

01167

6  
2ej

**GUIA DE MERCADOTECNIA ESTRATEGICA  
PARA EL EMPRESARIO**

**ILEANA MARIA MORALES PEÑA**

*Paginación  
Variada  
Información  
Completa*

agosto de 1995

FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A mis padres:  
Odelin y María de los Ángeles**

**A mis hermanos y cuñadas:  
Odelin y Paty  
Jorge  
Ricardo y Gaby**

**A mis sobrinitos:  
Ode  
Alfonso  
Kary  
Emiliano**

**Gracias a todos por  
el apoyo y confianza que  
me brindaron.**

# ÍNDICE

<b>Resumen.</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.</b>	<b>11</b>
<b>PARTE I</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 1: Planeación Estratégica.</b>	<b>17</b>
1.1) Introducción.	19
1.2) Definición.	21
1.3) Metodología general.	24
1.4) Modelos básicos de la Planeación Estratégica.	26
1.5) Ventajas y obstáculos al aplicar la Planeación Estratégica.	29
1.5.1) Ventajas.	29
1.5.2) Obstáculos.	30
1.6) Conclusiones.	31
<b>Capítulo 2: El estudio de Mercado / Producto.</b>	<b>33</b>
2.1) Introducción.	35
2.2) Segmentación.	37
2.2.1) Introducción.	37
2.2.2) Definición.	37
2.2.3) Tipos de segmentación de mercados.	38
2.2.4) Condiciones de una segmentación.	43
2.2.5) Funcionamiento.	44
2.2.6) Metodología.	45
2.2.7) Conclusiones.	47

2.3)	Ciclo de Vida.	48
2.3.1)	Introducción.	48
2.3.2)	Definición.	48
2.3.3)	Descripción de las fases del ciclo de vida.	49
2.3.4)	Estrategias dependiendo de cada fase del ciclo de vida.	54
2.3.5)	Funcionamiento.	56
2.3.6)	Metodología.	57
2.3.7)	Conclusiones.	58
2.4)	Estudio de la competencia.	59
2.4.1)	Introducción.	59
2.4.2)	Definición.	59
2.4.3)	Análisis de la competencia.	61
2.4.4)	Diferenciación.	64
2.4.5)	Funcionamiento.	66
2.4.6)	Metodología.	67
2.4.7)	Conclusiones.	68
2.5)	Integración.	69
<b>Capítulo 3:</b>	<b>Estrategias.</b>	<b>71</b>
3.1)	Introducción.	73
3.2)	Definición.	74
3.3)	Niveles de las estrategias.	76
3.4)	Metodología.	77
3.5)	Conclusiones.	79
<b>PARTE II</b>		<b>81</b>
<b>Capítulo 4:</b>	<b>Guía de Mercadotecnia Estratégica para el empresario.</b>	<b>83</b>
<b>Conclusiones.</b>		<b>143</b>
<b>Referencias.</b>		<b>147</b>
<b>Anexos.</b>		<b>153</b>
<b>Anexo 1:</b>	<b>Reporte final de la investigación.</b>	<b>155</b>
<b>Anexo 2:</b>	<b>Tabulación de los cuestionarios.</b>	<b>157</b>
<b>Anexo 3:</b>	<b>Resultados de los cuestionarios.</b>	<b>165</b>

# RESUMEN

## RESUMEN.

La tesis tiene como finalidad estructurar una guía para el empresario que brinde el soporte en lo referente al mercado. Este estudio trata de proporcionar bases para el análisis de las partes principales que conforman un mercado, que correspondieran a la selección del mercado meta, el estudio del producto y al de la competencia.

El trabajo se divide en dos partes, en la primera se incluye el marco teórico del trabajo, en donde se propone como tema central de estudio la parte de la Planeación Estratégica, relacionada a los cambios del mercado.

En esta parte se proporcionará una introducción en lo referente a las partes que conforman a la Planeación Estratégica y dónde se ubicaría el estudio de mercado/producto (capítulo 1).

Posteriormente se exponen las características principales del estudio de mercado/producto (capítulo 2) especificando las tres partes más importantes para cubrirlo:

- a) Selección del consumidor meta o segmentación del mercado, que toma vital importancia desde los 60's cuando se detectaron que las necesidades y gustos de los consumidores eran tan heterogéneos que surgió la necesidad de agrupar a consumidores similares para poderles ofrecer un producto o servicio.
- b) Etapas del ciclo de vida, donde se toma en cuenta que es imposible que un producto pueda mantenerse sin cambios en el transcurso del tiempo, por lo que hay que tomar en consideración que se pueden seguir diferentes estrategias dependiendo de la situación de cada uno en el mercado.
- c) Estudio del competidor, en el que se plantea la utilidad y necesidad de identificar a la competencia y posibles cambios ambientales, como un factor que determinará la permanencia en el mercado de una empresa.

Con estas tres áreas se busca obtener el conocimiento necesario y oportuno para poder competir de la mejor manera en un ambiente cambiante.

Una vez que ya se tienen las bases para realizar el estudio de mercado/producto se deben de especificar los medios para llegar al objetivo y esto viene a ser apoyado por la formulación de estrategias competitivas (capítulo 3), elaboradas para aprovechar las oportunidades de cambio que se llegan a presentar.

En la segunda parte del estudio se propone una guía, su función objetivo es proporcionarle al empresario el "cómo" sería una manera de realizar un estudio de mercado/producto para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan en el medio en el que está compitiendo, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas que podría tener en el ambiente (capítulo 4).

Para que se pudiera tener una idea más precisa en la estructuración de la guía (objetivo principal de este trabajo) se aplicaron 15 cuestionarios a empresarios con el fin de averiguar qué temas principales les gustaría encontrar, así como el formato que les interesaría que tuviera la guía para mayor facilidad de aplicación.

Los resultados que se obtuvieron del estudio, por medio de la aplicación de encuestas personales a los empresarios, quedan analizados en los anexos, donde uno de los datos sobresalientes es que los principales problemas que tienen los empresarios son de tipo de mercado, por lo que las expectativas de los temas a encontrar en la guía se tratan de enfocar a brindarles apoyo a sus principales necesidades.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN.

México tiene un 98 % de su mercado industrial, comercial y de servicio soportado por empresas micro, pequeñas y medianas y el resto corresponde a organizaciones de gran tamaño.\*

Durante los años 1990-1994 las empresas tuvieron gran soporte financiero beneficiando a los rubros de las micro, pequeñas y medianas y sobre todo al sector industrial. \*\*

Para poder tener un parámetro de comparación entre las diferentes organizaciones, se pueden caracterizar bajo el número de empleados que tiene cada empresa o por el monto total de ventas anuales, dando la siguiente división:\*\*\*

- **Micro:** De 1 a 15 empleados o ventas anuales netas de 0 a 530,000 nuevos pesos.
- **Pequeña:** De 16 a 100 empleados o ventas anuales netas de 530,000 a 5,300,000 nuevos pesos.
- **Mediana:** De 101 a 250 empleados o ventas anuales netas de 5,300,000 a 9,800,000 nuevos pesos.
- **Grandes:** Más de 250 empleados o ventas anuales netas de más de 9,800,000 nuevos pesos.

Debido al ambiente cambiante que se presentó a finales de 1994 e inicios del 95 se da la necesidad de que las empresas tengan estrategias que les permitan mantenerse en un mercado competitivo.

Enfocado a los segmentos de mayor participación (micro, pequeña y mediana empresa), Nafin realizó un estudio a cuatro sectores (manufacturero, construcción, comercio y servicio), y uno de los datos que toma interés son las áreas en que el empresario considera que necesitaría capacitación, sobresaliendo cuatro principalmente: Mercadotecnia, administración, producción y finanzas. \*

---

\* Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. "La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características". Tomo 7. NAFIN. SCN. México, 1993

\*\* Nacional Financiera. "Presencia de Nacional Financiera en 1990-1994". Impulso. 1995

\*\*\* Nacional Financiera. "Technological development program". NAFIN. México, 1992

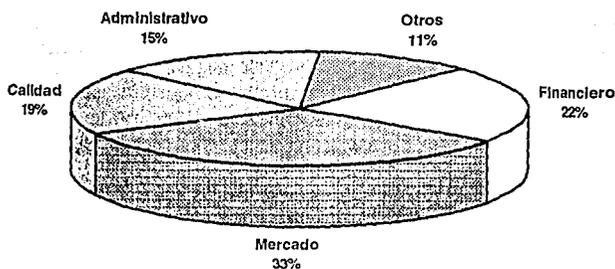
ÁREA DE CAPACITACIÓN	TIPO DE EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Mercadotecnia	27.0	31.5	31.9
Administración	18.9	21.0	15.3
Producción	10.1	13.8	18.6
Finanzas	7.8	14.3	12.0
Recursos humanos	3.7	8.3	10.2
Legislación	2.4	3.0	4.9
Todas	0.7	2.4	2.6
No sabe	25.6	3.5	1.8
Otras	3.8	2.2	2.7

Siendo que posiblemente el externalizar la necesidad de capacitación en mercadotecnia tienda a ser entre otras por la entrada de compañías extranjeras, competencia en el sector, poca movilidad del producto o no tener consumidores constantes para sus productos, tendiendo a buscar la manera ideal de permanecer con su producto en el mercado.

En cuanto a los problemas actuales, el estudio realizado a los empresario (ver anexos) se han identificado cuatro áreas en las cuales tienen deficiencias, siendo congruentes (no en porcentajes, pero si en importancia) en las áreas donde solicitan capacitación:

Problemas de tipo:	Porcentaje
Financiero	22.00
De mercado	33.00
De calidad	19.00
Administrativo	15.00
Otros	11.00
Total	100.00

Problemas comunes



El apoyo a las empresas y en especial a la micro, pequeña y mediana, es de vital importancia por el alto potencial de desarrollo económico y del efecto multiplicador que tiene sobre la producción, ingreso y empleo.

Este apoyo puede ser brindado por diferentes tipos de organizaciones o publicaciones como son los siguientes:

- \* Cámaras de comercio ofreciendo:
  - Apoyo técnico
  - Apoyo legal
  - Asesoría de mercado
  
- \* Nafin con programas de fomento:
  - Apoyo a la micro y pequeña empresa
  - Modernización
  - Desarrollo tecnológico
  - Infraestructura industrial
  - Mejoramiento del medio ambiente
  - Estudios y asesorías
  - Temas administrativos con "Guía para el empresario"
    - + Control de calidad
    - + Contabilidad en la empresa
    - + Producción y costos
    - + Análisis de resultados financieros
    - + Manejo de personal
    - + Principios de administración
  
- \* Asesores externos
  
- \* Publicaciones de tipo guía para:
  - Evaluación de proyectos
  - Realización de planes
  - Calidad total, etc.

Desgraciadamente, y según la muestra de empresarios que se estudió, no usan la asesoría de Nafin como una institución que les pueda prestar apoyo en la solución de sus problemas ni hacen uso de instituciones como las cámaras de comercio existentes, que como función teórica es brindarle apoyo al empresario. La mayoría de los empresarios, con la visión de no elevar los costos de operación, usan cuando se presenta un problema, la experiencia que hay dentro de la empresa.

Siendo que se busca brindar apoyo y los empresarios tienen la necesidad de capacitarse en lo referente al estudio de mercado y resolver sus problemas de este tipo, toma interés el realizar una guía que los apoye en esta área y que cubran deficiencias que hasta ahora han

tenido tanto en las asesorías externas como la falta de uso de las cámaras de comercio y de Nafin.

Para poder soportar la guía se está partiendo del supuesto que el empresario tiene claramente identificados sus objetivos y necesidades para poder proponer un documento que lo apoye a obtener estrategias bien definidas.

Este supuesto toma fuerza al externar los empresarios sus principales problemas que se les presenta en el mercado y las características que quisieran encontrar en un documento enfocado al estudio de mercado/producto, como son entre otras, la selección del cliente ideal para el producto, medios de publicidad, formulación de estrategias competitivas, estudio de la competencia, obtención de estudios confiables y entendimiento del consumidor. (Ver anexo).

El ambiente, como se ha dicho, está cambiando constantemente, por lo que es necesario identificar las oportunidades que se les presentan a las empresas y aprovecharlas de una manera estratégica.

Las necesidades de cada empresa varían, y por tal motivo no se puede especificar una metodología "exitosa" sino que se tendrá que ir adaptando conforme al ambiente que las rodea y en el espacio de tiempo en que se ubican, y en este sentido, la creatividad tomará importancia para que sobresalga la estrategia.

La obtención de parámetros generales aplicables a las empresas micro, pequeñas y medianas contemplados en una guía tratarán de brindar el apoyo que buscan los empresarios, tanto en áreas de capacitación como en problemas detectados en lo referente a la Mercadotecnia Estratégica, parte que contempla la Planeación Estratégica.

# OBJETIVOS

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general:**

Estructurar una guía para el empresario que le permita, de manera sencilla y práctica, realizar una investigación de mercado/producto.

### **Objetivos específicos:**

- 1) Determinar los factores importantes para el estudio del mercado meta.
- 2) Determinar los factores importantes para el estudio del ciclo de vida del producto.
- 3) Determinar los factores importantes para realizar un estudio de la competencia.
- 4) Proponer el cómo se podría realizar una estrategia competitiva con base en las necesidades del empresario.

# PARTE I

# CAPÍTULO 1

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

## 1.1) INTRODUCCIÓN.

A la fecha, la infraestructura de México se ha caracterizado por poseer un mercado productivo formado aproximadamente por el 98 % de micro, pequeñas y medianas empresas (de sectores comerciales, industriales o de servicios), con una capacidad instalada que sostenía aproximadamente el 60 % de los ingresos del país, dando así un poder adquisitivo a la población.

Por este período de "estabilidad" muchas empresas se endeudaron con créditos de las financieras nacionales o con préstamos del extranjero para modernizar su planta productiva e incrementar la competitividad de sus productos. Debido a la crisis ocasionada por la devaluación del peso de Diciembre de 1994, la inflación se elevó al 45 % y las tasas de interés bancario subieron hasta un 80 % lo cual ocasionó que se incrementaran sus deudas cayendo un gran porcentaje en carteras vencidas.

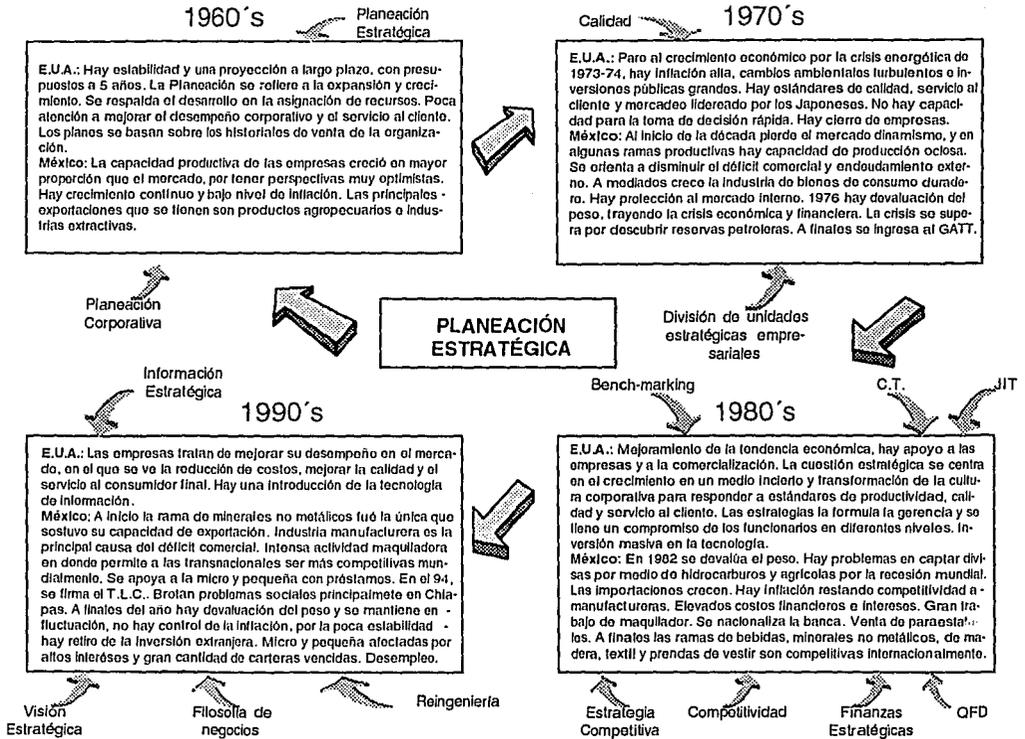
Como consecuencia de lo anterior se produjo una drástica contracción del mercado interno ocasionando que ramas de la industria productiva no destinadas a la exportación sufrieran grave deterioro en su mercado, como en el caso de las empresas que conforman la industria zapatera de Guanajuato que desaparecerá aproximadamente un 50 %, en Nuevo León que dejaron de producir 1,500 comercios organizados o la contracción del 30 % del mercado de la industria de lácteos. Estos son algunos ejemplos de otras situaciones similares en el tiempo actual.

Esto trae como consecuencia que las empresas que se han mantenido hasta ahora, tiendan a realizar una Planeación Estratégica acorde a sus necesidades, que les permita llegar a sus objetivos con un plan establecido y estrategias apropiadas a su situación, para en un momento dado, ofrecer un servicio o producto competitivo que se adapte a las necesidades actuales de la población a la cual están haciendo llegar su producto.

Este planteamiento de la necesidad del estudio del enfoque estratégico es con la visión de que las empresas puedan aprovechar, de una manera sistemática las oportunidades que se brindan en el mercado, o la identificación de ciertas amenazas que puedan obstaculizar el logro de los objetivos, una meta de ventas, etc., con el fin de permanecer en el mercado, obteniendo una ganancia "atractiva" para el empresario.

El concepto de Planeación Estratégica se ha ido adaptando a las necesidades de cada época, desde su introducción en los 1960's por Igor Ansoff<sup>1</sup> hasta nuestra fecha. Las principales características de cada época, así como la introducción de nuevos conceptos en apoyo de la Planeación Estratégica se podrían esquematizar de la siguiente manera:<sup>2 3 4 5 6 7</sup>

### Características principales de cada década.



<sup>1</sup> Peters, J. "Business policy in action. On gurus". Management Decision. Vol. 31, No. 6, pp.: 9-13. 1993

<sup>2</sup> Taylor, B. / Harrison, J. "Planeación estratégica exitosa". LEGIS. Colombia, 1991

<sup>3</sup> Taylor, B. "Corporate planning for the 1990's: The new frontiers". Long Range Planning. Vol. 19, No. 6, pp.: 13-18. 1986

<sup>4</sup> Huerta, A. "La industria de transformación en México: 1970 - 1975". Economía Informa. Año 4, No.: 32, pp.: 1-5. Febrero, 1977

<sup>5</sup> Ayala, J. "¡Ya nos saquearon!. La economía en el primer semestre de 1982". Economía Informa. No. 100, pp.: 6-12. Enero, 1983

<sup>6</sup> Guzmán, O. "Energía y sector agrícola de subsistencia". Comercio Exterior. Vol. 32, No. 4, pp.: 420-421. 1982

<sup>7</sup> Domínguez, G. "La economía mexicana. ¿Hacia la maquilación?". Investigación Económica. No. 209, pp.: 203-243. Julio-Septiembre, 1994

Grandes diferencias se pueden observar en las características de los dos mercados como es lógico de esperarse. En Estados Unidos hay una estabilidad que ha provocado la confianza de los inversionistas y tratan de ganar oportunidades buscando salirse de sus fronteras en países, por ejemplo, México en donde se tiene un costo de la mano de obra más bajo que el país de origen.

En cambio, México ha seguido con problemas financieros que afectan principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas y dando poca confiabilidad a la inversión extranjera. El entrar en función el enfoque estratégico se busca apoyar a este tipo de empresas para volverlas competitivas en un ambiente donde el consumidor, dado su bajo poder adquisitivo, buscará maximizar sus ingresos.

En algunos casos el poco interés que se tiene de su uso por el empresario, por la falta de su comprensión, un nivel de estudio bajo, por pensar que el negocio funciona bien sin aplicar la Planeación Estratégica, etc., le han dado poca validez a su aplicación y funcionamiento.

La introducción de diferentes enfoques a la Planeación Estratégica, como el de Calidad Total, Estrategias Competitivas, QFD (Despliegue de la Función de Calidad) o últimamente corrientes como Bench-marking o Reingeniería tienen como finalidad volver a la empresa a un más alto nivel de competitividad del que se encuentra en relación a su competencia.

## 1.2) DEFINICIÓN.

La Sociedad de Planeación Estratégica define, de una manera general a la Planeación Estratégica como: "*Un proceso organizacional en donde se desarrollan, de manera sistemática, los propósitos, la misión, visión, objetivos, estrategias, las políticas y las metas*".<sup>8</sup>

Se dice general porque cualquier enfoque de Planeación (ya sea prospectiva, comprensiva, racional, etc.) tienen estos elementos, con un énfasis principal en el uso por el que se está aplicando. Para diferenciar la Planeación Estratégica de los demás enfoques es que busca traer a la organización una posición más beneficiosa en comparación a las empresas que se encuentran compitiendo en el mismo sector, se enfoca en gran medida a determinar amenazas y oportunidades en un ambiente turbulento en el que están envueltas las organizaciones en el mercado. El fin de identificar estas amenazas es disminuir el riesgo en la toma de decisión.

---

<sup>8</sup> Davis, A. "Strategic planning for the board". Long Range Planning. Vol. 24, pp.: 94-100. 1991

Pero no se puede pensar en el concepto de Planeación Estratégica como algo de excelencia si no se toman en cuenta ciertas falacias que se han desarrollado en la aplicación de este enfoque. Los tipos de errores al pensar en el enfoque estratégico que se llegan a presentar en las organizaciones son los siguientes:<sup>9 10</sup>

**La predicción:** Una predicción puede dar una idea de hacia dónde se tiene que ir con el mínimo de riesgo, pero hay situaciones en que a veces es imposible realizarlas, tal es el caso, por ejemplo, de una innovación tecnológica o un incremento en precios.

Un ejemplo de esta situación se observó con la devaluación reciente del peso, que los empresarios no la tenían contemplada, ocasionando en algunos casos un incremento de los costos de producción por utilizar en el proceso materiales de importación, o la contracción extrema del mercado que no se esperaba, o un aumento de carteras vencidas de empresas, etc.

**La separación:** Se cree que las estrategias son separadas de las operaciones (tácticas), la formulación de la implantación y los "pensadores" de los "hacedores", siendo que ninguna de éstas pueden ser separadas.

Se refiere a la separación extrema que podría hacer una organización al realizar el plan estratégico. Algunas de las separaciones comunes son las que se plantean en la década de los 80's, en donde como característica de esta época es que la gerencia era la dedicada en la formulación de estrategias. Un entendimiento en los diferentes niveles de la organización para la elaboración de estrategias es importante para no realizar un plan poco factible.

En micro o pequeñas organizaciones es difícil el pensar en una separación, ya que en ocasiones los pensadores son los mismos que los hacedores, y a veces ni se ha formulado un plan.

**La formación:** Implica una secuencia racional del análisis a través de un proceso administrativo para una acción eventual. La realización de estrategias es un proceso de aprendizaje. Un proceso formal jamás podrá realizar un pronóstico de discontinuidad, informar sobre una separación de gerentes o crear estrategias nuevas.

Es un concepto aplicable a empresas estructuradas por diferentes departamentos o funciones por su tamaño, no tanto así para las micro o pequeñas organizaciones.

---

<sup>9</sup> Mintzberg, H. "The fall and rise of strategic planning". Harvard Business Review. January-February. pp.: 107-114. 1994

<sup>10</sup> Mintzberg, H. "Rethinking strategic planning. Part I. Pitfall and fallacies". Long Range Planning. Vol. 27, No. 3, pp.: 12-21. 1994

Así como es importante mencionar las falacias del término, es igual de importante identificar qué papel o funciones es posible realizar como planeadores para facilitar la toma de decisión al gerente, al administrador, o en fin, quien haya solicitado la intervención del planeador en un sistema. Estas funciones se pueden describir como las siguientes:<sup>11 12 13</sup>

- 1) **Planeador como buscador de estrategias:** Las estrategias importantes de una organización pueden surgir de una manera inesperada y es responsabilidad del planeador de ayudar al tomador de decisiones a encontrar estas estrategias y de interpretar las acciones a llevarse a cabo; el punto aquí es que las estrategias pueden ser deliberadas y emergentes. Una vez que emerge, el planeador debe darle a la estrategia la viabilidad necesaria.
- 2) **Planeador como analista:** El estudio de datos es realizado para asegurarse que el decisor los considere durante el proceso de formulación de estrategias.
- 3) **Planeador como catalizador:** Las estrategias no son formuladas directamente por el planeador, sino que anima al directivo a pensar acerca del futuro de sus organizaciones en una manera creativa.
- 4) **Planeador como promotor:** Los involucrados de una organización son motivados para la obtención de la visión de las cosas, así como las condiciones necesarias para facilitar la implantación de las soluciones.
- 5) **Planeador como coordinador:** El trabajo en equipos es coordinado por el planeador, sistematizando los procesos para lograr las metas fijadas, vigilando el desempeño para evitar desviaciones de los objetivos y ayudar al auto control del sistema.
- 6) **Planeador como integrador:** El documento final es integrado para su evaluación.

Estas funciones del planeador sería imposible pensarlas como independientes, así por ejemplo, teniendo como función el del analista, tiene que estar promoviendo, integrando y coordinando las diferentes etapas del proceso para eliminar los mayores riesgos en el logro de los objetivos, siempre y cuando se hayan planteado estas funciones por los administradores del proyecto.

---

<sup>11</sup> Mintzberg, H. "The fall and rise of strategic planning". Harvard Business Review. January-February. pp.: 107-114. 1994

<sup>12</sup> Mintzberg, H. "Rethinking strategic planning. Part II. New roles for planners". Long Range Planning. Vol. 27, No. 3, pp.: 22-30. 1994

<sup>13</sup> Sánchez, G. "Técnicas para el análisis de sistemas. Parte 1.". DEP-FI - UNAM. México, 1993

### 1.3) METODOLOGÍA GENERAL.

Como se ha reiterado, la Planeación Estratégica busca obtener una mejor posición de la empresa en el mercado. Hay varios factores que podrían ayudar a tal propósito, como el lanzamiento de un nuevo producto con características únicas en el mercado, penetrar en mercados poco competitivos, etc.

En la actualidad, empresas de los diferentes sistemas productivos y de servicios pueden tener la problemática de una reducción de ventas y aumento de costos de producción (si es que usaban algún tipo de material de importación), deudas que se incrementaron por el alza de interés o préstamos que tenían en dólares. Esta problemática también puede asociarse a una baja del poder adquisitivo de la población, ocasionado por el incremento de los precios de los productos o el despido de empleados por no tener las empresas ventas.

La aplicación de la Planeación Estratégica a estos sistemas productivos se podría basar posiblemente en una optimización de costos de producción y diferenciarse de su competencia por medio del servicio brindado a los consumidores finales, ofrecer calidad al mismo costo, por realizar una selección adecuada del consumidor final, etc., con el fin de poderse mantener en el mercado.

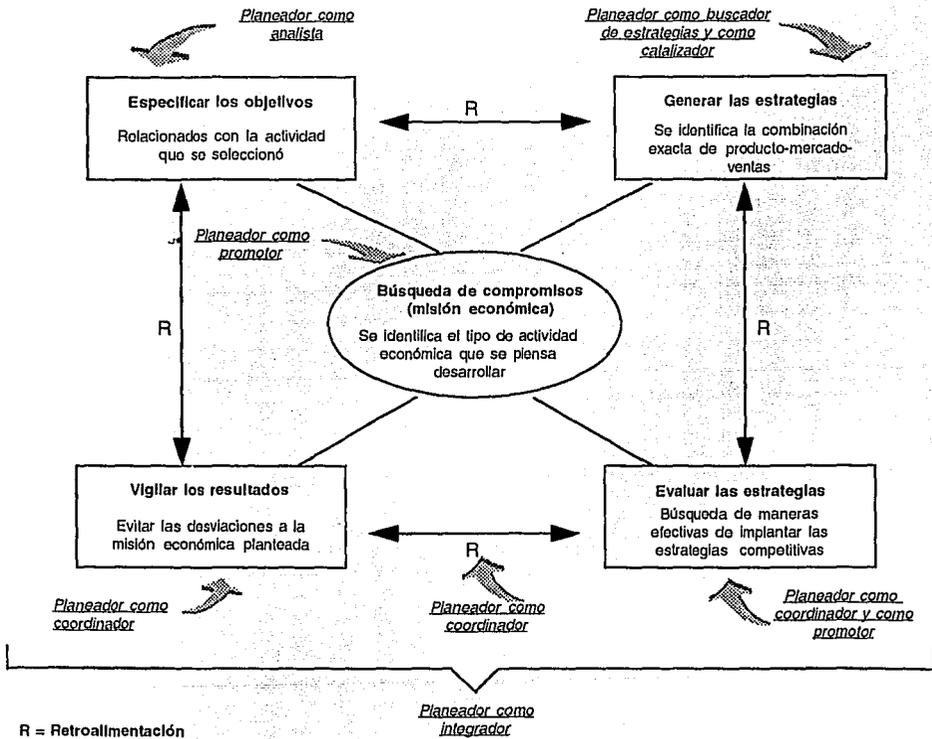
Para poder realizar la Planeación Estratégica es necesario, en primer lugar, un estudio del ambiente externo (qué oportunidades tiene el negocio en el mercado o qué amenazas podría tener por su competencia), y uno de su ambiente interno (fortalezas y debilidades que tiene la empresa al estar compitiendo en un mercado determinado). El fin de estos estudios es ir eliminando amenazas y debilidades para cumplir un objetivo que se estableció y de ser posible, transformarlas en oportunidades de cambio. La Planeación Estratégica implica un proceso para determinar los objetivos a largo plazo (se podría considerar actualmente en México poco factible el realizar una planeación de largo plazo, por el ambiente cambiante en que están sumergidas las empresas), generación de estrategias opcionales para cumplir los objetivos, evaluación de las estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. El proceso referido podría ser representado como sigue:<sup>14 15</sup>

---

<sup>14</sup> Albert, K / Swency, A / Rachlin, R. "Biblioteca de la administración estratégica. Tomo I". Mc Graw Hill. México, 1986

<sup>15</sup> Radford, K. "Strategic planning. An analytical approach". Reston Publishing Company-Prentice Hall, U.S.A., 1980

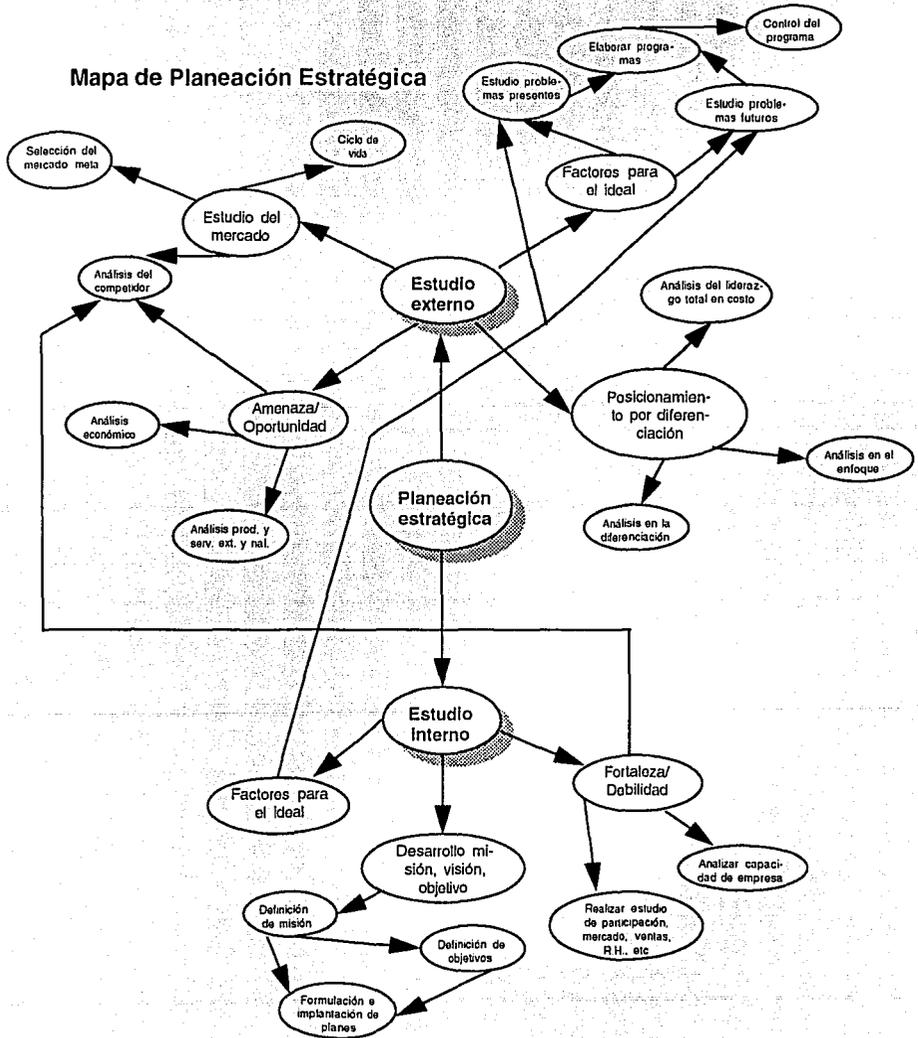
## Metodología de la Planeación Estratégica



La relación que se está planteando de cada fase de la Planeación Estratégica con los roles del planeador depende, como se observa, de las deficiencias con que se encuentra la empresa, y lo que quieran superar para mantenerse en un mercado competitivo.

