

22
24



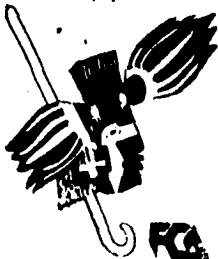
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA, Y ADMINISTRACION

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL
LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
SERGIO ESPINOSA BALLESTEROS
SERGIO JESUS PEREZ ORTIZ**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A. CLOTILDE HERNANDEZ GARNICA**



UNAM MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI ESPOSA

**CON TODO MI AMOR Y RESPETO Y
POR LA GRAN PASIENCIA QUE
TUVO DUELANTE LA REALIZACION
DEL PRESENTE TRABAJO.**

A MIS HIJOS

**POR LOS GRANDES MOMENTOS
QUE PASAMOS SIEMPRE, Y
ESPERANDO QUE ESTE TRABAJO
LOS ESTIMULE A SER GRANDES
TRIUNFADORES.**

A MIS PADRES

**POR EL GRAN EJEMPLO,
ESTIMULO Y CONFIANZA QUE
SIEMPRE ME HAN
DEMOSTRADO.**

**A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

**FOR HABERME BRINDADO LA
OPORTUNIDAD DE SALIR
ADELANTE POR LA VIDA.**

A MIS HERMANOS

**CON GRAN RESPETO Y CARINO ,
QUIENES SIEMPRE ME HAN
BRINDADO TODO SU APOYO PARA
ALCANZAR MIS OBJETIVOS.**

A TODAS LAS PERSONAS

**QUE ESTAN CERCA DE MI Y QUE
CUIDAN DE MI ESPOSA E HIJOS
PARA SALIR ADELANTE.
ESPECIALMENTE A MIS
QUERIDOS " SUEGROS".**

A DIOS.

"Yo soy la planta y ustedes las ramas, el que permanezca unido a Mí, y Yo unido a él da mucho fruto; pero sin Mí nada pueden ustedes hacer".

(Jn 15 : 4-5).

A MIS PADRES.

Gracias por todo su apoyo, sus consejos y su amor, ya que siempre están conmigo porque a ustedes los debo lo que soy, y sobre todo gracias por ser siempre Mis amigos.

A MIS HERMANOS.

Gracias por estar siempre conmigo, por la confianza depositada en Mí, porque son el mejor ejemplo que he tenido en Mí vida.

**A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

**Gracias por brindarme la
oportunidad de salir adelante.**

A MIS CUÑADOS.

**Gracias por todo su apoyo
incondicional durante mi carrera.**

A Esmeralda Arenas Nuñez.

**Con todo mi amor.
Gracias por tu apoyo incondicional
y por ser la motivación más
hermosa siempre.**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PARA EL LANZAMIENTO DE UN
NUEVO PRODUCTO**

1. INTRODUCCIÓN.	3
2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACION.	6
2.1. Misión y Objetivos Organizacionales.	7
2.2. Políticas de la Empresa para Nuevos Productos.	10
2.3. Arbol de Decisión: Importar vs. Producir.	13
2.4. Análisis Estratégico de la Empresa.	15
3. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INDUSTRIAL.	25
3.1. Situación Actual de la Industria de la Construcción.	27
3.2. Análisis de la competencia.	30
3.3. Fuerzas que Mueven la Competencia.	33
A. Rivalidad entre los Competidores.	35
B. Presión de Productos Sustitutos.	37
C. Poder Negociador de los Compradores.	37
D. Poder Negociador de los Proveedores.	39
E. Amenaza de Competidores Potenciales.	41
4. ANALISIS DEL MERCADO.	45
4.1. Situación actual del mercado.	47
4.2. Segmentación del mercado y mercado meta.	49
4.3. Mercado al que pertenece nuestro producto.	51
A. Competencia perfecta.	52
B. Competencia monopolista.	53
C. Oligopolio.	54
D. Monopolio.	54
4.4. Evaluación del mercado.	55
4.5. Catalogo de Productos.	56
4.6. Comportamiento del Consumidor.	60
5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS.	62
5.1. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva.	77
5.2. La elección de la estrategia competitiva.	78
6. ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA INTRODUCCION AL MERCADO DE CUBREFACIL.	81
6.1. Objetivo.	82
6.2. Pronóstico de ventas.	83
6.3. Distribución.	85
6.4. Promoción.	90
Anexo I. Procedimiento de Lanzamiento de Nuevos Productos.	94
Anexo II. Areas Funcionales de la Empresa.	102
Bibliografía.	109

1. INTRODUCCION.

Los factores que intervienen en el proceso de lanzamiento de un nuevo producto son determinantes para su aceptación o rechazo dentro del mercado; es interesante la determinación y evaluación de éstos, y por ello abordamos este tema ya que la sociedad con un ritmo de vida ciudadano, busca satisfactores de conveniencia que le permitan tener una vida más tranquila y además, disponer del mayor tiempo libre para la convivencia familiar y social.

El producto que deseamos lanzar al mercado es un **RESANADOR INSTANTÁNEO** de uso principalmente doméstico. Por tal motivo nuestro trabajo estará dirigida hacia amas de casa y personas en general que hacen pequeñas reparaciones en casa.

El perfil del consumidor al que se orienta nuestro producto son todas aquellas familias que habitan en la ciudad de México, que cuentan con poco tiempo y que estarán dispuestos a comprar un resanador instantáneo que utilizarán, previo a restauraciones pequeñas en su hogar. Asimismo, el producto está dirigido a las familias cuyo nivel socioeconómico es medio y alto, y que habitan en la Ciudad de México.

El mercado
primera
personas
de
presentable



meta está conformado por amas de casa en instancia, pero también por todas aquellas que en ocasiones realizan trabajos pequeños de restauración con objeto de mantener su vivienda.

Las características principales de nuestro mercado meta son: todas aquellas personas cuya edad fluctúa entre los 25 y los 40 años; que acostumbran tener en óptimas condiciones su casa habitación y que estarían dispuestas a adquirir un resanador de fácil aplicación.

Como actualmente el ritmo de vida ciudadano es muy acelerado y la situación económica por la que atraviesa el país es realmente crítica, la sociedad busca, cada vez más, productos que satisfagan sus necesidades inmediatas al menor costo y con características tales como de fácil aplicación y durabilidad.

Este trabajo cuenta con seis unidades ligadas en una secuencia tal, que permite una rápida comprensión acerca del tema que nos atañe. Primeramente, haremos un análisis de la organización a la que pertenecemos, especificando objetivos, estructura y generalidades de la empresa.

