una amenaza seria contra la integración vertical.
- 1.2.4.7 El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo, ni para sus servicios.
- 1.2.4.8 El grupo tiene toda la información.

1.2.5 Intensidad de la Rivalidad entre Competidores Actuales. La rivalidad es intensa si:

- 1.2.5.1 Existen competidores numerosos o de igual fuerza.
- 1.2.5.2 La industria mantiene un lento crecimiento.
- 1.2.5.3 Se tienen altos costos fijos o de almacenamiento.
- 1.2.5.4 Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- 1.2.5.5 El Aumento de la capacidad se da en grandes volúmenes
- 1.2.5.6 Existen Competidores Diversos.
- 1.2.5.7 Existen importantes intereses estratégicos.

I. 3 Análisis Interno

1.3.1 Cadena de Valor

- 1.3.1.1 Actividades Primarias
 - 1.3.1.1.1 Logística de Entrada
 - 1.3.1.1.2 Operaciones
 - 1.3.1.1.3 Logística de Salida
 - 1.3.1.1.4 MKT'g y Ventas
 - 1.3.1.1.5 Servicios Post-Venta
- 1.3.1.2 Actividades de Apoyo
 - 1.3.1.2.1 Aprovisionamiento
 - 1.3.1.2.2 Desarrollo Tecnológico
 - 1.3.1.2.3 Administración de Recursos Humanos
 - 1.3.1.2.4 Infraestructura de la Empresa

1.3.2 Visión Basada en los Recursos

1.3.2.1 Recursos Tangibles

1.3.2.1.1 Recursos Financieros

1.3.2.1.2 Recursos Físicos

1.3.2.1.3 Recursos Tecnológicos

1.3.2.1.4 Recursos Organizacionales

1.3.2.2 Recursos Intangibles

1.3.2.2.1 Recursos Humanos

1.3.2.2.2 Innovación

1.3.2.2.3 Reputación e Imagen

1.3.2.3 Capacidades Organizativas (Competencias y habilidades específicas de la empresa).

2. ANALISIS FODA

2.1 Lista “Plana” de Oportunidades y Amenazas resultantes del Análisis PESTED.

2.2 Lista “Plana” de Oportunidades y Amenazas resultantes del Análisis Sectorial.

2.3 Lista “Plana” de Fortalezas y Debilidades resultantes del Análisis Interno.

2.4 Matriz FODA

2.5 Cuadrante F-O: Estrategias Ofensivas

2.6 Cuadrante F-A: Estrategias Defensivas

2.7 Cuadrante D-O: Estrategias de Orientación

2.8 Cuadrante D-A: Estrategias de Sobrevivencia

¿El proyecto es resultante de alguna estrategia derivada del FODA?

3. FACTORES CRITICOS DE EXITO.

3.1 Perspectiva financiera.

3.2 Perspectiva de los clientes

3.3 Perspectiva de los Procesos Internos

3.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje de los Empleados

¿El proyecto de Inversión forma parte de algún FCE, alineado a alguna perspectiva?

4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS/OPERATIVOS

En función del alcance: Corporativo

Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Unidad Producto-Mercado (UPM)

5. ESTRATEGIAS.

5.1 Estrategias Corporativas

5.1.1 Estrategia de Diferenciación

5.1.2 Estrategia de Costos Globales

5.1.3 Estrategia de Concentración

5.1.3.1 Zona Geográfica

5.1.3.2 Segmento de Mercado/Consumidores

5.1.3.3 Extensión de Línea

5.2 Estrategias de Demanda Primaria (Q_T)

5.2.1 Estrategia de Demanda Primaria para Atraer nuevos Usuarios.

5.2.2 Estrategia de Demanda Primaria para incrementar la tasa de compra de los consumidores actuales.

5.3 Estrategias de Demanda Selectiva

5.3.1 Estrategias de Demanda Selectiva para expandirse a nuevos mercados

5.3.2 Estrategias de Demanda Selectiva para atraer clientes de la competencia

5.3.3 Estrategias de Demanda Selectiva para conservar/expandir la demanda en la base actual de clientes

5.3.4 Demostrar, promover nuevos beneficios de los productos existentes

5.4 Estrategias en Función al Ciclo de Vida del Sector Industrial

5.4.1 Estrategias en Nuevos Sectores (Introducción)

5.4.1.1 Innovador

5.4.1.2 Seguidor

5.4.2 Estrategias en Sectores Crecientes (Crecimiento)

5.4.2.1 Líder

5.4.2.2 Seguidor

5.4.3 Estrategias en Sectores de "Commodities" (Madurez)

5.4.3.1 Líder

5.4.3.2 Seguidor

5.4.4 Estrategias en Sectores Declinantes

5.4.4.1 Inversión

5.4.4.2 Desinversión

¿El proyecto es resultado de alguna estrategia de la empresa?

6. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

¿Se han expresado claramente los objetivos y funciones de cada elemento de la mezcla de mercadotecnia?

6.1 Producto

Principales ofertas de producto/servicio de la empresa. ¿Se complementan o hay una duplicación innecesaria?

Características y beneficios de cada oferta de producto

¿En qué punto se hallan la empresa y cada uno de sus productos más importantes en cuanto al ciclo de vida?

¿Qué presiones hay entre los diversos mercados objetivo para incrementar o reducir la gama y calidad de los productos?

¿Cuáles son las principales debilidades en cada área de producto? ¿Cuáles son las quejas más importantes? ¿Qué es lo que sale mal con mayor frecuencia?

¿Es fácil de pronunciar el nombre del producto? ¿De deletrear? ¿De recordar? ¿Es descriptivo y comunica los beneficios que ofrece? ¿Distingue el nombre a la empresa o al producto de otros?

¿Qué garantías se ofrecen con el producto? ¿Hay otras formas de garantizar la satisfacción del cliente?

¿Ofrece el producto un buen valor para el cliente?

¿Cómo se maneja el servicio a clientes? ¿Cómo se determina la calidad del servicio?

6.2 Precio

Niveles de precio y precios específicos

¿Qué estrategia de precios utiliza la empresa?

¿Qué mecanismos tiene la empresa para verificar que los precios que se cobran sean aceptables para los clientes?

¿Son muy sensibles al precio los consumidores?

Si cambia el precio, ¿cómo cambiará el número de consumidores? ¿Se incrementará o reducirá el ingreso total?

¿Qué descuentos se ofrecen y con qué justificación?

¿Ha considerado la empresa las dimensiones psicológicas del precio?

¿Se han mantenido los incrementos de precio al paso de los incrementos de costos, la inflación y los niveles de la competencia?

¿Cómo se utilizan las promociones de precio?

¿Tienen oportunidad los candidatos interesados en probar los productos a un precio de introducción?

¿Qué métodos de pago se emplean?

6.3 Plaza

¿La empresa entrega su oferta directamente a los consumidores o valiéndose de otras compañías? ¿Qué canal(es) utiliza en la distribución de las ofertas de producto?

¿Qué instalaciones emplea para la distribución física? ¿Dónde están localizadas?

¿Cuáles deben ser sus principales características?

¿Están dispuestos los miembros del mercado objetivo y son capaces de viajar cierta distancia para comprar el producto?

¿Es bueno el acceso a las instalaciones? ¿Qué instalaciones necesitan atención prioritaria en estas áreas?