#### 1.4) MODELOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Las necesidades de las empresas varían dependiendo de las circunstancias en las que se encuentran. Para ubicar estas necesidades se plantea una división de la Planeación Estratégica en dos partes fundamentales: El estudio interno y el estudio externo. Cada parte del estudio se podría conceptualizar de la siguiente manera:



Este esquema, aplicable a cualquier tipo de empresas, propone cinco áreas básicas que componen en su totalidad a la Planeación Estratégica. Estas áreas son las siguientes:

- Estudio del mercado
- Factores normativos para llegar al ideal
- Posicionamiento por diferenciación
- Estudio de la DAFO (Debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad)
- Desarrollo de misión, visión y objetivos

Para realizar estos estudios de una manera eficiente, se han planteado cuatro modelos básicos<sup>16</sup> dados como guías. Dependiendo de las necesidades y objetivos de cada empresa, se selecciona el modelo como una herramienta para evitar desviaciones a la meta establecida.

Con el fin de tratar de ubicar cada modelo a las partes principales con que se dividió el estudio de la Planeación Estratégica, el modelo 1, por sus características, podría caer en la parte de posicionamiento por diferenciación, por tener unos objetivos que tratan de diferenciarse de la competencia ya sea por costo, por desarrollos o por tener ventas específicas a un nicho de mercado. El modelo 2 se ubicaría para el desarrollo de la DAFO por hacer gran hincapié en el estudio y recolección de información relacionada con el ambiente interno y externo de la organización. El modelo 3 se ubicaría para desarrollar la misión, visión y objetivos, y por último, el modelo 4 en un análisis normativo, en donde busca la manera de llegar a una situación futura deseada.

El estudio de mercado no se pone como un apartado especial (otro modelo) como se está proponiendo, sino como parte complementaria de cada modelo. En el presente trabajo se plantea el estudio de mercado como fundamental para las empresas, para tener la capacidad de un análisis adecuado de a qué segmento debe enfocar su actividad, cómo realizar una estrategia de posicionar el producto al consumidor final, o en sí, cuáles son las características que tiene su competidor directo con el fin de disminuir los riesgos al realizar una estrategia de penetración al mercado ideal (según las necesidades de cada organización).

Los modelos a los que se ha hecho referencia se plantean a continuación:

---

<sup>16</sup> Steiner, G. "Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1991

## Modelos de la Planación Estratégica

### MODELO 1:

- 1) Formular los deberes.
  - \* Definir el alcance del plan
  - \* Definir los resultados buscados
  - \* Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
    - ¿Quién hace qué?
    - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
    - Solicitud de información
- 2) Desarrollar las entradas.
  - \* Antecedentes
  - \* Principales tendencias ambientales
  - \* Oportunidades y peligros
  - \* Potencialidades y debilidades internas
  - \* Pronósticos actuales de ventas del producto
  - \* Valores y juicios de los directivos
- 3) Evaluar los cursos de acción alternativos.
- 4) Definir los objetivos primordiales.
  - \* Ventas
  - \* Utilidades
  - \* Desarrollo de productos
  - \* Potencial humano
- 5) Definir las políticas y estrategias importantes.
  - \* Mercados
  - \* Precio
  - \* Productos
  - \* Tecnología
  - \* Finanzas
  - \* Empleados
  - \* Etc.
- 6) Desarrollar planes detallados a mediano plazo.
- 7) Determinar las decisiones actuales necesarias.
- 8) Observar el desempeño.
- 9) Revisar anualmente.

### MODELO 2:

- 1) Definir la clase de compañía que queremos.
- 2) Analizar nuestros clientes.
  - \* ¿Quiénes son?
  - \* ¿Cómo deben ser clasificados?
  - \* ¿Por qué compran nuestro producto/servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo?
  - \* ¿A qué segmento del mercado servimos?
  - \* ¿Debe cambiarse esta situación?
  - \* Etc.
- 3) Analizar nuestra industria.
  - \* Tendencias
  - \* Estándares y estadísticas
  - \* Competencia
  - \* Potencial de utilidades
  - \* Etc.
- 4) ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
- 5) ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
- 6) ¿Cuáles estrategias son identificables?
- 7) Evaluar las alternativas de estrategias.
- 8) Desarrollar objetivos.
- 9) Preparar planes detallados para implantar estrategias.
- 10) Desarrollar planes de contingencia.
- 11) Traducir los planes en presupuestos.
- 12) Observar el desempeño.
- 13) Revisar anualmente.

### MODELO 3:

- 1) Desarrollar un entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una compañía pequeña:
  - \* Literatura
  - \* Asesoría directiva
  - \* Seminarios profesionales
  - \* Visitas a otras compañías
- 2) Identificar los datos:
  - \* Debilidades
  - \* Oportunidades
  - \* Peligros
  - \* Potencialidades
- 3) Identificar estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
- 4) Evaluar y seleccionar las estrategias.
- 5) Implantar planes para estrategias prioritarias.
- 6) Formular las metas principales de la compañía.
  - \* Misión
  - \* Propósitos y filosofía
    - Ventas
    - Utilidades
    - Participación en el mercado
    - Otros
- 7) Preparar otros planes asociados.
  - \* Potencial humano
  - \* Financiamiento
  - \* Instalaciones
  - \* Etc.
- 8) Observar el desempeño.
- 9) Revisar anualmente.

### MODELO 4:

- 1) ¿Dónde nos encontramos?
  - \* Filosofía, confianza y misión colectiva
  - \* Situación financiera
  - \* Situación competitiva
  - \* Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
  - \* Mercado al que sirve
  - \* Etc.
- 2) ¿A dónde queremos llegar?
  - \* Redefinición preliminar de las metas
  - \* Alternativas estratégicas para lograr las metas
  - \* Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.
- 3) ¿Podemos llegar hasta allí?
  - \* Momento actual
  - \* Requerimientos organizacionales
  - \* Requerimientos de personal
  - \* Requerimientos de instalaciones
  - \* Requerimientos financieros
- 4) ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
  - \* Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.
  - \* Conclusiones relacionadas con las metas
  - \* Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
- 5) ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
  - \* Presupuestos a corto plazo
  - \* Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
- 6) Observar el desempeño.
- 7) Revisar anualmente.

La ventaja que se podría tener es que proporciona una guía con los puntos claves para realizar la Planeación Estratégica según los objetivos que tiene la empresa. Observando los modelos, se adaptan al proceso general de la Planeación poniendo énfasis inicial al cambio o situación que requiere la empresa. No se puede ser tan estrictos al aplicar un modelo paso por paso, o de realizar revisiones anualmente, porque al aplicarse la Planeación Estratégica a ambientes turbulentos, una retroalimentación o una revisión tardía, podría ocasionar una respuesta lenta y un posible abandono del mercado donde se está compitiendo. Ideal sería aplicar estos modelos con una visión de largo plazo pero regularmente se planea estratégicamente para atacar una situación a corto plazo (2-3 años) por el ambiente cambiante que se tiene (por ejemplo, la fluctuación actual del peso, la baja del poder adquisitivo de los consumidores, los impuestos cambiantes por el gobierno, un cierre considerado de empresas con un aumento del desempleo, etc.).

Por este ambiente en que se encuentran las empresas actualmente, toma vital importancia el análisis del macroambiente, definiéndolo como el ambiente social, económico, tecnológico o político/regulatorio en que se mueve una organización<sup>17</sup>, dependiendo en gran medida del éxito o fracaso de la empresa en el mercado en que compete. El monitoreo para realizar pronósticos sobre posibles cambios del ambiente y estimar tendencias actuales y futuras en términos de los efectos que podrían causar los cambios del ambiente a la empresa, darán la pauta para realizar un análisis adecuado del macroambiente, el cual anticipará oportunidades y eliminará algunos riesgos que se podrían tener al aplicar un modelo de Planeación Estratégica.

## **1.5) VENTAJAS Y OBSTÁCULOS AL APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1.5.1) VENTAJAS:**

Hablar de ventajas que una compañía tiene al aplicar la Planeación Estratégica o de beneficios podría ser apresurado y quizá se daría una respuesta errónea, ya que prácticamente hay poca oportunidad de comparar los resultados obtenidos al aplicar la Planeación Estratégica con los que se tendrían al no haberla aplicado. A pesar de esta situación, se han identificado ciertos beneficios que serían obtenidos por la empresa al aplicarla:<sup>18 19</sup>

- a) La organización determina hacia dónde irá, se puede basar por la definición de su misión, o por un análisis normativo. El cambio en la organización podría ser natural, así que la organización puede responder efectivamente a un ambiente futuro esperado.

---

<sup>17</sup> Ginter, P. / Duncan, J. "Macroenvironmental analysis for strategic management". Long Range Planning. Vol. 23, No. 6, pp.: 91-100. 1990

<sup>18</sup> Migliore, H. "Strategic planning and management". Kogan Page Ltd. U.S.A., 1990

<sup>19</sup> Daniel, L. "Strategic planning - The role of the chief executive". Long Range Planning. Vol. 25, No. 2, pp.: 97-104. 1992

- b) Las oportunidades y los riesgos son identificados, por realizar un estudio externo en donde se mueve la empresa.
- c) Los miembros de la organización van en la dirección identificada, ya que hay un plan que dice el qué, cómo, cuándo y dónde se aplicarán una serie de actividades para el logro de un fin determinado.
- d) La comunicación en las diferentes direcciones de la organización podrá mejorar.
- e) Las personas que no son productivas pueden caer fuera de este proceso al tener un plan establecido.
- f) Las diferentes áreas de la organización pueden tener un aumento en la productividad.
- g) El comportamiento financiero del negocio podría mejorar.
- h) Las fortalezas y debilidades del negocio tienen un mejor entendimiento entre los involucrados y se puede desarrollar una economía básica.

### 1.5.2) OBSTÁCULOS:

En la otra cara de la moneda se podrían encontrar ciertos obstáculos que impiden realizar una Planeación Estratégica exitosa a las empresas. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes<sup>20</sup>:

- a) Tener procedimientos previamente estructurados. Hay que tomar en cuenta que los procedimientos de planes estratégicos deben ser flexibles y relativamente sin estructura.
- b) Revisar lo programado en un tiempo predeterminado fijado por el gerente del proyecto podría obstaculizar la aplicación de un plan estratégico, ya que un factor importante que dará la pauta para determinar el tiempo preciso de cada revisión es la retroalimentación en las diferentes fases de la planeación.
- c) Tener una junta para revisar el plan con un límite estricto de tiempo (por ejemplo 2 horas), podría evitar el entendimiento total del plan que se está siguiendo, así como el restringir la discusión sobre la revisión ocasiona que algunas veces no llegue a entenderse al 100% por los involucrados.
- d) Tener numerosos observadores en las revisiones del plan pueden limitar a los líderes a realizar una decisión, por defender, en un momento dado, su "posible posición" en el proyecto y no tener una visión general de la situación.

---

<sup>20</sup> Marx, T. "Removing the obstacles to effective strategic planning". Long Range Planning. Vol. 24, No. 4, pp.: 21-28. 1991

- e) No llegar a tomar una decisión oportuna acerca del plan, por ejemplo, el cómo colocar los recursos (financieros, técnicos, humanos) en el momento en que se necesitan para dar el apoyo necesario en la búsqueda del objetivo.
- f) Llegar a sustituir el proceso por el plan. Hay que tomar en cuenta que el proceso por sí solo no cuenta, cuenta al asociarlo con el plan.
- g) Pensar que el plan estratégico es solo la elaboración del presupuesto que dará la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, porque podría perderse el interés de cómo se lograría llegar al objetivo planteado.

Si se observa, estos obstáculos planteados son de tipo administrativo, pero faltaría pensar en obstáculos que trae el ambiente externo de la organización, como podrían ser leyes, competencia, gobierno, etc. Es importante este análisis porque se podría entrar en un segmento competitivo donde se tenga, por ejemplo, monopolizado el sistema de distribución y no se pueda posicionar el producto, e identificarlo hasta el final del proyecto traería consecuencias de pérdidas a las empresas; no haber identificado una ley, por ejemplo de salud, que pudiese en un producto prohibir el uso de la materia prima sería un obstáculo a una Planeación Estratégica exitosa; el no monitorear a la competencia podría traer una reducción de la participación del mercado, caso contrario en que se quiere caer al tener un plan estratégico. Estos posibles obstáculos externos de la empresa podrían ocasionar un cierre de su sistema productivo, y tirar por la borda todo un plan estratégico que le faltó visión exterior.

## 1.6) CONCLUSIONES.

- México posee la característica de tener un gran soporte de su infraestructura de productos y servicios en manos de micro, pequeñas y medianas empresas (98 %), las cuales son afectadas por los cambios extremos en el ambiente, cayendo en algunas ocasiones en quiebras.
- Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen diversidad de problemas como pueden ser financieros, de calidad, de mercado, etc. Pero en el área en que coinciden que necesitan capacitación es en mercadotecnia. En cuanto a la muestra estudiada dominan los problemas de tipo de mercado, en donde enfocar soluciones de tipo estratégico deberían tomar vital importancia en México.
- El enfoque estratégico ayudará a las empresas a aprovechar al máximo las oportunidades de cambio, eliminando riesgos de operación, volviéndose más competitivas.
- Las funciones de los planeadores son varias, y especificar que desea obtener el tomador de decisiones facilitará el trabajo encaminándolo a la obtención de los objetivos.
- La Planeación Estratégica debe adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, ya que varían dependiendo del ambiente y del tiempo en que están operando.

- Los objetivos bien planteados facilitarán al tomador de decisiones la formulación de un plan estratégico, evitando desviaciones y malas administraciones de los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

# CAPÍTULO 2

# **EL ESTUDIO DE MERCADO/PRODUCTO.**

## **2.1) INTRODUCCIÓN.**

La parte de la Planeación Estratégica que toma importancia es el estudio de mercado/producto. Este estudio tiene como función principal volver a la organización competitiva por medio de la identificación oportuna de las variables que puedan afectar a la organización en un ambiente externo.

A grandes rasgos, a lo que se refiere este estudio es tener identificado a qué tipo de consumidor se hará llegar el producto existente en la organización o qué se va a desarrollar. Un ejemplo clásico de esta situación fué el posicionamiento en el mercado del refresco SEVEN-UP para consumidores que no bebían refrescos de cola, la compañía identificó que había una parte del mercado que no estaban conformes con estos refrescos, por lo que logró captar de manera positiva esta parte inconforme para el consumo de refresco de no-cola.

Es importante saber también cuándo se necesita lanzar una campaña publicitaria para un producto, qué tipo de promoción se le puede hacer, cómo se puede distribuir el producto para llegar al consumidor final, o en sí, cuál es el precio adecuado de venta del producto. No es difícil ubicar este tipo de situaciones con productos de consumo infantil, un ejemplo es el de Sabritas, con su gran publicidad de sus productos y una promoción que logra posicionar al niño.

Por otro lado, cómo funciona la competencia de una organización, hacia dónde se mueve, cómo está influyendo para obtener mayor participación en el mercado, es un punto importante que la organización debe de tomar en cuenta para completar un estudio de mercado/producto. Este concepto de competencia se podría ejemplificar con las acciones que toman diferentes compañías para captar la atención y compra por los consumidores, como Pepsi-Cola y Coca-Cola con su guerra de las colas, Procter and Gamble y Colgate con sus productos de pastas para dientes y jabones de baño, o entre otros, el mercado de las computadoras con compañías fuertes compitiendo por un tipo específico de consumidores (IBM, Apple, Intel, etc.).

Por lo tanto, se propone que para realizar un estudio completo del mercado/producto es necesario el conjunto de las tres partes mencionadas, relacionadas entre sí para volver competitiva a la empresa en un ambiente de pocas oportunidades para operar. Estas partes quedan identificadas como las siguientes:

- Segmentación de mercados
- Ciclo de vida de productos, servicios y mercados industriales
- Competencia

Las situaciones planteadas están relacionadas con organizaciones de gran tamaño, pero no son menos importantes estos factores en la aplicación de micro, pequeñas y medianas empresas. Debido a que las características del mercado en que participan estas organizaciones son fragmentados, (esto es, no hay un líder en el mercado que se diferencie con una participación extrema de su competencia), es importante el estudio de los factores considerados para poder aprovechar cualquier oportunidad del mercado.

## **2.2) SEGMENTACIÓN.**

### **2.2.1) INTRODUCCIÓN.**

Las características del mercado en el transcurso del tiempo cambian como es de esperarse, teniendo factores particulares en cada época. Antes de la década de los 60's, no se había hecho presente el uso de la segmentación como una herramienta básica en el estudio de mercados. Y no había sobresalido porque se tenía, como lo maneja la economía, un mercado de competencia perfecta donde las compañías fabricaban productos que no tenían diferencias extremas para los consumidores, y la satisfacción del consumidor venía al encontrar un producto de menor precio en el mercado y que le ofreciera igual satisfacción que los que se encontraban compitiendo.

Pero fue en la década de los 60's donde la segmentación de mercados tomó vital importancia<sup>21</sup>, cuando la demanda y las preferencias de las gentes empezaron a volverse heterogéneas que era imposible realizar una decisión de mercado sin tener alto riesgo al no tomarse estos grupos en cuenta, debido principalmente por el auge económico mostrado después de la Segunda Guerra Mundial con una estabilidad que provocó la expansión de los mercados.

### **2.2.2) DEFINICIÓN.**

Debido a la importancia que tomó el concepto, conviene mencionar cuatro ideas básicas por las que se realiza una segmentación de mercados:<sup>22</sup>

- 1) La segmentación de mercados presupone una heterogeneidad sobre las preferencias del comprador (y su selección última) para productos/servicios.
- 2) La heterogeneidad de las preferencias por los productos/servicios pueden ser descritas por dos variables: personales (características demográficas, psicográficas, uso del producto, lealtad de una marca, etc.) o situacionales (por ejemplo el tipo de comida en la cual una bebida es consumida, etc.) y la interacción entre ambas variables.

---

<sup>21</sup> Hansman, H. / Schutjens, V. "Dynamics in market segmentation: A demographic perspective on age-specific consumption". Marketing and Research Today. Sep. pp.: 139-147. 1993

<sup>22</sup> Green, P / Krieger, A. "Segmenting markets with conjoint analysis". Journal of Marketing. Vol. 55, pp.: 20-31, October, 1991

- 3) Las compañías pueden reaccionar (o producir) una preferencia por medio de una modificación de los atributos de su producto o servicio, la distribución y por la publicidad/promoción.
- 4) Las modificaciones que realiza la compañía de su producto/mezcla de mercadotecnia\*, incluye una adición en la línea del producto así como una reposición sobre los productos ofrecidos actualmente, por lo tanto, mediante la segmentación se produce el desglose de subconjuntos homogéneos y específicamente distintos. Mediante el uso de criterios significativos, se establecen segmentos con atención al problema que se necesita resolver: Problemas de tipo demográficos (sexo, edad, número de integrantes de la familia, etc.); económicos (ingresos, tipos de inversiones, etc.); geográficos (región, tipo de vivienda, tamaño de vivienda, etc.); técnicos (tipo de equipos en el hogar, posesión de ciertos bienes); socioprofesionales (nivel académico, capacitación profesional, tipo de empleo; etc.) y culturales (hábito de compra de libros, de suscripción de revistas, etc.)<sup>23</sup>.

Englobando estas ideas básicas, se podría formar la siguiente definición sobre segmentación: *"Hacer llegar al consumidor ideal el producto que es ofrecido por una organización, con la búsqueda del máximo beneficio, usando para tal propósito una mezcla de mercadotecnia adecuada y modificando, de ser necesario, el producto ofrecido para obtener la máxima satisfacción del consumidor"*.

### 2.2.3) TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

Como puede esperarse, en un mercado heterogéneo como se ha planteado, para poder realizar una segmentación adecuada, se le tiende a agrupar a los consumidores según sus tipos de preferencias en homogéneas, difusas o agrupadas, pudiéndose caracterizar como lo siguiente:<sup>24</sup>

- A) **Preferencias homogéneas:** Este patrón revela un mercado donde todos los consumidores tienen, en general, la misma preferencia. Se podría predecir que las marcas existentes en este tipo de mercado son similares.

Siendo que las diferentes marcas tienden a brindar la misma satisfacción, el consumidor podría seleccionar el producto de menor costo o el que por medio de la publicidad lo haya podido posicionar. Un ejemplo de estas preferencias homogéneas que se tienen son los productos de las imprentas, donde en el mercado algunas empresas para poder captar a los consumidores bajan el costo a tal grado que ya pasaron a ser maquiladores.

\* Se le denomina mezcla o las 4 P's de marketing o mercadotecnia a las variables que se usan de apoyo al mercadólogo para realizar un plan adecuado a las necesidades concernientes al mercado. Esta mezcla consta del Precio, Plaza, Promoción y Producto. Una acertada combinación de estas variables logrará un mejor posicionamiento del producto con relación a la competencia. Una variable extra que podría ser adicionada a esta mezcla es el servicio. (Ver: Gronroos, Ch. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift marketing". Management Decision. Vol. 32, No. 2, pp.: 4-20. 1994)

<sup>23</sup> Serraf, G. "Diccionario metodológico de mercadotecnia". Trillas, México, 1988

<sup>24</sup> Kotler, P. "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control". DIANA Técnico, México, 1991

El consumidor por lo tanto, busca al maquilador para realizar sus tarjetas de presentación, volantes, etc.

- B) **Preferencias difusas:** Las preferencias del consumidor están esparcidas por todo el espacio, no hay ningún tipo de concentración. Los consumidores difieren mucho en lo que quieren obtener del producto.

No se podría generalizar que todos los consumidores, por ejemplo, prefieran carros cómodos, económicos o de lujo. En algunos casos el consumidor dependiendo de sus necesidades o de la apariencia que quiera brindar en el círculo en que se mueve tiende a realizar la compra del producto.

- C) **Preferencias agrupadas:** En el mercado existe la aparición de distintos grupos de preferencia. A este patrón es lo que se le denomina segmentos de mercado naturales.

A estas preferencias podrían agruparse los refrescos embotellados. Aunque hay grupos de compradores que les agrada el consumir este tipo de producto, varían mucho sus preferencias por estas bebidas, ya sean por refrescos de cola, dietéticos, con pulpa, sin gas, con sales, etc.

A partir de estos patrones que puede tener el mercado en cuanto a preferencias, se puede ver la necesidad de agrupar el mercado en segmentos. La segmentación se puede dividir en dos grupos; el primero es referente al producto/consumidor y el otro referido al mercado industrial/consumidor.

Realizando primeramente la segmentación del producto/consumidor, se pueden identificar cuatro tipos<sup>25 26</sup> para llevarla a cabo. La selección de uno o varios de ellos está relacionado con los objetivos que cada organización tiene al aplicar el estudio. Estos tipos de segmentación con las variables características se pueden ejemplificar de la siguiente manera:

- 1) **Por ventajas buscadas:** Se apoya en las preferencias de los consumidores y en las ventajas o servicios que buscan en el producto. Para realizar este tipo de segmentación es importante conocer la respuesta del consumidor sobre el producto/servicio. La información requerida para llevarla a cabo es una lista de los criterios de elección determinantes o los componentes principales; una evaluación o el posicionamiento de marcas o empresas competidoras en relación con los criterios determinantes; identificación de posiciones no ocupadas y una medida del atractivo del posicionamiento potencial disponible en los diferentes grupos de consumidores.

Se podría llegar a este tipo de segmentación cuando la empresa se diferencia de su competencia por medio de ofrecer un extra que le interese al consumidor. Es importante que al realizar el estudio se seleccione correctamente al entrevistado, y debe ser quien conozca perfectamente el producto/servicio.

<sup>25</sup> Lambin, J. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill, México, 1987

<sup>26</sup> McDaniel, C. "Curso de mercadotecnia". HARLA, México, 1986

- 2) **Demográfica:** En este tipo de segmentación son los perfiles socio-demográficos los que están en el origen de las diferencias en las ventajas buscadas y preferencias. Para realizar esta segmentación se usan ciertos criterios, los más comunes son: Los geográficos (las necesidades varían según la localización por razones económicas, culturales, climáticas, etc., donde el mercado puede ser dividido en regiones, zonas urbanas o rurales, tamaño de aglomeraciones, etc.); segmentos por sexo; por edad (las necesidades de los consumidores cambian con el tiempo y están en función con el ciclo de vida familiar); y el último criterio, por renta (usada por los economistas en donde hacen la distinción entre bienes superiores e inferiores).

Es común este tipo de segmentación con la combinación de varios criterios. Por ejemplo, si se hiciera un estudio para ver la factibilidad que se tiene en la fabricación de un tinte de cabello para dama, con un nivel socioeconómica A/B y para señoras de mayores de 45 años, se tendrían que usar los criterios de ubicación (ya se tienen zonas socioeconómicas bien establecidas en la ciudad), el sexo, edad, y que actualmente se pinten el cabello (para el estudio de las características) o que tiendan a pintarse (para estudiar qué esperan obtener). Con esta información se podría tomar la decisión si se desarrolla o no el nuevo producto.

- 3) **Psicográfica:** Parte de la idea de que individuos diferentes, en términos socio-demográficos, pueden tener comportamientos muy similares, o inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. Se basa en los estilos de vida de los consumidores teniendo a considerar tres componentes: Actividades de los individuos (ocios, deportes, hábitos de compra, etc.); actitudes ligadas al sistema de valores de los individuos determinando las reacciones en sus relaciones con las demás personas (personalidad, conducta, etc.) y opiniones que afectan las ideas de los individuos en cuanto al entorno, economía, política, industria, contaminación, etc. A partir de los datos obtenidos se pueden desarrollar perfiles o estereotipos de comportamientos.

Un ejemplo de este tipo de segmentación es el consumo de productos reciclables, ya que se estaría tomando a una parte del mercado que le preocupa la ecología y hábitos de compra por este tipo de productos que tiendan a ser constantes.

- 4) **Según el comportamiento o por volumen:** Los criterios que se pueden utilizar para realizar la segmentación según el comportamiento de compra es la tasa de utilización del producto, usando la regla 80/20; esto es, identificar el 20% de los consumidores que realizan el 80% de la cifra de ventas. Por el comportamiento del usuario, se distingue al usuario potencial, no usuario, primeros usuarios, usuarios regulares o irregulares. En el comportamiento de fidelidad los consumidores pueden agruparse en fieles incondicionales, no exclusivos y no fieles. El último criterio puede ser el de sensibilidad a un factor de mercadotecnia, como podría ser el precio o las ofertas especiales.

La extensión de las actividades de la organización es no descuidar a los leales, que son los que están manteniendo a la empresa, pero aumentar la participación del mercado por medio de captar a los consumidores potenciales antes que la competencia lo realice.

Sería imposible pensar que al realizar la segmentación se seleccionará un tipo totalmente independiente a los restantes, ya que se pueden usar variables de la demográfica con psicográfica o ventajas buscadas. Todas las variables a seleccionar dependerá de qué consumidor final quiera posicionar la empresa con su producto.

El otro gran grupo para realizar la segmentación es referido a los mercados industriales. Este tipo de segmentación es más complicado que el que se realiza en mercados de consumo<sup>27</sup>, debido a que los productos industriales regularmente tienen varias aplicaciones, así como diferentes productos pueden ser usados para la misma aplicación. El objetivo de la segmentación industrial es dividir mercados grandes en componentes pequeños que sean homogéneos con respecto a su respuesta a la mezcla de mercadotecnia.

Para poder realizar la segmentación de mercados a nivel industrial/consumidor se pueden usar las siguientes bases<sup>28</sup>:

1. **Demográfica:** Variables demográficas comunes son: Tipo de industria, tamaño de la empresa y localización. Las variables operacionales son usadas para segmentar a los clientes dentro de una categoría industrial general.
2. **Variables operacionales:** La segmentación de mercados ocurre por medio del uso de la tecnología, usuarios y no usuarios de un producto y marca, la compra de productos y la capacidad de los clientes.
3. **Acceso a los compradores:** Es concerniente con la organización y la relación de los centros de compra con la organización. La micro segmentación es necesaria para determinar segmentos relevantes. En este caso, los contactos con los clientes son necesarios para obtener una información relevante y creíble.
4. **Factores situacionales:** Los factores comunes usados son los de aplicación, tipo y tamaño de la compra, la situación del ambiente y el riesgo sobre la situación del comprador. Se pueden clasificar las situaciones de compradores en cuatro dimensiones: La familiaridad del comprador con los impuestos de la compra, el tipo del producto, la importancia de la compra para la organización y el tipo de riesgo para clasificar a las situaciones de los compradores de la organización.
5. **Características personales:** Las características usadas son la similitud entre comprador-vendedor, la motivación del comprador, las percepciones individuales y el riesgo de las estrategias gerenciales.

---

<sup>27</sup> Griffith, R. / Pol, L. "Segmenting industrial markets". Industrial Marketing Management. No. 23, pp.: 39-46, 1994

<sup>28</sup> Abratt, R. "Market segmentation practice of industrial markets". Industrial Marketing Management. No. 22, pp.: 79-84. 1993

Ejemplos sobre las variables de segmentación que se podrían tomar para la realización de un estudio a nivel industrial pueden esquematizarse por el siguiente cuadro<sup>29</sup>.

### Variables a Nivel Industrial.

CATEGORÍAS DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN
1) Tipo de actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura, silvicultura, pesca</li> <li>• Minería</li> <li>• Construcción, manufactura</li> <li>• Transporte, comunicación</li> <li>• Comercio en mayoreo, en menudeo</li> </ul>
2) Tamaño de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de establecimientos</li> <li>• Número de empleados</li> <li>• Volumen en embarques</li> <li>• Volumen en ventas anuales</li> </ul>
3) Localización geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiones globales, nacionales</li> <li>• Naciones, estados, municipios, ciudades, vecindarios</li> <li>• Clima, terreno</li> <li>• Densidad y población del mercado</li> </ul>
4) Uso del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde se usa</li> <li>• Cómo se usa</li> <li>• Frecuencia de uso</li> </ul>
5) Estructura de la función de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizada</li> <li>• Descentralizada</li> </ul>

La selección adecuada del conjunto de variables traerá grandes posibilidades de poder realizar una segmentación adecuada.

<sup>29</sup> Schoell, W. / Guiltinan, J. "Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991

## 2.2.4) CONDICIONES DE UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ.

Para poder realizar una segmentación con buenos resultados, es conveniente tener en cuenta tres condiciones recomendables en todo estudio<sup>30</sup>:

- 1) **Homogeneidad:** Los segmentos identificados deben ser homogéneos con relación al criterio de segmentación elegido, es decir, agrupar compradores similares en términos del criterio elegido y diferentes de los demás compradores. Al tener estos compradores identificados, una empresa puede evitar el canibalismo entre sus mismos productos. Al hacer la selección de nichos de consumidores no quiere decir que se tengan segmentos completamente excluyentes.
- 2) **Sustanciales:** El segmento identificado debe representar un potencial alto para poder desarrollar una estrategia de mercadeo específica. Para esto, es necesario identificar un segmento que no sea de "moda" o de "duración temporal" y el consumidor potencial que posiblemente hará uso del producto.
- 3) **Accesibles:** El segmento elegido debe tener acceso fácil en cuanto a vías de comunicación y de venta. La accesibilidad puede ser de dos tipos:
  - \* **Autoselección de compradores:** Resultado de un posicionamiento del producto, las características del producto se vinculan al segmento deseado. Esta autoselección puede realizarse a partir de medios de comunicación y con un mensaje adecuado se seleccionan a los consumidores. Por medio de la publicidad se logra que el consumidor se vaya posicionando ya sea con el concepto del producto, las características sobresalientes que tienen como empaque, contenido, etc., logrando captar la atención del consumidor.
  - \* **Cobertura controlada:** Esto se podría lograr con una distribución del producto a los puntos de venta frecuentados por un tipo de consumidor en especial. Una vez seleccionado el consumidor, ya sea gente joven, con recursos económicos altos, etc., se deben de identificar sus hábitos de compra del producto o servicio con el fin de determinar una plaza adecuada al que deben estar estos productos.

---

<sup>30</sup> Lambin, J. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill, México, 1987

## 2.2.5) FUNCIONAMIENTO DE LA SEGMENTACIÓN.

Como se ha planteado, para poder tener una segmentación eficaz hay que identificar un grupo de consumidores con necesidades en común insatisfechas, que representen ventas atractivas para la empresa, teniendo la seguridad de una duración en el mercado larga. La empresa debe tener la seguridad que puede llevar el producto hasta el punto de venta donde el consumidor lo tenga al alcance y que lo reconozca por medio de un posicionamiento previo con publicidad o promoción.

A veces es difícil tener bien identificados a los nichos para evitar el canibalismo, ya que separar a los consumidores potenciales de los leales es todo un conflicto al plantear el estudio. Para su logro, se necesitaría un producto que no interese a los consumidores leales y que los potenciales lo encontrarán atractivo para su compra. Cuando sucede el canibalismo no premeditado por la empresa, es producto de una mala selección al que se le aplicó el estudio, que las variables de segmentación no fueron las adecuadas, o la recolección de información se realizó por un medio no adecuado.