A continuación analizaremos la industria de la construcción a fin de conocer el marco conceptual dentro del cual vamos a trabajar. Posteriormente realizaremos un análisis del mercado para identificar las oportunidades de nuestro producto para ingresar y triunfar en el mercado.

La característica primordial de nuestra investigación, es que nos basamos para su realización en un concepto moderno de estrategia competitiva, es por ello que un capítulo completo abarcará las estrategias competitivas genéricas.

Para finalizar y cerrar nuestra investigación, estableceremos la estrategia de comercialización de nuestro resonador, mediante la mezcla de la mercadotecnia y utilizando las conocidas 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para finalizar la investigación haremos un humilde aporte de conclusiones y recomendaciones acerca del lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Este trabajo fue elaborado tomando en consideración la obligación que tenemos con nuestra Facultad y nuestro compromiso con la sociedad en general.

Por lo que pretendemos lograr conjuntar las ventajas del conocimiento teórico sobre las técnicas y procedimientos actuales existentes sobre el tema que nos concierne y la oportunidad de aprovechar un caso real de una empresa química multinacional líder en el ramo de adhesivos que se ve obligada a manifestar su compromiso con la sociedad ofreciendo productos novedosos y de alta calidad a nuestro mercado.

Por tal motivo pondremos todo nuestro empeño porque esta investigación verdaderamente logre el objetivo de aportar una herramienta útil sobre las etapas que debemos llevar a cabo para asegurar el éxito de introducir nuevos productos al mercado.

2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

La misión de la empresa "CONSTRUSERV" es proporcionar a nuestros clientes, la satisfacción de sus necesidades poniendo productos de fácil aplicación, con una alta calidad, duraderos a los precios más accesibles del mercado, para que el consumidor mismo sea quien los utilice sin la necesidad de requerir de los servicios de gente especializada para ello.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA SON :

1. Satisfacer óptimamente las necesidades de los consumidores.
2. Posicionar nuestros productos en la mente del consumidor.
3. Penetrar en el mercado para consolidar la participación de los productos de la empresa Construserv.
4. Proporcionar una amplia gama de productos de calidad.
5. Facilitar el uso de productos para el hogar.
6. Obtener mayores márgenes de utilidad para beneficio de la empresa.
7. Lograr un crecimiento planeado durante los próximos años.
8. Mantener la búsqueda constante de nuevos productos que mantengan a la vanguardia a la empresa dentro de su ramo.

Hemos dejado claro que a nuestro producto (CUBREFACIL) tenemos que posicionarlo dentro de un contexto que permita su adecuada introducción al mercado bajo una estrategia comercial que logre una clara comunicación con nuestro mercado meta resaltando en todo momento los atributos y beneficios de nuestro producto.

Por otra parte, como ya hemos mencionado la adecuada implementación de esta estrategia, nos permitirá defendernos ante las posibles amenazas de las fuerzas competitivas, es por eso que usaremos la (Estrategia de Diferenciación) por supuesto sin dejar de considerar los aspectos de bajos costos; en otras palabras haremos el mejor uso de todas las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa con respecto a los competidores.

El objetivo económico será establecer una adecuada política de precios tal que permita obtener un margen razonable de ganancia sobre el costo total de producción. De esta manera lograremos una rápida introducción de este producto incluyendo la política ya establecida de crédito y plazo de crédito como a continuación indicamos:

30 días neto
5% ppp (por pronto pago) a 8 días.

Es también, importante aclarar que la anterior política fue establecida con base en las muy variables condiciones económicas actuales y el análisis de la competencia, misma que podrá variar con la situación económica .

La empresa está entonces orientada completamente hacia la satisfacción del mercado, por lo cual vale la pena mencionar que para lograr los objetivos económicos es necesario que nuestro producto sea rentable, por lo tanto debemos considerar que el análisis cuidadoso de precios será fundamental para lograr que se cree una demanda tal del producto que nos permita logros económicos de escala y por lo tanto ofrecer el más accesible precio de venta posible.

De lo anterior se desprende que en una organización como la nuestra existen gastos y costos, y no es sino a través de los precios de los productos y del departamento de ventas y mercadotecnia que la empresa logre tener ingresos que nos permitan mantener la continua operación del negocio.

Es interesante mencionar también, que durante algunas preguntas al consumidor, sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por un producto como el nuestro, ellos mencionaron que ante una situación económica tan difícil procuraban conseguir los mejores productos al menor precio posible. Es por esto que, como dijimos se busca fijar un precio sensato que considere por una parte los objetivos de utilidad de la empresa y por otro los objetivos de mercadotecnia (satisfacción del cliente).

OBJETIVOS DE UTILIDADES.

Para nosotros la permanencia en el mercado a largo plazo será fundamental por lo que consideramos que un margen de ganancia bruto que nos permita ser competitivos y que al mismo tiempo fortalezca nuestra operación global de nuestro negocio. Sin perder de vista la relación directa que existe con el grado de satisfacción alcanzado por el producto, el cual nos permitirá contar con la preferencia del consumidor y así alcanzar los objetivos.

Como mencionaremos en la parte de tipo de mercado al que pertenecemos, no estamos solos en el mercado, de hecho nosotros somos nuevos competidores por lo que seremos muy cuidadosos a las reacciones de nuestros competidores RED DEVIL y COMEX.

Es importante mencionar también que en el caso probable de ser únicos en este nuevo mercado es común que las compañías tengan como objetivo la (maximización de utilidades) aunque este termino parece un tanto cuanto agresivo ya que podrá significar también utilidades excesivas, en este caso estamos hablando de un monopolio, y el cual hasta este tiene su limite mismo, que estaría controlado por la operación y demanda del mercado.

OBJETIVOS DE VENTAS.

En esta parte podemos primero mencionar las dos consideraciones que se refieren estos objetivos:

- a) **Aumentar los objetivos de ventas.**
- b) **Mantener o aumentar la participación del mercado.**

a) **Aumentar los objetivos de ventas.**

Será para nosotros este objetivo primordial para el buen desempeño de nuestras metas, consideramos que una adecuada política de precios y descuentos como anteriormente lo establecimos jugara un papel muy importante y tal vez definitivo para el logro de este objetivo.

b) **Mantener o aumentar la participación del mercado.**

Será este nuestro objetivo secundario a largo plazo; evitando caer en una guerra de precios característica de muchos mercados. En esta parte de objetivos que persigue nuestra organización, hemos estado mencionando el aspecto de precios por lo que nos parece importante dirimir con mayor precisión los siguientes conceptos.