¿Cómo se escoge el sitio de las instalaciones? ¿Es accesible para los mercados meta? ¿Es visible para los mercados meta?

¿Cuál es la ubicación y atmósfera de los establecimientos de ventas al detalle?

¿Satisfacen estos detallistas a los clientes?

¿Cuándo están disponibles los productos para los usuarios (estación del año, día de la semana, hora del día)? ¿Es lo más adecuado?

6.4 Promoción

¿Cómo encuentra un cliente típico los productos de la empresa?

¿El mensaje de la empresa atrae la atención del auditorio meta? ¿Atiende las necesidades y deseos del mercado meta y sugiere beneficios o que es un medio de satisfacer tales deseos? ¿El mensaje tiene buena posición?

¿Informa, persuade, educa y recuerda efectivamente la promoción de los productos de la empresa a los clientes?

¿Establece la empresa presupuestos promocionales y mide la efectividad de las promociones?

¿Cómo se organiza y maneja el personal de ventas?

¿Es posible utilizar la mercadotecnia de base de datos o directa para remplazar o complementar al personal de ventas?

¿Qué categorías de promoción de ventas se utilizan? ¿Las promociones de venta se dirigen a los negocios, al consumidor final o a ambos?

¿Las labores de la empresa se dirigen a todos los públicos clave de la empresa o se limitan sólo a clientes potenciales?

¿El Proyecto, y sus proyecciones, incluyen integralmente la mezcla de mercadotecnia?

7. PROGRAMAS, PRESUPUESTOS Y PROYECTOS

7.1 Presupuesto Maestro

7.1.1 Presupuesto de Operación

7.1.1.1 Presupuesto de Ventas

7.1.1.2 Presupuesto de Producción

7.1.1.2.1 Compras

7.1.1.2.2 Mano de Obra Directa

7.1.1.2.3 Costos Indirectos de manufactura

7.1.1.2.4 Inventarios

7.1.1.3 Presupuesto de Costo de lo Vendido

7.1.1.4 Presupuesto de Gasto de Ventas

7.1.1.5 Presupuesto de Gastos de Administración

7.1.1.6 Presupuesto Financiero

7.1.1.7 Presupuesto de Flujo de Efectivo: Ingresos y Distribución del efectivo

7.1.1.8 Balance General presupuestado

7.1.1.9 Presupuesto de Capital de Trabajo (Fuentes y Aplicación de Recursos)

7.2. Presupuestos Especiales

7.2.1 Reportes de Evaluación (comparativo Planeado VS Resultados)

7.2.2 Presupuesto de Capital (proyectos a Largo Plazo)

6.2 CASO DE ESTUDIO: PROYECTO piuSTORM

La Empresa

PiuSTORM, fue fundada en el 2002 con la idea original de comercializar insumos y componentes para calzado. El concepto en principio era actuar como una “Trading”, enfocándose principalmente a productos de Brasil, España y Centroamérica.

La concepción de la empresa puede considerarse que inicia en 1992, cuando el Fundador trabajaba para una empresa multinacional en México, específicamente en el mercado de Adhesivos para Calzado con base en la ciudad de León, Gto. Este hecho le permitió introducirse en el sector cuero-calzado, atendiendo a fabricantes de diferentes magnitudes y productores de todos los tipos de calzado.

En 1993 se presenta una fuerte crisis en el mercado mexicano, como consecuencia de la entrada masiva de producto terminado proveniente de China. Esta condición sensibiliza al fundador a tal grado que exploró profundamente in situ las condiciones del sector en general y la ideología y cultura de los fabricantes mexicanos. Los hallazgos fueron reveladores, resaltando dos áreas de oportunidad: La carencia de un diseño “mexicano” y el bajo nivel de equipamiento de los talleres y fábricas, contrastando con una marcada habilidad de la mano de obra mexicana.

En este mismo año realiza su primer viaje a Brasil, donde al visitar varios fabricantes de calzado, remarca la convicción de las habilidades del zapatero mexicano y la gran diferencia en el nivel de equipamiento y modelaje.

El participar activamente en el sector cuero-calzado generó la idea de integrarse hacia delante, iniciando la fabricación de calzado femenino en el 2005. En el primer año de operación la Empresa producía calzado para otras empresas, acumulando curva de experiencia. Hacia finales del 2006 se inicia la comercialización de marcas propias. Actualmente la empresa tiene una producción de 300 pares/día, lo que se considera un taller mediano.

El Proyecto

Los estudios de productividad de calzado internacionales, mencionan recurrentemente que las líneas de producción alcanzan su mayor eficiencia con 1,500 pares día (lo que representaría un incremento del 500% de la capacidad actual).

El proyecto piuSTORM tiene este alcance, es decir diseñar, adquirir e instalar facilidades para incrementar la capacidad instalada a 1,500 pares diarios.

El presente caso de estudio sigue la metodología planteada en la tesis, a fin de considerar todos los parámetros involucrados en el planteamiento del estudio de Factibilidad.

Core Business

Diseño, Fabricación y Comercialización de calzado femenino de moda.

Misión

El negocio central de piuSTORM es la moda femenina, concentrándonos en los pies mediante la oferta de calzado que incluya el diseño ergonómico, buscando la excelencia en diseño, manufactura y marketing.

Visión

PiuSTORM atenderá el confort con atractivo de los pies femeninos del mundo, procurando siempre maximizar el valor para sus stakeholders.

Análisis Estratégico

1. ANALISIS SITUACIONAL

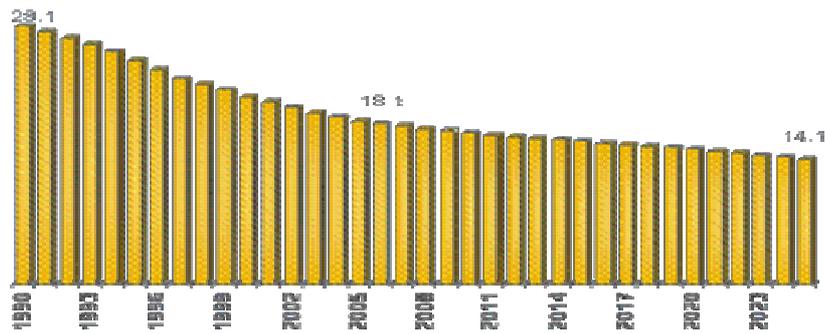
1.1 Análisis del Macroentorno.

Según Nielsen, el consumidor mexicano se encuentra en un proceso de maduración, influido por la tendencia de envejecimiento en la población a causa de la disminución en la tasa de nacimientos en el país.

Por otra parte, el país muestra una estabilidad económica, aunque con dificultades para crecer, ya que las fuerzas de crecimiento se están desacelerando (la base laboral medida a través del número de asegurados del IMSS, así como los ingresos por remesas muestran una desaceleración). Asimismo, las presiones inflacionarias disminuyen el otorgamiento del crédito al consumo. Por todo ello, los fabricantes de productos de consumo masivo deben buscar nuevos caminos para crecer en sus mercados.