Al identificar un segmento atractivo para la empresa puede traer problemas en su determinación. Es difícil predecir el comportamiento del consumidor, porque en la recolección de información pueden asegurarse que lo adquirirán una vez puesto en el mercado, situación que a veces no sucede. Un ejemplo de esta situación es al hacer una segmentación de un producto para el hogar enfocado a amas de casa y que se seleccionara un medio para la recolección de información por encuestas por correo, por tener tiempo suficiente pero no presupuesto. En estos casos no se tiene la certeza de quién contestó el cuestionario sea verdaderamente la ama de casa a la cual se estaba tomando en cuenta para realizar la segmentación.

En ciertas ocasiones no podemos teóricamente evaluar cuando, por ejemplo, se tendrían barreras de entradas que impedirían un acceso al mercado, ya que en un estudio no se puede determinar qué reacciones tendrán las compañías competidoras al ver que penetrará un producto al segmento que se está atacando. Estas reacciones podrían ser por medio de una guerra de precios, promociones frecuentes del producto, o en sí, una campaña publicitaria de más alto alcance.

Para la micro, pequeña y mediana empresa, el concepto de la segmentación no tiene ninguna variación, pero en su aplicación sí en lo referentes a empresas de mayor tamaño, ya que como se tiene un producto con características similares al de la competencia, se podría buscar la segmentación por ventajas buscadas, en donde es captar al consumidor, por ejemplo, dando un precio más bajo que el de la competencia.

No necesariamente se debe de pensar que la sustentabilidad de un mercado viene a ser dado por una cantidad grande de consumidores, ya que una micro o pequeña empresa puede estarle trabajando como proveedor a una empresa de mayor tamaño y ser que a la empresa le resulte sustentable el negocio.

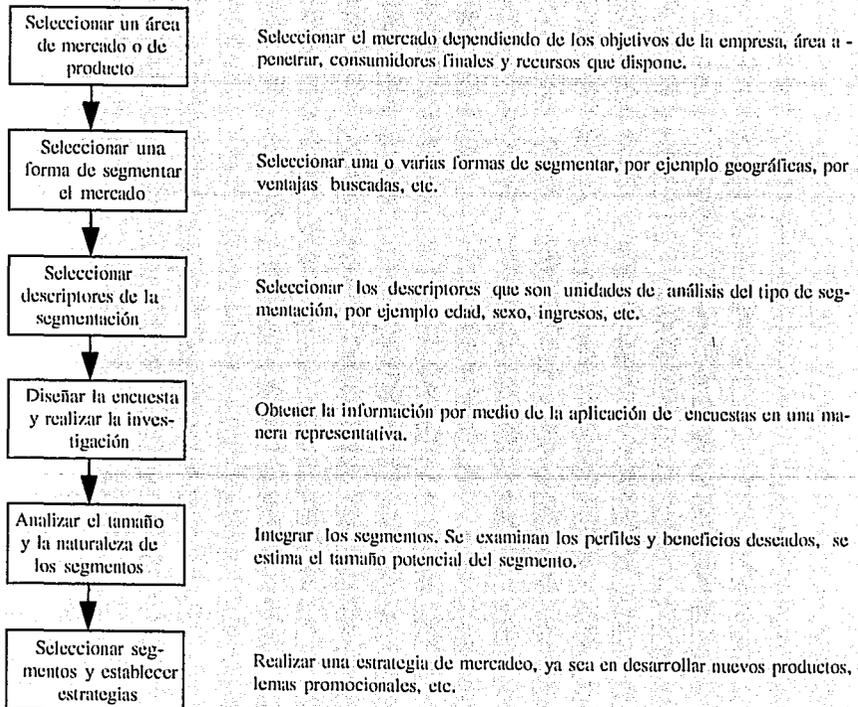
La segmentación le ayudará a la empresa a tener la zona con el menor número de competencia de su ramo y donde pueda tener clientes de fácil acceso para su producto.

Por esto se plantea, que al tener la homogeneidad, sustanciabilidad y accesibilidad identificadas, se podría predecir una segmentación eficaz.

## 2.2.6) METODOLOGÍA PARA SEGMENTAR EL MERCADO.

La metodología para realizar la segmentación de mercados consta de los siguientes pasos<sup>31</sup>:

### Pasos para segmentar mercados

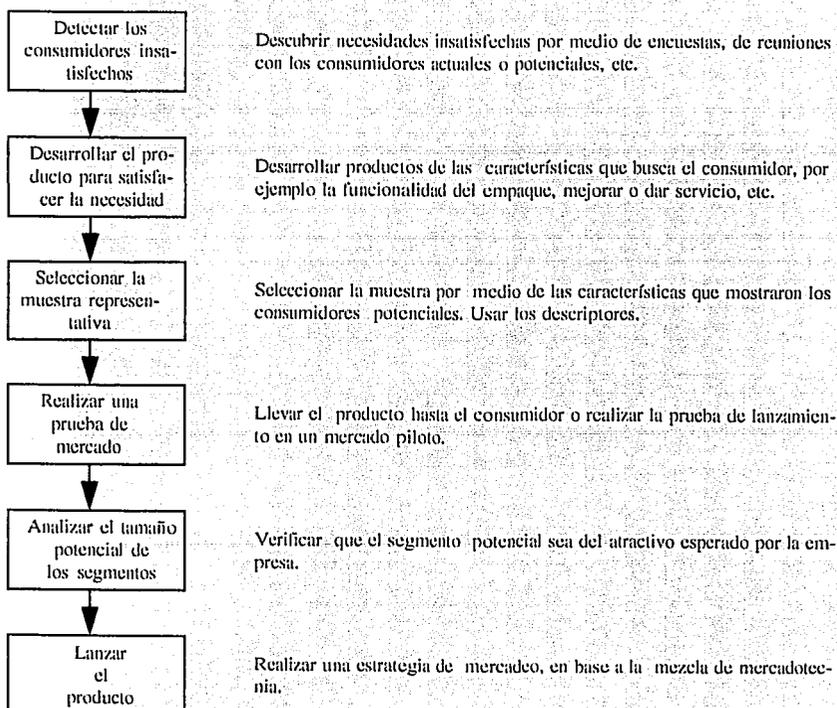


<sup>31</sup> McDaniel, C. "Curso de mercadotecnia". HARLA. México, 1986

Esta metodología para segmentar se puede ubicar en que se tiene un producto y que se está seleccionando al consumidor ideal, y una vez identificado se realiza un plan de mercadotecnia para determinar la mejor manera de llevar el producto al consumidor.

La metodología tendería a cambiar en una segunda situación, en donde se ha identificado una necesidad insatisfecha en el mercado y se desarrolla un producto para este tipo de situación. Estos pasos se podrían llevar a cabo cuando se intenta una extensión de línea de los productos:

### **Pasos para segmentar el mercado (Desarrollo de productos o extensiones de línea)**



El punto importante para esta metodología es que se identificó un grupo de consumidores comunes con necesidades insatisfechas, posteriormente se busca la manera adecuada para la empresa de desarrollar productos/servicios. En estos desarrollos es importante el uso de técnicas de creatividad, la más común es la lluvia de ideas, donde se analizan todas las posibilidades que pudiesen dar al consumidor la satisfacción que está buscando del producto.

### **2.2.7) CONCLUSIONES.**

- La segmentación es importante por tener un mercado con consumidores que tienen características diferentes, y cada grupo intenta obtener la máxima satisfacción en su compra.
- El mercado se puede segmentar ya sea por características de los consumidores o por medio de características industriales. Para lograrla es necesario identificar un conjunto de consumidores o empresas con características en común.
- La segmentación bien realizada provocará que las empresas disminuyan sus riesgos en la venta de sus productos y servicios, eliminando el canibalismo entre los productos y segmentos de la misma organización.
- La homogeneidad, sustanciabilidad y accesibilidad serán marcadas en gran medida por las necesidades de la empresa.
- Para realizar una adecuada segmentación es necesario tener idea de quién consumirá el producto para poder calcular qué tan atractiva es la penetración en el mercado o qué tantos consumidores buscan un producto con características específicas.

## 2.3) CICLO DE VIDA.

### 2.3.1) INTRODUCCIÓN.

El segundo factor que se considera de importancia para el estudio de mercado/producto es el ciclo de vida. Este concepto tiene relación con la segmentación de mercados en el sentido de que ya teniendo el mercado meta identificado se introduce o se mantiene un producto/servicio buscando sobresalir del resto de su competencia.

La importancia del estudio del ciclo de vida es que un producto/servicio en su permanencia en el mercado no se comporta de igual manera, ya sea porque las preferencias del consumidor tiendan a cambiar, por la penetración de productos que ofrecen la misma satisfacción o que sean sustitutos captando así la atención del consumidor, que se necesite promocionar el producto, etc.

Las modificaciones que se hagan en la mezcla de mercadotecnia dependerá en gran medida de cada etapa del ciclo de vida del producto/servicio. El alcance de esta mezcla tendrá relación con el tamaño de la empresa. Así como una micro o pequeña empresa tienen pocas posibilidades de usar medios masivos de comunicación (televisión o radio) para dar a conocer el producto o aumentar las ventas, tienen la posibilidad de usar otros medios como los volantes, mantas, tarjetas, etc., siendo que la ventaja de conocer la utilidad del ciclo de vida es la distribución de sus recursos de la manera más óptima.

### 2.3.2) DEFINICIÓN.

El concepto del ciclo de vida se puede definir de la siguiente manera<sup>32</sup>: *"Conjunto de fases por la que pasa obligatoriamente un producto, desde su concepción hasta su muerte"*.

No se puede ser tan rígido en hablar solo de productos, ya que el ciclo de vida es aplicable también a servicios, procesos, factibilidades del proceso o a tecnologías en mercados industriales.

Las fases a las que se hace referencia son la introducción, crecimiento, madurez y declive. El ciclo de vida tiene sus características propias (duración de tiempo de cada fase o una geometría específica de la curva<sup>33</sup>) para cada producto y servicio. Esto es, en el mercado se

<sup>32</sup> Serraf, G. "Diccionario metodológico de mercadotecnia". Trillas, México, 1988

<sup>33</sup> Dowling, G. "Systems simulation. Simulating the life cycles of products and services". Behavioral Science. Vol. 4, No. 4, pp.: 291-303, 1989

pueden identificar productos con ciclos de vida de corta duración como son los desarrollos tecnológicos de IBM, otros productos con curvas cíclicas como los que elevan sus ventas en determinados meses y son repetitivas en el historial de varios años, etc. Como se observa, es la naturaleza del mercado el que especificará la duración de cada fase del ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto es una herramienta útil para realizar las estrategias relacionadas con mercadotecnia y producción<sup>34</sup>, ya que ayudará a determinar cuánto producto se fabricará y cubrirá un inventario en un período, cuál es el tiempo apropiado para una campaña publicitaria de alcance masivo, cuándo se deberá bajar el precio del producto para volverlo competitivo, etc.

Tradicionalmente el ciclo de vida del producto sugería que las ventas, los márgenes de ganancia, la intensidad de competencia y una estrategia de negocio apropiada están determinadas por cada estado del ciclo de vida, donde las acciones gerenciales están forzadas dentro de límites estrechos establecidos. Pero no hay que perder de vista que los productos y los negocios son creaciones gerenciales, sujetas a manipulaciones del hombre<sup>35</sup>.

Por lo tanto, para determinar la estrategia apropiada usando el ciclo de vida es necesario identificar apropiadamente en qué fase se encuentra el producto/servicio, y poder tomar una decisión apropiada dependiendo de las características propias del mercado en el cual compete.

### **2.3.3) DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL CICLO DE VIDA.**

Como se ha mencionado, son cuatro las fases que definen el concepto de ciclo de vida, y sus principales características se mencionan a continuación.

## **INTRODUCCIÓN.**

Esta fase comienza cuando un nuevo producto se hace accesible por primera vez a los consumidores en un determinado mercado<sup>36</sup>. Un gran trabajo previo a este lanzamiento es desarrollado por las organizaciones, ya que en algunos casos hay que desarrollar el producto a nivel piloto, realizar pruebas en planta, obtener permisos, realizar pruebas en mercados pequeños para determinar su posible venta o dar muestras a consumidores para que vayan familiarizándose con el producto, entre otras actividades a realizar.

---

<sup>34</sup> Nandkeolyar, U. / Rao, S / Rana, K. "Facility life cycles". OMEGA, Int. Journal of Management Science. Vol. 21, No. 2, pp.: 245-254. 1993

<sup>35</sup> Varadarajan, P. / Clark, T. / Pride, W. "Controlling the uncontrollable: Managing your market environment". Sloan Management Review. Winter, 1992

<sup>36</sup> Kotler, P. "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control". DIANA Técnico. México, 1991

La empresa tiene como meta principal ser los primeros en ganar la aceptación en el mercado y la distribución inicial del producto. En esta etapa no hay ganancias, debido a que el volumen de ventas es bajo porque los consumidores potenciales pueden ser lentos en modificar los hábitos de consumo que tienen; estos cambios se pueden acelerar por medio de la información sobre las características principales de los nuevos productos. La distribución es limitada porque si hay mayoristas o minoristas que van a adquirir el producto, prefieren esperar la compra de volúmenes grandes hasta ver que el producto se empieza a promocionar y que tenga aceptación por los clientes. Los gastos de publicidad son altos, ya que es necesario informar a los compradores potenciales acerca de la disponibilidad, naturaleza, usos del producto y alentar a los mayoristas y minoristas a que se surtan del producto. En cuanto a la producción del producto, si es desarrollo nuevo y/o adquisición de tecnología que la empresa no había manejado, podría haber frecuentes fallas, posibles re-procesos o productos defectuosos, que al tomarlos en cuenta, subirán el costo de producción.<sup>37 38</sup>

En algunas ocasiones los productos de la fase de introducción se tratan de extensiones de línea de algunos que existían en el mercado por la misma empresa, y posiblemente se puedan reducir los costos de aprendizaje por tener ya el conocimiento de la tecnología, un control de calidad del producto que podría ser rápidamente estandarizado, disminuyendo así los costos de introducción del nuevo producto al mercado.

## **CRECIMIENTO.**

Esta etapa inicia cuando el nuevo producto satisface las necesidades del mercado para el que fué desarrollado y las ventas ascienden considerablemente, habiendo un incremento de los consumidores y una repetición de ventas de los primeros compradores del producto. Al haber un mercado atractivo, entran en él nuevos competidores. Para atraer a los consumidores se tiende a introducir nuevos aspectos del producto, trayendo por consecuencia una ampliación del mercado. Esto se traduce como una cadena seriada, en donde aumentan los consumidores, hay expansión del mercado y por lo tanto, aumentan los canales de distribución. Una situación se debe recalcar, que la expansión de los mercados no es infinita y que los consumidores en un segmento son limitados.

Al referirse que es un mercado atractivo señala que la capacidad de producción de las empresas que están en el ramo no es suficiente para la cantidad de consumidores potenciales. Al entrar nuevos competidores, esta cantidad de consumidores, como es de esperarse, disminuye hasta el punto en que no será atractivo la entrada de una nueva empresa en el segmento por tener cubierto la totalidad de la participación del mercado. Al haber un mercado cubierto, las compañías tienden a captar más participación reduciendo los precios del producto (levemente), que podrían relacionarse con un aumento de la estabilidad del proceso de fabricación y con la capacidad de reducir los costos del producto.

---

<sup>37</sup> Schoell, W. / Guillinan, J. "Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991

<sup>38</sup> Lambin, J. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill. México, 1987

Para mantener y abarcar más consumidores potenciales es necesario una publicidad, si no igual, superior a la de la etapa de introducción, teniendo en esta etapa el máximo margen de utilidad<sup>39</sup> 40. La publicidad ayudará a que la empresa se posicione en el mercado mejor que su competencia. Una publicidad común en esta etapa es la que realizan los consumidores satisfechos a otros potenciales (publicidad de boca en boca).

## **MADUREZ.**

Esta fase se caracteriza por la similitud de todos los productos en el mercado, donde se tiende a copiar las características de los productos líderes<sup>41</sup>. Estas características similares de productos trae como consecuencia que la satisfacción del consumidor viene al encontrar el producto de menor costo.

En la madurez algunas compañías aumentan el presupuesto de investigación y desarrollo para darle nuevos usos al producto y poder diferenciarlo de su competencia. Al encontrarle nuevos usos es lo que se puede denominar la extensión de línea y se realiza para captar nuevos consumidores potenciales y evitar el descenso en las ventas del producto. Extensiones de línea podrían ser una nueva presentación, una modificación del empaque, una modificación de sabor, realizar productos de bajas calorías, etc.

El sector industrial a la larga consiste solo en un conjunto de competidores con alta participación en el mercado cuya orientación básica es hacia el logro de alguna ventaja competitiva<sup>42</sup>. En este caso como ya está cubierta toda la demanda de los consumidores, no es atractivo como un nuevo competidor entre al segmento.

Debido a que la cobertura del mercado por el producto es la máxima, no se puede aumentar participación en lo que se refiere a distribución, ya que al aumentar los canales causaría pérdidas por no tener en ese momento un mayor número de consumidores potenciales.

## **DECLIVE.**

La fase final del ciclo de vida es el declive, en ella las ventas caen rápidamente ocasionada por varias razones, como podría ser que la tecnología avanza provocando el desarrollo de productos sustitutos con mayor valor a los que están actualmente en el mercado, los cambios de moda y de hábitos de compra de los consumidores que se modifican en el transcurso del tiempo, por la entrada de productos de importación con menor costo que los del mercado que se traduce en una baja de ventas<sup>43</sup>, o posiblemente por ser un producto

---

<sup>39</sup> Kotler, P. "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control". DIANA Técnico. México, 1991

<sup>40</sup> Lambin, J. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill. México, 1987

<sup>41</sup> Schoell, W. / Guiltinan, J. "Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991

<sup>42</sup> Kotler, P. Op. Cit. No. 39

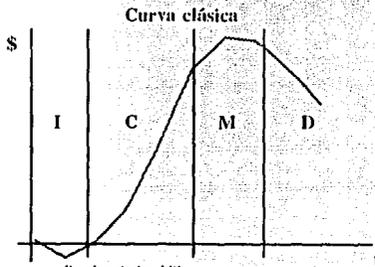
<sup>43</sup> Kotler, P. Op. Cit. No. 39

complementario de uno que entra en esta etapa del ciclo de vida. Al llegar a esta fase conviene abandonar el mercado para no traducir su permanencia en pérdidas constantes.

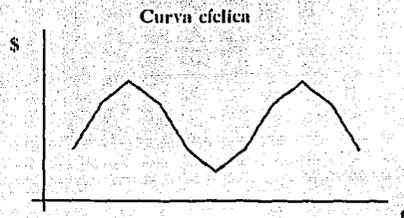
Los productos que están en la fase de declinación, como se ha mencionado, tienden a perder ventas, y si pertenecen a un portafolio de productos\* de la compañía, pueden dañar a productos con oportunidades en el mercado, ya que dinero que se podría ocupar en otras campañas es utilizado para mantener este producto en un segmento sin atractivo.

Algunos ejemplos sobre cómo podrían ser las curvas del ciclo de vida se esquematizan de la siguiente manera:

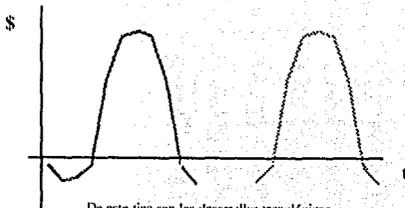
### Ejemplos de representaciones del ciclo de vida



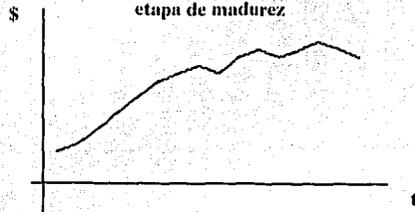
Por ejemplo, los I.P.'s que se encuentran en la etapa de declive o computadoras en la etapa de crecimiento



Son productos de temporada, por ejemplo los bronceadores que aumentan sus ventas en época de vacaciones



De este tipo son los desarrollos tecnológicos, como los que realiza IBM

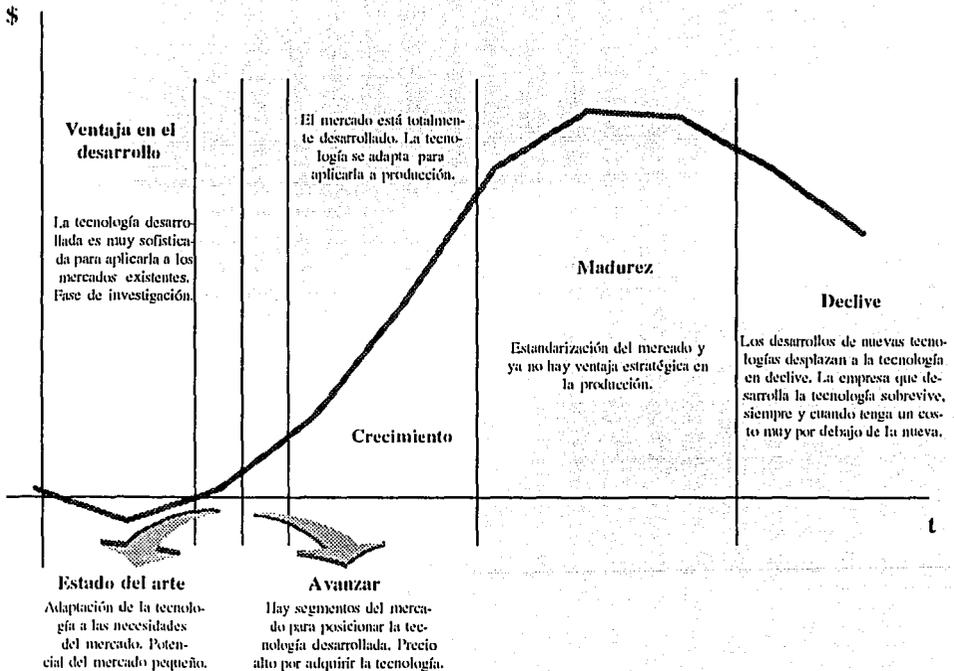


Son características de innovaciones de productos, como la entrada del jabón con blanqueador, desarrollo de envases biodegradables, etc., y productos de moda.

\* El portafolio de productos son diferentes productos que tiene una empresa que pueden estar posicionados en un segmento específico o en varios. Estos productos se suelen clasificar en cuatro categorías. La primera es cuando se tiene un crecimiento de mercado y una participación altas, que son denominados "estrellas". Con tasas de crecimiento de mercado y participación bajas son denominados "perros". Con una tasa de crecimiento alta y una participación baja se les denominan "niños problemas". Por último, con una baja tasa de crecimiento y con alta participación entran en la categoría de "vacas lecheras". Las compañías pueden incluir todos sus productos bajo estas categorías.

Así como se mencionó que no solo los productos y servicios tienen un ciclo de vida, un ejemplo de otra aplicación es el ciclo de vida de la tecnología cuando se aplica a mercados industriales<sup>41</sup>. Su esquematización, suponiendo que la curva se comporta como clásica, estaría dada de la siguiente manera:

### Ciclo de vida de la tecnología



<sup>41</sup> Popper, E. / Buskirk, B. "Technology life cycles in industrial markets". Industrial Marketing Management. No. 21, pp.: 23-31. 1992

### 2.3.4) ESTRATEGIAS DEPENDIENDO DE CADA FASE DEL CICLO DE VIDA.

Cada fase del ciclo de vida tiene sus características propias. Dependiendo de la fase en que se encuentra el producto se pueden desarrollar estrategias adecuadas, evitando en algunos casos el uso de utilidades innecesarias para su mercadeo.

Para poder realizar estrategias adecuadas a las necesidades de la empresa y usando las características de cada fase del ciclo de vida, es recomendable tener en cuenta diferentes consideraciones que brindarán la base para su formulación.

Las principales consideraciones<sup>45</sup> se pueden observar en el siguiente cuadro:

#### Consideraciones estratégicas:

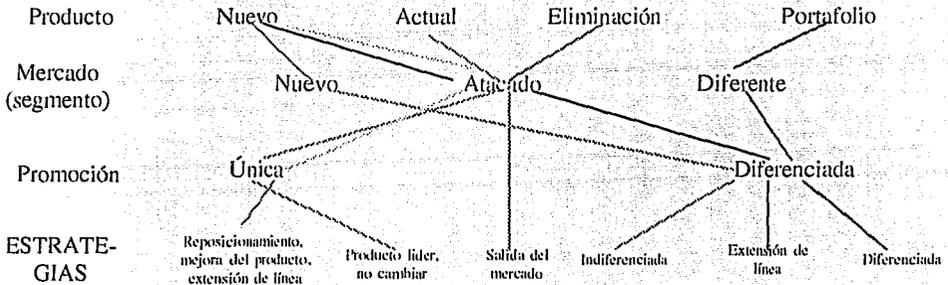
EFECTOS Y RESPUESTAS	ETAPAS			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Competencia	Ninguna de importancia	Algunos imitadores	Muchos rivales que compiten por una pequeña parte del mercado	Pocos en número, eliminación rápida de los más débiles
Estrategia general	Establecimiento del mercado. Persuadir a que se pruebe el producto	Penetración en el mercado. Persuadir a masas a preferir la marca	Defensa de la posición de la marca. Contener los avances de la competencia	Preparaciones para eliminación. Sacar el máximo beneficio del producto
Utilidades	Insignificante. Alto costo de producción y comercialización	Máximo nivel por precios altos y demanda creciente	La competencia creciente reduce márgenes de utilidad	Aumentan costos y llegan a eliminar por completo las utilidades
Precio al menudco	Altos para recuperar los costos de lanzamiento	Alto, para aprovechar la demanda	Lo marca el mercado, evitar guerras de precios	Bajo para permitir la liquidación del inventario
Distribución	Selectiva, conforme se aumenta la distribución	Intensiva, pequeños descuentos a distribuidores para tenerlo en existencia	Intensiva, fuertes descuentos a distribuidores para tenerlo en existencia	Selectiva, cancelar poco a poco a distribuidores no rentables
Estrategias de publicidad	Enfocarla a las necesidades de adoptadores tempranos	Crear conciencia de los beneficios de la marca en el mercado de masas	Publicidad para la diferenciación entre marcas	Recalcar precio bajo para reducir la existencia
Énfasis en publicidad	Alto para generar conciencia e interés entre adoptadores tempranos y persuadir a distribuidores que manejen la marca	Moderado, dejar que suban las ventas con el fuerte impulso de las recomendaciones de palabra	Moderado, los consumidores tienen conocimientos de las características de la marca	Gastos mínimos para discontinuar el producto
Gastos de ventas a consumidores y promoción	Intensos, para tentar a grupos objetivos con muestras, cupones u otra forma para probar la marca	Moderados, para crear preferencias por la marca (publicidad adecuada para esta labor)	Intenso para estimular el cambio de marca, tratar de convertir a algunos compradores en usuarios leales	Mínimo, para dejar que la marca se acabe por sí sola

<sup>45</sup> McDaniel, C. "Curso de mercadotecnia". HARLA. México, 1986

Una manera de realizar la formulación de estrategias es por medio de la ordenación de toda la información relevante en una matriz. Esta información proviene de personas con conocimientos de cómo se está moviendo el producto en el mercado, y si verdaderamente está captando la participación que se esperaba. El ordenamiento de información en una matriz trae la ventaja de revisar todas las combinaciones posibles. Esta manera de realizar estrategias son las bases con la que se desarrolla el análisis morfológico. La creatividad en esta fase juega un papel importante para no desechar una estrategia que podría traer un posicionamiento del producto con una ventaja competitiva.

El desarrollo de un análisis morfológico para la elaboración de estrategias podría darse por la siguiente matriz:

### Análisis Morfológico de Estrategias



De una posible combinación de 24 diferentes estrategias, se han podido identificar las que regularmente se llevan a cabo<sup>46</sup>. El número de columnas y renglones depende del conocimiento y la creatividad que se tenga sobre el tema. No todas las estrategias son factibles, y éstas son eliminadas por los expertos en el tema. Las ventajas que se muestran en el desarrollo de estrategias por el análisis morfológico es que cualquier combinación debe ser analizada para que a las más atractivas, se busque la manera de darles viabilidad. Ya identificadas las estrategias a seguir, es conveniente el revisar las consideraciones propuestas con el fin de que la empresa tenga el máximo beneficio.

<sup>46</sup> Hughes, D. "Mercadotecnia. Planeación estratégica". Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1990

### 2.3.5) FUNCIONAMIENTO DEL CICLO DE VIDA.

El ciclo de vida del producto toma forma cuando se realiza un historial que relaciona el volumen o ganancia que se obtiene en la venta del producto contra el tiempo. Son importantes las consideraciones de ciertos puntos que se relacionan con el ciclo de vida.

Haciendo mención a un mercado fragmentado podría ser casi imposible en pensar que se entrará en un segmento donde se tiene competencia sin importancia, ya que su característica principal es que no hay líder en cuanto a la participación, caso en que se encuentran la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que el diferenciarse, el usar publicidad o promoción podría ayudar a captar parte de los consumidores.

Una situación común que se presenta cuando se tienen procesos productivos a gran escala, es que éstos tienen una capacidad instalada. Al proponer una publicidad intensa podría suceder que la demanda del producto (marca específica) sea tal que la capacidad de la planta no la pueda cubrir. Como ya el consumidor tiene una necesidad, al no encontrar el producto comprará uno del competidor. Por lo que una campaña publicitaria intensa, al no tomar en cuenta la capacidad instalada, podría ocasionar un aumento de participación de productos de la competencia.

En cuanto al precio al menudeo, no sería correcto el pensar que la compañía será siempre el líder en la entrada a un mercado, sino que puede ser un seguidor que le interesó la participación de un mercado atractivo, y entrar con un precio más alto que los productos que ya están en el mercado o que los consumidores están dispuestos a pagar podría ocasionar una muerte rápida del producto o servicio. Hay que considerar que los consumidores buscarán el producto de menor costo y de mayor calidad.

La guerra de precios se hace presente no solo en la fase de madurez, como se mencionó, sino que puede llegar a venir en etapas anteriores, ya que si los productos ofrecen la misma satisfacción, el consumidor siguiendo una lógica de maximizar sus ingresos, se irá por el de menor costo, sin importar el posicionamiento que haya logrado tener una empresa.

El ciclo de vida podría ser una herramienta útil pero a veces engañosa si no se monitorea el mercado en el que se está compitiendo o la segmentación del mercado no fué la adecuada para la participación de la empresa.

### **2.3.6) METODOLOGÍA DEL CICLO DE VIDA.**

En base a la información expuesta, se podría usar la siguiente metodología para el análisis del ciclo de vida de un producto o servicio:

**1) Seleccionar un mercado meta.**

El mercado donde se piensa competir debe ser delimitado para obtener los mayores beneficios.

**2) Identificar necesidades insatisfechas.**

Siendo líder en la penetración en el mercado hay que identificar las preferencias, necesidades, etc. del consumidor final. Si se es seguidor, hay que identificar las demandas posibles o la inconformidad del consumidor por los productos existentes.

**3) Desarrollar el producto.**

Este desarrollo se hará en base a las necesidades de los consumidores.

**4) Probar el producto a nivel piloto.**

Las empresas podrán tener una idea de qué tanta aceptación tendrá el producto en el mercado sin arriesgarse en su totalidad y con la posibilidad de abandonar el mercado.

**5) Lanzar el producto.**

Una vez probado y aceptado el producto con un análisis positivo a nivel piloto, se lanza el producto al mercado identificado.

**6) Realizar historiales de ventas.**

La información sobre el volumen de ventas del producto o servicio se recopila durante los períodos de venta.

**7) Graficar los datos en contra del tiempo.**

Cada fase del ciclo de vida se podrá identificar por medio de la gráfica.

**8) Desarrollar estrategias dependiendo del historial y fases en que se encuentra.**

Una vez identificada en qué fase se encuentra el producto, se deben de realizar estrategias con la combinación adecuada de la mezcla de mercadotecnia.

Esta es una posible metodología, pero para llegar a proponerla se tendrían que probar los pasos a diferentes empresas de una manera representativa, para identificar si son los apropiados o es necesaria su modificación.

### 2.3.7) CONCLUSIONES.

- Las fases del ciclo de vida que se presentan en un producto o mercado son inevitables y no tomar conocimiento de cada fase, posiblemente traerá pérdidas en la empresa por mal manejo de recursos.
- Cada producto, servicio y mercado tienen curvas características del ciclo de vida y su identificación ayudará a la mejor disponibilidad de recursos.
- A pesar de ser una herramienta útil para mantener a la empresa en el negocio, el 40 % de los empresarios (según la muestra estudiada) no llevan un historial de ventas, por lo que se presenta poco factible el determinar cada fase y hacer uso de estrategias propuestas, siendo que regularmente usarán su "sentido común".
- Las estrategias propuestas no necesariamente son aplicables a todas las empresas, sino la situación de la empresa en el mercado y los cambios constantes que se tienen marcarán las estrategias apropiadas de acuerdo a las necesidades de cada organización.
- El llevar un historial de ventas podría ser beneficioso para la empresa, ya que se podrían calcular las posibles ventas futuras usando de apoyo a técnicas como escenario o pronósticos y maximizar las operaciones de la planta.

## **2.4) COMPETENCIA.**

### **2.4.1) INTRODUCCIÓN.**

El último factor que se considera de importancia es el estudio de la competencia. La relación que se tiene del concepto competencia con el del segmento y el ciclo de vida es estrecha, ya que se selecciona el segmento en donde la competencia sea mínima o se tenga posibilidades de obtener beneficios y se formulan estrategias dependiendo de la fase en que se encuentra el producto y dependerá, en gran medida, de los movimientos que tengan los competidores.