- a) **Precios, Valor y Utilidad.**
- b) **Precios de Lista.**

a) **Precios, Valor y Utilidad**

En teoría económica precio, valor y utilidad son conceptos relacionados.

Utilidad es el atributo de un artículo que da lugar a la satisfacción de un deseo o necesidad.

Valor es la medida cuantitativa del valor de un producto como intercambio de otro.

Precio es el valor expresado en termino de pesos y centavos y cualquier otro medio de intercambio monetario.

En resumen el precio es la cantidad en pesos y centavos, que se paga por el uso ó goce de un bien o servicio (satisfactor).

b) **Precio Base o Precio de Lista.**

Este es el precio antes de que se tomen medidas para los descuentos, cargos por fletes o cualquier otra modificación que pudiera existir.

Para finalizar esta parte de objetivos enfocaremos ahora nuestra atención al aspecto de el tipo de mercado en el que estamos compitiendo, es necesario recordar que estamos pocos en el mercado es decir estamos compitiendo en un (Oligopolio) y que debemos establecer muy cuidadosamente un precio adecuado que logre un punto óptimo de ingresos y que estos no sean afectados por lo que se conoce en economía como un tipo de (Demanda Quebrada) es decir si nuestro producto resanador tuviera un precio mayor al que prevalece en este momento en el mercado y su demanda es muy elástica, estaríamos quedando prácticamente fuera del mercado (si los competidores no nos siguieran), al mismo tiempo que si dejamos nuestro precio inferior al del mercado, nuestros ingresos totales también se afectarían ya que muy probablemente los competidores reaccionarán dando como resultado menos ganancias para todos.

Como es conocido por la mayoría el fenómeno de (Demanda Quebrada) se da en los mercados oligopolistas, en la parte del capítulo 6.3 de distribución será fundamental para lograr una mayor cobertura que la que tienen los productos actuales (COMEX y RED DEVIL) a través de las ventajas que tenemos y de las que hablaremos en su preciso momento.

2.2. POLÍTICA DE LA EMPRESA PARA NUEVOS PRODUCTOS.

Nuestra compañía enfoca sus esfuerzos a la fabricación de productos que sean verdaderos satisfactores de necesidades reales, para lo cual se tienen que realizar constantemente investigaciones de mercados que nos permita tener los elementos suficientes para tomar una decisión con el menor riesgo posible y aumentar la factibilidad de éxito de sus nuevos productos.

En otras palabras, la justificación social y económica para la existencia y supervivencia de nuestro negocio es nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y al mismo tiempo obtener una utilidad.

Este compromiso nos obliga a llevar a cabo con toda seriedad la planeación y desarrollo de nuevos productos ya que sabemos que todo producto tiene un ciclo de vida y que debemos estar preparados para mantener la tasa de crecimiento esperada de nuestra compañía.

Por otra parte el propósito de nuestra estrategia global para los nuevos productos será establecer el papel específico que estos desempeñarán en el logro de nuestras metas corporativas:

1) Defender una participación en el mercado.

Lograr posicionar nuestro producto en el mercado, logrando la mayor parte de participación en éste y evitando a toda costa que se vea reducida por las acciones de la competencia.

2) Mantener una posición Innovadora de nuevos productos.

Siempre será para nuestra empresa una ventaja competitiva la constante investigación y desarrollo de nuevos productos, pues es este un compromiso para con la sociedad a fin de satisfacer óptimamente al consumidor.

3) Cumplir una meta de rendimiento sobre la inversión.

Es evidente que mediante la satisfacción de necesidades específicas que el consumidor actual demanda, logramos tener un retorno sobre inversión justo, y que desde el punto de vista del consumidor al hacer su análisis de costo beneficio se decida por la preferencia de nuestros productos.

4) Establecer una posición en un mercado nuevo.

Como mencionamos en el punto número uno, el reto será lograr el objetivo de participación en el mercado que estamos desarrollando para finalmente consolidarnos con la adecuada estrategia de calidad y diferenciación.

Nuestro producto Resanador (Cubrefácil) será lanzado al mercado con base al último punto señalado buscando lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y que satisfaga una necesidad real.

Se dice que antes por cada nuevo producto lanzado al mercado se consideraban 58 ideas ya en años recientes se consideran solo 7 ideas, una reducción drástica en la tasa de mortalidad para el desarrollo de nuevos productos.

En el caso particular de nuestra empresa tal reducción obedece en parte a que se realizan los pasos necesarios y estrictos para el nuevo producto como son:

1.- Generación de Ideas de nuevos productos.

De acuerdo con los recursos humanos y tecnológicos de la empresa, se consideraron los siguientes productos :

- a) Pegamento para papel tapiz.
- b) Pegamento para azulejo.
- c) Resanador.

2.- Depuración y evaluación de las mismas.

Siguiendo el **Anexo 1** el cual se refiere al procedimiento de lanzamiento para nuevos productos, es aceptado el producto Resanador con las buenas expectativas existentes en el mercado.

3.- Análisis de negocios.

El objetivo es aprovechar la estructura actual de ventas y los canales de distribución que ya tenemos como son las tiendas de autoservicio y las ferreterías, sin necesidad de hacer nuevas inversiones

En estos tres primeros pasos conocidos como "Prueba de Concepto" es inviolable el proceso el cual se complementa con un diagrama de flujo que deberá seguir todas las etapas involucradas en este proceso. Una vez desarrollado y evaluado plenamente el concepto se pasa a las siguientes acciones:

4.- Desarrollo del producto.

Al final de éste trabajo anexamos el procedimiento a seguir (**anexo 1**) para el desarrollo de nuevos productos.

5.- Prueba de mercado.

Se obsequiaron muestras a los principales 10 clientes ferreteros del D.F. entre estos se encuentran los principales mayoristas como son :

- a) El surtidor.
- b) Ferretería San Pablo
- c) El Aguila.
- d) Ferregrupo Pevi.
- e) Ferrebaños.
- f) Honoria Morales. Etc.

Las muestras que se obsequiaron a estos clientes fueron a su vez obsequiados a los consumidores finales mismos que opinaron positivamente acerca de las características y bondades del producto.

6.- Comercialización.

Como resultado de lo anterior se ha decidido el lanzamiento al nivel nacional del producto "Cubrefacil" Resanador, previo análisis del mercado e industria al que pertenece y soportado con la estrategia de Mercadotecnia que en esta tesis se propone.