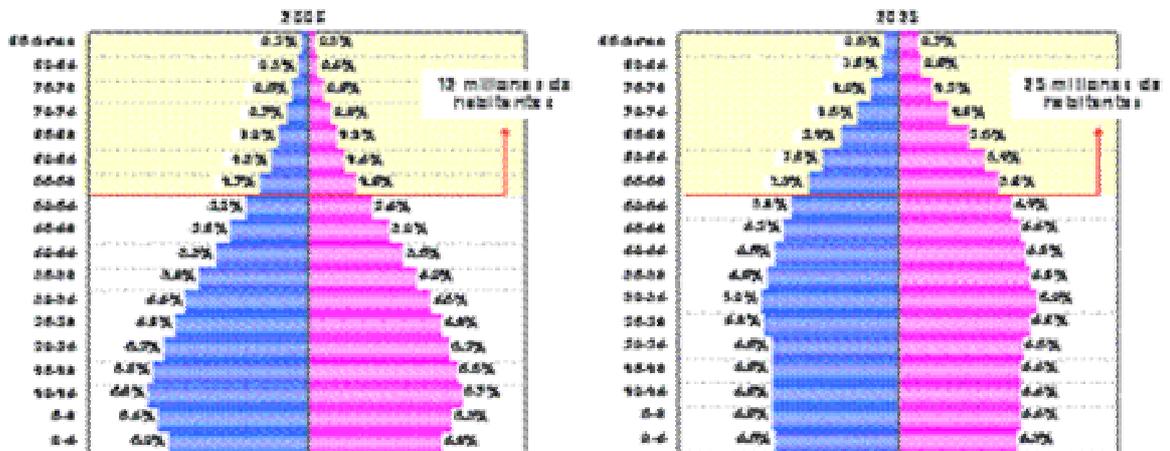
Debido a que la tasa de natalidad disminuirá en los próximos años, habrá cambios importantes en el consumidor, ya que se invertirá la pirámide poblacional y evolucionará hacia una sociedad mexicana más madura. De 18.1 % en el 2006, disminuirá a 14.1% en el 2025.

Total México, Tasa bruta de natalidad



Estos cambios representarán una transformación significativa en el perfil de compra de los hogares mexicanos. Se estima que para el año 2025, el 40% del consumo estará concentrado en hogares con amas de casa mayores a 55 años. Esto deberá reflejarse en las decisiones de mercado que implementen fabricantes y detallistas, ya que es crucial enfocarse en satisfacer las necesidades de este segmento de consumidores, debido a la importancia adquisitiva que cobrarán en el consumo de productos de los próximos años.

Transformación de la pirámide hacia una población más madura



Se estima que entre el 2006 y el 2025 habrá 16,800,000 habitantes más en el país

Quantified E Prosperity | Copyright © 2017 The Motus Company | Población en México: 2006-2025 | Fuente: CENEP

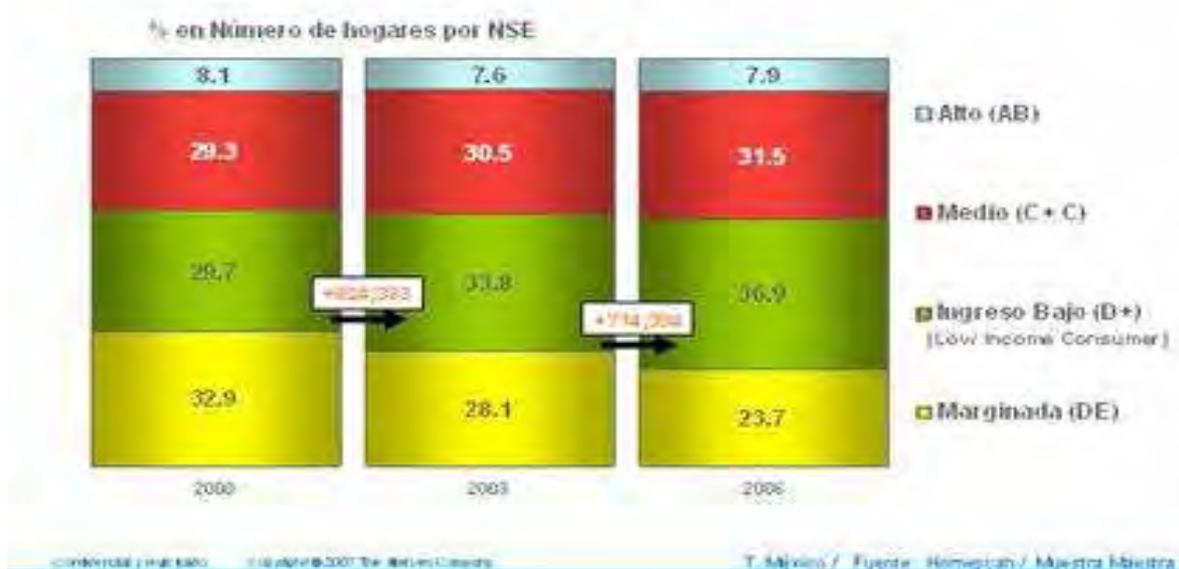
Otro de los factores que influyen en la transformación del consumidor mexicano es el crecimiento del Nivel Socioeconómico Medio, el cual paso del 30.5 al 31.5% de 2003 al 2006, lo que refleja un incipiente incremento en el poder adquisitivo del consumidor y una recuperación de la clase media del país.

La tendencia muestra también que el segmento poblacional de Nivel Socioeconómico Bajo está aumentando su poder de compra; de este grupo se destaca una mayor concentración en el Valle de

México y en la zona del Bajío. Estos grupos se caracterizan por tener similitudes con el Nivel Medio en cuanto a sus preferencias por el tipo de tienda, siendo el más recurrido los autoservicios con 39.6%.

A pesar de las similitudes entre los Niveles Socioeconómicos Medio y el Bajo, existen algunas diferencias en las actitudes de compra, lo que es importante considerar para lograr campañas exitosas de mercadotecnia y ventas, así se vuelve indispensable identificar los factores generadores de valor durante el acto de compra, como son los hábitos del consumidor.

Si dividimos el NSE Bajo en dos grupos, vemos cambios muy relevantes



En la actualidad el precio ya no representa el único factor que el consumidor considera para realizar sus compras, la diferenciación se encuentra en el surtido adecuado de productos, hecho que puede marcar la diferencia al elegir un establecimiento en lugar de otro.

El canal de autoservicios continúa superando en crecimiento a las tiendas de abarrotes. Mientras las primeras crecieron de 1999 a 2006 en 21%, las tiendas de conveniencia y minisupers lo hicieron en 84.7%.

Las tendencias indican que el segmento de clase media y media-alta vislumbra un escenario alentador de cara al futuro, lo que parece indicar que la estrategia de segmentación de piuSTORM deberá enfocarse en este sentido.

1. 2 Análisis del Sector Industrial.

Desde mediados de la década de los ochenta, el PIB de la industria del cuero/calzado ha registrado periodos muy irregulares en su crecimiento; mientras que en la década de los sesentas y setentas el PIB de la rama registró crecimientos promedio de 5.8 y 5.3 por ciento respectivamente, en la de los ochenta se presentó un panorama distinto; en promedio, la producción real sufrió una contracción de 1.6 por ciento (considerando sólo la segunda mitad de dicho periodo la contracción real fue de 2.8 por ciento).

La segunda mitad de la década de los ochenta, marcó un cambio en los determinantes de la producción nacional de la industria con la entrada de México al desaparecido GATT. Por un lado, se enfrentó a la competencia internacional, provocando que su desempeño dependiera, a partir de entonces, de condiciones externas; y por otro, la reducción en el ingreso per cápita de la población en esa época provocó la caída de la demanda interna.