La competencia de una empresa es cualquier otra organización que pueda ofrecer un producto/servicio al mismo consumidor final, y la participación en el mercado de la empresa dependerá en gran medida de los movimientos estratégicos que realice la competencia.

El creer que se entrará en un mercado totalmente sin competencia, o que el consumidor no tratará de maximizar sus ingresos en la búsqueda del mejor precio, sería pensar idealistamente. Pero es factible realizar un estudio de las empresas y sus productos para determinar si es conveniente la entrada a ese segmento.

Nuevamente se menciona un tipo de competencia que es difícil cuantificar, y es la que participa en un mercado fragmentado. Un ejemplo es el segmento de artes gráficas, en que existen en el D.F. aproximadamente 6,000 empresas que ofrecen los mismos servicios, y obtener toda la información sería imposible. Pero segmentar el mercado por zonas y estudiar la competencia en una específica, dará la posibilidad de entrar en un mercado con oportunidades de competir con éxito.

### **2.4.2) DEFINICIÓN.**

El concepto de competencia queda definido como<sup>47</sup>: *"Una acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en una forma atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante técnicas promocionales eficaces"*.

Para que una empresa pueda rivalizar de la mejor manera contra su competencia necesita ser competitiva en su ambiente. La competitividad se refiere el ofrecer un producto/servicio con ventajas sobre su competencia, con el fin de obtener mayor participación en el mercado, reducir los costos, etc.

---

<sup>47</sup> Serraf, G. "Diccionario metodológico de mercadotecnia". Trillas. México, 1988

Dependiendo de los intereses propios de una organización, la competitividad de la empresa se puede incrementar bajo dos formas<sup>48 49</sup>:

- Por la habilidad de persuadir a los consumidores para seleccionar lo que están ofreciendo sobre las demás alternativas.
- Por la habilidad de mejorar la capacidad del proceso.

Sobre la habilidad para persuadir a los consumidores, viene a ser dado por el valor que tiene el producto para el consumidor y lo tenga en cuenta en su compra. Ese valor a veces es la calidad del producto que lo relaciona con el precio. Para mejorar la capacidad del proceso viene relacionado con técnicas de control y calidad, con el fin de ir aumentando la calidad del producto (valor) e ir reduciendo los costos de producción.

Estas dos maneras de aumentar la competitividad, en sí, no se pueden separar, ya que si solo se convence al consumidor, mandando señales de valor que lo motiven a comprar sin que se tenga importancia sobre la mejora del proceso, se llegará a tal punto de no poder ofrecer más calidad a menor costo, cuestión que posiblemente la competencia esté trabajando en ello. En sí, la capacidad que tiene la empresa por hacer repetir al consumidor la compra es la que medirá la competitividad en el mercado.

De acuerdo a la posición competitiva que puede tener una empresa (participación en el mercado) se puede dividir en dos tipos<sup>50</sup>:

La primera es una empresa que tiene una participación de "líder débil" en el mercado y es el número uno en su segmento industrial pero no tiene un dominio extremo con relación a toda su competencia.

El segundo tipo de empresa es la que por medio de la participación es calificada como un "líder fuerte", y éste es un negocio que podría tener una participación en el mercado del 50 % más que su competidor cercano.

Esta participación en el mercado solamente indica que por medio de la selección del consumidor por un producto o servicio puede haber un líder, pero el tipo de competencia en un segmento se podría dividir en dos:

---

<sup>48</sup> Feurer, R. / Chaharbaghi, K. "Defining competitiveness: A holistic approach". Management Decision. Vol. 32, No. 2, pp.: 49-58. 1994

<sup>49</sup> Bowman, C. / Faulkner, D. "Measuring product advantage using competitive bench marking and customer perceptions". Long Range Planning. Vol. 27, No. 1, pp.: 119-132. 1994

<sup>50</sup> Gale, B. "Customer satisfaction - relative to competitors - is where it's at (strong evidence that superior quality drives the bottom line and share holder value)". Marketing and Research Today. February, pp.: 39-53. 1994

- 1) Competidores directos: Son los productos/servicios que ofrecen la misma satisfacción al consumidor.
- 2) Competidores indirectos: Son los productos o servicios que tienen diferentes características a los que están compitiendo en un segmento, pero pueden ofrecer al consumidor la misma satisfacción.

### **2.4.3) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

Obtener la información de las necesidades del cliente para ofrecer productos acorde a sus exigencias y conocer a fondo a la competencia brindará las posibles oportunidades que se puedan tener en el mercado.

Para el estudio de los puntos claves referentes a la competencia, se muestra una lista para la recolección de información<sup>51</sup>, siendo que ésta se puede, lógicamente, modificar de acuerdo a las necesidades individuales de la empresa o tomador de decisiones. Este estudio es recomendable realizarlo a partir de características generales a particulares.

El perfil del competidor puede formarse con los siguientes puntos:

#### **A) La corporación del competidor.**

- Historia y evolución de la compañía, incluyendo adquisiciones y desposeimientos.
- Misión y objetivos.
- Descripción de la organización, localizaciones, personal, funcionarios, líneas de productos y participación en ventas y utilidades, derivadas de ofertas específicas de productos/servicios, regiones, países, canales, cuentas claves, gente, categoría de clientes.
- Posición con canales, usuarios finales, proveedores claves.
- Capacidades distintivas.
- Dirección estratégica respecto a mercados objetivos, tecnología, productos, promoción, posicionamiento, precios, portafolio de negocios.
- Factores asociados con: Cultura (una fortaleza o debilidad organizacional), alianzas estratégicas, manufactura, proveedores estratégicos, relaciones laborales, sistema de recompensas para personal, transporte y almacenaje, vendedores, mercadeo, finanzas, personal, medidas de rendimiento.
- Investigación y desarrollo: Recursos humanos, tecnológicos y financieros, protección y uso de patentes y derechos de autor, fondos de clientes claves (internos y externos).
- Finanzas y tesorería: Análisis de razones, costo de capital, relación con proveedores claves de fondo, incluso corredores, accionistas, valuación en el mercado de acciones de la compañía, apalancamiento, disponibilidad de capital adicional o infusión de deuda, deudas por cobrar y por pagar.

---

<sup>51</sup> Gordon, I. "Cómo anticiparse a su competencia". Fondo Editorial LEGIS. Colombia, 1991

- Sistemas gerenciales: Métodos de planeación, fijación de objetivos, liderazgo, control y supervisión.

#### **B) Divisiones del competidor.**

- Historia (porqué es y cuánto tiempo ha sido parte de la compañía).
- Importancia relativa para la corporación (actual e histórica).
- Personal clave a nivel de división y los principales patrocinadores de la división corporativamente.
- Rendimiento financiero.
- Dependencia de cuentas claves, personas claves (tecnólogos, vendedores, etc.), productos, regiones, infusión financiera.
- Portafolio de productos y énfasis relativo.
- Producción: Capacidad de planta, número de cambios producidos por año, depósito interno, edad y tecnología de equipos, mano de obra contra intensidad de capital, relaciones con sindicatos, calidad de productos.
- Mercadeo: Nivel de personal, cómo se organiza, medios, temas publicitarios, posicionamiento, consumidor contra promoción comercial, gastos promocionales totales.
- Ventas: Número y calidad de personal de ventas (experiencia, educación), capacitación, ubicación de oficinas de ventas en relación con cuentas claves, territorios principales, método de remuneración.

#### **C) Productos y líneas de productos del competidor.**

- Productos, precio, promoción, distribución, gente, tecnología, calidad con su posición actual, historia y dirección, percepciones de clientes y canales.
- Cuentas claves, canales, regiones y puntos cubiertos o sugeridos por el proceso de planeación comercial.

#### **D) Sugerencias.**

- Cambios de poder en la negociación y amenazas imprevistas para la compañía.
- Fortalezas y debilidades de los competidores, dependencias, áreas de cobertura, áreas de vulnerabilidad.
- Asignación y expansión de recursos.
- Foco estratégico, dirección, estrategias para crecimiento, impacto en la compañía si estos fueran exitosos.

Esta lista abarca los puntos claves para analizar a la competencia, pero la obtención de la información completa sería difícil, porque si no hay manera de poder revisar sus flujos (por ejemplo, las empresas que no cotizan en la bolsa de valores) no se puede estudiar sus finanzas y tesorería; en algunos segmentos es casi imposible obtener la información sobre los proveedores claves, porque son datos que se manejan como confidenciales, así como la tecnología usada en producción, su capacidad instalada, etc.

Hay que tomar decisiones con la información que fué posible recolectar porque el tiempo es otro factor estratégico importante, ya que si la empresa cambia a través del tiempo, una decisión tardía podría provocar el aumento de participación en el mercado de la competencia.

Para tener un parámetro de qué tan competitivo es un competidor con respecto a la empresa, es importante monitorear los resultados del mercado contra la empresa, con el fin de encontrar puntos de oportunidad para aumentar la competitividad.

Una parte de la información para el estudio de la competencia a veces es mandada por ellos mismos por medio de señales<sup>52</sup>. Estas señales son acciones del competidor que dan indicaciones, directa o indirectamente, sobre sus intenciones, motivos, metas o situación interna.

Las señales pueden ser de tres formas:

- 1º.- Una acción potencial del mercado podría ser anunciada, la cuál se le puede considerar solo como una señal y no como la propia acción.
- 2º.- Las señales iniciativas son sólo acciones potenciales del mercado. La incertidumbre sobre las señales que circulan y la reputación de quién las envía son factores importante en la interpretación y reacción de los competidores.
- 3º.- Las señales podrían ser intencionadas, guiando a su competencia en direcciones que quiere la empresa.

Un ejemplo de estas señales es un artículo publicado en un periódico el 16 de marzo del 1995, en donde decía:

"La guerra de las colas se extiende a los refrescos elaborados con jugos de frutas. Se comenta que Coca Cola y Pepsi Cola coinciden en el concepto de refrescos sin gas con alto contenido en jugo, un diseño de envases de cristal con etiquetas de colores vivos y un público de consumidores jóvenes y que buscan sabores distintos y más naturales".

Como este tipo de señales deben ser tomadas en cuenta por las compañías del mismo sector, con el fin de estar preparadas cuando suceda su introducción.

Captando de manera adecuada estas señales que manda el competidor, la empresa puede responder con rapidez ante la posible acción para tratar de asegurar que el consumidor no cambie su preferencia por algún producto que está participando en el mercado.

---

<sup>52</sup> Heil, O. / Robertson, T. "Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda". Strategic Management Journal, Vol. 12, pp.: 403-418, 1991

#### **2.4.4) DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA.**

Se ha expuesto que un punto importante en el mercado es el estudio de la competencia, pero si llega a haber un mercado donde los productos ofrecen la misma satisfacción a los consumidores, es importante que la empresa se diferencie de su competencia para volverse competitivo en el segmento en el cual está participando.

Para poder superar al competidor, existen tres estrategias básicas<sup>53 54</sup> que al seleccionar una provocará el aumento de participación. Estas tres estrategias son las siguientes:

##### **A) Liderazgo total en costos.**

Requiere instalaciones en la planta capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, logrando obtener menores costos y como resultado, mayores rendimientos al promedio de las empresas del sector industrial. En esta estrategia es necesario una inversión constante de capital, se debe de tener fortaleza en lo referente a ingeniería de procesos, los productos deben ser diseñados de tal manera que se facilite su fabricación, el sistema de distribución debe de ser de bajo costo, y los incentivos que ofrece la organización a sus empleados se deben basar en el alcance de los objetivos medidos cuantitativamente.

##### **B) Diferenciación.**

Es cuando se crea algo diferente en el producto o servicio que el consumidor lo percibe en el mercado como único, esta diferenciación puede ser por medio del diseño, imagen de marca, en tecnología, servicios al cliente, etc. El consumidor carece de alternativas comparables provocando menos sensibilidad en el precio. Esta estrategia algunas veces impide obtener una elevada participación en el mercado. La empresa que lleva a cabo esta estrategia debe tener una alta capacidad de comercialización, tener bases creativas, con capacidad para la investigación básica; es preferible dar a los empleados incentivos subjetivos.

##### **C) Enfoque o alta segmentación.**

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, sirviéndoles con mayor eficiencia que los competidores. Se acostumbra a usar esta estrategia cuando la línea de productos usados por la empresa son menos vulnerables a los posibles sustitutos o cuando los competidores del sector son débiles.

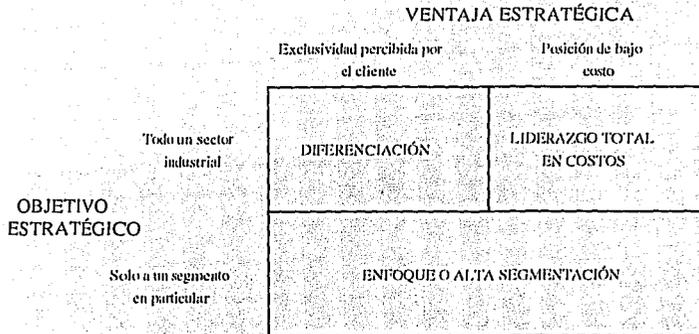
Esquemáticamente estas estrategias pueden representarse de la siguiente manera:

---

<sup>53</sup> Porter, M. "Ventaja competitiva". CECSA, México, 1992

<sup>54</sup> Porter, M. "Estrategia competitiva". CECSA, México, 1991

## ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN



Aparte de estas tres estrategias enfocadas al producto, para diferenciarse de la competencia también se podrían usar cambios extremos internos con la visión de ser líderes en el mercado. Entre los métodos que se pueden usar se mencionan los siguientes:

- **Bench-marking.**

Es un proceso para investigar las razones que explican el éxito de los mejores con la finalidad de imitarlos. Se establece un proceso de medición sistemático constante frente a sus competidores más avanzados y se conoce qué es lo que ha determinado su éxito y cuáles son en las diferentes funciones de la empresa, las mejores prácticas operativas, comerciales, administrativas, de desarrollo, administración de recursos humanos, etc., que se llevan a cabo en la rama a la cual pertenece. El Bench-marking se puede aplicar a un departamento o a toda la empresa.

- **Reingeniería.**

Se basa en que la empresa hasta el momento no ha tenido los mejores resultados, por lo que se deshace, por ejemplo, de su tecnología actual y adquiere la tecnología de punta, con contratación de nuevos empleados para enseñarles a realizar las cosas correctas desde el inicio. En sí, es volver a empezar, haciéndolo bien desde el inicio con una estructura nueva y un sistema administrativo que no conoce los vicios anteriores.

- **Calidad Total.**

Busca de manera sistemática y con la participación organizada elevar consistentemente e integralmente la calidad de los procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

- **Procesos de mejora continua.**

Es la búsqueda de la empresa de los niveles más altos de calidad provocando la eliminación de defectos hasta los "cero defectos".

#### **2.4.5) FUNCIONAMIENTO EN EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.**

Sería imposible, como se ha mencionado, de poder adquirir toda la información que se sugiere para el estudio de la competencia, por lo que se debe de tener la visión exacta de qué información verdaderamente puede impactar el desarrollo de la empresa en el mercado.

Gran impacto tiene este estudio para la micro, pequeña y mediana empresa, por lo que sería recomendable ya identificada la zona en que se piensa ubicar la organización, realizar un estudio de las empresas del mismo giro que se encuentran en la zona, y cuántos consumidores potenciales tiene la zona. Una forma de tener un número aproximado de los consumidores potenciales es por medio de los datos que maneja el INEGI en donde divide por delegación todo tipo de población, ya sea por edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.

Una vez especificada la zona y todos los establecimientos, es necesario estudiar los productos que ofrece la competencia, sus características así como sus precios. Ya con esta información se podría tener un dato aproximado si todavía en la zona es posible tener clientes potenciales y si se llegara a producir el producto, si se tiene la capacidad de ser competitivo por precio, calidad, etc.

En cuanto a empresas de mayor tamaño es difícil obtener los datos financieros, personas en posiciones claves y sus estrategias o la tecnología que tiene la competencia. Regularmente los datos que se obtienen de los competidores es una participación del mercado, los productos que maneja cada una, sus características y sus precios, así como las opiniones de los consumidores acerca de los productos y sus posibles insatisfacciones.

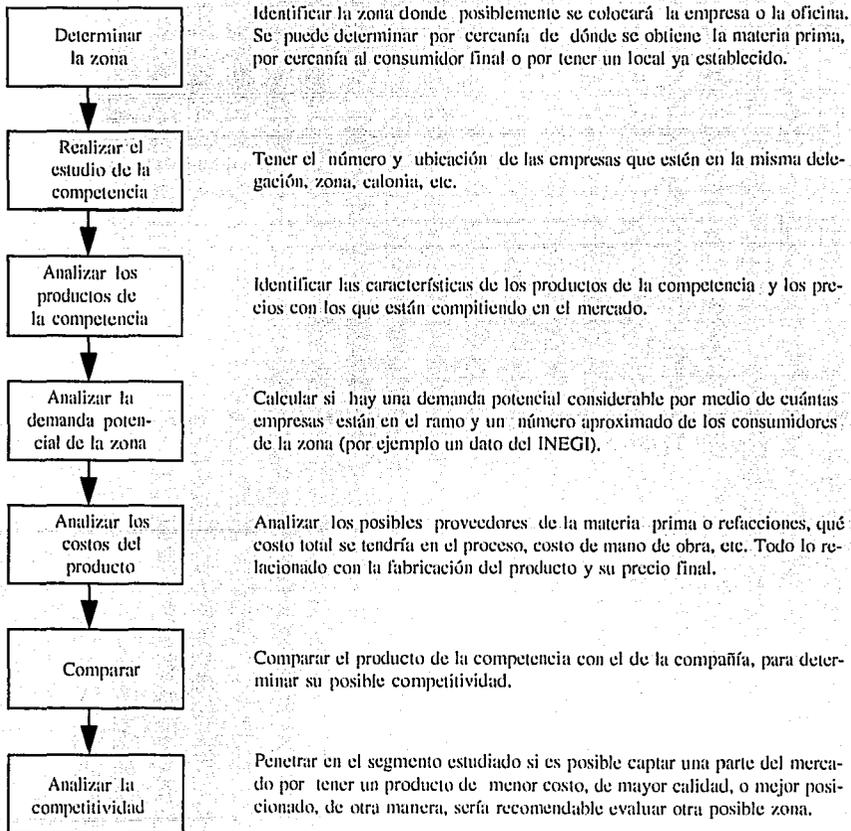
El cómo diferenciarse de la competencia vendrá del análisis previo hecho, ya sea por costo, diferenciación o enfoque. En un segmento de micro y pequeñas empresas, la más común es por costos y no necesariamente por la producción de grandes volúmenes, sino por optimizar costos de materia prima, por reducir márgenes de ganancia, por sacrificar calidad por precio (que a la larga tendería a salir del mercado) para poder obtener un precio inferior al de la competencia.

En cuanto a la Reingeniería, que es en grandes términos deshacerse de todo para adquirir lo de punta y hacerlo bien desde el inicio, sería difícil pensar su aplicación en algunos sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, donde por ahora sería imposible, por ejemplo, el adquirir nueva tecnología cuando un gran porcentaje sufre por carteras vencidas o reconstrucción de nuevo personal cuando a veces la empresa es familiar o son expertos los que manejan las máquinas que sería difícil el encontrar personal con experiencia específica.

## 2.4.6) METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

La metodología que se propone a continuación para el estudio de la competencia se tratará de enfocar a las actividades de la micro, pequeña y mediana empresa. A continuación se presenta el posible flujo de actividades:

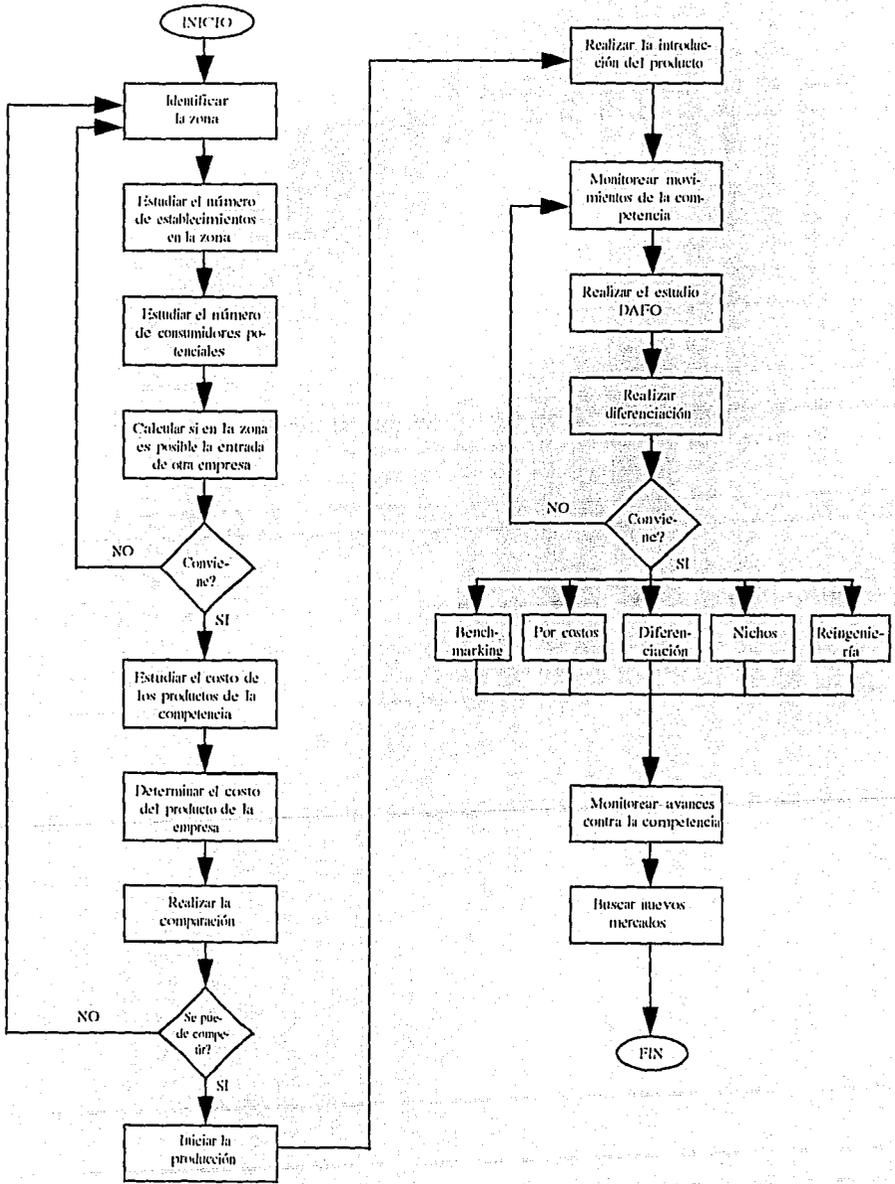
### Pasos para el estudio de la competencia



#### **2.4.7) CONCLUSIONES.**

- La información que se requiere para estudiar a la competencia lo determinará las necesidades de la empresa, el tipo de zona a penetrar y el tiempo para la recopilación de información.
- La ventaja que puede obtener el micro, pequeño y mediano empresario al realizar un estudio de competencia es poder determinar zonas saturadas o atractivas y el crecimiento de los productos/servicios que se están brindando para tomar la decisión de penetrar en la zona o buscar otra.
- El mercado de la micro y pequeña se caracteriza por ser, en la mayoría de los sectores y zonas, fragmentado, por lo que es casi imposible determinar la participación que tiene cada una en el mercado.
- Conocer el segmento en que se compite y los productos de la competencia darán la pauta para realizar, cuando sea necesario, una diferenciación que obtenga el máximo beneficio a la organización.
- Una vez que se ha decidido entrar a un mercado a competir, no hay que olvidar los movimientos de la competencia para no perder participación debido a planes estratégicos externos que no se tomaron en cuenta.

## 2.5) INTEGRACIÓN.



Esta integración que se está proponiendo es tomando en cuenta la segmentación de mercados para determinar la mejor zona y consumidores al que se le hará llegar el producto en su fase de introducción y mantenerlo durante todo su ciclo de vida. Este procedimiento es cuando en la zona existen ya competidores, y puede ser un mercado fragmentado o con líderes en el producto/servicio.

Es importante identificar primero la zona y el número de consumidores potenciales que todavía no han sido captados por la competencia, estos datos darán la posibilidad de entrar en un mercado, donde sería riesgoso penetrar en una zona saturada.

Hacer el análisis de costos de los productos, tomando en cuenta la materia prima, costos de producción, distribución, servicios, publicidad, etc., y compararlo con los precios de la competencia dará un parámetro de si es posible competir en esa zona, ya que es recomendable penetrar si el costo del producto en el mercado es inferior o igual a los existentes, siendo que el consumidor tiende a comprar los productos que conoce o cambiarlo si encuentran un producto de menor costo o igual diferenciado con una mayor calidad.

Al realizar la introducción en el mercado es necesario verificar los movimientos de la competencia e ir determinando estrategias de diferenciación (si son necesarias) para captar mayor cantidad de consumidores potenciales. La necesidad de realizar la diferenciación la marcará las características del mercado y las necesidades de la empresa.

Para crecer es necesario la búsqueda de nuevos mercados, por lo que se tendría que iniciar nuevamente el ciclo de determinación de la zona, identificación de los consumidores potenciales, etc.

Es recomendable realizar un historial de ventas de los productos que salen a la venta, ya que podría ayudar a determinar en qué situación se encuentra cada uno (fase de la etapa del ciclo de vida) para apoyarlos con estrategias de mercadeo competitivas.

Esta integración se tiene que adaptar a las necesidades de la empresa en cuanto a la manera de realizar el flujo de actividades, los procesos de calidad o el tipo de estrategias competitivas que se deben formular o en fin, la introducción de pasos extras que apoyen a la empresa a ser competitivas en el segmento en que están trabajando.

# CAPÍTULO 3

# ESTRATEGIAS.

## 3.1) INTRODUCCIÓN.

Para poder realizar una segmentación de mercados en la búsqueda del consumidor meta adecuado, realizar un posicionamiento del producto/mercado dependiendo de la fase en que se encuentra en su ciclo de vida, o en fin, realizar un estudio de la competencia para determinar mercados que no se han cubierto, es necesario el desarrollo oportuno de estrategias competitivas que permitan llegar al objetivo que se ha planteado la empresa, en este enfoque a lo referente al estudio de mercado/producto.

El concepto de estrategias fué usado ampliamente durante las guerras, donde los militares trataban de ganar territorio o defenderse del enemigo. Por el éxito que se tuvo en este concepto durante la Segunda Guerra Mundial, se trasladó a sistemas productivos primeramente en Estados Unidos con el fin de que las organizaciones tuviesen más beneficios.

En México la necesidad de plantear estrategias competitivas es de igual importancia que en cualquier otro lugar. La desventaja es que en el tiempo actual se tiene mucha inestabilidad en factores importantes que soportan a un país, como es en lo político, económico y social.

Teniendo un alto porcentaje del sistema productivo en micro, pequeñas y medianas empresas es necesario tener la visión de llegar a un objetivo bien establecido tomando en cuenta los factores externos de mayor importancia para tratar de minimizar los riesgos en la toma de decisión por medio de estrategias, con un cambio de mentalidad de algunos empresarios que solo reaccionan a los cambios que le afectan sin ningún plan estratégico establecido.

Realizar estrategias sin un objetivo determinado, claro y alcanzable, es dar cursos de acción que posiblemente no tengan dirección y que lleven a la empresa a un objetivo opuesto al de ser competitiva, por no haber logrado la optimización de recursos.

### **3.2) DEFINICIÓN.**

El concepto de estrategia queda definido como<sup>55</sup>: "*Un modelo o plan que integran las metas mayores, políticas y secuencias de acciones de una organización dentro de un todo cohesivo*".

Una estrategia bien formulada le da soporte al decisor y coloca los recursos de la organización dentro de una postura única y viable, anticipándose a los cambios en el ambiente y movimientos contingentes por los oponentes.

La estrategia se puede desarrollar en varios niveles de la organización y es común el planteamiento de estrategias y de tácticas. La diferencia entre estos dos términos estriba principalmente en la escala de acción o la perspectiva que tienen los líderes respecto a un tiempo y a un espacio determinados. Las tácticas pueden ocurrir a cualquier nivel, son de corta duración, adaptativas y son la alineación de las acciones usadas para alcanzar metas limitadas. La estrategia define las bases contínuas para ordenar estas adaptaciones a través de un propósito concebido más general.

Las estrategias planteadas para cualquier organización, tienen ciertos componentes básicos, los cuales quedan expuestos a continuación<sup>56</sup>:

#### **Alcance.**

Es la extensión del presente de la organización hacia un objetivo planteado y las interacciones planeadas con un ambiente cambiante.

#### **Desarrollo de recursos.**

Son los niveles y los modelos de los recursos presentes y pasados de la organización así como el desarrollo de habilidades que podrían llevar a lograr las metas y objetivos previamente establecidos. Es llamado también competencia distintiva.

#### **Ventaja competitiva.**

Es una posición única que desarrolla la organización en contra de su competencia a través del desarrollo de sus recursos y/o el alcance de las decisiones en el tiempo y en el espacio que se determinaron.

---

<sup>55</sup> Mintzberg, H / Quinn, J. "The strategy process - concepts and contexts". Prentice Hall, Inc. New Jersey, U.S.A., 1992

<sup>56</sup> Hofer, Ch. / Schendel, D. "Strategy formulation: analytical concepts". West Publishing Company. U.S.A., 1986

## **Sinergia.**

Es la unión de los efectos que son buscados en el desarrollo de los recursos de una organización y/o el alcance de las decisiones.

Dependiendo si la empresa está enfocada a las metas o al proceso, se pueden identificar cuatro maneras para el desarrollo de un proceso estratégico<sup>57</sup>:

### **Planeación racional.**

El desarrollo y formulación de objetivos son de una manera precisa, se estudian las alternativas y se selecciona la mejor para el logro de los objetivos, se lleva a cabo la administración por objetivos y se asume que la gente actúa de manera racional y estructurada.

### **Planeación como un proceso guiado de aprendizaje.**

La formulación del plan no garantiza los cambios del ambiente, los modelos usados no llegan a captar la complejidad del mundo, se tratan de introducir los modelos a la realidad y se usan herramientas como escenarios y SSM (Metodología de Sistemas Suaves).

### **El incrementalismo lógico.**

El proceso se desarrolla por fases, pero cada fase siguiente es construida a partir de la fase anterior y tiene su propia lógica interna.

### **Las estrategias emergentes.**

Una perspectiva del futuro y la formulación explícita de objetivos en un ambiente impredecible no son posibles desarrollarlos, por lo que es importante tener estrategias flexibles.

---

<sup>57</sup> Edenburg, P. J. "Four styles of strategy development". Long Range Planning. Vol. 26, No. 6, pp.: 132-137. 1993

### 3.3) NIVELES DE LA ESTRATEGIA.

Lo que para un departamento es una estrategia, para la compañía se podría traducir solamente como una táctica. Podemos encontrar diferentes niveles de estrategias que pueden traducirse desde lo particular hasta lo general.

Se pueden identificar tres niveles para la formulación de estrategias<sup>58</sup>:

- A) **Nivel corporativo:** Concerniente con el tipo de negocios que maneja la compañía como un todo, en donde se estudia en qué negocios está o debería estar. Este nivel está referido a criterios estratégicos importantes (como mercados, contribución de las ganancias corporativas o el crecimiento de una industria en particular). Tiene como partes fundamentales los análisis de portafolio o las decisiones acerca de la diversificación de la estructura primaria.
- B) **Nivel de negocio:** Referido con el cómo una unidad de operación, dentro de toda la corporación, puede competir en un mercado en particular. En este nivel es común la formulación de estrategias de negocios y los planes divisionales.
- C) **Nivel operacional:** Relacionado con el cómo las funciones (finanzas, mercadotecnia, operacionales, I y D, etc.) contribuye tanto a estrategias de negocios como corporativas. A este nivel se tiene la atención de cómo maximizar la productividad de los recursos. Se realizan los planes de producto/mercado y funcionales o departamentales.

Una variable que influye en gran medida a todos los niveles estratégicos es el ambiente en el que se mueve la organización. Para un ambiente turbulento, esto es, que no se tenga ningún tipo de estabilidad, por ejemplo en factores económicos, políticos, tecnológicos, etc., es necesario plantear planes de contingencia para adecuarse a estos cambios. En cuanto al ambiente que rodea a la organización hay cuatro factores que determinarán el nivel de turbulencia<sup>59</sup>, y son los siguientes:

- Complejidad de los eventos que ocurren en el ambiente.
- Familiaridad de los eventos sucesivos.
- Rapidez con el cual los eventos evolucionarán después de que son percibidos por primera vez.
- Visibilidad de las consecuencias de estos eventos.