Podemos decir que los primeros tres pasos son los más críticos y menos costosos ya que muchas veces el proceso de los productos es o porque la idea o el momento son equivocados. Ahora bien los criterios o políticas que seguimos en la compañía para nuevos productos son los siguientes:

1. Debe de satisfacer una necesidad no cubierta óptimamente.
2. Debe existir una demanda adecuada del mercado.
3. El producto debe ser apto desde el punto de vista financiero.
4. El producto debe ser compatible con los estándares del ambiente y sociales.
5. El punto debe adoptar a la estructura actual de Marketing.
6. De manera favorable aprovechar al máximo las instalaciones de producción actuales.
7. No debe haber objeciones legales.
8. El producto debe ajustarse a la imagen de la compañía.

Estos son en forma específica las guías de acción sobre las que basamos primordialmente nuestras decisiones asegurando también de esta manera la mayor rentabilidad de nuestro negocio.

2.3. ARBOL DE DECISION: IMPORTAR V.S. PRODUCIR.

El Arbol de decisión nos provee una representación gráfica del proceso de toma de decisiones.

Nuestra empresa esta considerando la utilización del Arbol de Decisión para efectos de evaluar las opciones de fabricar ó importar nuestro producto "Cubrefácil". La competencia de la acción a tomar depende de como responda el mercado a este producto.

El hecho de haber incluido un Arbol de Decisión nos ha parecido interesante, ya que es una Técnica que nos permite unificar un criterio sobre el problema que se analiza, pues es muy común que cada problema se vea desde perspectivas diferentes.

Si la demanda es Alta, es conveniente hacer la inversión extra para las instalaciones requeridas para fabricar el resonador "Cubrefácil" internamente. Si la demanda es Baja será mejor importar el producto (por lo menos durante el periodo de lanzamiento, mientras se justifica la inversión).

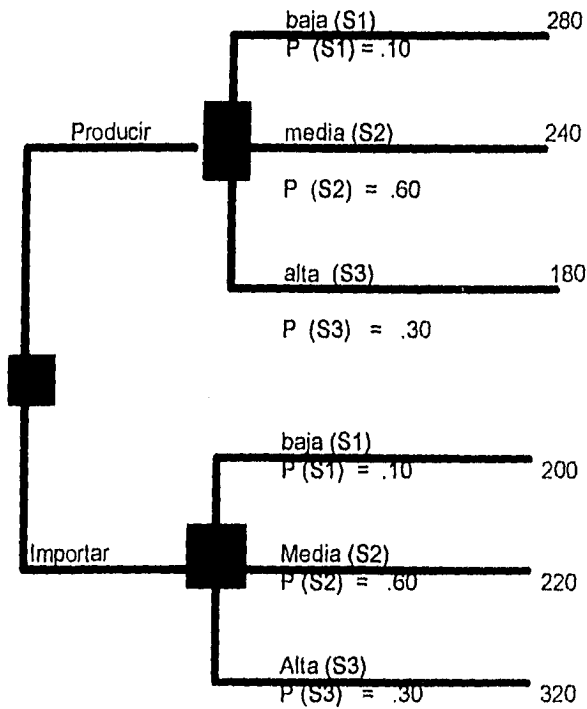
Entonces el 1er. Paso que hemos llevado a cabo para construir nuestro árbol de decisión ha sido identificar las alternativas de producir ó importar. Posteriormente hemos identificado los eventos que pueden ocurrir mismos que están fuera de nuestro control y a los que se les llama "Estados de Naturaleza". Nosotros hemos considerado a estos como: Demanda Alta, Media y Baja.

Para los anterior hemos generado la siguiente información sobre los costos (Estimados en miles de pesos) y los estimados de probabilidad de la demanda futura para el próximo año.

ACCION	BAJA	MEDIA	ALTA
Producir	280	240	180
Importar	200	220	320
Probabilidad	.10	.60	.30

Con los datos anteriores contruimos nuestro arbol de decision como sigue:

ARBOL DE DECISION IMPORTAR v.s. PRODUCIR



La mejor decisión será producir, ya que basados en los estimados de probabilidad de demanda futura el resultado es de menor costo.

osea, 226 v.s. 248 que nos costaría importar.

A continuación haremos un análisis del valor esperado con información, de tal manera que podamos determinar cual sería la cantidad máxima que se estaría dispuesto a pagar a una agencia de investigación, en el caso probable de que se considerará la contratación de esta valiosa herramienta.

El Valor esperado de Información será entonces :

Si S1 ocurre.- importamos d2 = 200
Si S2 ocurre.- importamos d2 = 220
Si S3 ocurre.- producimos d1 = 180

$VEI = .10 (200) + .60 (220) + .30 (180) = 206$

El valor esperado sin información es 226.

El valor esperado con información es 206.

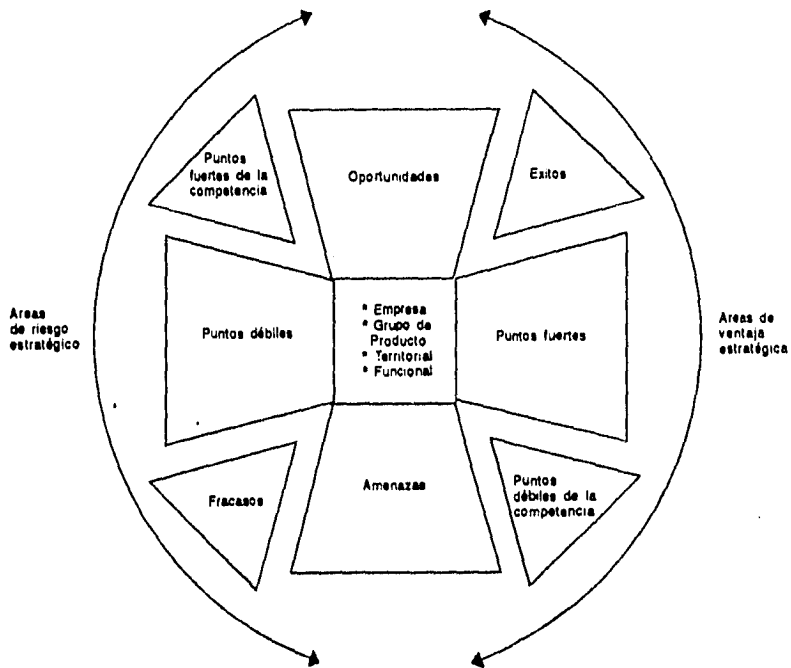
$226 - 206 = 20.$

Por lo tanto, estaríamos dispuestos a pagar la cantidad de 20,000. Para realizar una investigación de mercados.

2.4. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.