Ese nuevo entorno de globalización de la industria nacional coincidió con la incorporación de varios países con mano de obra abundante al mercado mundial de calzado (China, Filipinas, Vietnam y Brasil principalmente), lo cual redujo de forma significativa los precios internacionales del calzado e intensificó la competencia mundial.

Al inicio de la década de los noventa, el sector se caracterizó por un bajo desempeño de la producción, de las exportaciones y por una alta vulnerabilidad a las importaciones de calzado asiático. Con el fin de revertir esta situación, en 1993, el gobierno mexicano impuso cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de China. Sin embargo, el deterioro de la producción continuó en 1993 y 1994. Las cuotas compensatorias desplazaron a China del mercado mexicano pero no resolvieron el problema de competitividad de la industria nacional. En resumen, el panorama económico de la industria del cuero y calzado en la primera mitad de la década de los noventa fue prácticamente recesivo, pues la producción real sólo creció 0.6 por ciento en promedio.

Según datos del INEGI, la industria del cuero-calzado participa con 0.22% del PIB nacional, con 1.0 por ciento del PIB manufacturero y con 13.7% del PIB de la división de textiles, prendas de vestir e industria del cuero y calzado.

La importancia de la industria ha variado notablemente desde mediados de la década de los noventa, pues a partir de entonces, el desempeño de la industria se volvió aún más sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de compañías transnacionales. Hasta 1994, la competitividad de la industria nacional se encontraba rezagada pues se mantenían

elevados salarios en dólares y una balanza comercial deficitaria que derivó en una caída de la producción de 3.6 por ciento en ese año.

En 1995, se reactivaron las exportaciones, pero la caída del ingreso per cápita derivada de la crisis provocó una reducción en la producción del 11.5 por ciento. Al mismo tiempo, la crisis aumentó la competitividad del sector pues los salarios en dólares se redujeron drásticamente. En los dos años posteriores (1996-97), el incremento en la competitividad se capitalizó. El gran dinamismo de las exportaciones y la recuperación gradual del poder de compra reactivaron la producción un 11.7 y 7.4 por ciento en 1996 y 1997 respectivamente. Sin embargo, tiempo después las exportaciones comenzaron a perder dinamismo. La crisis asiática colocó en desventaja competitiva a México en la industria del calzado, lo que generó una caída en la producción en 1998 del 0.5 y de un modesto crecimiento en 1999 (1.0 por ciento).

Considerando sólo al eslabón de calzado, datos del Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC) muestran que a partir de la última década del siglo 20, la producción nacional tuvo un comportamiento muy irregular con claros acontecimientos que pueden describirse de la siguiente manera:

- a) 1990-94, en la que se observa una caída en la producción y un incremento de las importaciones.
- b) 1995-98, donde se registró una recuperación de la producción y de las exportaciones y una caída de las importaciones.
- c) 1999-2000, en donde la producción y exportación se estanca, mientras que las importaciones aumentan.
- d) En el primer semestre de 2002, la producción real de la industria cuero-calzado cayó 5.1 por ciento, respecto al mismo periodo del año anterior.
- e) A junio de 2002, las exportaciones disminuyeron en 14.5 por ciento y las importaciones se incrementaron en 38.1 por ciento, con relación al mismo periodo del año anterior, siendo las de origen asiático las que más han aumentado su participación en el mercado mexicano.
- f) En el 2001, México realizó exportaciones de calzado por 356,600 USD, cifra 12 por ciento inferior a la de 2000. Los principales destinos de estas exportaciones fueron los Estados Unidos de América, Puerto Rico y Canadá.

El deterioro paulatino del consumo per cápita de calzado y el tamaño demográfico del país revelan que existe un gran potencial para la industria nacional, pues se estima que el consumo de calzado por persona (1.8 pares) podría incrementarse a tres pares por persona/año.

México cuenta con una gran tradición en la industria del calzado, lo que la convierte en un sector importante dentro de la economía. En los últimos años, esta industria ha enfrentado una mayor competencia de países que ofrecen precios más económicos, pero con baja calidad en sus productos, lo que ha provocado una caída en la producción.

La Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAIICAL) tiene registradas 4 mil 800 empresas, de las cuales 92% son micro y pequeñas, 6% medianas y 2% grandes.

El mayor número de establecimiento de la industria del cuero y calzado se localiza en los estados de Guanajuato (41.8 por ciento), Jalisco (13.6 por ciento) y Estado de México- Distrito Federal (9.7 por ciento).

De acuerdo con información del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) y del Consejo Coordinador Empresarial de León (CCEL), el sector Calzado ocupa alrededor de 90 mil empleos directos y unos 70 mil indirectos solo en Guanajuato.

Los clientes en el extranjero reclaman por cuestiones de calidad, la industria mexicana está al nivel de cualquier empresa de cualquier parte del mundo en cuestión tecnológica, hay una falta de organización y falta de coordinación y todo se hace hasta el final, no hay una cultura de planeación.

Las empresas están trabajando, hay algunas que ya están implementando sistemas y están desarrollando la planeación, otro punto importante es la falta de innovación y de creatividad en las empresas lo que provoca que no haya un producto que se identifique como mexicano, además de la bota vaquera, esto representa una gran área de oportunidad para los fabricantes mexicanos

El sector industrial actualmente se encuentra contraído no solo por la clara recesión del mercado global de consumo, sino por el fundado temor a la disminución de las cuotas compensatorias con China. Esto agudiza la intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.

El sector industrial de calzado tiene fuertes necesidades de capital de trabajo, lo que representa una de las más fuertes barreras contra la entrada. Y si se adiciona la falta de créditos accesibles, fácilmente puede deducirse la problemática a la que se enfrenta el sector industrial

1. 3 Análisis Interno

La empresa ha adquirido curva de experiencia y aprendizaje en el sector, pues aunque el director conoce el entorno no tenía experiencia propiamente dicha en la manufactura de calzado.

Evidentemente la preparación académica representa un gran valor, debido al enfoque de planeación que se mantiene en forma constante. Aunque la empresa no ha desarrollado una

cadena de valor explícita, si ha identificado sus Core Competences, definiendo que el diseño de producto y la flexibilidad operativa representan factores críticos de éxito en el sector.

Si bien los equipos para incrementar la capacidad productiva pueden conseguirse en el mercado nacional por medio de financiamientos directos de los proveedores, el problema crítico se presenta con los requerimientos de capital para fabricar 30,000 pares al mes (\$1,500,000 aproximadamente por cada mes, si se considera un periodo de recuperación de 60 días, se requerirían \$3,000,000). Esto representa una fuerte problemática para la empresa, al no tener los recursos financieros suficientes.

El personal que labora en piuSTORM está convencido que si se quiere trascender y modificar la historia típica de las Pymes, se debe trabajar en forma diferente, por lo que se busca constantemente documentar los procedimientos para construir así una cultura Sistémica.

En la mente de los empleados y funcionarios diariamente se construye una cultura de éxito, una visión de trascendencia y un convencimiento pleno del trabajo en equipo.

2. ANALISIS FODA

Oportunidades para piuSTORM:

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde piuSTORM no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de empresa.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Amenazas sobre piuSTORM:

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan la operación ni demeriten su función.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta a la empresa pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno.

Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

Fortalezas de piuSTORM:

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la Empresa de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante los competidores, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. Las fortalezas se detectan a través de los resultados por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área.