Especificar que un evento es complejo sería imposible, ya que para algunos lo que consideran como complejo para otros no tendría esa visión. La falta de información sobre todos los factores que influyen en un sistema, así como el número de partes del sistema podrían dar el parámetro de complejidad. La familiaridad de los eventos tenderá a disminuir

<sup>58</sup> Bowman, C. / Asch, D. "Strategic management", MACMILLAN Education LTD, Hong Kong, 1989

<sup>59</sup> Ansoff, I. / Sullivan, P. "Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success". Long Range Planning, Vol. 26, No. 5, pp.: 11-23. 1993

la complejidad. Hay que tener presente las consecuencias sobre la rapidez de los cambios, cabe mencionar que hay técnicas de apoyo al tomador de decisiones o al planeador, como son los pronósticos o los escenarios, con el fin de plantear los cambios extremos que pudiera tener en un momento dado el ambiente, para el desarrollo anticipado de estrategias acordes a sus necesidades.

Estos niveles en que se divide la turbulencia del ambiente se engloban en cinco: El *nivel uno* es prácticamente invariable; el *nivel dos*, su cambio incremental es pequeño; en el *nivel tres*, los cambios son incrementados rápidamente, el futuro es una extensión lógica de su pasado; el *nivel cuatro*, los cambios son rápidos y continuos y el futuro sólo puede ser predecible parcialmente; y por último, el *nivel cinco*, es un ambiente totalmente sorpresivo.

Sería idealista el pensar que cualquier nivel de estrategia de una organización se moviera en un ambiente sin cambios y realizar estrategias sin contemplar ningún movimiento externo, a menos que se hablara de un sistema totalmente controlado (modelo). Se podría pensar en una situación prácticamente imposible el nivel uno, ya que la competencia siempre estará en una posición de crecer, aumentando su participación en el mercado y afectaría la posición de la organización en el tiempo.

El ambiente en que se mueven las empresas en México, se podría ubicar entre el nivel tres y el cuatro, porque los cambios que se están teniendo son rápidos y están provocando entre otras cosas el impedimento de desarrollo de nuevas empresas, el aumento constante de carteras vencidas, aumentos en impuestos, aumentos en materias primas, o contracción del mercado por una baja del poder adquisitivo de la población es un ambiente que la empresa quizá no tuvo la oportunidad de prevenir.

### 3.4) METODOLOGÍA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.

Las estrategias competitivas sirven para colocar los recursos, ya sean financieros, técnicos, de mano de obra, etc., de la manera más óptima con el fin de captar mayor participación en el mercado.

Para poder desarrollar estrategias competitivas con éxito, se pueden tomar en cuenta las siguientes tres consideraciones<sup>60</sup>:

1º.- Las compañías desarrollan e implantan un conjunto interno consistente de metas y políticas funcionales que definen su posición en el mercado, la estrategia es vista como una manera de integrar estas actividades de los diversos departamentos funcionales dentro de la organización, incluyendo mercadotecnia, producción, I y D, procedimientos, finanzas, etc. Es necesario entender las estrategias con el motivo de llegar al objetivo evitando las desviaciones.

---

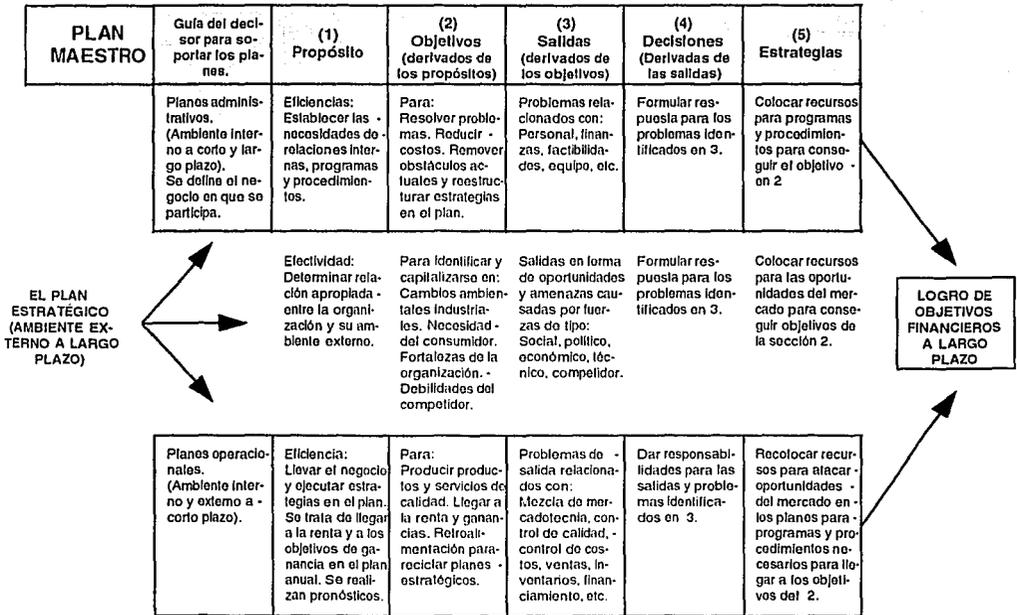
<sup>60</sup> Porter, M. "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, Vol. 12, pp.: 95-117, 1991

2°.- Este conjunto interno consistente de metas y políticas alinea las debilidades y fortalezas de las organizaciones con las amenazas y oportunidades externas. Las estrategias son el acto de alinear a la compañía con su ambiente. Este ambiente está sujeto a cambios. El objetivo de las estrategias es mantener un balance dinámico y no estático.

3°.- La estrategia es centrada en realizar una competencia distintiva en el mercado.

Una manera lógica para el desarrollo de estrategias competitivas teniendo como fin los planes administrativos y operacionales, se pueden esquematizar de la siguiente manera:<sup>61 62</sup>

### Metodología para formular estrategias



<sup>61</sup> Zabriskie, N. / Huellmantel, A. "Marketing research as a strategic tool". Long Range Planning. Vol. 27, No. 1, pp.: 107-118. 1994

<sup>62</sup> Peter, J. "Business policy in action. On strategy". Management Decision. Vol. 31, No. 6, pp.: 5-8. 1993

Para la recolección de información, se podrían usar las siguientes preguntas que darán una pauta para la formulación de una estrategia competitiva con el menor riesgo para el logro de los objetivos:

- ¿Cuál será el estado de la misión de la organización y los objetivos a largo plazo?
- ¿Cuál será el alcance del negocio?
- ¿Qué cambios ambientales externos se podrían esperar?
- ¿Cuál podría ser el efecto de cada cambio en la industria y su mercado?
- ¿Qué nuevas oportunidades y amenazas podrían tener estos cambios?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del competidor?
- ¿Cuál es la capacidad relativa de la empresa en función al competidor?
- ¿Cuál podría ser la estrategia competitiva en respuesta a estas oportunidades y amenazas?
- ¿A qué grupo específico podrían dárseles las responsabilidades?
- ¿Cómo podrían ser las conexiones estratégicas con los planes financieros a largo plazo?
- ¿Cómo se puede activar el plan estratégico?

Hay que considerar la experiencia e información que los diferentes departamentos de la organización tienen a su alcance, ya que plantear estrategias sin tomar en cuenta a todos los involucrados podrían volverse poco realistas y no factibles.

### 3.5) CONCLUSIONES.

- La formulación de estrategias guiará a la consecución de un objetivo bien determinado por cualquier sistema que busca un orden.
- La principal diferencia entre estrategia y táctica estriba en el nivel y alcance. Lo que para un nivel es una táctica, para otro nivel inferior puede ser una estrategia.
- La importancia del planteamiento de estrategias actualmente en México estriba en que se está operando bajo un nivel de turbulencia alto y no tener un plan estratégico ocasionará disturbios internos en la empresa.
- La estrategia debe estar de acuerdo al ambiente interno y externo en el que está envuelta la empresa.
- La estrategia es planteada para mantener a la empresa con una visión de largo plazo, pero en México, por ejemplo, sería casi imposible planearlo así, por la poca estabilidad existente actualmente y porque no se espera una estabilidad constante en el transcurso del tiempo, ya que cada 6 años entran en juego nuevas reglas en el mercado.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **PARTE II**

# CAPÍTULO 4

**GUÍA DE  
MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA PARA EL  
*Empresario***



---

---

**ILEANA MORALES PEÑA**

# **Índice**

<i>Introducción.....</i>	<i>88</i>
<i>1.- Planteamiento de objetivos</i> <i>.....</i>	<i>89</i>
<i>2.- Selección del mercado meta</i> <i>.....</i>	<i>92</i>
<i>3.- Estudio del producto</i> <i>.....</i>	<i>102</i>
<i>4.- Publicidad .....</i>	<i>107</i>
<i>5.- Estudio de la competencia</i> <i>.....</i>	<i>113</i>
<i>6.- Oportunidades de negocios</i> <i>.....</i>	<i>121</i>
<i>7.- Formulación de estrategias</i> <i>.....</i>	<i>129</i>
<i>8.- Integración.....</i>	<i>133</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>135</i>
<i>Glosario.....</i>	<i>137</i>

# ***Introducción***

Permanecer en un mercado y crecer en ventas son los objetivos principales que tienen la mayoría de los empresarios de todos los sectores, pero **¿Cómo lograrlo?**

Muchos de los empresarios de hoy tienen que ser los gerentes, los administradores, los contadores, los abogados y hasta al mismo tiempo, los trabajadores, sin contar con que se tiene que asistir a cursos o capacitación para el manejo adecuado de su empresa con el apoyo o asesoría de gente capaz de orientarlos para llevar a feliz término los objetivos que se proponen, ¡misión casi imposible!

Los empresarios, como fuerza productiva, saben que si no se preparan y se adaptan al cambio, olvidando vicios aprendidos o legados, morirán.

Es por ésto que se presenta la siguiente guía que pretende ofrecer un apoyo que cuente con los principios indispensables que debe de conocer todo empresario que desea seguir una carrera cada vez más cruenta donde no hay piedad para el débil.

La guía trata temas fundamentales como: planteamiento de objetivos de una manera coherente, clara y sencilla; características ideales de los segmentos a los cuales se les va a vender y las zonas donde se establecerá el negocio; conocimiento de la competencia; estrategias a seguir, etc., en fin, todo lo que integra un estudio de mercado.

Hay que recordar que no todas las empresas tienen las mismas necesidades, objetivos, presupuesto, etc., por lo que la eficiencia de los principios aquí expuestos dependen del uso que les de Usted, Sr. Empresario.

# **1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

El estudio de mercado es importante para la empresa, pero no se puede iniciar una recopilación de información si no se tiene una guía de hacia dónde queremos enfocar nuestras actividades y esfuerzos.

Para efectuar una estrategia de mercado adecuada es necesario iniciar con el **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**, que por lo mínimo deben poseer una estructura lógica y congruente hacia las necesidades de la empresa.

Este planteamiento de objetivos debe considerar dos factores principales:

- Hacia dónde se quiere llegar
- Qué recursos humanos y económicos se necesitan

## **1.1 ¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS?**

Un objetivo es hacia dónde se dirige una acción, en este caso son los fines de la empresa y se prosigue con el planteamiento de los planes o estrategias para lograrlos que establecen los individuos de la misma en común acuerdo.

## 1.2

### ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS?

Al plantear los objetivos es necesario considerar tres características principales:

- Especificar qué se quiere en cuanto a:
  - \* Productos o servicios
  - \* Mercados (totales o segmentos)
- Especificar tiempos de ejecución:
  - \* Corto plazo: De 1 a 2 años
  - \* Mediano plazo: De 3 a 5 años
  - \* Largo plazo: Más de 5 años
- Proporcionar cantidades concretas:
  - \* Porcentajes de venta o ganancia
  - \* Unidades a vender por período de tiempo
  - \* Porcentajes de penetración en el mercado

## 1.3

### ¿CÓMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS?

Para poder formular los objetivos se siguen ciertas recomendaciones que a continuación mencionamos:

- Especificar un resultado clave a lograr
- Establecer fechas precisas
- Establecer costos
- Buscar la rentabilidad para la empresa
- Ser lo más concreto y cuantitativo
- Comenzar con un verbo

## 1.4

### ¿QUÉ TIPOS DE OBJETIVOS SE PUEDEN ENCONTRAR?

En el planteamiento de objetivos se pueden encontrar dos niveles:

- \* Generales
- \* Específicos

El objetivo general es la parte final a la que quiere llegar una empresa. Una vez formulado, se puede disgregar en objetivos más específicos que ayudarán a distribuir de la mejor manera los recursos con que cuenta la empresa.

## CASO 1.1

### Artículos de belleza (Planteamiento de objetivos)

La señora Rosas está pensando iniciar una cadena de distribución de artículos de belleza, por lo que antes de realizar cualquier operación indica sus objetivos con el fin de saber qué es lo que quiere obtener a corto y largo plazo.

Siendo varias las funciones que tiene que realizar, plantea sus objetivos de la siguiente manera:

#### Objetivo General:

Iniciar en la Delegación Xochimilco la venta de cosméticos para el mes de julio con un mínimo del 10 % de ganancia.

Como se observa, cumple con las características buscadas:

**Producto:** Cosméticos

**Mercado:** Venta en la Delegación Xochimilco

**Tiempo:** Mes de Julio

**Cantidades concretas:** 10 % de ganancia

Ya que ha hecho el planteamiento del objetivo general, conviene formular objetivos específicos para orientar la recolección de información, como son:

#### Objetivos Específicos:

- \* Estudiar la competencia que se tiene en la Delegación.
- \* Estudiar los precios de la competencia.
- \* Determinar la mejor ubicación del local.
- \* Determinar la manera ideal de distribuir el producto.

Todos estos objetivos deben cumplirse en los meses de Mayo y Junio, para iniciar su distribución en el mes de Julio.

## **2. SELECCIÓN DEL MERCADO META**

Cuando una empresa está fabricando un producto o brindando un servicio necesita encontrar un grupo de consumidores que lo quieran o lo necesiten comprar.

Es bien conocido que todos los consumidores son diferentes y el éxito de la empresa estará en encontrar a un grupo con la intención de realizar la compra de lo ofrecido.

### **2.1**

#### **¿QUÉ ES SEGMENTAR UN MERCADO?**

Es agrupar a consumidores con gustos similares que tengan la intención de comprar un producto o servicio. Estos grupos deben estar bien delimitados, esto es, que las características de un grupo sean diferentes a las de otros grupos (como por ejemplo en rangos de edades, gustos, necesidades diferentes, etc.).

### **2.2**

#### **¿CUÁLES SON LOS TIPOS MÁS COMUNES DE SEGMENTACIÓN?**

##### **1) Por ventajas buscadas:**

Los consumidores buscan obtener beneficios cuando adquieren el producto de la empresa que está ofreciendo más calidad, mayor contenido o menor costo que la competencia.

## 2) Demográficas:

Se debe considerar que los consumidores variarán sus hábitos de compras dependiendo de su nivel económico, de su cultura, del sexo o de la edad.

## 3) Psicográficas:

Se basa en agrupar a los consumidores dependiendo de su conducta, personalidad, influencias del medio ambiente, política, etc.

## 4) Según su comportamiento:

Se deben identificar a los consumidores que vayan a realizar las mayores compras y cómo variarían si hubiera una modificación en el precio, por ofertas, etc.

Por ejemplo se puede realizar una segmentación con variables demográficas para vender ROLEX, donde será para hombres de mayor de 25 años y altos ingresos que les interesa comprar el lujo.

Es común realizar mezclas de diferentes partes de cada tipo de segmentación, el fin es encontrar al consumidor ideal para la empresa. Como por ejemplo, si se trata de vender un aerosol que no daña la capa de ozono trata de captar jóvenes entre 15 y 25 años, con preocupación por el medio ambiente y que busquen el beneficio de mayor contenido por menor costo.

Cuando la empresa es un proveedor de otra empresa, también se puede realizar la segmentación de mercados industriales que consiste en identificar a las empresas por giro, por producto que fabrican, por tamaño de la empresa, por volumen de compras, etc.

## 2.3

### ¿QUÉ ES UN SEGMENTO ATRACTIVO?

Un segmento atractivo es cuando el empresario determina que obtendrá una ganancia si lo vende al consumidor seleccionado.

Son tres características que se muestran cuando un segmento es atractivo:

- 1) Que la empresa pueda ofrecer un producto.
- 2) Que hayan suficientes consumidores que les interese el producto.
- 3) Que no haya una competencia extrema en ese sector que pueda limitar la venta del producto.

No hay que perder de vista que en el mercado existe competencia y que parte de los consumidores ideales ya están comprando el producto y no piensan cambiarlo.

Una mala señal es cuando se ha observado que otras empresas del mismo giro tienen poca movilidad de sus productos, guerras constantes de precios, quiebras, que no vendan, indiferencia de los consumidores o que se está dentro de un mercado saturado, por lo que en estos casos sería recomendable no competir en el sector.

## ¿ CÓMO SE REALIZA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO?

La investigación de mercado es usada como apoyo para realizar una buena segmentación, en donde se busca obtener información oportuna para poder decidir si el segmento seleccionado es el adecuado y si vale la pena competir en él. Los pasos para su realización son los siguientes:

### 1) Selección de un área de mercado o de producto.

Hay que definir el sector en donde se quiere competir y posteriormente identificar la zona donde se localizará la empresa u oficina. Es recomendable identificar con qué recursos contará la empresa, como trabajadores necesarios, la maquinaria, financiamiento inicial, etc.

### 2) Selección del consumidor.

Se procede a identificar al consumidor ideal y en qué área se encuentra. Hay que recordar que el grupo de consumidores seleccionados poseen características en común, que son diferentes a las de los demás.

### 3) Identificación de las variables a estudiar.

En este paso hay que detallar las características de los consumidores, por ejemplo: ¿en qué edades se encuentran los posibles compradores?, ¿cuál es su sexo?, ¿qué nivel de cultura poseen?, ¿a cuánto ascienden sus ingresos promedio?, ¿qué esperamos de ellos?. Estas y otras cuestiones se deben de aplicar a grupos diferentes de consumidores para determinar cuál es el de mayor beneficio para la empresa.

### 4) Diseño de la encuesta y ejecución de la investigación.

Para poder realizar la segmentación es necesario preguntarle a los consumidores su intención de compra, aplicando un cuestionario que determine las características específicas del artículo y del consumidor, así como sus preferencias. Sería costoso, innecesario y casi imposible realizar la investigación con todos los consumidores por lo que se toma una muestra representativa.

### 5) Análisis del tamaño del segmento.

Ya que la investigación arrojó los datos de cuántos consumidores comprarán el producto y la frecuencia, se determina si el segmento seleccionado es conveniente para competir o éste se encuentra saturado.

En el caso de que se encuentre saturado, es necesario iniciar la investigación de mercado en otra zona y buscar el tipo de consumidor que pueda comprar el producto.

### 6) Estrategias.

Por último, una vez que se haya determinado el segmento y que dé la seguridad de ganancias para la empresa, se realiza la estrategia de distribución y venta, esto es, especificar todos los pasos necesarios para lograr llevar el producto al consumidor final.

Si se necesitan intermediarios para vender el producto, éstos deben estar dispuestos a ofrecerlos, ya que de lo contrario se tendrán problemas en la venta aún después de haber determinado un segmento muy atractivo.

## ¿CÓMO SE DETERMINA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA?

Para determinar el número de consumidores a entrevistar se usa una fórmula estadística sencilla:

$$n = \frac{s^2 N p q}{e^2 (N-1) + s^2 p q}$$

Dónde:

**n**=Tamaño de la muestra representativa para obtener información.

**s**= Se denomina nivel de confianza, es la confiabilidad de los resultados obtenidos (es común trabajar con un 95% equivalente a un valor estadístico constante de 1.96)

**N**=Total de posibles compradores con las características seleccionadas. Es todo el mercado posible.

Para la obtención de este dato se usan los censos de población que indican la cantidad de consumidores en la zona determinada y/o la experiencia.

**e**=Error de estimación (con valor de 5%, que equivale a un valor constante de 0.05).

**p**=Posibilidad a favor que el entrevistado seleccionado tome parte de la muestra.

Si "p" se aproxima a 1, el seleccionado cubre las características buscadas. Por el contrario si "p" se aleja de 1, el seleccionado es específico y cuenta con características difíciles de encontrar.

**q**=Es la posibilidad en contra de que el entrevistado no tenga las características buscadas.

### NOTA:

La suma de p+q debe ser igual a uno y son valores que los determina el empresario o quien aplique la fórmula.

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtendrá una muestra representativa de cuántos consumidores se tendrán que entrevistar para decidir si un segmento es atractivo o no.

### Ejemplo para determinar p y q:

Si el producto se venderá a amas de casa entre 25 y 50 años y que hayan asistido a un centro comercial se estima un valor de "p" de 0.9 (90% de posibilidades a favor de que la ama de casa seleccionada para ser entrevistada cubra con las características buscadas) por lo que "q" sería de 0.1 (10% de posibilidades en contra), ya que la mayoría de las mujeres han asistido a un centro comercial y caen dentro de la muestra.

Pero si se tiene un producto para doctores con 10 años de experiencia en radiología, "p" sería de 0.3 (30% de posibilidades a favor) y "q" de 0.7 (70% de posibilidades en contra de encontrar consumidores que reúnan las características deseadas).

## 2.6

### ¿QUÉ MEDIOS SE USAN PARA REUNIR INFORMACIÓN?

#### 1) Encuestas:

Se realizan cuestionarios y se aplican generalmente de tres maneras:

- \* Persona a persona: La información es confiable, son rápidas de aplicar y son costosas.
- \* Telefónicamente: Son rápidas de aplicar, se puede extender la obtención de información a otros estados de interés, son más baratas que las personales.
- \* Correo: No se tiene controlada la encuesta, es muy tardada pero la ventaja es el bajo costo de este medio.

#### 2) Observación en los puntos de venta:

Conociendo los lugares donde se vende el producto, se observa lo que adquiere la gente, por ejemplo, marcas, en qué se fija al realizar la compra, etc. En este punto se pueden hacer preguntas al consumidor acerca del artículo como: ¿en qué usa el artículo?, ¿qué espera obtener de él?, ¿le agrada la marca?, etc., este proceso es rápido y barato.

#### 3) Reuniones de grupo:

Se junta un grupo de siete a quince consumidores de productos de la competencia y se les hace que den su opinión acerca de por qué adquieren el producto, qué características les gustan de él, que atributos debe tener un artículo para ser comprado, etc. Esta manera de reunir información es costosa debido a que se necesita un lugar especial para realizar la reunión.

#### 4) Visitas a establecimientos:

Las visitas se hacen con el fin de verificar el tipo de consumidor que asiste a las tiendas, el tipo de producto que hay en existencia y qué artículo de la competencia capta la mayor atención en el segmento. Es rápida y barata.

La selección de estos medios depende en gran medida del presupuesto con que cuenta la empresa y del tiempo disponible para realizar la investigación.

## ¿CÓMO IDENTIFICAR NUEVOS SEGMENTOS?

Existen momentos en que es difícil competir en un segmento debido a diferentes factores como la entrada de nuevos competidores, indiferencia del consumidor, guerra de precios, éstos y otros muchos más nos pueden indicar dos caminos a seguir: salir del mercado o buscar nuevos segmentos.

Antes de tomar la decisión extrema de salir o de entrar en una guerra de precios en el mercado, es conveniente la búsqueda de nuevos segmentos.

Para identificar nuevos segmentos, hay que preguntarse:

### ¿A quién más se le puede vender el producto?

Para responderla se puede realizar de dos formas, buscar el consumidor en otra zona, por ejemplo si se está en el sur, realizar un estudio para determinar si es factible cambiar a la zona norte u otra. La otra forma es buscar un consumidor con características diferentes o especiales, por ejemplo si se tiene una aspiradora que en un principio se enfocó a amas de casa, qué posibilidad hay que la compren jóvenes o señores para la limpieza de carros, etc.

## RESUMEN

- 1) Determinar las características específicas de los consumidores.
- 2) Seleccionar las zonas donde exista la menor competencia, a nivel nacional, regional y/o en el extranjero.
- 3) Evitar zonas donde existan guerras de precios.
- 4) Determinar los datos necesarios para la selección del segmento más atractivo para la empresa.
- 5) Aplicar el medio que convenga para recopilar información.
- 6) Determinar las alternativas a seguir cuando se está en un mercado saturado como:
  - \* Buscar nuevos segmentos para poder seguir produciendo
  - \* Salirse del mercado para no obtener mayores pérdidas
- 7) Identificar las características de los nuevos segmentos.
- 8) Investigar datos confiables en Instituciones, por ejemplo, en el INEGI.
- 9) Elegir adecuadamente al consumidor y sector de venta.

### Bolígrafos (Determinación de variables para la segmentación)

El mercado se puede dividir en ciertos grupos con características comunes para poder ofrecer un producto. Un ejemplo de esta división de grupos la podemos observar con los bolígrafos. En este caso diferentes compañías segmentan el mercado según su conveniencia y los grupos que se detectan son los siguientes:

- 1) **Mont Blanc:** Este tipo de producto es enfocado generalmente a personas que tienen ingresos altos, que les interesa el estatus que da la pluma, profesionistas y ubicados en las edades de 30 años en adelante.
- 2) **Bic:** Estos bolígrafos están enfocados a estudiantes que varían sus edades entre 10 y 20 años, en donde se busca que funcione la pluma y no el lujo que pueda representar.
- 3) **Fuente:** Es un producto enfocado para estudiantes o profesionistas más especializados, y que se use para dibujo técnico, arquitectura, etc.

Como se observa, son tres tipos de bolígrafos enfocados a consumidores con características específicas, donde las variables usadas son de tipo demográficas (edad, nivel económico, etc), psicográficas (compra por estatus) o el uso que se le pueda dar al producto.

### Tarjetas de crédito (Determinación de variables para la segmentación)

Para otorgar los bancos las tarjetas de crédito, es común que se realice la segmentación de mercados, ya que las necesidades de los consumidores son variadas y no todos necesitan el mismo tipo de tarjetas. Algunos grupos identificados para el uso del servicio son los siguientes:

- 1) **Tarjeta empresarial:** Dadas a las buenas empresas para que ejecutivos de alto nivel las usen.
- 2) **Tarjeta oro:** Proporcionada a empresarios o consumidores de niveles económicos altos.
- 3) **Tarjeta internacional:** Para personas que viajan constantemente al extranjero, como por ejemplo a empresarios que tengan ingresos comprobables altos.
- 4) **Masterd o Visa:** Dadas a las personas que reciben un ingreso mínimo y que puedan pagar el crédito otorgado.

El servicio que brinda el banco es el mismo, otorgar las tarjetas de crédito, pero los segmentos para cada una de ellas tienen características diferentes.

## CASO 2.3

### Artículos de audio para carro (Selección de la zona ideal)

Un problema que tienen la gran mayoría de empresas, es no saber distinguir los segmentos con las características ideales ya que existen muchos con problemas de competencia exagerada, mercados saturados y guerras de precios para ganar los mercados.

El Sr. Rodríguez busca establecer un local de venta de artículos de audio para carros.

Los pasos recomendables para establecer un local y eliminar al máximo los riesgos para el negocio son:

1.- Decidir la zona en la que se establecerá el negocio, que dependerá de:

- Facilidad de estacionamiento para el cliente
- Facilidad de acceso
- Ubicado en zona transitada

2.- Determinar el número de locales con el mismo giro que existen en la zona, analizando:

- Servicio que ofrecen
- Qué tipos de productos venden
- Cuál es su área de influencia

3.- Nivel económico de la zona, que puede ser:

- Alto
- Medio
- Bajo

4.- Número de clientes:

Dato que puede ser obtenido a través de las técnicas para recopilar información antes mencionadas.

5.- Costos y servicios de la empresa, que permitan:

- Que los productos ofrecidos sean atractivos al consumidor
- Que la empresa obtenga márgenes de ganancia

Con esta información se tendrá la opción de decidir si conviene o no poner el local, ya que si no se puede ofrecer menos costo, mayor servicio o más ventajas para el consumidor, ¿cómo podría el señor Rodríguez captar a clientes?.

## CASO 2.4

### Jabón líquido (Determinación del tamaño ideal de la muestra para recolectar información)

Una empresa está pensando en competir con un jabón líquido para lavadora, el cual se ha estimado que lo consumen las amas de casa de 25 a 35 años dedicadas a las labores domésticas.

Se seleccionó el D.F. para iniciar con las ventas. Si se tiene éxito, se planea extenderse a ciudades tales como Guadalajara, Monterrey y Mérida. Para determinar los posibles consumidores potenciales se hará uso del censo de población del D.F. en el apartado marcado como grupos de sexo, edad y actividad (mujeres entre 25-35 años).

El total de amas de casa reportadas con estas características son: 339,789.

Para determinar el tamaño de muestra ideal para recopilar la información, se utiliza la fórmula antes mencionada:

$$n = \frac{s^2 N p q}{e^2 (N-1) + s^2 p q}$$

$s = 1.96$  (Nivel de confianza al 95%)

$N = 339,789$  (Tamaño de la muestra)

$p = 0.7$  (70% de posibilidades a favor de que el consumidor seleccionado cubra con las características deseadas)

$q = 0.3$  (30% de posibilidades en contra de que el entrevistado no sea ama de casa entre 25-35 años)

$e = 0.05$  (Error de estimación al 5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (339,789) (0.7) (0.3)}{(1.96)^2 (339,788) + (1.96)^2 (0.7) (0.3)}$$

Son 322 entrevistas que se tendrán que efectuar en todas las delegaciones para calcular si el segmento es rentable o no con el menor riesgo de decisión. Este número tiene amplia relación con  $N$  y se reduce cuando el consumidor potencial tiene características específicas difíciles de encontrar.

Estas entrevistas pueden predecir el comportamiento de un mercado; el éxito depende de hacer las preguntas adecuadas (¿qué piensa del producto?, ¿lo compraría?, ¿compraría algo similar?, etc.) a los consumidores potenciales correctos.

En algunos casos aplicar 322 encuestas sale muy costoso para la empresa, por lo que disminuirlo sería ideal, con la visión de aplicarlo a todo el D.F. para evitar el sesgo de la información.

## CASO 2.5

### Talleres de Artes Gráficas (Segmentando por costos)

En el D.F. existen aproximadamente 6,000 empresas dedicadas a las artes gráficas que captan a la mayoría de los consumidores, saturando el mercado.

Por la crisis, la imprenta Cervantes empezó a perder clientes que buscaban productos de precios bajos y de buena calidad, lo que los obligaba a una reducción de costos si querían capturar este mercado. Concientizándose de la situación, puso en marcha un plan para captar de nuevo el segmento perdido, que consistió en:

- \* Seleccionar a proveedores que ofrecieran material de calidad a menor precio.
- \* Eliminar desperdicios en la elaboración de sus materiales.
- \* Evitar al máximo los errores durante la elaboración de los mismos.

¿Qué impulsó a esta imprenta a operar de la manera antes descrita?

- \* La empresa tenía pérdida de clientes que no podían acceder a los costos.
- \* Otras empresas ofrecían el mismo tipo de trabajo a menor costo.

\* En el proceso se reducían los costos de fabricación al ser optimizado.

\* Con los nuevos proveedores, mantenían la calidad de sus productos a menor precio.

Con esto lograron los Cervantes segmentar su mercado buscando a consumidores que querían adquirir calidad y bajos precios.

# **3. ESTUDIO DEL PRODUCTO**

Otra parte importante que se debe estudiar es el producto o servicio de la empresa, ya que en el transcurso del tiempo los consumidores van modificando sus hábitos de compra, con lo que se correría el riesgo de tener pérdidas y por lo consiguiente salir del mercado.

Entrar a competir con un producto determinado en un mercado saturado, es correr grandes riesgos en la obtención de beneficios, ya que esa zona se caracteriza por guerra de precios constantes, sobreofertas, etc.

## **3.1 ¿QUÉ ES UN PRODUCTO Y QUÉ ES UN SERVICIO?**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles y de representaciones basadas en la marca; características físicas como tamaño, forma, color, peso, etc.; el precio y la envoltura.

Ejemplos de productos: jabón, juguetes, zapatos, etc.

El servicio es lo que brinda a la clientela una satisfacción mediante un bien inmaterial, ayuda, técnicas, etc.

Ejemplos de servicios: seguros, bancos, transportes, etc.

En los párrafos posteriores y en el resto de la guía, se integrará producto y servicio a un sólo término: "**producto**".

## ¿QUÉ CAMBIOS SUFRE UN PRODUCTO?

Los cambios que sufren los productos en el transcurso del tiempo se engloban en cuatro fases, que en su conjunto se les denomina "Ciclo de Vida".

Cada fase tiene características específicas, su identificación provocará la mejor distribución de recursos con que cuenta la empresa, como es la inversión en mayor publicidad, disminuir la distribución, buscar nuevos intermediarios, etc.

Las fases del "Ciclo de Vida" son:

### Introducción

Es la posibilidad que le da la empresa al consumidor de comprar por primera vez su producto. El beneficio que se obtiene es el de establecerse en una zona donde hay el mínimo de competencia. La empresa gasta en publicidad para dar a conocer su producto. El precio del producto debe tomar en cuenta el costo total de publicidad y el de distribución. El uso de publicidad cuesta, pero es necesaria para que el consumidor conozca el producto.

### Crecimiento

El consumidor identifica ya el producto y se elevan las ventas del mismo. Como éste puede parecer atractivo para otras empresas, se incrementa el número de competidores con productos de imitación.

El precio se mantiene alto para incrementar las ganancias aprovechando la gran demanda. La publicidad se usa para captar a un mayor número de consumidores.

### Madurez

Todos los productos tienen características similares por el éxito que tuvieron en las ventas. La empresa que logra captar la mayor cantidad de consumidores, es aquella que ofrece precios más bajos o una modificación del producto que querían obtener los clientes. Existen guerras de precios constantes que hacen que se reduzcan los niveles de ganancia. Se usa la publicidad para mostrar las características diferentes de los productos a las de los competidores. No es recomendable competir en esta fase.