A continuación se presenta el marco fundamental para el análisis estratégico competitivo necesario para tener los elementos necesarios y la información para la toma de decisiones estratégicas.

Con relación a la revisión de la estrategia de productos, el análisis se ocupa de identificar acontecimientos, tendencias, y sucesos significativos que podrían influir sobre la futura dirección, las decisiones estratégicas, la libertad de operaciones y el éxito de los productos.



Análisis estratégico.

Fuente: "El jefe de producto". Richard Handscombe. 32 p.p.

El análisis estratégico tiene en cuenta tanto los factores positivos como los negativos.

Los positivos: áreas de ventaja estratégica.

⇒ **Oportunidades.**

Las considerables oportunidades en relación con la competencia, el cliente en el mercado actual y en el futuro para los productos actuales, para los potenciales y para la tecnología de producto.

⇒ **Puntos fuertes.**

Los puntos fuertes actuales más significativos de la empresa, del grupo de productos en términos de calidad/precio y atractividad de los productos y servicios existentes, de tamaño de mercado, de rentabilidad de producto, de lealtad de los clientes, así como de los puntos fuertes relacionados con las capacidades del grupo de producto en diseño, marketing, fabricación, servicio a ventas, etc; esencialmente, los puntos fuertes que constituyen una base firme para la futura competitividad de los productos.

⇒ **Éxitos.**

Los éxitos que indican una permanente capacidad significativa para innovar con éxito. Una indicación de la habilidad para identificar y explotar las oportunidades y los puntos fuertes.

⇒ **Puntos débiles de los competidores.**

Los puntos débiles significativos de los competidores que ofrezcan futuras oportunidades para los productos y que indiquen áreas en las que los competidores pudieran ser lentos o incapaces de reaccionar ante las acciones competitivas de nuestra empresa.

Los negativos: áreas de riesgo estratégico.

⇒ **Puntos débiles.**

Los puntos significativos habituales de la empresa o de los productos que, si no se corrigen, limitarán las habilidades de los productos para innovar y poner en práctica iniciativas competitivas.

⇒ **Fracasos.**

Indicadores significativos de que la empresa o sus productos no han tenido éxito últimamente en superar sus puntos débiles y en poner en práctica nuevas iniciativas, y un análisis de las causas fundamentales del fracaso.

⇒ **Amenazas.**

Tendencias externas a la empresa, de cierta importancia que amenazan el éxito competitivo de la empresa y de sus productos. El análisis examinará las tendencias relativas a la competencia y a los clientes, y a factores sociales, tecnológicos, políticos, económicos y ecológicos, así como los cambios radicales que se produzcan en el futuro.

⇒ **Puntos fuertes de la competencia.**

Los puntos fuertes significativos de los competidores más importantes que vayan a crear dificultades a la empresa y a sus productos cuando éste vaya a poner en práctica nuevas iniciativas y a responder a las amenazas externas.

La calidad de la estrategia competitiva y el realismo del plan de implantación desarrollado para los productos estarán directamente relacionados con la calidad en términos de prioridad, de concentración en lo más significativo, en profundidad de visión y en apertura a nuevas ideas, en consideración a diversas disciplinas -más que en la cantidad- del análisis estratégico.

Búsqueda de oportunidades.

Una amplia búsqueda es la esencia de las tienen éxito, es decir, estrategias expectativas, que necesidades de los competidores y que calidad fuera del alcance de las iniciativas de los competidores.



y evaluación de oportunidades revisiones de estrategias que de aquellas que producen unas competitivas llenas de satisfacen y estimulan las clientes mejor que las de los crean nuevos patrones de

ANÁLISIS FINANCIERO Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

La empresa "Construserv" utilizará ingresos procedentes de sus actuales productos para financiar el lanzamiento al mercado de CUBREFACIL RESANADOR ya que al iniciarse no podrá financiarse con las ventas del mismo. Sin embargo, se esperan rendimientos y beneficios que sean elevados a corto plazo, especialmente porque ofrece ventajas en relación a la competencia que tendrá con RED DEVIL y se ofrecerá a precios competitivos.

Hay que tomar en cuenta que, al cabo del tiempo, los competidores reaccionarán de alguna manera y quizás lo hagan lanzando al mercado un producto mejorado. Además, las presiones sobre los precios irán en aumento y las utilidades se reducirán sensiblemente.

El mercado llegará a la saturación y disminuirán las ventas y beneficios; es entonces cuando la dirección tendrá que decidir oportunamente su sustitución, para lo cual la búsqueda de nuevos productos deberá ser constante dentro de la organización.

Aunque en la práctica existen múltiples influencias que pueden aumentar o disminuir considerablemente la vida de un producto, por las características y beneficios que aporta CUBREFACIL RESANADOR, podemos augurar una larga vida ya que además, contará con una estrategia de comercialización que le permita salir airoosamente a competir en el mercado.

La misión financiera consiste en alcanzar niveles de beneficio, de rendimiento de la inversión, de liquidez y de umbral de beneficio por encima de la media de la empresa y comparable a los mejores índices de rendimiento de todo el sector.

La misión sólo se alcanzará si la gestión de los productos es completamente profesional, desde la etapa en que se tiene la idea inicial hasta que, eventualmente se retira el producto del mercado.

Una gestión profesional requiere:

1.- Un programa de desarrollo de producto que dé prioridad a los objetivos de productos claros, planeando y controlando mediante hitos claramente definidos en términos de trabajo realizado, calendarios y gasto mediante un presupuesto de desarrollo de producto completamente cualificado.

2.- Fuertes revisiones específicas del diseño incorporadas al programa. El objetivo de cada revisión del diseño es comprobar de una manera objetiva y comercial los progresos y los problemas potenciales, así como recomendar si hay que continuar con el programa o abandonarlo y reducir al mínimo las pérdidas potenciales del proyecto.

3.- Objetivos concretos, estrategias detalladas, planes y presupuestos acordados, gestionados y controlados para el lanzamiento del producto, con una vigilancia y control cuidadosos de los logros y de los excesos.

4.- Objetivos concretos, estrategias de marketing detalladas, planes y presupuestos desarrollados para la importante fase de crecimiento de la vida del producto, cuya implantación se dirige con motivación, inspiración, disciplina y control.

5.- Revisiones de mercado específicas incorporadas al programa, tanto en la fase de lanzamiento como durante la eventual fase de madurez, comprobándose si el descenso empieza cuando se había previsto inicialmente o en una fecha anterior o posterior.