Debilidades de piuSTORM:

Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos productos o servicios.

La siguiente figura resume la lista resultante de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de y para piuSTORM, ya analizadas y ponderadas.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	F1 Conocimiento administrativo F2 Curva de experiencia F3 Conocimiento del mercado F4 Visión estratégica F5 F6 F7	D1 Escasos recursos financieros D2 Falta de equipamiento D3 Rotación de Personal D4 Falta programa de capacitación D5 D6 D7
LISTA DE OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1 Incremento del Ingreso per Capita O2 Incremento del consumo per Capita O3 Resurtidos en plaza O4 Nacionalismo creciente O5 Mano de obra disponible O6 Proveduría internacional O7 Ubicación Geografica	1 Enfocar desarrollos a calzado fino (O1, O2, F2, F3) 2 Modelaje Nacional con materiales de nivel internacional (O4, O6, F4) Fabricar un producto diferenciado que tenga un mayor valor agregado y posibilidad de pago por el mercado Implementar estrategias de mejora con el personal Buscar la oferta de materia prima a costos mas razonables.	1 Aprovechar la mano de obra disponible, capacitándola trimestralmente para evitar la rotación (O5, D3, D4) Desarrollar personal-proveedores que trabajen maquilando parte del proceso Elaborar un Diagnóstoco de Necesidades de Capacitación. Implementar y desarrollar un plan y programa de capacitación buscando la <u>eficiencia y permanencia del personal.</u> Crear un proceso de desarrollo de proveedores
LISTA DE AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1 Eliminación de cuotas compensatorias A2 Fabricantes internacionales en México A3 Desempleo en la región A4 Inestabilidad social A5 Control de Comercializadoras A6 Regimen Fiscal A7 Costos de operación elevados	1 cuotas compensatorias (A1, F1, F2) 2 Mejoras en procesos que permitan ser más productivo Reducir costos al aprovechar el conocimiento administrativo.	Desarrollar algún esquema práctico de capacitación en nuestra empresa para contribuir a generar habilidades en nuestro personal y contribuir de esa manera a fomentar el empleo en la región (A2, D3, D4) 1 región (A2, D3, D4) Ajustar (a la PYME) e Implementar filosofías Lean, JIT a procesos de produccion para reducir costos (A7 vs D1). Reclutamiento y selección de personal más barato e implementar estrategias de permanencia y desarrollo Motivar la permanencia mediante programas de capacitacion subsidiados (educacion primaria y secundaria para adultos, CECATI, etc)

3. FACTORES CRITICOS DE EXITO.

A partir del Análisis FODA pueden considerarse los siguientes Factores Críticos o Clave de Éxito, y las acciones estratégicas que de ellos pueden derivarse.

<u>FACTORES CLAVE DE ÉXITO</u>	<u>ESTRATÉGIAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1 Enfocar desarrollos a calzado fino 2 Modelaje Nacional con materiales de nivel internacional 3 Fabricar un producto con mayor valor agregado 4 Implementar estrategias de mejora con el personal 5 Buscar la oferta de MP a costos mas razonables. 6 Desarrollo e innovación de calzado 7 Mejorar procesos de producción 8 Reducir costos por manejo admvo. 9 Disminuir rotación de M.O. 10 Desarrollar maquiladores 11 Elaborar programa DNC, para plan de capacitación 12 Crear un proceso de desarrollo de proveedores 13 Implementar filosofías Lean, JIT a procesos de producción para reducir costos 14 Reducir el nivel de personal y seleccionar personal más barato e implementar estrategias de permanencia y desarrollo Motivar la permanencia mediante programas de capacitación subsidiados (1a. y 2a. para adultos, CECATI, etc) 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración del Mercado. • Contracción de la Base de Activos. • Redefinición de Productos. • Estructura Alineada a la Estrategia. • Desarrollo de Productos diferenciado • DNC sistemático • Mejora continua de Procesos • Programas de capacitación Institucional • Programa de desarrollo de Proveedores

4. ESTRATEGIAS.

En piuSTORM estamos convencidos que la estrategia que redundará en éxito es la de concentrarse en un nicho específico y eficientarse al máximo, además de diseñar toda la cadena de valor para producir 1,500 pares/día (estadísticamente es la línea productiva más eficiente). Esta directriz estratégica es la que producirá la diferenciación con los competidores actuales en crisis financiera que trabajarán por precio. El elaborar calzado con diseño diferenciado reforzará la posición contra empresas que tengan recursos financieros suficientes para afrontar la crisis del sector.

5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- 5.1 Estabilizar la producción en 12,000 pares/mes en el 2010
- 5.2 Mantener un MUB del 35 % promedio en el 2010.
- 5.3 Lograr una UTOP de \$5,000,000 en el 2010.
- 5.4 Colocar en el mercado nuestras marcas La Fuss y Ponte Vecchio.

5. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Seguindo la Estrategia de Nicho, podría simplemente definirse para piuSTORM el segmento de: mujeres de 18 a 40 años, de nivel socio económico medio alto. Sin embargo, esta información está incompleta. Es necesario descifrar quiénes son esas mujeres que comprarán nuestros productos, qué buscan, cuáles son sus necesidades, en qué momentos los utilizarán y cómo queremos hacerlas sentir al elegir nuestra marca.

Podemos completar entonces el enunciado anterior incluyendo lo siguiente: Mujeres jóvenes, modernas, extrovertidas, que busquen tonos actuales y diferentes, innovadoras y abiertas al cambio. La siguiente tabla resume y explicita la segmentación del mercado:

SEGMENTACION piuSTORM	
Producto:	{ Calzado Femenino, de precio medio-alto. Enfocado al estilo casual de moda. Utilizando materiales diferenciados con diseños exclusivos que remarquen un estilo "mexicano"
EDAD	De 18 a 40 años
SEXO	Femenino
ESTADO CIVIL	Solteras, casadas, viudas, divorciadas
RELIGION	Católica en su mayoría
NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	C, C+, B, A
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Instrucción media-básica en adelante
CARACTERISTICAS DE VIVIENDA	Vivienda contodos los servicios
UNIDAD GEOGRAFICA	Ciudades con mas 50,000 habitantes de todo el territorio mexicano
CONDICIONES GEOGRAFICAS	Clima templado húmedo con lluvias en Verano, ecosistemas de selva baja, zonas costeras
RAZA	Principalmente Latínos
TIPO DE POBLACION	Población urbana
GRUPOS DE REFERENCIA	Familia, compañeras escolares, amigas, compañeros de trabajo
CLASE SOCIAL	Media y Alta
PERSONALIDAD	Con alta autoestima, independiente, abierta, afirmativa, serena, concienzuda, práctica, extrovertida, abierta al cambio, innovadora
CULTURA	Media
CICLO DE VIDA FAMILIAR	Soltera joven, casada con hijos en el hogar, casada sin hijos, soltera con éxito profesional
MOTIVOS DE COMPRA	Causalidad, independencia, novedad, defensa del ego, afirmación, modelado y estatus sociodemografico

5.1 Producto

Se decidió trabajar sobre dos líneas de calzado claramente definidas, aunque siempre en el rubro femenino. Ambas líneas fueron conceptualizadas con una marca que las identificara y diferenciara. Así nace PONTE VECCHIO, calzado de vestir enfocándose al sector medio-alto y LA FUSS para atender el mercado de calzado casual de moda.