### Declive

Esta fase es la más crítica, ya que muchas de las empresas no soportan la guerra constante de precios. Como los hábitos, gustos y necesidades de los consumidores cambian, el producto ya no parece ser atractivo por lo que las ventas disminuyen. Si existen productos en almacén, se deben rematar al menor costo para lograr la liquidación total. La publicidad se usa para recalcar los precios bajos. En esta fase conviene a la empresa dejar el mercado para evitar pérdidas.

### 3.3

## ¿QUÉ ES, CÓMO Y CUÁNDO SE APLICA LA EXTENSIÓN DE LÍNEA?

Cuando el producto pasa a una etapa donde las ventas se mantienen constantes o descienden, es recomendable variar sus características para aumentar las ventas. A las variaciones de las características se les denomina extensión de línea y éstas son por ejemplo: modificaciones en el empaque, contenido, forma, etc.

Se aplica la extensión de línea cuando la empresa se quiere diferenciar de la competencia para obtener mayor ganancia, cuando a los consumidores ya no les interesa del todo el producto, cuando hay imitadores o cuando se ha identificado otro mercado atractivo para la empresa que requiere el producto modificado.

### 3.4

## ¿QUÉ FACTORES HAY QUE CONSIDERAR PARA LA FORMACIÓN DEL CICLO DE VIDA?

Para la identificación y seguimiento de las fases del ciclo de vida es común contar con el apoyo de gráficas, en donde se obtienen representaciones de fácil interpretación. Para el desarrollo de este tipo de gráficas, se toman dos de los factores más comunes que son:

- \* Venta de los productos
- \* Período de tiempo

### 3.5

## ¿CÓMO SE REALIZAN LAS GRÁFICAS?

Para realizar las gráficas de apoyo se llevan a cabo los siguientes pasos:

### 1) Determinar tipo de ventas.

- \* Por utilidades, por volumen, por venta total.

### 2) Establecer los períodos de tiempo.

- \* Por días, semanas, meses, años, etc.

Los períodos se fijan de acuerdo a las necesidades y conveniencia de la empresa.

### 3) Graficar dos ejes que contengan ventas contra período de tiempo.

### 4) Calcular las ventas que tuvo la empresa en un período y representarlo en la gráfica con un punto.

### 5) Unir los puntos graficados.

El beneficio en el uso de las gráficas se sintetiza de la siguiente manera:

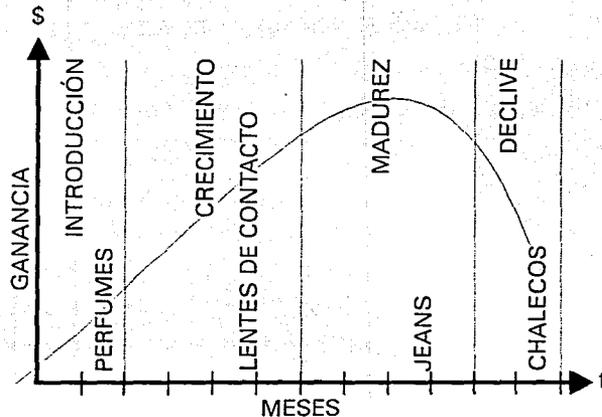
- \* Identifican el desarrollo de la empresa (por ejemplo, en ventas).
- \* Marcan los períodos de mayor y/o menor venta.
- \* Facilitan la planeación de la producción del producto.
- \* Permiten obtener una mejor distribución de los recursos de la empresa.

### CASO 3.1

#### Tienda de artículos para dama "Rossey's" (Identificación de cada fase del ciclo de vida)

Las hermanas López han decidido identificar los productos que venden en la tienda con el fin de ofrecer la mejor oportunidad al cliente y obtener el máximo beneficio.

Identificando cada uno de sus productos en una gráfica según su nivel de venta durante los diferentes meses, se tiene la siguiente figura:



Ya identificados en qué fase se encuentra cada uno de los productos, ¿qué se recomienda hacer?:

#### Perfumes:

- \* Usar publicidad, como volantes, para dar a conocer la introducción de un perfume original.
- \* Aprovechar la fragancia original y su poca venta en otros establecimientos para tener un precio alto.
- \* Usar muestras gratis para que se conozca la fragancia.

#### Lentes de contacto de colores:

- \* Mantener un precio alto o competitivo aprovechando la demanda que tiene el producto.
- \* Usar la publicidad para sobresaltar la variedad de colores de los lentes.
- \* Realizar pruebas a los clientes para la mejor selección del color.

#### Jeans:

- \* Conseguir jeans de colores atractivos o con un distintivo.
- \* Buscar que el precio de los jeans sea el menor de todas las tiendas de la zona.
- \* Usar la publicidad para resaltar el precio.

#### Chalecos:

- \* Rematar el producto ya que ha pasado de moda y se busca su liquidación total.
- \* Usar la publicidad para promociones, descuentos, etc.
- \* No adquirir más producto.

Como se observa, por medio de una gráfica se identifica en qué fase se encuentran los diferentes productos, y con esto las hermanas López han podido obtener mayores ganancias dependiendo de la movilidad que han tenido los productos que se ofrecen en la tienda.

## CASO 3.2

### Gelatinas (Extensión de línea)

El señor Noriega es el dueño de una fábrica dedicada a realizar gelatinas. Queriendo aumentar sus ventas ha decidido realizar una extensión de línea de su producto y enfocarlo en mayor medida a los niños. Después de un estudio que realizó quedan tres propuestas para esta extensión:

- \* Realizar una gelatina de coco.
- \* Introducir dentro del empaque un sobre de figuras de dulce añadidas antes de cuajar y que se distingan en la gelatina.
- \* Introducir dentro del empaque un molde de figura de interés para el niño.

El señor Noriega tiene restricciones de tiempo, y si no logra realizar una modificación que lo distinga de la competencia podrá perder más clientes.

El tiempo aproximado para el desarrollo de cada uno de sus proyectos es el siguiente:

Gelatina de coco:	2 meses
Figuras:	2 - 3 meses
Molde:	1 mes

La modificación que se realiza en el menor tiempo es el molde para hacer gelatinas que vendrá incluido en el empaque.

Las figuras de los moldes que está pensando introducir son:

- \* Dinosaurios
- \* Carros
- \* Diferentes tipos de animales

Con la modificación espera tener un producto único en el mercado y elevar sus ventas por ofrecer un atractivo a un mercado amplio.

# **4.** **PUBLICIDAD**

Para poder dar a conocer qué productos se están ofreciendo, las ventajas que se podrían tener en su obtención, la ubicación de los locales donde se ofrecen, etc., es necesario el uso de medios de comunicación que vayan acordes a las necesidades del empresario .

Estos medios de comunicación tratan de resaltar características únicas de los productos con frases que llamen la atención a los posibles consumidores y así poder provocar que compren el producto.

## **4.1** **¿QUÉ ES LA PUBLICIDAD?**

La publicidad es un mensaje pagado por una empresa que se identifica y es transmitido por un medio de comunicación. Es una forma de venta que incita a la gente a la compra del producto o aceptar un punto de vista.

Por medio de la publicidad se introducen nuevos productos o se describen nuevos usos o mejoras de los que ya son conocidos.

El objetivo principal de la publicidad es el crear una necesidad por el producto y volverlo único en el mercado.

Cuando se repite constantemente un mensaje y el consumidor logra recordarlo durante la compra, se dice que la marca o el producto está posicionado en el consumidor.

## 4.2

### ¿CUÁNTOS MEDIOS DE PUBLICIDAD EXISTEN?

Para mandar el mensaje de publicidad se usan varios medios, entre los que se encuentran los siguientes:

- Correo
- Teléfono
- Televisión
  - \* Local
  - \* Regional
  - \* Nacional
- Ferias
- Folletería
  - \* Trípticos
  - \* Posters
  - \* Catálogos
  - \* Volantes
- Revistas
  - \* Para consumidores
  - \* Industriales
  - \* Profesionales
- Promocionales
  - \* Calendarios
  - \* Recuerdos
  - \* Gorras, etc.
- Carteles
  - \* Espectaculares
  - \* Transportes
- Radio
  - \* Local
  - \* Regional
  - \* Nacional

Como se puede apreciar hay una gran gama de medios para difusión, pero la selección de éstos depende de las necesidades de cada empresa.

## 4.3

### ¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS MEDIOS PUBLICITARIOS?

Para la selección de los medios se debe tener en mente ciertas consideraciones, como son:

#### 1) Presupuesto

Capital con que cuenta la empresa para su difusión y la promoción del producto, éste determinará el medio a usar.

#### 2) Área geográfica

En dónde se realizará la promoción y qué alcances tendrá a nivel local, regional y/o nacional.

#### 3) Tipo de consumidor que interesa a la empresa

Personas a las que va dirigido el mensaje.

#### 4) Frecuencia con que se debe realizar la publicidad

Cuántas veces se repetirá el anuncio y en qué medios.

## ¿QUÉ FACTORES SON NECESARIOS PARA REALIZAR LA PUBLICIDAD?

Los puntos más importantes que se deben considerar para realizar la publicidad adecuada del producto son:

### 1) Información preliminar.

- Tipo de consumidor que comprará el producto
- Historial de la empresa dentro del mercado
- Características principales del producto

### 2) Especificar los objetivos de la campaña publicitaria.

### 3) Características que debe poseer el anuncio.

- Toques psicológicos
- Acción en el anuncio
- Que resalte a la institución, etc.

### 4) Creación de ideas que impactarán al consumidor.

Éstas van acompañadas por:

- \* Bocetos
- \* Ilustraciones
- \* Color
- \* Tipografía
- \* StoryBoards (para anuncios de televisión y radio)

## ¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA PARA GENERAR UN ANUNCIO?

1) Oración principal, que proporciona parte de la información de lo que se está anunciando. Debe cumplir con las siguientes características:

- \* Atraer la atención y causar impresión inmediata.
- \* Separar con palabras o imágenes a los posibles compradores de los lectores ociosos.
- \* Incluir una promesa de recompensa.
- \* Tener palabras únicas, evitando frases hechas o expresiones gastadas.
- \* Entender con una ojeada el tipo de anuncio.
- \* Ser concretos, no deben ser generales y aplicables a cualquier producto o situación.

2) Subtítulo, que refuerza la idea de la oración principal y que introduce al cuerpo del anuncio.

3) Cuerpo del anuncio, es la parte donde se ofrece una explicación más amplia de las características del producto que se está anunciando.

Para que el anuncio de buenos resultados se sigue la llamada metodología AIDA, que consiste en lo siguiente:

- \* **ATENCIÓN** por el anuncio
- \* Despertar **INTERÉS** en lo que se anuncia
- \* **DESEO** por poseerlo
- \* Inducir la **ACCIÓN** para la compra

Resumiendo, la selección adecuada del medio publicitario correcto, representa aumento en las ventas y por consiguiente, mayores ganancias.

## CASO 4.1

### Alimentos congelados (Elaboración de publicidad)

El gerente de la compañía "Calidad Congelada" trata de realizar su publicidad, por lo que procede a identificar los puntos claves para su campaña. Se ha dado esta necesidad por la gran cantidad de productos similares que hay en el mercado. Se ha identificado que un segmento todavía no ha sido atacado, que se trata de la audiencia masculina.

Los puntos claves para la campaña son los siguientes:

#### Consumidor principal:

- \* Hombre
- \* Entre 25 y 50 años
- \* Ingresos de N\$ 7,000 o más
- \* Educación universitaria
- \* Oficinista
- \* Activo
- \* Orientado al éxito
- \* Exigente de la calidad

#### Objetivo:

- \* Crear recordación entre los consumidores de los productos de "Calidad Congelada".
- \* Ser reconocido como los productos principales y de mayor calidad en el mercado.

#### Características del anuncio:

Posicionar los productos de "Calidad Congelada" como una alternativa nutritiva y saludable, comunicando los beneficios principales del producto. Estos beneficios son comer un platillo delicioso, nutritivo y saludable.

#### Impresión Neta:

"Calidad Congelada" ofrece el mejor platillo para el hombre de hoy.

#### Apoyo:

- \* Gran sabor
- \* Porciones mayores que la competencia
- \* Más saludable con niveles bajos en grasa
- \* Más fácil de preparar, con empaque adecuado

#### Respuesta del consumidor:

El consumidor tendrá la siguiente idea: "Voy a probar los productos principales de "Calidad Congelada" que son perfectos para mí, me dan porciones más grandes y tienen las comidas que me gustan".

#### Creación de ideas:

Se iniciará la publicidad por medio de los espectaculares, se usarán ilustraciones de hombres activos y ganadores junto con los productos, tipografía igual que la del empaque del producto, colores llamativos y resaltando "Calidad Congelada".

Con la elaboración de esta publicidad, el gerente tiene la seguridad de que aumentarán las ventas logradas hasta hoy.

## CASO 4.2

### ASPPI

(Usando la publicidad para aumentar las ventas)

Para poder conocer qué producto es el que se ofrece al consumidor, es necesario el uso de la publicidad. Los medios seleccionados deben estar de acuerdo con las posibilidades y necesidades de la empresa con el fin de aumentar las ventas de los productos.

ASPPI (Asociación Psicopedagógica de Investigación), es una empresa que brinda sus servicios desde 1989, donde tiene por objetivo aumentar sus ventas con respecto al año pasado, para lo cual se lanzó una campaña publicitaria en diferentes medios. Los resultados alcanzados son los siguientes:

MEDIO	CANTIDAD	PERSONAS QUE LLAMARON
CORREO	600	50
PRENSA (UNO MAS UNO)	8 ANUNCIOS (1 POR MES)	25
REVISTAS (TIEMPO LIBRE)	8 ANUNCIOS (1 POR MES)	50
POSTERS	200	30
TRÍPTICOS	250	0

De las personas que llamaron sólo un 10% solicitaron informes del servicio y el 5% lo contrató.

En este caso los medios no cubren las expectativas de la empresa, por lo que se recomienda:

- 1) Hacer un análisis más profundo de los medios que le puedan ayudar verdaderamente a cubrir sus objetivos, por ejemplo, NO usar trípticos.
- 2) Usar el correo, por ser un medio directo, personal y de bajo costo ya que logra respuesta.
- 3) Aprovechar las revistas para amas de casa de mayor circulación, ya que la empresa también se enfoca a problemas de los niños.
- 4) Analizar los medios de mayor alcance dependiendo de su presupuesto.
- 5) Determinar la frecuencia adecuada para la difusión.
- 6) Identificar qué tipo de folletería es la más adecuada.

Estas consideraciones son necesarias para el uso racionalizado de la publicidad como instrumento poderoso para la promoción de la empresa.

# **5. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

Para poder crecer en un mercado y obtener más ganancias o en caso contrario el cierre de la empresa, viene dado en gran medida por la competencia que se tiene en la zona en que uno está ubicado.

Para las empresas es importante conocer quiénes son sus competidores, quiénes son los nuevos (nacionales o extranjeros) y quiénes salen del mercado.

## **5.1**

### **¿QUIÉNES SON LA COMPETENCIA?**

La competencia es toda empresa que ofrece productos similares a los que ya existen en el mercado. Hay dos tipos de competidores:

- **Competidores de forma directa**

Son los que fabrican productos o servicios con características casi idénticas a los que ya existen en el mercado. Por lo que el consumidor obtiene la misma satisfacción en la compra de una u otra marca. Un ejemplo son los representantes de la industria refresquera.

- **Competidores de forma indirecta o sustitutos**

Estos fabrican productos o servicios diferentes pero ofrecen los mismos resultados. Un ejemplo son las yerbas medicinales o té usados en lugar de los medicamentos.

## 5.2 ¿QUÉ INFORMACIÓN SE DEBE REUNIR DE LA COMPETENCIA?

Para poder tener un estudio más completo sobre la competencia, hay que reunir los siguientes datos como mínimo:

- Quién es la competencia
- Dónde se encuentra ubicada
- Productos que fabrica
- Calidad de sus productos
- Publicidad o promoción
- Precios y costos aproximados de sus productos
- Canales de distribución

Esta información proporciona una idea clara de los factores importantes a considerar y cómo deben ser aprovechados para un mejor beneficio de la empresa.

## 5.3 ¿CÓMO SE REALIZA UN ESTUDIO DE LA COMPETENCIA?

### 1.- Determinar la zona en que se piensa competir.

Es recomendable que la zona que se seleccione quede lo más cerca posible del consumidor final y proveedores.

### 2.- Realizar el estudio de la competencia.

Tomando puntos importantes como productos, ubicación, precios, servicios, etc.

### 3.- Conocer los productos de la competencia, analizando aspectos tales como:

- \* Precios de los productos
- \* Características (Por ejemplo empaque, contenido, modo de uso, etc.)

### 4.- Analizar la demanda potencial de la zona, que consiste en:

- \* Identificar las características principales del consumidor
- \* Calcular los clientes potenciales que existen en la zona que no han sido captados por la competencia.

## 5.- Comparar la empresa contra la competencia en:

- \* Calidad
- \* Precios de los productos

## 6.-Penetrar en el mercado.

Análisis de la información que ayudará a determinar si se participa o no en una zona, basando la decisión en parámetros como:

- \* Evaluar otra zona si la calidad de los productos que hay, es superior a la que se ofrece.
- \* Penetrar en la zona si los precios de la competencia son superiores a los de la empresa.

Una vez que se entre al mercado, no se debe de olvidar a la competencia, ya que puede determinar en gran parte las reglas del juego.

## 5.4

### ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA COMPARARSE CON LA COMPETENCIA?

La comparación con la competencia se puede realizar mediante el análisis de aspectos importantes, tales como:

#### 1.- Producto

- \* Tamaño
- \* Calidad
- \* Facilidad de uso
- \* Empaques
- \* Materia prima
- \* Presentación, etc.

#### 2.- Precio

- \* Mayoreo
- \* Menudeo

#### 3.-Plaza

- \* Puntos de venta
- \* Canales de distribución utilizados

#### 4.-Promoción

- \* Ofertas
- \* Descuentos

## 5.-Servicio

- \* Tiempos de entrega
- \* Garantía
- \* Servicio al cliente de pre y postventa

Para una mejor comprensión se utiliza el cuadro siguiente, en donde se califica cada una de las empresas de interés:

	EMPRESA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
PRODUCTO				
PRECIO				
PLAZA				
PROMOCIÓN				
SERVICIO				
TOTAL				

Por el cual, de una manera crítica y objetiva, se puede ubicar el desempeño de la empresa contra quienes compete.

Una vez realizada la comparación, se obtienen bases más sólidas y fuertes para determinar si es conveniente o no competir en la zona seleccionada.

## 5.5

### ¿CÓMO SABER SI UN SEGMENTO ESTÁ SATURADO?

Para saber si un segmento se encuentra saturado o no, es necesario conocer la cantidad de consumidores potenciales junto con sus características deseadas tales como edad, sexo, nivel cultural, nivel económico, etc. y el número de establecimientos en la zona. Teniendo en cuenta estos datos, podemos determinar si es atractivo o no entrar a competir.

Para ésto debemos de:

#### 1) Determinar la capacidad general de la empresa.

Se logra calculando la cantidad de producto que se puede fabricar y a cuánta gente se le puede vender. Por ejemplo, se ha determinado que en promedio los comercios (tiendas de productos perecederos) pueden vender productos y ofrecer el servicio para ser adquiridos por 50 personas como máximo.

#### 2) Identificar el número de consumidores potenciales.

Se debe conocer el número aproximado de consumidores con las características deseadas que existen en la zona. Por ejemplo, en la colonia Centinela se han identificado 650 consumidores que pueden comprar en las tiendas.

#### 3) Calcular el número de empresas.

Se divide la cantidad de consumidores potenciales o de interés entre la capacidad promedio que tiene cada empresa,

lo cual proporcionará el número máximo de empresas que pueden estar compitiendo, por lo que:

$$\frac{650 \text{ consumidores potenciales}}{50 \text{ consumidores a satisfacer por tienda}} = 13 \text{ tiendas}$$

**4) Analizar el número de empresas ya establecidas.**

En la zona seleccionada hay 7. tiendas dedicadas al mismo servicio.

**5) Decidir si se establece o no.**

Puesto que hay 7 tiendas todavía existe la posibilidad de obtener beneficios pero, en caso de que existieran 14, la oferta sobrepasa a la demanda, por lo que hay que evitar establecerse en esta zona.

## CASO 5.1

### Establecer negocio en el giro de comida rápida (Estudio de la competencia)

En una zona al sur de la ciudad, se traspasa un local con uso de suelo para establecer un negocio de comida, con todos los permisos en orden.

El señor Ramírez decide antes de realizar la compra, hacer un estudio de la competencia, el cual presenta los siguientes resultados:

- 1) El local se encuentra ubicado al sur de la ciudad, sobre calzada de Tlalpan.
- 2) En la zona se encuentran establecidas tres cocinas económicas.
- 3) Estos establecimientos preparan comidas corridas, a la carta, tortas, refrescos y jugos.
- 4) Los costos sobre una misma comida que incluye sopa, guisado, postre y agua varían de acuerdo al local:  
Local 1: N \$ 9.50  
Local 2: N \$ 8.00  
Local 3: N \$ 9.00
- 5) El consumidor ideal buscado por el señor Ramírez, son personas que vivan y que trabajen en la zona. El estudio demuestra que existen 600 casas de las cuales el 70% las habitan gente jubilada y 3 oficinas (con 50 trabajadores cada una).

Haciendo un cálculo rápido quedarían 180 familias potenciales de las cuales optimísticamente sólo 90 comprarían comida y sacando un promedio de cuatro personas por familia, serían 360 personas, más los 150 trabajadores de las oficinas, dando un total de 510 posibles consumidores.

Para que el negocio tenga atractivo se calculó que se necesita captar entre 150 y 200 personas diariamente entre semana.

- 6) Para operar la cocina se necesita una cocinera, dos ayudantes de cocina, dos meseras y una cajera.
- 7) El precio de la comida que calculó el señor Ramírez sin obtener ganancia es de N\$7.00

Calculando si la zona o el segmento conviene para que el señor Ramírez se establezca, obtenemos que:

A)

$$\frac{510 \text{ posibles consumidores}}{150 \text{ consumidores mínimos por empresa}} = 3.4 \text{ cocinas que pueden operar en la zona}$$

Sobre este punto hay que tener consideraciones especiales, ya que las cocinas que están funcionando en el mercado son 3.

B) En comparación con los locales ya establecidos, se obtendría una ganancia de N\$1.00 (15%), para poder penetrar en el mercado y captar consumidores.

C) Para competir tendría que dirigirse a aquellos consumidores que no han sido captados, que serían una pequeña porción.

Considerando estos puntos, el Sr. Ramírez decidió no comprar el local ni arriesgar su capital por el poco beneficio que pudiera obtener con su establecimiento.

## CASO 5.2

### **Café soluble "Marca Libre" (Comparación de Productos)**

En los últimos años, los centros comerciales han introducido lo que se llama "Marca Libre" que abarca una gran variedad de productos, pero uno de estos centros no cuenta con marca libre en café y piensa introducirla a corto plazo, para ello va a realizar una investigación de cómo los consumidores de café evalúan a los de la competencia y a su similar de otro centro.

Los directivos seleccionaron cuatro productos que los consumidores consideraron los más representativos del mercado (incluyendo la Marca Libre) e hicieron un cuestionario.

La encuesta se enfocó a preguntar las características principales tales como: sabor, olor, precio, envase, etc. Para facilitar la comparación se le pidió al entrevistado que calificara cada atributo de "0" a "1", donde 1 es excelente, .75 bueno, .50 regular, .25 malo y 0 inaceptable.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

B) En comparación con los locales ya establecidos, se obtendría una ganancia de N\$1.00 (15%), para poder penetrar en el mercado y captar consumidores.

C) Para competir tendría que dirigirse a aquellos consumidores que no han sido captados, que serían una pequeña porción.

Considerando estos puntos, el Sr. Ramírez decidió no comprar el local ni arriesgar su capital por el poco beneficio que pudiera obtener con su establecimiento.

## CASO 5.2

### Café soluble "Marca Libre" (Comparación de Productos)

En los últimos años, los centros comerciales han introducido lo que se llama "Marca Libre" que abarca una gran variedad de productos, pero uno de estos centros no cuenta con marca libre en café y piensa introducirla a corto plazo, para ello va a realizar una investigación de cómo los consumidores de café evalúan a los de la competencia y a su similar de otro centro.

Los directivos seleccionaron cuatro productos que los consumidores consideraron los más representativos del mercado (incluyendo la Marca Libre) e hicieron un cuestionario.

La encuesta se enfocó a preguntar las características principales tales como: sabor, olor, precio, envase, etc. Para facilitar la comparación se le pidió al entrevistado que calificara cada atributo de "0" a "1", donde 1 es excelente, .75 bueno, .50 regular, .25 malo y 0 inaceptable.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

CARACTERÍSTICAS	NESCAFÉ	DECAF	ORO	M.L.
SABOR AGRADABLE	0.80	0.76	0.39	0.30
OLOR	0.83	0.80	0.40	0.33
DISOLUCIÓN RÁPIDA	0.84	0.82	0.53	0.42
SIN SABOR AMARGO	0.86	0.81	0.48	0.32
PRESENTACIÓN	0.86	0.76	0.48	0.34
ENVASE	0.82	0.82	0.60	0.57
PRECIO	0.73	0.73	0.56	0.57
FACILIDAD DE OBTENCIÓN	0.94	0.89	0.76	0.38
PUBLICIDAD	0.87	0.76	0.38	0.23

NOTA: Valores promedios de la sumatoria de las calificaciones entre el total de los entrevistados.

Este estudio de la competencia nos indica que el líder en el ramo es Nescafé y le sigue Decaf. Pero el producto de "Marca Libre" no presenta calificaciones alentadoras según el punto de vista de los consumidores, por lo que estaría en duda la introducción del producto por su poca movilidad.

## **6. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS**

Aprovechar las oportunidades que se presentan para un negocio da la pauta para ser más competitivos en el mercado. Estas oportunidades se pueden presentar cuando se mejora un proceso interno y se logra obtener un producto mejor o de menor costo que la competencia; al identificar que en el mercado los consumidores están pidiendo un producto diferente o que una parte del mercado no ha sido atacada y es atractiva para la empresa.

Se tratarán cinco maneras de realizar o identificar estas oportunidades de negocio, que son:

- \* **Estudio del ambiente:** Con el conocimiento de que el ambiente no se mantiene constante, y la identificación de estos cambios beneficiará a la empresa.
- \* **Diagnóstico de la situación:** Para poder competir es necesario eliminar los problemas internos de la empresa.
- \* **Mejora continua del proceso:** Con el fin de realizar pequeños cambios constantes para provocar grandes mejoras.
- \* **Superar a la competencia:** Para poder ganarle el mercado a la competencia.
- \* **Identificar nuevos segmentos:** Con la intención de salirse de una zona saturada o ampliar el mercado de acción.

## 6.1 ¿QUÉ ES UN ESTUDIO DEL AMBIENTE?

El estudio del ambiente viene a ser dado al identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y su mercado. Las fortalezas y debilidades son situaciones que se pueden encontrar dentro de la empresa, los otros dos factores se encontrarán en el ambiente que rodea a la empresa.

## 6.2 ¿QUÉ FACTORES SE IDENTIFICAN EN UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO?

En el análisis interno (que corresponde a las debilidades y fortalezas de la empresa), se debe de considerar lo siguiente:

- Tecnología empleada
- Número de trabajadores y sus funciones
- Características del producto
- Sistemas de distribución
- Servicios que ofrece y recibe
- Consumidores
- Precios
- Puntos de venta
- Promoción
- Presupuesto

En cuanto a los factores externos (oportunidades y amenazas) se identifican los siguientes:

- Competencia
- Guerra de precios
- Modificaciones en los costos de materias primas
- Leyes gubernamentales
- Libre comercio
- Problemas económicos y sociales del país
- Inflación
- Aumento de promoción y difusión por parte de la competencia
- Sobreoferta

## 6.3 ¿CÓMO ESTUDIAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA?

Para realizar este análisis se acomoda la información en cuadrantes, en donde se identifican de manera sencilla los factores más críticos y las oportunidades que se podrían tener.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Estos dos tipos de factores afectan el desempeño de la empresa, pero si se quiere seguir mejorando, se presentan a continuación las siguientes propuestas:

- 1) Atacar las debilidades para volverlas fortalezas.
- 2) Evitar riesgos de operación.
- 3) Aprovechar las oportunidades que se presentan en la zona de competencia.
- 4) Disminuir al máximo las amenazas que se presentan en el ambiente.

## 6.4 ¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN?

El diagnóstico es definir un problema a partir de una serie de situaciones anormales (problemáticas) en donde se identifican ciertos brotes de inconformidad, efectos que se tienen, elementos a controlarse, obstáculos principales para llegar al objetivo, etc.

Cuando una empresa tiene problemas internos es más difícil que aproveche las oportunidades en el mercado, por lo que un orden interno facilitará su participación en el segmento en el que quiere competir.

## 6.5 ¿CÓMO SE LLEVA A CABO UN DIAGNÓSTICO?

Para realizar un diagnóstico es necesario seguir los cuatro pasos siguientes:

### 1) Identificación de la problemática.

Se identifican las insatisfacciones que se tienen en la empresa.

### 2) Estudio del estado actual.

En base a la descripción de la problemática y con el apoyo de los datos que se tengan, se puede definir el estado en que se encuentra laborando la empresa.

### 3) Identificación del estado objetivo.

En este paso se va a definir cómo debería de estar trabajando la empresa.

### 4) Formulación del problema.

Con las diferencias que ya se detectaron entre cómo está funcionando la empresa y cómo debería de estar, se pueden formular los problemas.

Una vez que ya se definió el problema se le debe de dar solución en busca de una organización interna.

El diagnóstico se puede aplicar al proceso, a un departamento, a toda la empresa, etc.

## 6.6 ¿QUÉ ES LA MEJORA CONTÍNUA DE PROCESO?

La mejora continua de proceso es aplicar pequeños cambios a una organización para eliminar fallas presentes y lograr beneficios como reducción de costos, mejora de calidad, eliminación de errores, etc.

Los pasos para lograr la mejora continua del proceso son:

- 1) **Reunir a los trabajadores de la empresa.**
- 2) **Explicar que la reunión es para disminuir las fallas que se tienen.**
- 3) **Preguntar cuáles son los problemas más comunes.**  
No se cuestiona ninguno de los problemas y se escriben todos a la vista de los participantes.
- 4) **Identificar todos los problemas.**  
Se pide a los participantes que decidan cuáles son los tres principales que afectan más a la organización.
- 5) **Realizar la votación.**  
Se vota acerca de los problemas que se encontraron más graves, para ser tratados inmediatamente.
- 6) **Escribir en una hoja uno de los problemas principales que se identificaron y se pregunta cómo resolverlo.**

### 7) **Seleccionar la mejor solución y se aplica.**

Hay que verificar que la solución haya mejorado el proceso donde se requería.

### 8) **Repetir el proceso para otro problema una vez que se haya solucionado el anterior.**

## 6.7 ¿CÓMO SE SUPERA A LA COMPETENCIA?

En muy repetidas ocasiones existen en el mercado productos con características muy similares, por lo que para competir con mayor éxito se ofrecen productos con una o varias propiedades diferentes que capten la atención del consumidor como mejores precios, empaques nuevos, distintos componentes, etc.

Para superar a la competencia se puede lograr por dos formas:

- \* Por menores costos
- \* Con productos diferentes

Al realizar la superación por medio de **menores costos**, es ofrecer calidad a costos más bajos que la competencia, pudiéndose lograr en:

- Mejorar procesos de fabricación
- Evitar defectos y desperdicios que eleven los costos
- Sacrificar parte de las utilidades para incrementar volumen de ventas
- Mejorar la capacidad de la maquinaria

- Disminuir los costos de distribución con una mejor planeación
- Capacitar a los empleados para disminuir errores
- Ofrecer descuentos por compras al mayoreo
- Obtener de los proveedores mejores precios

El segundo tipo es por medio de **productos diferentes**, donde se mejora la calidad del producto a precios que el consumidor considera adecuados.

Dentro de la diferenciación de productos se encuentran varios puntos importantes a considerar como:

- Mejorar el empaque
- Mejorar la presentación del producto
- Facilitar el uso y consumo del producto
- Mejorar el servicio de pre y postventa del producto
- Aumentar la garantía

Esto da al producto características que a la vista del consumidor lo hacen parecer único en el mercado, es más de lo que la competencia puede ofrecer a los consumidores.

Antes de realizar cualquier modificación conviene aplicar una encuesta a consumidores que adquieren el producto y posibles consumidores, para averiguar qué es lo que sí o no les gusta del producto y si están dispuestos a pagar más por él con las mejoras presentadas.

## 6.9 ¿CÓMO SE IDENTIFICAN NUEVOS SEGMENTOS?

El identificar nuevos segmentos tiene como base encontrar zonas que no han sido atacadas por la competencia y que son atractivas o que la empresa no las había considerado como un posible segmento.