6.- Una gestión orientada en todas las fases a la obtención de beneficios para asegurar que el punto de equilibrio y la obtención de un saldo positivo se alcanza en la fecha prevista o antes de ella. Una atención exclusiva al volumen, a la cuota de mercado y a los gastos de explotación puede llevar a un buen producto y a una buena empresa a problemas de liquidez.

Con los ciclos de vida cada vez más cortos para la mayoría de los productos y servicios, la gestión del producto de equilibrio entre gastos e ingresos y de la liquidez se ha convertido en una necesidad, ya no un lujo, en el control y planeación financiera.

El concepto de ciclo de vida del producto se descompone en seis diferentes fases.

1.- Fase de visión/concepto.

En la que se identifica una oportunidad de la empresa, de un producto o de un mercado y se convierte conceptualmente en una idea firme que pueda ser valorada juntamente con otras oportunidades de producto. Es posible que, en esta etapa, la mayoría de las ideas sean rechazadas en la revisión de producto.

2.- Fase de diseño/desarrollo.

En la que las ideas sobre productos seleccionadas pasan por los procesos de investigación de mercados detallada, de diseño de ingeniería y estético, de procedimientos de diseño y desarrollo, de prueba inicial del producto y de autorización para el lanzamiento al mercado.

3.- Fase de lanzamiento.

Consiste en introducir el producto al mercado de acuerdo con la planeación y preparación detalladas de la fase 2. Se basa en una estrategia de Marketing diseñada para hacer que el mercado potencial sea consciente del producto, que sienta avidia por tenerlo y utilizarlo, y que esté dispuesto a pagar el precio que se pide por él.

El lanzamiento puede verse favorecido por una buena imagen ya existente para el producto o por una preferencia de la clientela ya establecida por los productos de la empresa. En otros casos, es posible que el lanzamiento se dirija especialmente a unos pocos clientes seleccionados para probar el producto y basar luego un rápido crecimiento de las ventas en unos casos cuyo éxito permite su publicidad; o en una determinada oportunidad en el mercado, antes de la expansión a una diversidad de aplicaciones.

En todos los casos, el objetivo es que tanto los clientes actuales como los potenciales empiecen a reconocer el interés y la utilidad de una nueva compra.

4.- Fase de crecimiento.

La fase adulta del producto o servicio en la que se juega su éxito o fracaso, cuanto demuestra que es diferente y que da satisfacción al cliente. Si ofrece más valor que los productos competidores, conseguirá una prima sobre el precio y una mayor probabilidad de alcanzar los resultados financieros previstos. El entusiasmo y la lealtad de los antiguos clientes serán mayores, y se incorporarán nuevos clientes como resultado de las referencias personales o de los esfuerzos de ventas y de Marketing.

En esta fase se intenta asegurar el crecimiento, para alargar el ciclo de vida del producto y para obtener beneficios y liquidez. Si el producto tiene una buena aceptación debería generar una tasa de rentabilidad máxima.

5.- Fase de madurez.

En la que las ventas se desaceleran, en que se habrán de hacerse preguntas como:

- ⇒ si los clientes han descubierto otros productos alternativos;
- ⇒ si el producto ha alcanzado una cuota de mercado óptima,
- ⇒ si todos los compradores potenciales saben de la existencia del producto;
- ⇒ si los vendedores están haciendo un buen trabajo profesional;
- ⇒ si la desaceleración de las ventas no es más que una etapa de estabilización antes de que el mercado crezca y se disparen nuevas aplicaciones, y
- ⇒ si los clientes son totalmente conscientes de las ventajas estratégicas y operativas de las mejoras recientemente introducidas en el paquete de producto.

Por lo que se debe analizar, evaluar la probable causa de estabilización y empezar una combinación de investigaciones de mercado y de iniciativas de mercado/producto para comprobar el terreno y estimular el comienzo de una nueva etapa de desarrollo o la continuación de la misma.

En las fases de crecimiento y de madurez, todos los aspectos de la combinación competitiva y de la combinación de marketing deberán ser considerados individualmente. Se persigue la doble finalidad de asegurar un crecimiento rentable continuo para el producto y una continua buena reputación del producto hasta que sea sustituido en el momento oportuno por su sucesor.

6.- Fase de decadencia.

En la que el producto se queda anticuado. Los clientes han decidido que el producto ya ha sido sustituido por un producto competitivo más atractivo. A pesar de todos los esfuerzos realizados para mantener las ventas, el producto entra en un descenso constante y en una larga vejez, o bien se vuelve repentinamente anticuado.

Por lo que se procurará que el producto debilitado no exija cada vez más tiempo, esfuerzos y recursos para resolver una crisis tras otra. Se intentará introducir oportunamente la nueva serie de productos para conseguir que sea máxima la rentabilidad.

Hemos mencionado anteriormente que la innovación es primordial para estar siempre a la vanguardia y lograr un pleno reconocimiento y aceptación de nuestros productos, en esta ocasión nuestro producto "Cubrefacil" entrará a su primera etapa del ciclo de vida por lo que se deberá ser cuidadoso en observar cada una de las etapas por las que deberá pasar hasta su etapa final de decadencia y sin duda alguna habrá ya una serie de opciones de nuevos productos que deberán continuar satisfaciendo las exigencias más apremiantes de nuestra sociedad.

Queremos también mencionar que para el lanzamiento de este producto, y como medida de garantizar su total éxito consideramos cinco de las características más importantes que tienen los clientes de todo el mundo.

- 1.- Los clientes compran satisfacción.
- 2.- La satisfacción está inspirada por todo el paquete de producto o servicio que se ofrece.
- 3.- Los clientes pagan un precio tanto por el producto como por las decisiones de compra equivocadas.
- 4.- Es menos probable que los clientes y compradores busquen en otras partes si consiguen una buena relación calidad/precio; algo mejor de lo que esperaban; niveles de calidad aun precio en relación con costos para toda una vida

(excepto en un mercado puro).

- 5.- Es posible que muchos clientes industriales e individuales deseen sustituir un producto de precio relativamente bajo, por otro que contenga algo adicional como: mejor rendimiento, mejor imagen, más calidad, mejor servicio preventa y postventa, con un precio un poco mayor o incluso con un precio notablemente superior.

DIFERENCIACION DE PRODUCTOS.

Una dimensión importante de la matriz producto/mercado es la diferenciación de productos. El objetivo de la diferenciación de productos es establecer productos que sean diferentes, distintos (incluso únicos) en la manera de satisfacer las necesidades de los clientes, comparados con los productos y servicios propios, y con los productos de los competidores, tanto los actuales como los previstos.