5.2 Precio

Como lo indica la estrategia, el enfoque del mercado es atender el Nicho de mujeres de clase media, media-alta que valoran más el diseño y la calidad de los materiales del calzado que el precio. Adicionalmente ante la inminente eliminación de las cuotas compensatorias con China, piuSTORM se enfocará a la fabricación de calzado que se diferencie de la oferta competidora. El análisis en la tendencia socio-demográfica sustenta este lineamiento estratégico.

En base a las ventas actuales y los modelos aceptados para las temporadas del 2010, se pueden asegurar los siguientes precios:

La Fuss	\$/Par
LA-450	110.00
LA-453	105.00
LA-458	125.00
Ponte Vecchio	
PV-1004	210.00
PV-1011	190.00
PV-1012	180.00
PV-1057	240.00

5.3 Plaza

Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno están dominados, en su mayoría, por la relación fabricante-detallista independiente; le siguen los autoservicios y cadenas y los mayoristas.

La empresa actualmente vende sus productos a mayoristas independientes, aunque se han recibido aprobaciones de algunos modelos en Price Shoes y CKlas, no se han aceptado los pedidos debido a las condiciones crediticias. La realización del proyecto, permitiría conseguir el capital requerido para financiar la operación.

Adicionalmente se mantiene contacto con una empresa japonesa que ha manifestado interés en el concepto de piuSTORM.

De esta manera los canales de comercialización serían mayoristas prestigiados y venta directa a importadores extranjeros.

5.4 Promoción

Actualmente la empresa mantiene una tendencia creciente en ventas y mejora el posicionamiento de sus dos marcas. Las ventas ya no se realizan solo en León, sino que ya se ha estructurado un área de MKT'g que se encarga de la venta y promoción con los mayoristas mencionados en el apartado anterior. Se aprovechará la experiencia del director para promover la exportación directa.

No se contempla invertir en publicidad, sino enfocarse en la promoción directa de la fuerza de ventas, apoyándose en catálogos, muestras físicas, posters y la asistencia a ferias especializadas como SAPICA y FIMEC.

6. PROGRAMAS, PRESUPUESTOS Y PROYECTOS

PRESUPUESTO PARA EL 2010

Actualmente piuSTORM tiene una capacidad instalada de 300 pares/día, lo que arroja un volumen potencial de 6,600 pares/mes, es decir 55% del objetivo estratégico para el 2010. La estrategia actual ha sido estabilizar la producción, conformando un equipo base para sustentar el crecimiento. Podríamos afirmar que la producción ha sido una decisión estratégica y no falta de demanda. Esto sustenta la meta para el 2010. En la parte productiva, la inversión es relativamente accesible ya que solo se requiere una máquina para centrar, debido a que nuestra capacidad de despunte rebasa los 700 pares/día. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la dificultad se presenta en el requerimiento de capital de trabajo.

Se pretende alcanzar la producción de 30,000 pares/mes para mediados del 2012, con la realización del proyecto.

En este entorno podemos realizar el presupuesto presentado enseguida, bajo la base que la demanda existe y que incrementaremos nuestra oferta:

PRESUPUESTO DE VENTAS EN VOLUMEN (Pares)

LINEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Fuss	3775	3580	3880	3850	3800	3730	3810	3850	3924	4045	3985	4100	46329
LA-450	525	480	480	700	550	580	560	600	624	656	626	650	7031
LA-453	1050	1000	1100	950	1050	1150	1000	1050	1100	1133	1125	1050	12758
LA-458	2200	2100	2300	2200	2200	2000	2250	2200	2200	2256	2234	2400	26540
Ponte Vecchio	7641	7370	7740	7645	7760	7830	7940	7950	7925	7955	8015	7900	93671
PV-1004	1900	1850	2000	2100	1990	1990	1990	2000	2000	2000	2020	1980	23820
PV-1011	3211	3200	3300	3400	3500	3600	3700	3700	3500	3600	3700	3600	42011
PV-1012	930	920	940	945	910	940	950	1000	900	905	920	920	11180
PV-1057	1600	1400	1500	1200	1360	1300	1300	1250	1525	1450	1375	1400	16660
TOTAL	11416	10950	11620	11495	11560	11560	11750	11800	11849	12000	12000	12000	140000

Aplicando los precios propuestos en el apartado 5.2, se elabora el siguiente:

PRESUPUESTO DE VENTAS EN MILES DE PESOS

LINEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Fuss	\$443	\$421	\$457	\$452	\$446	\$435	\$448	\$451	\$460	\$473	\$466	\$482	\$5,434
LA-450	\$58	\$53	\$53	\$77	\$61	\$64	\$62	\$66	\$69	\$72	\$69	\$72	\$776
LA-453	\$110	\$105	\$116	\$100	\$110	\$121	\$105	\$110	\$116	\$119	\$118	\$110	\$1,340
LA-458	\$275	\$263	\$288	\$275	\$275	\$250	\$281	\$275	\$275	\$282	\$279	\$300	\$3,318
Ponte Vecchio	\$1,558	\$1,499	\$1,576	\$1,545	\$1,573	\$1,583	\$1,604	\$1,603	\$1,613	\$1,615	\$1,623	\$1,602	\$18,994
PV-1004	\$398	\$389	\$420	\$441	\$418	\$418	\$418	\$420	\$420	\$420	\$424	\$416	\$5,002
PV-1011	\$610	\$608	\$627	\$646	\$665	\$684	\$703	\$703	\$665	\$684	\$703	\$684	\$7,982
PV-1012	\$166	\$166	\$169	\$170	\$164	\$169	\$171	\$180	\$162	\$163	\$166	\$166	\$2,012
PV-1057	\$384	\$336	\$360	\$288	\$326	\$312	\$312	\$300	\$366	\$348	\$330	\$336	\$3,998
TOTAL	\$2,001	\$1,920	\$2,033	\$1,997	\$2,019	\$2,018	\$2,052	\$2,054	\$2,073	\$2,088	\$2,089	\$2,084	\$24,428

Aunque incipiente, la empresa realiza el costeo ABC e incluye cotizaciones reales, basado en los precios (5,2) y el costeo real se presupuesta un MUB de 30%, sin embargo se adiciona un 5% adicional para reinvertir en desarrollo y modelaje, así que para LA Fuss el presupuesto de Margen de Utilidad Bruta será del 35%. En el caso de Ponte Vecchio, siguiendo el mismo criterio, se presupuesta un MUB de 40%. De esta manera se elabora el siguiente:

PRESUPUESTO DE UTILIDAD BRUTA EN MILES DE PESOS

LINEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Fuss	\$155	\$147	\$159	\$158	\$156	\$152	\$157	\$158	\$160	\$166	\$163	\$169	\$1,900
LA-450	\$20	\$18	\$18	\$27	\$21	\$22	\$22	\$23	\$24	\$25	\$24	\$25	\$269
LA-453	\$39	\$37	\$40	\$35	\$39	\$42	\$37	\$39	\$40	\$42	\$41	\$39	\$470
LA-458	\$96	\$92	\$101	\$96	\$96	\$88	\$98	\$96	\$96	\$99	\$98	\$105	\$1,161
Ponte Vecchio	\$625	\$598	\$631	\$617	\$630	\$634	\$641	\$641	\$645	\$646	\$649	\$640	\$7,597
PV-1004	\$160	\$155	\$168	\$176	\$167	\$167	\$167	\$168	\$168	\$168	\$170	\$166	\$2,000
PV-1011	\$244	\$243	\$251	\$258	\$266	\$274	\$281	\$281	\$266	\$274	\$281	\$274	\$3,193
PV-1012	\$67	\$66	\$68	\$68	\$66	\$68	\$68	\$72	\$65	\$65	\$66	\$66	\$805
PV-1057	\$154	\$134	\$144	\$115	\$131	\$125	\$125	\$120	\$146	\$139	\$132	\$134	\$1,599
TOTAL	\$780	\$745	\$790	\$775	\$786	\$786	\$798	\$799	\$805	\$812	\$812	\$809	\$9,497

El presupuesto de costo nos arroja el siguiente de requerimiento de capital, base crítica para el proyecto, el cual deberá considerar dos meses de recuperación.