Para la búsqueda de nuevos segmentos:

- 1) **Identificar dos variables principales de segmentación.**
- 2) **Identificar de cada variable sus características básicas.**
- 3) **Colocar en la parte horizontal y vertical cada característica de las variables, formando una cuadrícula.**
- 4) **Identificar las casillas que actualmente está atacando la empresa y la competencia.**
- 5) **Estudiar la posibilidad de hacerles llegar el producto a los segmentos que no han sido atacados (casillas vacías).**

## CASO 6.1

### "A tu servicio" (Estudio del ambiente)

El folleto "a tu servicio", es una publicación que capta a varios locales y profesionistas para su promoción dentro de la comunidad. Se están buscando oportunidades para el crecimiento de esta publicación y lo primero que se procede a realizar es un análisis del ambiente interno y externo, donde se encuentra lo siguiente:

#### **Ambiente Interno** **Fortalezas**

- Se tiene registrado el folleto y es difícil la penetración de folletos piratas
- El costo del espacio es bajo
- Se asegura la distribución de casa por casa
- Se cuenta con un producto de calidad homogénea
- No hay competencia en la zona
- Procesos administrativos definidos
- Procesos de fabricación sencillos

#### **Debilidades**

- No se tiene empresa integrada
- No se tienen asegurados los locales ni los profesionistas que se anuncian
- Falta capacitación para la venta de los espacios

#### **Ambiente Externo** **Oportunidades**

- Extender la distribución a zonas vecinas
- Conseguir nuevos clientes
- Existen varios maquiladores para la impresión
- Realizar otro folleto
- Aumentar en el folleto una sección de bolsa de trabajo

#### **Amenazas**

- Aumentar costo de impresión
- Introducción de folletos parecidos
- Disminución de servicios en la zona
- Baja calidad de impresión

Para un mejor aprovechamiento de las oportunidades, se debe de cambiar las debilidades y amenazas por fortalezas y posibilidades de cambio.

Las debilidades y fortalezas son responsabilidad de la empresa, pero ésta no tiene control sobre las amenazas que se presentan en el mercado.

Sin embargo, la empresa puede disminuirlas a un mínimo, conociéndolas, integrándolas e invirtiendo en muchas de ellas.

## CASO 6.2

### Problemas en talleres gráficos (Mejora continua de procesos)

Un grupo de empresas gráficas se han preocupado por el alto costo de sus productos que viene dado por los errores que se han cometido hasta la fecha en su elaboración.

Para tener precios accesibles y competitivos se han propuesto identificar y resolver una serie de problemas que a continuación enumeramos:

- No se verifica la placa
- No se entiende el original
- Se cometen errores en el acomodo de letras
- Se tienen muchas faltas de ortografía
- No se recibe la cantidad de papel requerida
- Pocos especialistas
- No se entinta correctamente la placa
- Se traspapelan las órdenes
- No se tienen lugares específicos para las herramientas
- La calidad de la tinta varía
- Descuidos de los empleados
- Trabajadores poco motivados
- No se consiguen órdenes de pedidos constantes
- Descuidos al recibir originales defectuosos

Una vez identificados los problemas, se votó y se seleccionaron tres de máxima prioridad:

- Poca mano de obra capacitada
- No hay lugares específicos para la herramienta
- Faltas de ortografía

Los empresarios están realizando un plan para atacar estos problemas que consiste en:

- Capacitar al empleado en hacer mejor su trabajo.
- Se especificarán los sitios para la herramienta y se señalarán, observando que se respeten.
- Verificar el original con el cliente hasta obtener el visto bueno.

Una vez que se le de solución a estos tres problemas, se inicia de nuevo la identificación de los problemas y la puesta en marcha de las soluciones y así sucesivamente sin interrumpir la cadena con el fin de disminuir los errores hasta volver competitiva la empresa.

CASO 6.3

**Distribución "GABY's"**  
(Identificando nuevos segmentos)

La señora Juárez está dedicada a realizar distribuciones exclusivas de los productos "Scort" que ayudan a los tratamientos de cabellos para dama. Siendo que se ha tratado como producto exclusivo, se vende a estéticas de la zona norte a precio alto.

Por la baja de ventas, ha decidido realizar un estudio para buscar nuevos segmentos, por lo que ha identificado sus dos variables de interés: edad de las personas que compran el producto y sus ingresos.

Las dos variables que se usarán en el estudio se disgregaron de la siguiente manera:

VARIABLE: INGRESOS (NS)

VARIABLE: EDAD	MENOS 1000	1001- 2000	2001- 3000	3001- 4000	MAS 4001
15-20	?				
21-25	C	?	A	A	
26-30	C	?		C	A
31-35	C			C	A
35-40		C		A	A

C=Competencia A=Segmento actual de la empresa

Todas las casillas vacías son posibles segmentos a los que se puede extender la distribución, ya que no han sido considerados por la competencia ni actualmente por la empresa.

Para poder extender su segmento, la señora Juárez ha decidido pedirle al fabricante que use otro material de empaque que abarate el producto, no volviéndolo exclusivo, para venderlo en otro segmento atractivo que varía su edad entre 21 y 30 años pero que tienen un ingreso de N\$ 1,000 a 2,000 y preocupadas por la estética de su cabello.

Posteriormente desea vender el producto con otros empaques, más atractivos y de diferentes tamaños a jóvenes entre 15 y 20 años que dependen económicamente de su familia.

# **7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Como se ha observado, la segmentación, el estudio de la competencia y del producto no son independientes el uno del otro, ya que entre todos se conjugan para obtener los resultados deseados.

Especificar un objetivo y realizar planes para llegar a ellos, disminuirá las desviaciones y se aumentará el entendimiento del proceso por todas las personas involucradas.

## **7.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?**

La estrategia es un plan que contiene los pasos necesarios en secuencia lógica para alcanzar los objetivos deseados por la empresa.

Estas se formulan para apoyar y distribuir de manera adecuada los recursos de la empresa.

En el planteamiento de las estrategias hay diversos factores que no deben ser pasados por alto, entre los que se encuentran:

- \* Alcanzar los objetivos ya definidos.
- \* Distribuir de manera correcta los recursos.
- \* Determinar cómo se encuentra la empresa respecto a la competencia.
- \* Definir los períodos de tiempo para la aplicación de las medidas recomendadas en el plan.

## 7.2 ¿CÓMO SE FORMULAN LAS ESTRATEGIAS?

1) **Definir en qué tipo de negocio se tiene pensado participar.**

2) **Identificar los propósitos de la empresa.**

Por ejemplo, ganancias que se piensan obtener en un período de tiempo.

3) **Plantear objetivos de la empresa.**

Los objetivos pueden ser relacionados con un problema específico a resolver, por ejemplo: reducir los costos de procesamiento, aumentar la participación, aprovechar las debilidades de la competencia que fueron detectadas, etc.

4) **Realizar un diagnóstico de la empresa.**

Identificando la problemática en finanzas, personal, tecnología, etc.

Esto se logra al verificar que existe una diferencia entre los logros actuales de la empresa y lo que los empresarios quisieran estar obteniendo.

5) **Realizar un estudio externo.**

Para determinar amenazas y oportunidades de tipo social, político, económico, tecnológico, etc.

6) **Enlistar por orden de importancia los problemas encontrados.**

7) **Plantear y dar soluciones a los problemas.**

Las alternativas planteadas deben de eliminar los problemas ya sea a corto, mediano o largo plazo.

8) **Especificar claramente las funciones de los involucrados.**

9) **Establecer los pasos a seguir en un período de tiempo para la consecución de los fines perseguidos por la empresa.**

## 7.3 ¿QUÉ ELEMENTOS DEBE REUNIR UNA ESTRATEGIA BIEN DEFINIDA?

1) Plantear una estrategia por cada problema que se quiere resolver.

2) Evitar complicaciones en la formulación de la estrategia.

3) Guiar la acción al objetivo planteado.

4) Planear para evitar desperdicios en tiempo y recursos.

5) Evitar confusiones.

6) Ser oportuna.

## 7.4 ¿CÓMO SE LLEVA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA?

Es una manera que da buenos resultados para el control de las actividades y el evitar desviaciones hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Para llevar un control de la estrategia se cuenta con diferentes apoyos, uno de ellos es la gráfica de barras, donde se especifica el tiempo que tomará realizar cada actividad y su inicio, para obtener el objetivo planeado por la empresa. Esta gráfica recibe el nombre de "Diagrama de Gantt", para su formación se siguen estos pasos:

- 1) Especificar el problema que se decidió atacar.
- 2) Enumerar las actividades necesarias para resolverlo.
- 3) Establecer responsabilidades para llevarlas a cabo.
- 4) Especificar períodos de tiempo para cada actividad:
  - \* Inicio
  - \* Realización
  - \* Finalización

5) Ordenar la información.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERÍODOS DE TIEMPO					
		1	2	3	4	5	6
ACTIVIDAD 1	M.G						
ACTIVIDAD 2	I.L.						
ACTIVIDAD 3	C.H.						
ACTIVIDAD 4	A.B.						

CASO 7.1

**Desarrollo de un sabor  
(Lanzamiento de un producto)**

Una empresa que compete en el sector de la industria farmacéutica está buscando satisfacer de una mejor manera a sus consumidores.

Uno de los productos que fabrican son suspensiones para malestares estomacales, donde por medio de un estudio de mercado ha identificado que aumentaría el número de consumidores si producen otro sabor diferente al de menta.

Identificado el objetivo que se quiere alcanzar, se especifican las actividades necesarias para su desarrollo y el tiempo en que se llevarán a cabo, por lo que se proceden a graficar en un diagrama de Gantt de la siguiente manera:

Al graficar se evitan confusiones en el desempeño y desarrollo de las actividades.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
REALIZAR LA FORMULACIÓN	J.R.												
PEDIR MATERIA PRIMA A PROVEEDORES	M.C.												
FABRICAR LOTES A NIVEL PILOTO	J.R./M.C.												
REALIZAR PRUEBAS DE ESTABILIDAD	J.R./M.C.												
REALIZAR EL REGISTRO ANTE S.S.A.	T.M.												
APROBAR REGISTRO	S.S.A.												
PLANEAR PRODUCCIÓN	F.B.												
REALIZAR PUBLICIDAD	A.G.												
REALIZAR DISTRIBUCIÓN	C.Z.												
LANZAMIENTO	J.S.												

## **8.** **INTEGRACIÓN**

La integración del estudio de mercado, producto y competencia puede ser soportado por la siguiente secuencia, se busca reunir la información necesaria para tener el menor riesgo al entrar a un sector competitivo.

Los pasos son los siguientes:

- 1) Determinar el tipo de producto con que se competirá.
- 2) Identificar las características del consumidor.
- 3) Identificar la zona.
- 4) Realizar una investigación de mercado para tener la idea de si se vende o no el producto.  
Si no se vende, buscar otra zona.
- 5) Estudiar el número de establecimientos en la zona.
- 6) Reunir la información de interés de la competencia.
- 7) Determinar el grado de saturación.  
Si está saturado, buscar otra zona.
- 8) Determinar el grado de atractivo del segmento.  
Entrar a competir si es atractivo, si no, buscar otra zona.
- 9) Estudiar los productos de la competencia.
- 10) Determinar los costos de los productos de la empresa.

- 11) Comparar la empresa contra la competencia.  
Continuar si se tiene ventaja contra la competencia.
- 12) Iniciar la producción del producto.
- 13) Realizar la introducción del producto.
- 14) Soportar el producto con la publicidad.
- 15) Realizar gráficas para observar el desarrollo de ventas.
- 16) Soportar con publicidad, promoción, etc., dependiendo del desarrollo del producto.
- 17) Monitorear movimientos de la competencia.
- 18) Buscar una oportunidad de negocio.
- 19) Realizar estrategias competitivas.  
Las estrategias competitivas se pueden desarrollar por fases o en forma total.

No es única la manera de realizar el estudio, ya que todas las empresas tienen sus necesidades propias y podrán prescindir de algunos pasos que se proponen.

## ***Conclusiones***

Esta guía presenta conceptos claros y sencillos para apoyar al empresario en una mejor comprensión en el estudio del mercado y del producto que puedan beneficiar a su empresa.

La segmentación, el estudio del producto y el de la competencia no son tres investigaciones aisladas, sino en su conjunto deben considerarse para garantizar el mayor éxito al empresario cuando se decida participar en un sector económico.

El buen planteamiento de los objetivos provocará que todos los involucrados de la empresa guíen sus acciones para su consecución, eliminando desviaciones y malos entendimientos entre los participantes.

El estudio de mercado arroja datos con un límite de tiempo, esto es, los datos recolectados hoy no servirán dentro de seis meses o un año, debido a la rapidez con que está cambiando el ambiente donde la empresa está operando.

¿Quién es el consumidor ideal?, ¿a qué competencia se debe estudiar?, ¿cuándo usar publicidad?, ¿está saturado el segmento considerado?, ¿las ventas tenderán a subir?, son unas de tantas preocupaciones del empresario y se verán disminuidas al hacer uso de las herramientas mostradas en la guía.

El éxito o fracaso no se pueden describir ni predecir en unas cuantas páginas, pero lo que sí se puede hacer, y lo estamos haciendo, es dar lineamientos generales para disminuir el fracaso, convirtiendo sus operaciones en **EXITO!**

Señor Empresario, usted tiene las armas para decidir la disminución o eliminación del fracaso usando el apoyo que se ofrece en esta guía para poder competir !.

# **Glosario**

1. **Actitud:** Disposición a percibir y a reaccionar, esquema de pensamiento y acción, tendencia directriz de la conducta. Cierta manera de poder responder, una preparación para las cuestiones suscitadas por situaciones sociales, postura mental previa, esquema coherente y selectivo.
2. **Ambiente externo:** Es lo que está fuera de la organización por lo que no se puede tener su control total, tales como leyes gubernamentales, intereses de los bancos, impuestos, etc.
3. **Ambiente interno:** Es el que se halla dentro de la organización como pueden ser las limitaciones financieras que reduzcan los inventarios o la promoción, etc.
4. **Arancel:** Impuestos que tienen algunos productos de importación.
5. **Bienes:** Son todas las materias bajo cualquier forma que se vuelvan deseables para la utilización individual, industrial o comercial.
6. **Bienes de consumo:** Destinados a una utilización directa y a una destrucción relativamente rápida.
7. **Bienes de inversión:** Capital usado por la empresa.
8. **Bienes industriales primarios:** Son los bienes utilizados por una empresa para producir otros bienes.

9. **Calidad:** Es lo que determina el valor de un objeto, servicio o equipo. Es la satisfacción que tiene un consumidor al adquirir un producto, por lo que es una impresión subjetiva. Para su medición se acostumbra usar criterios como solidez, durabilidad, contenido, economía en el uso, seguridad, etc.
10. **Canal de distribución:** Instituciones que ejecutan acciones de tiempo, lugar y posesión, necesarias entre la producción y el consumo de un producto. Los agentes, mayoristas y minoristas son los más comunes del canal de distribución.
11. **Competencia:** Es un sistema de interacciones económicas entre agentes que contienen en hacer ofertas a un mismo mercado, o peticiones dirigidas a una misma fuente de abastecimiento.
12. **Competencia atomística:** Es cuando un gran número de pequeñas empresas se hacen competencia mutua en el mercado.
13. **Consumidor:** Persona que satisface una de sus necesidades utilizando hasta su término y destruyendo un producto o un bien. En ciertos casos el consumidor puede no ser el comprador (bebé, mascota, enfermo, etc.).
14. **Consumismo:** Actividades de las empresas, organizaciones privadas y del gobierno que tienen por objeto asegurar que los consumidores reciban un valor en el mercado.
15. **Costo:** Es la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.
16. **Costo total:** Es toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo.
17. **Decisión:** Es un acto consistente en terminar con una situación de interrogación, formulando una respuesta a un problema concreto, adoptando una solución o enunciando nuevas disposiciones. Es tomada y formulada por un responsable y da un compromiso a actuar.
18. **Demanda:** Para un público y un período determinado, es la apreciación del potencial de necesidad concerniente a un bien, un producto o un servicio.
19. **Demanda de marca:** Participación en el mercado de una marca específica de un producto. Se basa en las percepciones de los compradores con respecto a las ventajas y desventajas de las marcas disponibles.
20. **Demanda explícita:** Se puede identificar por la extrapolación de las demandas de períodos anteriores o recurriendo a una encuesta sobre la intención de compra.
21. **Demanda implícita:** Se deduce a partir de indicadores indirectos que permiten reconocer el estado de un mercado, consumidor o usuario.
22. **Descuento:** Es cuando se altera el precio base por medio de una reducción.

23. **Descuento de temporada:** Reducciones de precios para dar salida a las mercancías fuera de temporada.
24. **Descuento por volumen:** Cuando a un comprador se le da un precio más bajo por comprar unidades múltiples o por más de una suma de dinero especificada. Se basa en el ahorro en transporte y costos del vendedor.
25. **Diferenciación:** Es ofrecer productos o servicios con características diferentes al resto de los productos que atraigan a los consumidores, como podría ser precios más bajos o productos mejorados (empaquete, contenido, etc.).
26. **Eficacia:** Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.
27. **Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.
28. **Empresarios:** Personas con la capacidad de descubrir una oportunidad para obtener el capital necesario, trabajos u otros insumos, que saben cómo poner en marcha una operación con éxito y que desean asumir el riesgo personal de éxito o de fracaso.
29. **Encuesta:** Técnica sistemática encaminada a brindar una información confiable respecto a un público o un sector de actividad.
30. **Error de medición:** Proviene de la diferencia entre la información buscada por el investigador y la que recaba con el proceso de medición
31. **Error de muestreo:** Se debe a que una muestra no es representativa de la población en ciertos aspectos.
32. **Estrategia:** Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.
33. **Evaluación:** Incluye los sistemas para determinar si las estrategias de mercadotecnia y los planes de acción (tácticas) han logrado sus objetivos.
34. **Extensión de línea:** Nuevos productos que tienen beneficios ligeramente diferentes, diseñados para captar segmentos adicionales del mercado.
35. **Franquicia:** Es el otorgamiento de una licencia a una compañía como un todo en el cual una compañía (el otorgante) concede licencia a cierto número de establecimientos (concesionarios) para vender un producto o servicio y dedicarse a un negocio establecido por el otorgante con el uso de su marca, tecnología, etc.

36. **Ganancia:** Saldo positivo restante de una operación, una vez restados de los resultados adquiridos los diferentes costos incurridos.
37. **Garantía:** Es una confirmación de la calidad o rendimiento (comportamiento) de un bien o servicio.
38. **Historial de ventas:** Conjunto de valores que provienen de las ventas de los productos o servicios en diferentes períodos de tiempos continuos.
39. **Inflación:** Aumento de precios sobre una base establecida.
40. **Innovación:** Proceso que consiste en introducir sobre un mercado, en una técnica o en un estilo de vida, un nuevo procedimiento, producto o idea. Introduce un posible cambio.
41. **Investigación de mercados:** Herramienta que usan los empresarios fabricantes de bienes y servicios para que disminuya el riesgo al anticipar los deseos y necesidades del mercado.
42. **Lealtad del consumidor:** Preferencia que tiene el consumidor por un producto o marca en especial y que no la cambiaría por otra existente en el mercado.
43. **Logística:** Movimiento físico del producto y la información acerca del producto para evitar la necesidad de trasladarlo.
44. **Marca:** Es la necesidad que tiene una empresa para caracterizar y distinguir a un producto, una gama o el conjunto de una producción frente a la competencia por el cual crea un signo distintivo, nombre, diseño, logotipo, emblema o sigla.
45. **Materia prima:** Materiales necesarios para la fabricación de un producto, que pueden ser el empaque, sustancias, cajas, tapas, etc.
46. **Mayoristas:** El comercio al mayoreo es la regulación en la distribución. Permite garantizar los abastecimientos regulares del comercio al menudeo por pequeñas cantidades y canalizar la fabricación de existencias importantes y duraderas. Puede cumplir la función de aparato de distribución.
47. **Medios publicitarios:** Dispositivos de comunicación, impresos (revistas, periódicos, etc.) y electrónicos (radio y televisión) para la publicidad.
48. **Mercado:** Complejo dinámico provocado por las interacciones de las diversas conductas económicas, esto es, la de las organizaciones, del sector público y privado, de los grupos humanos mas o menos estructurados y formales y de los individuos. Es el lugar físico donde se reúnen compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios. Es el conjunto de todos los individuos y organizaciones que son compradores reales y potenciales de un producto y servicio.

49. **Mercadotecnia:** Proceso administrativo para analizar oportunidades de mercado y elegir posiciones en él, programas y controles que crean y respaldan negocios viables que llenan el propósito y objetivo de la compañía.
50. **Meta:** Objetivos que se han hecho específicos respecto a la magnitud y tiempo para su logro.
51. **Mezcla de mercadotecnia:** Es el conjunto de variables controlables y sus niveles, que la empresa utiliza para influenciar el mercado que tiene como meta. También conocida como las 4 P's que incluyen: Precio, Plaza, Producto y Promoción.
52. **Minoristas:** Son los encargados de vender al consumidor individual y a los usuarios industriales finales, bienes y servicios.
53. **Misión:** Representación de la expresión más amplia del propósito que tiene una empresa o de cualquiera de sus departamentos.
54. **Muestra:** Unidad o pequeña cantidad aislable de un mercado o de un producto, que es representativa en un conjunto.
55. **Objetivo:** Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.
56. **Oferta:** Cantidad de producto que se pone al alcance del consumidor.
57. **Oportunidad:** Identificar una necesidad no satisfecha. Puede presentarse esta necesidad porque no ha sido identificada antes o ningún producto/servicio existente están satisfaciendo del todo la necesidad.
58. **Planeación:** Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas. Implica la selección de los objetivos de la empresa y de las metas departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.
59. **Plaza:** Variable usada en la mezcla de mercadotecnia y comprende canales, cobertura, localización, inventario, transporte.
60. **Políticas:** Determina la toma de decisiones pertinentes en cuanto al crecimiento, ganancias, seguridad y flexibilidad. Toma en consideración el conjunto de las informaciones pertinentes al entorno y a las fuerzas propias de la empresa.
61. **Precio:** El valor que le pone el fabricante a su producto/servicio ante el consumidor. Se obtiene de la suma de cálculos parciales efectuados desde la preparación del producto hasta el ofrecimiento al cliente, aumentando un margen de ganancia.

62. **Precio de gancho:** Es usado para hacer que el cliente llegue a la tienda mediante publicidad engañosa o falsa y luego usar la táctica de ventas de alta presión para persuadir al consumidor a que compre mercancía más costosa.
63. **Precio unitario:** Está destinado a ayudar al comprador preocupado de su economía a obtener la mayor cantidad de producto por unidad, sin que importe la calidad.
64. **Productividad:** Razón de insumos y producción en un período de tiempo considerando debidamente la calidad.
65. **Producto:** Es un conjunto de atributos tangibles y de representaciones basadas en la marca, características físicas como tamaño, forma, color, peso; el precio y la envoltura.
66. **Promoción:** Corresponde a una variable de la mezcla de mercadotecnia, que equivale a la publicidad y ventas personales. Es una forma de comunicación patrocinada que no utilizan medios impresos o electrónicos y en su lugar usan exhibiciones comerciales, cupones, premios, concursos, etc.
67. **Pronósticos:** Métodos subjetivos y objetivos para anticipar futuros posibles.
68. **Publicidad:** Comunicación auspiciada que utiliza medios pagados con el propósito de influir en la conducta de compra.
69. **Regla 80/20:** Establecer que el 80 % de las ventas (o ganancias) provienen del 20 % de los productos (o clientes).
70. **Segmentación:** Método que consiste en operar una clasificación, un desglose de un mercado o población, con el fin de establecer segmentos que respondan a diferentes valores y discriminantes con arreglo a ciertos criterios.
71. **Servicio:** Es lo que brinda al cliente una satisfacción mediante un bien inmaterial, una ayuda, técnicas, etc.
72. **Valor:** Constituyen sublimaciones de intereses materiales, afectivos o intelectuales. Cada valor es respaldado por una variedad de actitudes que son formas que preparan u orientan la conducta.
73. **Variable controlable:** Variable de la mezcla de mercadotecnia sobre las que tienen control el empresario.
74. **Variable incontrolable:** Elementos ambientales sobre los que el empresario ejerce poco o ningún control, tales como la acción de la competencia, políticas, leyes, etc.
75. **Zona saturada:** Porción del mercado donde ya no hay posibilidad de competir por la razón de que la competencia ha captado a todos los clientes potenciales.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

- Desgraciadamente la inestabilidad del país mostrada a finales de 1994 e inicio del 95 tuvo gran repercusión en la micro, pequeña y mediana empresa, afectando su sistema financiero por alzas imprevistas de intereses y en el poder adquisitivo de un gran porcentaje de la población, por lo que estrategias competitivas para las empresas ayudarán a mantenerlas en el mercado, ofreciendo productos acordes a las necesidades del consumidor, en un segmento del mercado adecuado y con una competencia que sea mínima o superable.
- Por los problemas surgidos en esta época, los empresarios están identificando ciertas problemáticas que afectan su desempeño en el mercado, siendo que la mayoría (según la muestra estudiada), son relacionadas con el mercadeo, como la poca movilidad del producto, entrada de competidores en los canales, guerras de precios, etc.
- Con estos brotes de insatisfacción, es necesario un apoyo que los oriente a resolver sus problemas, contribuyendo a un soporte interno con la visión del poco uso de cualquier tipo de asesoría externa a la empresa.
- Este soporte para la gente interna del sistema debe cubrir ciertas expectativas que tienen los empresarios, por lo que la guía proporciona temas que le servirán para solucionar problemas, por ejemplo de zonificación, selección del cliente, publicidad, etc.
- El enfoque estratégico trata de irse adaptando y aprovechando los cambios en el ambiente. La visión que debemos tener es empezar a tomar conciencia que los cambios también pueden ser fabricados idealistamente y no solo de reacción.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS.

1. Abratt, R. "Market segmentation practice of industrial markets". *Industrial Marketing Management*. No. 22, pp.: 79-84. 1993
2. Albert, K / Sweeny, A / Rachlin, R. "Biblioteca de la administración estratégica. Tomo I". Mc Graw Hill. México, 1986
3. Ansoff, I. / Sullivan, P. "Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success". *Long Range Planning*. Vol. 26, No. 5, pp.: 11-23. 1993
4. Ayala, J. "¡Ya nos saquearon!. La economía en el primer semestre de 1982". *Economía Informa*. No. 100, pp.: 6-12. Enero, 1983
5. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. "La micro, pequeña y mediana empresas. Principales características". Tomo 7. NAFIN. SCN. México, 1993
6. Biblioteca de manuales prácticos de marketing. "Instrumentos de análisis del marketing estratégico". Díaz de Santos, S.A. España, 1990
7. Bowman, C. / Asch, D. "Strategic management". MACMILLAN Education LTD. Hong Kong, 1989
8. Bowman, C. / Faulkner, D. "Measuring product advantage using competitive benchmarking and customer perceptions". *Long Range Planning*. Vol. 27, No. 1, pp.: 119-132. 1994
9. Boyd, H. / Westfall, R. / Stusch, S. "Investigación de mercados. Textos y casos". UTEHA. México, 1990
10. Camp, R. "Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior performance". *Quality Progress*. Vol. 22, No. 3, Marzo, pp.: 76-82, 1989
11. Camp, R. "Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior performance". *Quality Progress*. Vol. 22, No. 1, Jun., pp.: 61-68, 1989
12. Daniel, L. "Strategic planning - The role of the chief executive". *Long Range Planning*. Vol. 25, No. 2, pp.: 97-104. 1992
13. Davis, A. "Strategic planning for the board". *Long Range Planning*. Vol. 24, pp.: 94-100. 1991
14. Deming, E. "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis". Díaz de Santos, S.A. España, 1989
15. Dirksen, Ch. / Kroeger, A. "Principios y problemas de la publicidad". Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México, 1985
16. Dominguez, G. "La economía Mexicana: ¿Hacia la maquilación?". *Investigación Económica*. No. 209, pp.: 203-247. Julio-Septiembre, 1994
17. Dowling, G. "Systems simulation. Simulating the life cycles of products and services". *Behavioral Science*. Vol. 4, No. 4, pp.: 291-303. 1989
18. Dunn, W. "Publicidad. Su papel en la mercadotecnia moderna". UTEHA. México, 1991
19. Feurer, R. / Chaharbaghi, K. "Defining competitiveness: A holistic approach". *Management Decision*. Vol. 32, No. 2, pp.: 49-58. 1994

20. Fischer, L. / Navarro, A. "Introducción a la investigación de mercados". Mc Graw Hill. México, 1992
21. Gale, B. "Customer satisfaction - relative to competitors - is where it's at (strong evidence that superior quality drives the bottom line and share holder value)". Marketing and Research Today. February. pp.: 39-53. 1994
22. Ginter, P. / Duncan, J. "Macroenvironmental analysis for strategic management". Long Range Planning. Vol. 23. No. 6. pp.: 91-100. 1990
23. Gordon, I. "Cómo anticiparse a su competencia". Fondo Editorial LEGIS. Colombia. 1991
24. Green, P. / Krieger, A. "Segmenting markets with conjoint analysis". Journal of Marketing. Vol. 55. pp.: 20-31. October. 1991
25. Griffith, R. / Pol, L. "Segmenting industrial markets". Industrial Marketing Management. No. 23. pp.: 39-46. 1994
26. Gronroos, Ch. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing". Management Decision. Vol. 32. No. 2. pp.: 4-20. 1994
27. Guzman, O. "Energía y sector agrícola de subsistencia". Comercio Exterior. Vol. 32. No. 4. pp.: 420-421. 1982
28. Hamner, M. / Champy, J. "Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa: Casi todo esta errado". Norma. México. 1994
29. Hansman, H. / Schutjens, V. "Dynamics in market segmentation: A demographic perspective on age-specific consumption". Marketing and Research Today. Sep. pp.: 139-147. 1993
30. Heil, O. / Robertson, T. "Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda". Strategic Management Journal. Vol. 12. pp.: 403-418. 1991
31. Hofer, Ch. / Schendel, D. "Strategy formulation: Analytical concepts". West Publishing Company. U.S.A., 1986
32. Huerta, A. "La industria de transformación en México: 1970-75". Economía Informa. Año 4, No. 32. pp.: 1-5. 1977
33. Hughes, D. "Mercadotecnia. Planeación estratégica". Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1990
34. Idenburg, P. J. "Four styles of strategy development". Long Range Planning. Vol. 26. No. 6. pp.: 132-137. 1993
35. Johansson, H. / McHugh, P. / Pendlebury, J. / Wheeler, W. "Reingeniería de procesos de negocios". Limusa. México, 1994
36. Kotler, P. "Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control". DIANA Técnico. México, 1991
37. Lambin, J. "Marketing estratégico". Mc Graw Hill. México. 1987
38. Marx, T. "Removing the obstacles to effective strategic planning". Long Range Planning. Vol. 24. No. 4. pp.: 21-28. 1991
39. McDaniel, C. "Curso de mercadotecnia". HARLA. México, 1986
40. McDonal, G. / Roberts, Ch. "What you always wanted to know about marketing strategy... But were too confuse to ask". Management Decision. Vol. 30, No. 7. pp.: 54-60. 1992
41. Migliore, H. "Strategic planning and management". Kugan Page Ltd. U.S.A., 1990

42. Mintzberg, H. "Rethinking strategic planning. Part I. Pitfall and fallacies". Long Range Planning. Vol. 27, No. 3, pp.: 12-21. 1994
43. Mintzberg, H. "Rethinking strategic planning. Part II. New roles for planners". Long Range Planning. Vol. 27, No. 3, pp.: 22-30. 1994
44. Mintzberg, H. "The fall and rise of strategic planning". Harvard Business Review. January-February, pp.: 107-114. 1994
45. Mintzberg, H. / Quinn, J. "The strategy process - concepts and contexts". Prentice Hall, Inc. New Jersey, U.S.A., 1992
46. Nacional Financiera. "Presencia de Nacional Financiera en 1990-1994". Impulso. 1995
47. Nacional Financiera. "Technological development program". NAFIN. México, 1992
48. Nandkeolyar, U. / Rao, S / Rana, K. "Facility life cycles". OMEGA, Int. Journal of Management Science. Vol. 21, No. 2, pp.: 245-254. 1993
49. Peters, J. "Business policy in action. On gurus". Management Decision. Vol. 31, No. 8, pp.: 9-12. 1993
50. Peters, J. "Business policy in action. On strategy". Management Decision. Vol. 31, No. 8, pp.: 5-8. 1993
51. Pope, J. "Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional". Norma. Colombia, 1984
52. Popper, E. / Buskirk, B. "Technology life cycles in industrial markets". Industrial Marketing Management. No. 21, pp.: 23-31. 1992
53. Porter, M. "Estrategia competitiva". CECSA. México, 1991
54. Porter, M. "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal: Vol. 12, pp.: 95-117. 1991
55. Porter, M. "Ventaja competitiva". CECSA. México, 1992
56. Proctor, T. / Ruocco, P. "Generating marketing strategies: A structured creative decision support method". Management Decision. Vol. 30, No. 5, pp.: 50-53. 1992
57. Rudford, K. "Strategic planning. An analytical approach". Reston Publishing Company-Prentice Hall. U.S.A., 1980
58. Rusell, T. / Verrill, G. "Otto Kleppner's publicidad". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1988
59. Sánchez, G. "Técnicas para el análisis de sistemas. Parte I." DEP-FI, UNAM. México, 1993
60. Schoell, W. / Guiltinan, J. "Mercadotecnia. Conceptos y prácticas modernas". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991
61. Serraf, G. "Diccionario metodológico de mercadotecnia". Trillas. México, 1988
62. Steiner, G. "Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1991
63. Taylor, B. "Corporate planning for the 1990's: The new frontiers". Long Range Planning. Vol. 19, No. 6, pp.: 13-18. 1986
64. Taylor, B. / Harrison, J. "Planeación estratégica exitosa". Legis. Colombia, 1991
65. VanGundy, A. "Techniques of structured problem solving". Van Nostrand and Reinhold. New York. U.S.A., 1981
66. Varadarajan, P. / Clark, T. / Pride, W. "Controlling the uncontrollable: Managing your market environment". Sloan Management Review. Winter, 1992

67. Zabriskie, N. / Huellmantel, A. "Marketing research as a strategic tool". Long Range Planning, Vol. 27, No. 1, pp.: 107-118, 1994
68. Zwicki, F. "Discovery, invention, research". The Macmillan Co. Canada, 1966

# ANEXOS

# ANEXO 1

## REPORTE FINAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

---

### INTRODUCCIÓN.

Más del 90 % de las empresas en México son micros, pequeñas y medianas por lo que toma gran importancia el apoyo que se les pueda brindar. Para poder dar este apoyo es necesario tener una idea de los principales problemas que tiene el empresario, cómo opera su empresa y la ayuda externa que se le puede brindar en un área específica.