El punto de partida es decidir porqué es necesario diferenciar en relación con cada producto y cada mercado bajo consideración para alcanzar el equilibrio más rentable entre la diferenciación de producto y la segmentación de mercado.

Principales razones para diferenciar productos.

1. Posicionamiento.

Es decir, estimular la preferencia del producto en la mente del cliente, consiste en influir sobre el cliente potencial para asegurar que en el momento en que el cliente considere qué producto en concreto va a comprar entre una gama de productos diferentes que se ofrecen en el mercado. Esa distinción en el producto o servicio deberá ser lo suficientemente fuerte y positiva para influir en la decisión final de compra. La decisión de compra deberá llevar a la satisfacción del cliente, a su asiduidad y a su lealtad.

2.- Distinguir el producto de los productos comercializados por los competidores.

En este caso se ajustan las características distintivas del producto en relación con los productos de los competidores, y no busca principalmente una mayor satisfacción del mercado. El objetivo principal consiste en establecer en el mercado una imagen o identidad de empresa, de grupo de productos o de marca.

3.- Servir o cubrir mejor el mercado.

Este enfoque reconoce que cada cliente, o grupo de clientes, representan un segmento de mercado diferente con necesidades diferentes que demanda variaciones en los productos para distintas aplicaciones. En este caso el objetivo consiste en identificar segmentos y proporcionar al cliente lo que quiere; en otras palabras, seguir el concepto de mercado.

Pasamos ahora a nuestro siguiente capítulo en donde haremos un análisis del sector industrial , de tal forma que podamos entender más acerca de la industria en la que estaremos compitiendo.

3. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INDUSTRIAL.

Es muy importante el tratar de ubicar el sector de la economía al que pertenecen los productos que se comercializan, y aunque nuestro producto "Cubrefacil" no depende precisamente del buen desempeño de la industria de la construcción si esta directamente relacionado con ésta.

Nuestro producto servirá básicamente para realizar los trabajo de mantenimiento necesarios y naturales de la vivienda en México, por lo que a continuación presentaremos un breve análisis de la situación de este sector tan importante para la economía nacional y con cierta relación con los productos que nuestra empresa Construserv comercializa.

1995 fue un año desastroso para la economía nacional. Las actividades industriales, comerciales y de servicios registraron grandes pérdidas en sus niveles de producción, ventas y empleo. Los desórdenes ocasionados por la devaluación de finales de 1994 en los mercados cambiarios y financieros, implicaron para la planta productiva Nacional mayores costos para la adquisición de materias primas importadas, una mayor carga financiera en sus compromisos con la banca, la imposibilidad de recibir nuevos financiamientos a tasa competitivas, problemas de cartera vencida con sus clientes y proveedores por la menor liquidez de la economía, así como una disminución en su nivel de ventas por la caída del poder adquisitivo de la población en general y por la posposición de proyectos de inversión del sector empresarial.



La industria de la construcción no fue la excepción y desafortunadamente fue la rama de la actividad económica que presentó los mayores daños. El Producto Interno Bruto de la rama, registró una caída del 22.0 por ciento, la peor desde 1939. Los factores que más la dañaron fueron:

- La disminución de la inversión tanto pública como privada.
- El aumento en los niveles de las tasas de interés.
- El incremento desmedido de los precios de los insumos.
- El hecho de que las empresas constructoras enfocan su producción principalmente al mercado Nacional.

El presente año y el futuro del sector construcción, aun cuando se vislumbran difíciles, ofrecen grandes retos y posibilidades de trabajo. Nuestro país requiere de la creación de infraestructura en diversos campos para lograr un desarrollo social y económico, acorde con las posibilidades que brindan los recursos humanos, naturales y económicos con los que contamos, así como con los niveles de vida y bienestar que anhelamos los mexicanos.

3.1. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

Valor de la producción por tipo de obra.

Los tipos de obra más afectados por la contracción en la actividad constructora son transporte y edificación, los cuales registraron descensos del 60.11 y 47.79 por ciento respectivamente, y en conjunto representaron el 70.79 por ciento de la caída total del sector formal.

Los retrasos y en su caso la suspensión de proyectos de inversión en infraestructura, así como obras de infraestructura y vialidad provocaron la escasa actividad en obras de transporte.

Valor de la producción por tamaño de empresa

La escasez de obra, el aplazamiento de nuevas inversiones, como las restricciones crediticias y el alto costo del dinero, así como el ajuste en el presupuesto de inversión física perjudicó, en términos generales, la actividad de las empresas constructoras indistintamente de su tamaño. Aún cuando en las empresas gigantes contaron con la alternativa del mercado externo.

Valor de la producción por entidad federativa

La concentración de la actividad y de las decisiones económicas, así como del desarrollo de infraestructura para las comunicaciones para los estados de México, Jalisco, Nuevo León y el Distrito Federal, hace de ellos el lugar de preferencia para muchas empresas, entre ellas las constructoras. A tal grado en que en estas entidades se concentra el 59 por ciento de las empresas gigantes y el 41 por ciento de las empresas micros y pequeñas del sector formal, por lo cual, estos estados ocupan los primeros lugares en cuanto a la participación estatal en el valor de la producción total.

La importancia de estas empresas se ejemplifica si consideramos que sólo las empresas ubicadas en el Distrito Federal generaron 16 mil 343 millones de pesos en obra, lo cual significa el 48.42 por ciento de la producción total. Si se suman las participaciones de los demás estados mencionados anteriormente se tiene que en conjunto su participación en la producción total supera el 65 por ciento.

El año anterior fue particularmente difícil; la actividad económica descendió en 6.9 por ciento (una tasa superior a la registrada en crisis anteriores), el nivel de inflación presentó un significativo repunte al situarse en 51.97 por ciento, las tasas de interés retomaron niveles preocupantes pues los CETES a 28 días alcanzaron un máximo de 82.65 por ciento, el tipo de cambio fluctuó entre los 5 y 8 pesos por dólar y el índice del mercado de capitales osciló entre las 1450 y 2750 unidades.

La evolución de estas variables durante 1994 fue significativamente diferente. El drástico cambio que observaron en 1995, se originó por la alta vulnerabilidad de la economía ante el comportamiento de la inversión extranjera, principalmente la de cartera. Un cambio en las expectativas de los inversionistas extranjeros sobre la viabilidad de la política económica y la situación político-social, provocó la salida de capitales y por tanto una extraordinaria demanda de dólares, que desestabilizó las variables macro y micro económicas del país.