PRESUPUESTO DE COSTO EN MILES DE PESOS

LINEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Fuss	\$288	\$274	\$298	\$294	\$290	\$283	\$291	\$293	\$300	\$307	\$303	\$313	\$3,534
LA-450	\$38	\$35	\$35	\$50	\$40	\$42	\$40	\$43	\$45	\$47	\$45	\$47	\$507
LA-453	\$71	\$68	\$76	\$65	\$71	\$79	\$68	\$71	\$76	\$77	\$77	\$71	\$870
LA-458	\$179	\$171	\$187	\$179	\$179	\$162	\$183	\$179	\$179	\$183	\$181	\$195	\$2,157
Ponte Vecchio	\$933	\$901	\$945	\$928	\$943	\$949	\$963	\$962	\$968	\$969	\$974	\$962	\$11,397
PV-1004	\$238	\$234	\$252	\$265	\$251	\$251	\$251	\$252	\$252	\$252	\$254	\$250	\$3,002
PV-1011	\$366	\$365	\$376	\$388	\$399	\$410	\$422	\$422	\$399	\$410	\$422	\$410	\$4,789
PV-1012	\$99	\$100	\$101	\$102	\$98	\$101	\$103	\$108	\$97	\$98	\$100	\$100	\$1,207
PV-1057	\$230	\$202	\$216	\$173	\$195	\$187	\$187	\$180	\$220	\$209	\$198	\$202	\$2,399
TOTAL	\$1,221	\$1,175	\$1,243	\$1,222	\$1,233	\$1,232	\$1,254	\$1,255	\$1,268	\$1,276	\$1,277	\$1,275	\$14,981

El caso de estudio de piuSTORM, no pretende elaborar en este trabajo el proyecto completo, sino analizar el entorno de mercado que debe considerarse en su elaboración.

El modelo propuesto facilitó la metodología de análisis y arrojó información que inicialmente no se había considerado, como la tendencia creciente del nivel socioeconómico medio, lo que permitió definir claramente al grupo meta y el requerimiento de capital de trabajo generado por el fuerte poder de negociación de los canales de distribución, lo que modificará el monto propio de la inversión inicial.

Evidentemente el modelo concluirá con el planteamiento y la elaboración del Proyecto de Inversión.

CONCLUSIONES

El trabajo de tesis aporta una serie de conceptos que si bien no son totalmente novedosos para la alta dirección, si enriquecerán el quehacer de los profesionales dedicados a la evaluación de proyectos. Con esta condición cumplida, se presenta una alternativa integral del marketing estratégico, particularmente aplicado a los proyectos de inversión, buscando que el responsable de proyectos adquiera una visión integral del impacto y trascendencia de su labor.

Mediante el análisis holístico de los conceptos de estrategia de negocio en general y de mercadotecnia en particular, se construyó un modelo integral cuyo enfoque sistémico puede ser aplicable en cualquier nivel de empresa para sustentar su viabilidad comercial. Con este argumento puede concluirse que es factible aplicar el modelo de análisis estratégico de mercadotecnia propuesto, a la evaluación de proyectos lo cual definitivamente puede maximizar su posibilidad de éxito o evaluar su potencial fracaso.

Aun y cuando la validación de cualquier propuesta se logra al contrastarla con la realidad, el control del desarrollo del modelo se realizó sustentando siempre las propuestas con fuentes bibliográficas reconocidas, la propia experiencia profesional del autor y del director de la tesis, las sugerencias y comentarios del jurado asignado, así como las aplicaciones realizadas en el aula con grupos de licenciatura.

Con el gran desarrollo de los sistemas informáticos se han elaborado una serie de herramientas para la administración de los proyectos, convirtiéndose incluso en una especialidad profesional, de igual forma los cursos especializados e incluso de posgrado en la evaluación financiera de los proyectos de inversión son hoy en día una oferta accesible en el mercado de la educación e instrucción profesional.

Sin embargo la eficiente administración de un proyecto y su adecuada evaluación financiera, no garantizan el logro de los objetivos planteados al elaborar el proyecto. Los responsables de la ingeniería básica y de detalle toman los datos de la cuantificación del mercado y la tecnología elegida; diseñan y construyen a partir de esta información. Por su parte estos mismos datos y los precios proyectados son la base para elaborar el estudio financiero. Es en este punto donde la tesis

aporta un parámetro de diferenciación respecto a las metodologías tradicionalmente empleadas, porque propone ir más allá en la evaluación del mercado, que usualmente se concentra en el estudio de la Oferta y Demanda.

La propuesta de utilizar un modelo de análisis estratégico de Mercadotecnia involucra una evaluación más profunda de las fuerzas que determinan la competencia del mercado de interés, para con ello precisar la estrategia del negocio que da origen al proyecto y, en consecuencia, minimizar el eventual fracaso de la inversión a realizar. Una meta a verificar a posteriori es la aportación que el trabajo total puede hacer en los cursos de posgrado referentes a evaluación de proyectos de inversión.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la Administración, Colombia, Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana S.A.
2. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. (1999). Safari a la estrategia, Argentina, Ediciones Granica S.A..
3. Mintzberg, Henry (1991). Mintzberg y la Dirección, España, Ediciones Díaz de Santos S.A.
4. CZzinkota, Michael y Kotabe, Masaaki (2001). Administración de Mercadotecnia, 2ª Ed. México, Internacional Thomson Editores S.A. de C.V.
5. PORTER, Michael Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, 29ª reimpresión México. (2002).Compañía Editorial Continental S.A.
6. Kotler, y Kevin Lane Keller, Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, México, Ed. Prentice-Hall, 1996, p. 77
7. Kotler, Philip. 1999. El marketing según Kotler. Argentina. Editorial PAIDÓS EMPRESA. p 13, 58.
8. Muñiz González, R. 2001. "Marketing en el siglo XXI". Publicado por CEF.
9. Madrigal, Berta (2002). Habilidades Directivas, México, McGraw-Hill Interamericana Editores. 76
10. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach; Pitman Series in Business and Public Policy, Hardcover - Jan 1984.
11. HAFSI Taïeb et al, La formulation de la stratégie», en La stratégie des organisations: une synthèse, Montréal, Canadá, (2001), Éditions Transcontinental
12. Gultinan, Joseph P., Gerencia de Marketing, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1998.
13. Ferrel, O. C.; Hartline, Michael D. y Lucas, George H., Estrategia de marketing, 2ª edición. México, Ed. Thomson, 2002.
14. Robbins, Stephen et al. (2004). Management, Paris, Pearson Éducation Inc
15. Schemerhorn, John R. Administración. Editorial Limusa, s.a., Grupo Noriega Editores, México, 2002, 736 p.
16. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Fundamentals of Strategy, Pearson Education Limited, London Eng. 2008
17. Mohanbir Sawhney, Insights Into Customer Insights (10/6/2004) CRM Project Volume 5, Northwestern University