El modo de recopilación de la información en este estudio fue por medio de la aplicación de cuestionarios a empresarios y profesionistas que tenían de alguna manera relación con sistemas productivos, con el fin de obtener el conocimiento de sus necesidades para el uso de una guía.

### OBJETIVOS.

- Obtener las principales características que buscan los empresarios en una guía enfocada a realizar estudios de mercado/producto.
- Identificar los principales problemas en los que están sumergidas las empresas en su sector correspondiente.
- Obtener las principales características por las que pueden o no ser contratados los asesores externos.

### RESULTADOS.

En cuanto al contenido de una guía, el empresario considera importante que se ejemplifiquen los capítulos con casos prácticos, que se den conceptos fáciles de entender, con capítulos cortos y mostrar un directorio. El directorio tendría a indicar dónde se puede obtener información del mercado, del consumidor o de la competencia, en una manera general. El indicar el cómo se aplicaría la metodología propuesta dará la facilidad del uso de la guía al empresario.

Los principales problemas en que están sumergidas las empresas son de tipo de mercado (90%) y el resto de tipo financiero. Esto se apoya en la opinión de que si se llegase a pedir

asesoría externa sería para el planteamiento de problemas de tipo de mercado, financiero, calidad y administrativos.

La mayoría de los empresarios tienen bien identificados tanto a su consumidor actual como al potencial, pero las prácticas que están siguiendo no les están dando, al 50 % de los entrevistados, las suficientes ganancias para mantener el negocio, esto se puede deber por la competencia que entra en el ramo, tanto de tipo extranjero como nacional, guerra de precios en el segmento, falta de publicidad o que en el segmento en que están compitiendo está saturado y necesitan prácticas de apoyo para la identificación de puntos de menor competencia.

Es importante hacer notar la utilidad del historial de ventas (solo el 50 % lo lleva a cabo) con el fin de identificar una posible secuencia de ventas del producto, o el uso de técnicas como los escenarios donde hay que tomar en cuenta factores externos que puedan afectar el ciclo de venta, e ir identificando el desarrollo del producto a través de la formación del ciclo de vida para adaptar estrategias en su desarrollo, eliminando riesgos de operación y optimizar los recursos en el uso de publicidad, promoción, distribución, etc.

La opinión del empresario hacia el trabajo del asesor externo es importante para su posible contratación, en donde en la muestra estudiada el 50 % aproximadamente la habían usado en un momento dado, y solo el 7 % resolvió sus problemas totalmente.

Del total, solo el 30 % de los empresarios tuvieron opiniones positivas para el trabajo del asesor, el resto duda de su contratación por no conocer su experiencia, por considerarlo de alto costo para la empresa, por no aportar nada nuevo, etc. y en el caso de ser contratados esperarían resultados de corto plazo con un reporte de la situación claro, directo y sencillo.

## CONCLUSIONES.

- El formato y contenido de la guía que los empresarios consideran como el adecuado son:
  - \* Mostrar casos prácticos
  - \* Dar conceptos fáciles
  - \* Mostrar capítulos cortos
- Los principales problemas de los empresarios son de tipo:
  - \* Mercado (90 %)
  - \* Financiero (10 %)
- Del 50 % de los empresarios que han usado asesoría externa, sólo un 7 % resolvió satisfactoriamente sus problemas.
- El 70 % de los empresarios duda en contratar servicios externos de asesoría por:
  - \* No conocer su experiencia
  - \* Ser de alto costo para la empresa
  - \* No aportar conocimiento extra de la situación

## ANEXO 2

### TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

*A) Tipo de empresa a la que se le aplicó el cuestionario:*

Micro (de 1 a 15 empleados)	8	53.33
Pequeña (de 16 a 100 empleados)	3	20.00
Medianas (de 101 a 250 empleados)	1	6.67
Grandes (más de 250 empleados)	3	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

*B) Giro de la empresas estudiadas:*

Fabricante de servicios o productos	11	73.33
Distribuidor (comercializadora)	4	26.67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

*1) ¿Cuáles han sido hasta hoy tus problemas más comunes en la empresa?*

No se vende	2	6.45
No tengo identificado al consumidor final	1	3.23
La competencia me gana a los clientes	2	6.45
No tengo idea del consumidor potencial	1	3.23
Tengo producto de baja movilidad	2	6.45
Hay mucha competencia	6	19.35
Tengo productos con precios muy altos	4	12.90
Me falta publicidad para vender el producto	4	12.90
Falta re-educar al cliente	1	3.23
Falta financiamiento	2	6.45
La competencia informal baja mucho el precio	1	3.23
Falta de inventario disponible	1	3.23
Las políticas del país	1	3.23
La crisis económica	1	3.23
Alto costo de la materia prima	1	3.23
Mercados muy sensibles a los precios	1	3.23
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

2) *¿Qué haces para resolver estos problemas?*

Uso asesoría externa	2	8.33
Pregunto a compañeros del ramo	3	12.50
Me asesoro con guías existentes	2	8.33
Uso experiencia interna	10	41.67
Apoyo en instituciones como el ITAM	1	4.17
Verificar las necesidades de los clientes	1	4.17
Exportar	1	4.17
Crédito con proveedores	1	4.17
Crear financiamientos	1	4.17
Optimizar operaciones	1	4.17
Reducir costos	1	4.17
TOTAL	24	100.00

3) *Si has usado asesoría externa, ¿qué resultados te dió?*

Nunca he usado asesoría externa	7	46.67
Resolví mis problemas	1	6.66
Sólo una parte del problema quedó resuelto	4	26.67
No contestó	3	20.00
TOTAL	15	100.00

4) *¿Estás inscrito en tu cámara de comercio correspondiente?*

Si	4	26.67
No	10	66.67
No contestó	1	6.66
TOTAL	15	100.00

5) *¿Cuáles son los principales beneficios que te brinda la cámara?*

Dan información de cursos	1	14.29
Mandan información por correo	2	28.57
Ningún beneficio	1	14.29
Dan información sobre asesorías	1	14.29
No sé	1	14.29
Dan unidad sectorial	1	14.29
TOTAL	7	100.00

6) *Si has usado alguna guía, ¿qué piensas de ellas?*

Nunca he usado una guía	6	31.58
No dan la metodología claramente	1	5.26
Me han dado excelentes resultados	2	10.53
Son muy aplicables	2	10.53
Dan conceptos y pasos claros	4	21.05
Dicen el cómo realizar el estudio	3	15.79
No contestó	1	5.26
TOTAL	19	100.00

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

7) En cuanto al formato de una guía enfocada al empresario, ¿Cómo te gustaría que fuera su presentación? (Marca las tres principales características)

Capítulos cortos	5	13.16
Casos prácticos	11	28.95
Conceptos fáciles	6	15.79
Con glosario	1	2.63
Con imágenes	1	2.63
Con directorio	5	13.16
Con gráficas	3	7.89
Sencilla	1	2.63
Simplificada	4	10.53
No contestó	1	2.63
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100.00</b>

8) Si necesitaras una guía sobre el estudio de mercado, ¿qué temas específicos te gustaría encontrar?

Zonas donde se necesita el producto	2	6.90
Publicidad	2	6.90
Financiamiento	3	10.34
Datos históricos	1	3.45
Impuestos	1	3.45
Selección del cliente	4	13.79
Selección de muestras representativas	1	3.45
Estrategias de competencias	1	3.45
Cómo usar la Mercadotecnia	1	3.45
Pisos para ser su propio asesor	1	3.45
Investigación de mercados	1	3.45
Estudio de la competencia	1	3.45
Presentación de un cuestionario al consumidor	1	3.45
Abordar al cliente potencial	1	3.45
Cómo obtener estudios confiables	1	3.45
Estrategias de mercadeo	1	3.45
Evaluación del mercado	1	3.45
Entendimiento del consumidor	1	3.45
No contestó	4	13.79
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

9) ¿Tienes bien identificado a tu consumidor y sus necesidades?

Si	12	80.00
No	2	13.33
No contestó	1	6.67
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

10) ¿Cómo lograste seleccionarlo?

Preguntándole sus necesidades	2	11.11
Visitas personales	1	5.56
Al azar	1	5.56
Recomendaciones	1	5.56
Por giro	1	5.56
Mercado potencial	1	5.56
Acuerdo del grupo	1	5.56
Por las compras que realizan	1	5.56
Por sus necesidades	2	11.11
Por medio de la observación	2	11.11
Por experiencia	2	11.11
No contestó	3	16.67
TOTAL	18	100.00

11) ¿Tienes identificado a quién más le puedes vender?

Si	9	60.00
No	2	13.33
No contestó	4	26.67
TOTAL	15	100.00

12) ¿Los consumidores actuales te dan la suficiente ganancia para mantener el negocio?

Si	6	40.00
No	7	46.67
No contestó	2	13.33
TOTAL	15	100.00

13) ¿Has realizado un estudio de mercado para seleccionar a tus clientes?

Si	5	33.33
No	9	60.00
No contestó	1	6.67
TOTAL	15	100.00

14) ¿Cuánto tiempo ha estado tu producto (el de mayor ganancia para ti) en el mercado?  
(aproximado)

De uno a tres años	6	40.00
De cuatro a seis años	4	26.67
De siete a diez años	1	6.67
De diez a veinte años	1	6.67
Más de veinte años	1	6.67
No contestó	2	13.33
TOTAL	15	100.00

15) En este tiempo, ¿has usado algún tipo de publicidad?

Si	14	93.33
No	1	6.67
TOTAL	15	100.00

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

16) ¿Qué tipo de publicidad fue?

Volantes	4	8.89
Panorámicos	2	4.44
Poster	5	11.11
Con representantes	3	6.67
Carteles	3	6.67
Radio	4	8.89
Calendarios	2	4.44
Recuerdos	5	11.11
Tráficos	3	6.67
Televisión	4	8.89
Hojas en paredes	3	6.67
Anuncios en folletos comerciales	1	2.22
Revistas	2	4.44
Sección amarilla	1	2.22
Lista de precios	1	2.22
Promoción escrita	1	2.22
Propaganda	1	2.22
TOTAL	45	100.00

17) ¿Te dio resultado? (Aumentaste tus ventas)

Si	13	92.86
No	1	7.14
TOTAL	14	100.00

18) ¿Tienes un historial de ventas de tu producto?

Si	8	53.33
No	6	40.00
No contestó	1	6.67
TOTAL	15	100.00

19) ¿Has identificado los meses, la zona, etc. de mayores ventas de tu producto?

Si	8	53.33
No	5	33.33
No contestó	2	13.34
TOTAL	15	100.00

20) ¿Tienes identificada a tu competencia?

Si	14	93.33
No contestó	1	6.67
TOTAL	15	100.00

21) ¿Conoces los productos de tu competencia?

Si	14	93.33
No contestó	1	6.67
TOTAL	15	100.00

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

22) ¿Cómo es tu producto con relación a tu competencia?

Mejor	13	72.22
Igual	5	27.78
TOTAL	18	100.00

23) ¿Han entrado nuevos competidores al mercado?

Si	10	66.67
No	4	26.67
No sé	1	6.66
TOTAL	15	100.00

24) De qué tipo:

Nacionales	5	45.45
Extranjeros	5	45.45
No contestó	1	9.10
TOTAL	11	100.00

25) ¿Trata la competencia de diferenciarse de ti?

Si	4	26.67
No	7	46.66
No sé	4	26.67
TOTAL	15	100.00

26) ¿Cómo lo hace?

Por medio de la Televisión	1	12.50
Demostraciones de su producto en tiendas	1	12.50
Usando los mismos medios	1	12.50
Dan conceptos diferentes	2	25.00
Usan empaques diferentes	2	25.00
Por la formulación (contenido) de su producto	1	12.50
TOTAL	8	100.00

27) El precio de tu producto, con relación a la competencia es:

Más alto	4	22.22
Igual	5	27.78
Más bajo	8	44.44
No contestó	1	5.56
TOTAL	18	100.00

28) ¿Has usado algunas técnicas especiales para apoyarte a realizar el estudio de mercado?

Si	3	20.00
No	12	80.00
TOTAL	15	100.00

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

29) *¿Cuáles han sido?*

Zonificar y control de establecimientos	1	25.00
Estudio de la competencia	1	25.00
Visitas personalizadas	1	25.00
No contestó	1	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100.00</b>

30) *Si tuvieras la oportunidad o la necesidad de contratar servicios externos de asesoría para tu empresa, ¿sobre qué tipo de problema piensas que sería el principal para apoyarte en la asesoría?*

De tipo financiero	6	22.22
De tipo de mercado	9	33.33
De tipo administrativo	4	14.81
De tipo de procesos	1	3.70
De tipo de calidad	5	18.52
Servicio e instalación	1	3.70
No contestó	1	3.70
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100.00</b>

31) *¿Cómo te gustaría que te presentara el plan de trabajo el asesor?*

Claro	5	15.15
Específico	2	6.06
Práctico	2	6.06
Sencillo	4	12.12
Directo (concreto)	5	15.15
Impreso	1	3.03
Personal	2	6.06
Resultados a corto plazo	1	3.03
Alternativas de solución	1	3.03
Diagrama de Flujo	1	3.03
Mostrar desde las hipótesis hasta posibles resultados	2	6.06
Confidencialidad	1	3.03
Objetivos definidos	2	6.06
No contestó	4	12.12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>

32) *¿Cuál es el tiempo aproximado que piensas que es el necesario para solucionar el problema por medio del trabajo de asesoría externa?*

Menos de un mes	3	20.00
De uno a tres meses	3	20.00
De tres a seis meses	4	26.67
Más de seis meses	1	6.67
Depende del problema	2	13.33
No contestó	2	13.33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

33) *¿Qué opinión tienes del asesor externo?*

Dependiendo de su manejo de la situación	1	4.35
Es importante su trabajo	2	8.70
Usan solo juicios aprendidos	1	4.35
No aportan nada nuevo	1	4.35
Usan casos extranjeros	1	4.35
No se conoce su experiencia	3	13.04
Es apoyo importante	5	21.74
Muy alto costo	3	13.04
Solo quiere sacar dinero a la compañía	1	4.35
No sé	1	4.35
Igual de bueno/malo como uno interno	1	4.35
No contestó	3	13.04
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

34) *El pago al trabajo del asesor, ¿cómo te gustaría que fuera?*

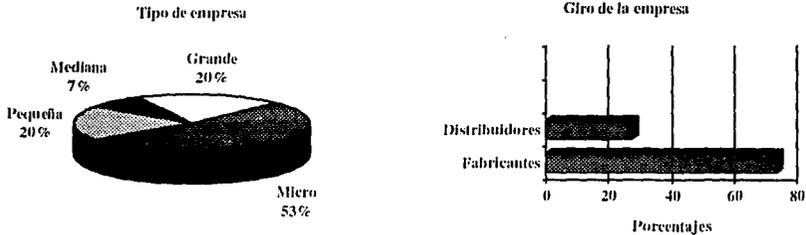
Una parte al iniciar, y el resto al terminar	6	28.57
Por un porcentaje de las ventas después de aplicar el plan	4	19.05
Por hora de asesoría	1	4.76
Todo al final	3	14.29
Dependiendo de los resultados	2	9.52
Por objetivos y resultados logrados	1	4.76
Depende de cómo trabaje	1	4.76
Depende del costo	1	4.76
No contestó	2	9.52
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100.00</b>

## ANEXO 3

### RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS.

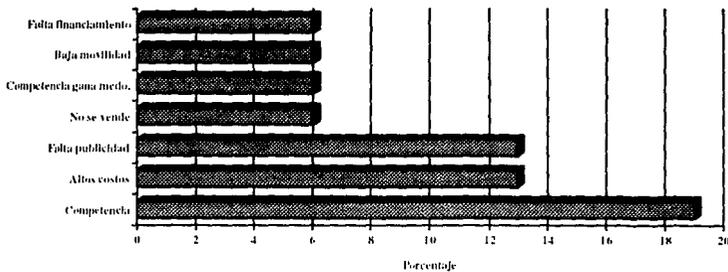
La aplicación del estudio tuvo como finalidad tener una idea de qué quiere obtener el empresario de una guía enfocada al estudio de mercado/producto, qué es lo que actualmente está realizando con relación a este tipo de estudio y la opinión que se tiene sobre el asesor que les podría brindar en un momento dado un soporte a la toma de decisión con un menor riesgo.

La mayor parte de los participantes correspondieron a micro empresarios, siendo que aproximadamente el 75 % son fabricantes de un servicio o producto.

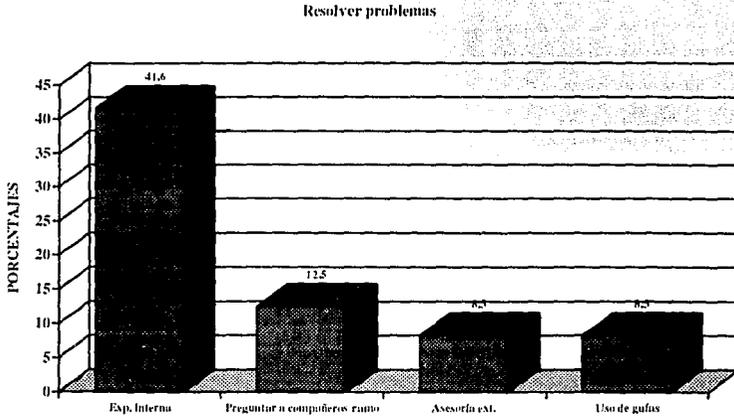


Los problemas más comunes que tienen los empresarios es que hay demasiada competencia en el mismo sector en que compiten, por lo que tratan de diferenciarse de la competencia bajando el costo de sus productos y ganando parte del mercado. Otro problema es que no saben quién es el consumidor potencial, por lo que está faltando segmentar de una manera adecuada el mercado, y por otro lado, algunas empresas sufren por falta de financiamiento.

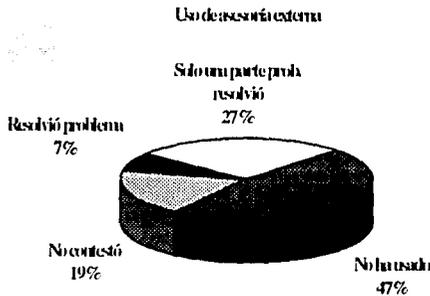
#### Problemas más comunes



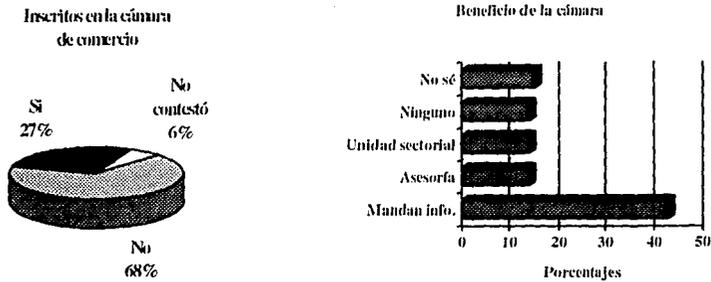
Con base en esos problemas identificados, aproximadamente el 40 % de los entrevistados usan regularmente asesoría interna para resolverlos, y por debajo del 10 % el uso de la asesoría externa. Este bajo porcentaje tiene relación con la opinión que se tiene del asesor, como por ejemplo de que no se conoce su experiencia, no aporta nada nuevo o es alto su costo, entre otros.



Aproximadamente solo un 30 % han usado asesoría externa en algún momento, de los cuales el 7 % logró obtener resultados positivos resolviendo sus problemas y a un 27 % les sirvió para resolver una parte de su problema.

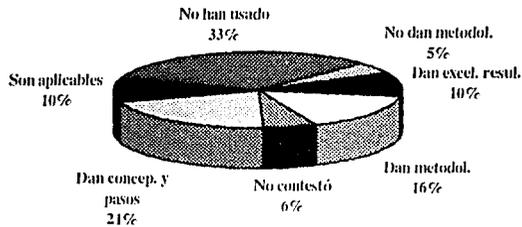


El 27 % de los empresarios están inscritos en su cámara de comercio correspondiente, en donde el principal beneficio que obtienen es que la cámara manda información a sus socios o el uso de la asesoría.

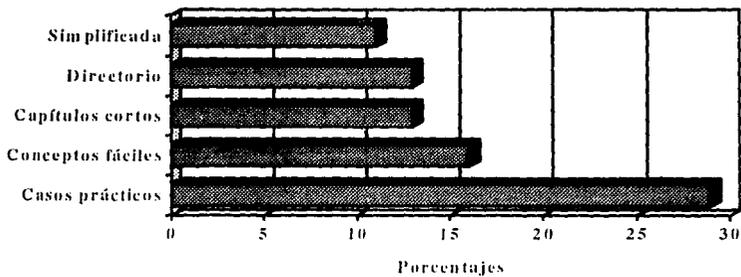


El principal uso que se le encuentra a una guía son los conceptos y pasos claros, siendo que las principales características que quieren encontrar son casos prácticos, conceptos fáciles, capítulos cortos, con directorio y simplificada.

**Uso de una guía**

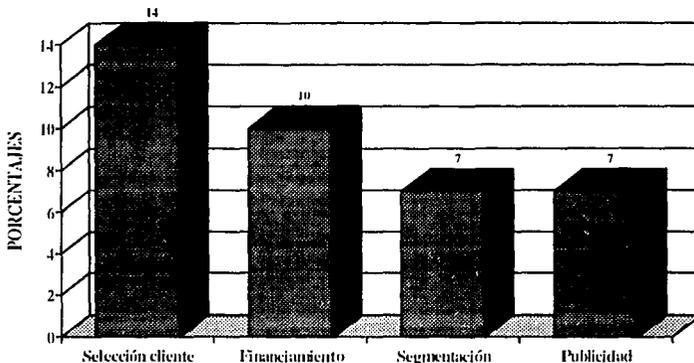


**Formato de la guía**



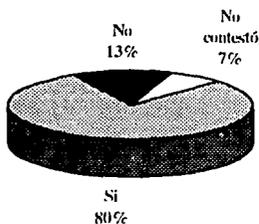
Sobre los temas que les interesan al empresario sobre el estudio de mercado/producto sobresalen la selección del cliente, financiamiento, segmentación y publicidad.

### Temas de la guía



Sobre la segunda parte que es acerca de lo que ha hecho el empresario, el 80 % tiene identificado a su consumidor actual y el 60 % a su consumidor potencial, siendo que aproximadamente el 50 % han identificado que los consumidores actuales no dan la suficiente ganancia para mantener el negocio y esto también se refleja en la gran competencia que hay en el segmento y por la diferenciación en costos que realiza la competencia.

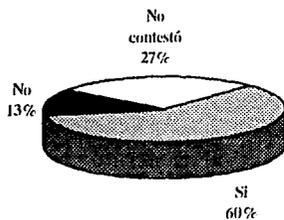
### Esta identificado el consumidor:



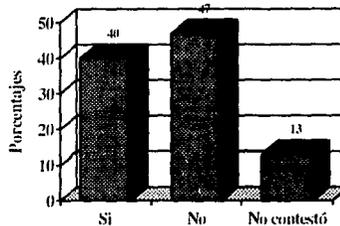
### Selección:

- Preguntas directas
- Hábitos de compra
- Por sus necesidades
- Por observación
- Por la experiencia

**Esta identificado el consumidor potencial:**



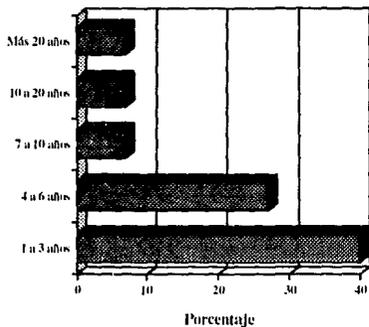
**Mantener el negocio con los consumidores actuales:**



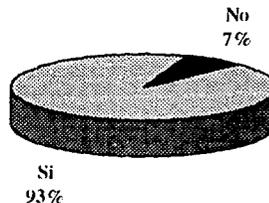
Dos terceras partes de los empresarios no han realizado un estudio de mercado para seleccionar a sus clientes, por lo que pueden estar compitiendo en un segmento saturado por la competencia.

El 40 % de los productos líderes de las empresas del estudio tienen en el mercado de 1 a 3 años, siendo un tiempo relativamente corto, por lo que es necesario para posicionar el producto usar publicidad, caso del 93 % de los empresarios.

**Tiempo del producto en el mercado:**



**Usan algún tipo de publicidad**

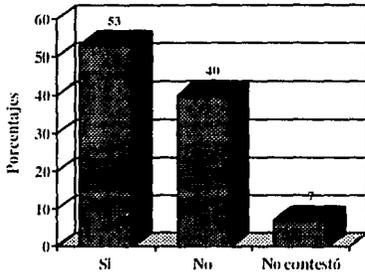


El tipo de publicidad mas común que usan los empresarios son posters, recuerdos, volantes y radio, y su selección depende en gran medida del presupuesto establecido para la

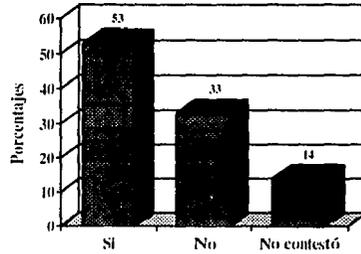
publicidad, del tipo de consumidor que comprará el producto y del alcance; siendo que los empresarios que la usaron (93 %) tuvieron un incremento en la venta de sus productos.

Aproximadamente el 50 % de los empresarios acostumbran a realizar un historial de ventas de su producto así como la identificación de meses o zonas de mayor venta del producto.

Historial de ventas:



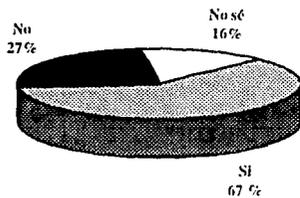
Identificación de meses, zonas, etc. de mayor venta:



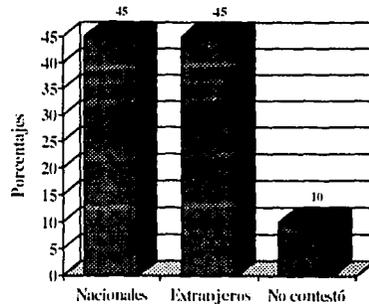
El otro punto que se debe de tomar en cuenta es el estudio de la competencia en donde casi el 100 % han identificado quiénes son y cómo son sus productos, siendo que en la comparación con sus productos consideran el 72 % que tienen un producto superior a su competencia.

En cuanto al monitoreo que realizan sobre el mercado, se estiman que han entrado al mercado competidores, tanto extranjeros como nacionales.

Penetración de nuevos competidores:



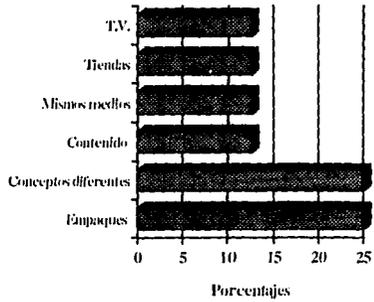
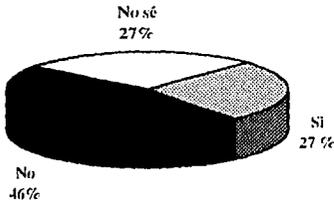
Tipo de competidores:



El 73 % de los empresarios no saben o consideran que la competencia no se está diferenciando de su producto, el resto ha observado que se tratan de diferenciar ofreciendo nuevas características del producto (conceptos o empaques diferentes).

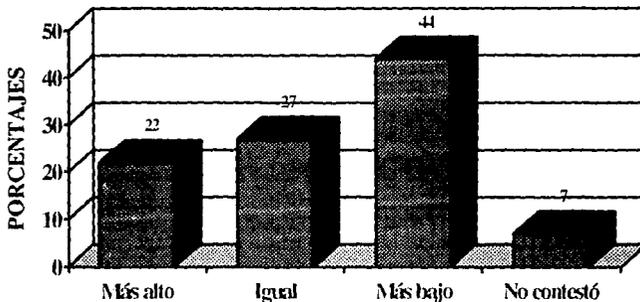
Manera de diferenciación:

Diferenciación de la competencia:



El 72 % de los empresarios consideran que tienen un producto superior en el mercado; y el 44 % tienen un producto de menor costo siendo que no han sido suficientes éstas prácticas ya que aproximadamente el 50 % de las empresas tienen problemas en la obtención de suficiente ganancia para mantener el negocio.

Precio con relación a la competencia:

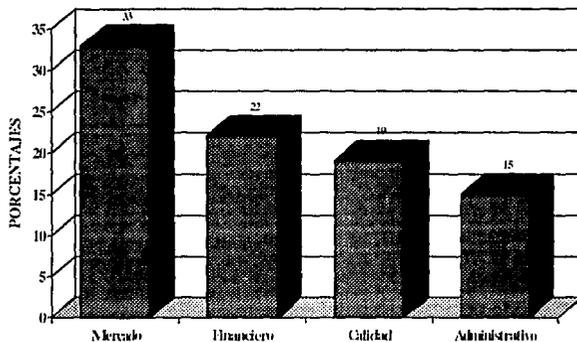


En general no se usan técnicas de apoyo para la realización del estudio mercado/producto.

La tercera parte del cuestionario fue enfocada a recopilar información sobre la opinión que tiene los empresarios en el uso de la asesoría externa.

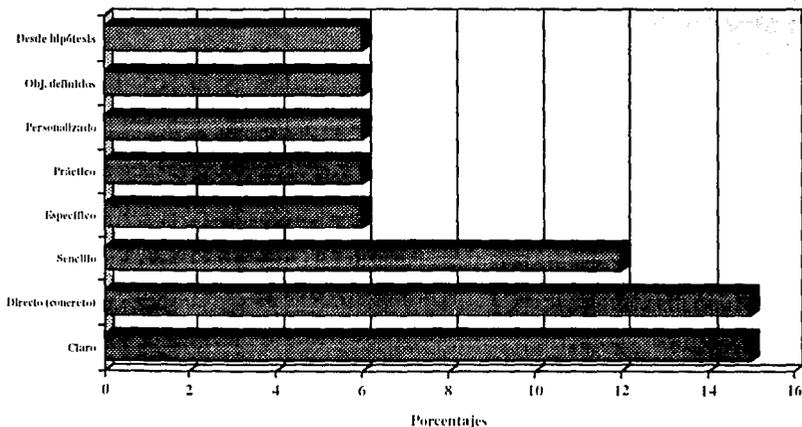
Los principales problemas por el que el empresario solicitaría asesoría son de tipo de mercado, financiero y de calidad, siendo factores importantes para incrementar la competitividad de la empresa.

Tipo de problema por el que solicitarían la asesoría:



En cuanto a las características que esperan del plan de trabajo es un informe claro de la situación, que sea concreto y sencillo en su presentación.

Características de un plan estratégico:

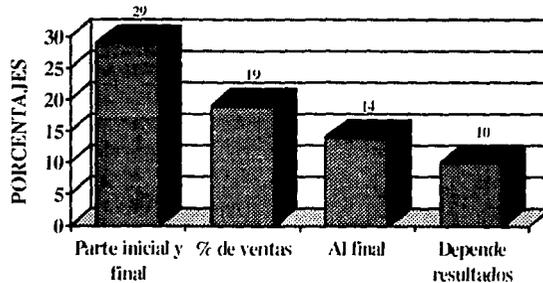


La mayoría de los empresarios quieren un trabajo de asesoría de menos de 6 meses por querer obtener resultados a muy corto plazo.

La solicitud que se tiene del trabajo del asesor depende en gran medida de la opinión del empresario, de las cuales solo un 35 % tienen opiniones positivas, el resto duda por no conocer su experiencia, por creer que solo usan ejemplos aprendidos o extranjeros que no se adaptan a su situación, por incrementar los costos de operación o por no aportar nada nuevo al empresario.

Si en el caso de llegar a solicitar al asesor, para cubrir su cuota el empresario considera ideal su pago de la siguiente manera: Una parte al iniciar y el resto al terminar; con un porcentaje de ventas después de aplicar el plan; o todo al final. Tres posibles formas que el empresario considera muy factible para negociar el pago de servicio del asesor externo.

### Forma ideal de pago al asesor:



Resumiendo, la información que se recopiló fue del siguiente tipo:

- Estructuración de la guía
- Estudio de las actividades de la empresa con el fin de encontrar debilidades en su estructura y darles soporte con la guía.
- Opinión que se tiene del asesor externo.