18. Gary Hammet y CK Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (April 1996). USA
19. De la Torre, Joaquín, Zamarrón, Berenice. *Evaluación de Proyectos de Inversión*. Pearson Educación, México, 2002
20. Erossa, Victoria E. *Proyectos de Inversión en Ingeniería: Su metodología*. Editorial Limusa S.A. de C.V. México, 2005.
21. Ortega Castro, Alfonso. *Proyectos de Inversión*. Grupo Patria Cultural S.A. de C.V. México, 2006.
22. Picón Prado, Eduardo; Varela Mallou, Jesús; Lévy Monguín Jean-Pierre, *Segmentación de Mercados*. Pearson Educación S.A. Madrid, España. 2004.
23. Baca Urbina, Gabriel: *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. México, 2006.
24. Nassar Sapag Chaín: *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. 2007
25. Corzo, Miguel A. *Introducción a la Ingeniería de Proyectos* Editorial Limusa S.A. México, 1982.
26. Zorrilla, Santiago; Torres Miguel X. *Guía para elaborar la Tesis* McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A de C.V. México, 1992
27. Soto, Rodriguez H; Espejel Zavala E; Martínez Frías H. *La Formulación y Evaluación Técnico-Económica de Proyectos Industriales*. FONEI Banco de México. 1981
28. Kenneth Andrews: *The Concept of Corporate Strategy*. Dow-phones, Irwing Inc., N.Y., USA., 1971, pág. 87.
29. 2 A.D. Chandler: *Strategy and Structure*, MIT PRESS. Cambridge, USA., 1962, pág. 235.
30. 3 H. Igor Ansoff en *Corporate Strategy* Mc Graw Hill, N.Y., USA., 1965.
31. Juan Gerardo Garza Treviño, *ADMINISTRACION CONTEMPORANEA 2ª Ed*, MCGRAW-HILL . México
32. Mohanbir Sawhney, Jeff Zabin, *The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation*, McGraw-Hill Companies, Apr 23, 2001.
33. Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, 4ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, c2000 (reimpr. 2003).
34. Ernesto R. Fontaine, *Evaluación social de proyectos*, 12a edición, Alfaomega Grupo Editor (México) y Ediciones Universidad Católica de Chile.
35. Castro Rodríguez Raúl, Mokate, Karen Marie, *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*, 2ª Edición, Uniandes, 2003, Bogotá.

36. Guía de UNICEF para Monitoreo y Evaluación, UNICEF 1999, 1ª Edición.
37. Norberto Perna, Project Management, 1a Edición, MP Ediciones S.A., 2005, Buenos Aires, Argentina
38. Koontz, Harold, Administración, 8° ed, México, Ed. McGraw Hill, 1989, p. 120
39. C.K. Prahalad y Gary Hamel, "The core competence of the corporation", en Harvard Business Review, pp.79-91.
40. Lamb, Charles W. Marketing, 8a. Edición, Mexico, 2006. CENGAGE LEARNING EDITORES
41. XX congreso de ADENAG, El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección. Ponente Isaac Bleger
42. John Naisbitt, Megatrends 2000, Avon (February 1, 1991). USA
43. PORTER, Michael Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 5ª reimpresión México. (2006).Compañía Editorial Continental S.A.
44. Birger Wernerfelt, "A Resource-based Theory of the Firm," Strategic Management Journal, 1984.
45. Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
46. Barney, J. B. (1991). „Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, 17, 99–120.
47. Dirección de Planeación y Organización de la secretaría Técnica del IPN, METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS FODA, Marzo 2002
48. Luck, David J., O. C. Ferrell, Marketing Strategy and Plans, Prentice-Hall, Engle-wood Cliffs, NJ, 1979.
49. Arthur D. Little, Inc., A Management System for the 1980's, San Francisco, CA, 1980.
50. Forbes, Edward H., y Thomas J. Bate II, "The Life Cycle Approach to Strategic Planning," unpublished master thesis, Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1980.
51. John F. Rockart, Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review Article, March 01, 1979
52. Drucker, Peter F., The Practice of Management, Collins (May 26, 1993), USA
53. Porter, M. E. "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning." En Corporate Strategy: The Integration of Corporation Planning Models and Economics, editado por T. H. Taylor. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1982.
54. Vela, Carmelina, Bocigas, Olga, Fundamentos de Marketing, Esic Editorial, 1992. España.

55. Wendell R. Smith. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, Julio de 1956: 3-8.
56. Sarabia, F.J. y Munuera, J.M. (1994). 'Concepto y Usos de la Segmentación de Mercados: Una Perspectiva Teórica y Práctica'. *Información Comercial Española*. Nº 727, marzo: 111-124.
57. Picón Prado, Eduardo, Varela Mallou, Jesús, Lévy Mangín, Jean-Pierre, *Segmentación de Mercados: Aspectos Estratégicos y Metodológicos* (2004), Prentice-Hall , Madrid, España. Prentice-Hall.
58. Santesmases Mestre, Miguel; *Dyane version 3: diseño y analisis de encuestas en investigacion social y de mercados*, PIRAMIDE 2005. España
59. Ruíz Maya L., 1983. *Métodos estadísticos de investigación*. I.N.E. Madrid.
60. Levy, P. S., Lemeshow, S. *Sampling of Populations Methods and Applications*. John Wiley & Sons 1991.
61. Tryfos P.; (1996); *Sampling. Methods for applied Research*; Wiley and Sons.
62. Kotler, Philip. *MERCADOTECNIA*. 3ra Ed. 1993, Prentice Hall, México
63. Méndez Morales, José S. *Fundamentos de Economía*, 4a Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2004. México
64. Parkin, M., Esquivel G., Ávalos M., *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*, 7ª Ed. Pearson Educación, México, 2006
65. *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*, EUMEDNET, Grupo eumed•net auspiciado por la Universidad de Málaga y la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. En <http://www.eumed.net/>
66. Samuelson, Paul, Nordhaus, W., *Economía* 18ª Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2006. México
67. Thuesen, H.G., Thuesen, G.J., Fabricky, W.J.; *Ingeniería Económica*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
68. Cabarrouy, Evaldo A.; Amacher, Ryan C.; Sweeney, Richard James; " *Principios de Microeconomía*, South-Western Publishing, Cincinnati, US.
69. Blank, Leland y Tarquin, Anthony, "*Ingeniería Económica*", Mc Graw Hill México, 1992.
70. Summers, Donna C.S., "*Administración de la Calidad*", Pearson Educación, México, 2006
71. Miranda, Juan José, *Gestión de Proyectos – identificación, formulación, evaluación – MM Editores*, Tercera Edición, Segunda reimpresión, Bogotá, 1999.

72. Ausubel, D. P., Novak, J. D. and Hanesian, H.. (1978). Educational Psychology: A Cognitive View, 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
73. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, Págs. 179 al 182.
74. Sandhusen, Richard, Mercadotecnia, Compañía Editorial Continental, Págs. 74 - 77.
75. Romero, Ricardo, Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., Págs. 121 - 122.