La respuesta del gobierno fue el diseño y aplicación de una política monetaria restrictiva, encaminada a resolver el problema de la insolvencia del sector público. Sin embargo las medidas adoptadas, entre ellas la restricción al crédito interno, la elevación de las tasas de interés y la liberación del tipo de cambio, derivaron en otro problema; la insolvencia de los particulares (empresas y familias) que ante la escasez de créditos y el alza de las tasas de interés, fueron forzados unos a paralizar sus proyectos de inversión y otros, a suspender el pago de sus obligaciones crediticias lo cual dio lugar a una de las más profundas crisis en el sistema bancario.

La situación de las familias a partir de entonces se ha caracterizado por un grave deterioro en nivel del ingreso real y poder adquisitivo; desempleo, escasez de crédito y alto costo del mismo, un significativo saldo de deuda y un bajo nivel de confianza.

Por su parte, los efectos de la crisis en las empresas se diferencia entre aquellas relacionadas con las exportaciones ya sea directa o indirectamente o que sustituyen importaciones, que son las que se han visto favorecidas y aquellas que tienen como principal destino el mercado interno y que han sufrido una contracción en su actividad. En este segundo caso se encuentran las empresas constructoras.

Entre los logros positivos que se alcanzaron a pesar de esta situación se encuentran: El saneamiento de las finanzas públicas, la reducción del déficit en cuenta corriente y el repunte de las exportaciones, que no han sido suficientes para agilizar el cambio de las expectativas.

Ante el crecimiento económico y poblacional de nuestro país, se requiere de montos de inversión cada vez mayores, a fin de brindar los servicios públicos que demanda la sociedad en cantidad suficiente, de buena calidad y al menor costo posible, además de generar empleos. La industria de la construcción presenta grandes oportunidades en cuanto a la creación de infraestructura en diversas ramas. El rezago que presenta el país en materia de comunicaciones, producción y comercialización en distintas áreas, ha inducido a las autoridades a dar un giro en la forma de regular la participación de los empresarios nacionales y extranjeros en sectores tales como los ferrocarriles, los puertos, los aeropuertos, la petroquímica, la electricidad, el gas natural y las telecomunicaciones. El gran reto será conseguir los recursos para financiar las obras y establecer alianzas con empresas que tengan experiencia en proyectos de gran magnitud.

PERSPECTIVAS DE LA EVOLUCION SECTORIAL 1996	
SECTORES FAVORECIDOS	SECTORES DESFAVORECIDOS
POR LA EXPORTACION	POR ORIENTARSE AL MERCADO INTRENO
<ul style="list-style-type: none"> ☐ AUTOMOTRIZ TERMINAL Y ☐ AUTOPARTES ☐ CERVEZA Y TEQUILA ☐ METALICA BASICA 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ TIENDAS DEPARTAMENTALES ☐ CALZADO ☐ IMPRENTA EDITORIAL ☐ RESTAURANTES ☐ COMERCIO ☐ TRANSPORTE DE PERSONAL
POR LA SUSTITUCION DE IMPORTACIONES	POR LA DEPENDENCIA DE LA DISPONIBILIDAD Y COSTO DEL CREDITO
<ul style="list-style-type: none"> ☐ PAPEL ☐ PRODUCTOS AGRICOLAS 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ LACTEOS ☐ DISTRIBUCION DE AUTOS ☐ CONSTRUCCION : VIVIENDA MEDIA Y RESIDENCIAL EDIFICACION NO RESIDENCIAL ☐ APARATOS ELECTRICOS ☐ APARATOS ELECTRODOMESTICOS
POR LA DESREGULACION Y PRIVATIZACION	
<ul style="list-style-type: none"> ☐ TELECOMUNICACIONES ☐ ELECTRICIDAD ☐ PETROLEO, PETROQUIMICA Y GAS ☐ CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA 	

3.2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

El análisis de competidores es uno de los aspectos más importantes en la estrategia competitiva. Se trata de un análisis individual de los principales competidores -- y potenciales --, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor y la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que le demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, la dirección probable de éstos, etc.

Los cuatro componentes básicos para pronosticar el perfil de respuesta del competidor se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Primer paso: Estrategia corriente

Se refiere a la forma en que el competidor está compitiendo en la actividad. Comprender la estrategia actual de un competidor significa estar en condiciones de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el posicionamiento actual del competidor ?
- ¿Qué tipo de enfoque sigue el competidor ?
- ¿ Se basa el competidor en una estrategia explícita o sigue la estrategia de la no estrategia guiándose por una idea que sólo existe en la mente del sistema político de la empresa ?
- ¿ Cuáles han sido a través del tiempo, las distintas estrategias implementadas por el competidor ? .
- ¿ Existe una coherencia lógica entre ellas ?
- ¿ Cómo está formada su cartera de negocios ?

En síntesis, este primer paso implica analizar la estrategia corriente, la estrategia habitual que ha seguido el competidor en los últimos dos o tres años. Es analizar el modelo estratégico.

Segundo paso: Análisis de ventajas competitivas (capacidad)

Se refiere a las capacidades del competidor en cada uno de los sectores de la cadena de valor. Es la habilidad para generar y mantener ventajas competitivas a través del tiempo.

De este análisis deberá, surgir las capacidades del competidor:

- para crecer;
- para reaccionar rápidamente;
- para emprender acciones específicas;
- para adaptarse al cambio;

- para resistir a las presiones del sector.

En síntesis, analizar en qué sector de la empresa se encuentran los puntos fuertes y débiles del competidor.

Tercer paso: Identificación de las señales del mercado, Análisis de los supuestos sobre el competidor.

Son todas las acciones de un competidor que proporcionen una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna.

Algunas señales son engaños; otras, advertencias, y otras, serios compromisos a un curso de acción.

Las señales de mercado pueden ser verdaderas o falsas: Estas últimas son emitidas para engañar a otras empresas para que emprendan o no una acción en beneficio de la empresa señaladora. Son señales que surgen del mercado y que nos pueden indicar que el competidor seguirá con la misma estrategia o que cambiará.

Cuarto paso: Estrategia futura.

Se puede ver a partir del análisis de los puntos anteriores. Significa poder predecir con cierto grado de precisión qué es lo que el competidor está capacitado para hacer en el futuro.

En base al perfil de respuesta del competidor, se analizarán los posibles movimientos a realizar por el mismo. Estos movimientos podrán ser: amenazantes, no amenazantes o defensivos.

1) Movimientos no amenazantes.

Son movimientos que, si favorecen, lo hacen para todo el sector. Estos movimientos no amenazan los objetivos de los competidores. Los movimientos serán percibidos como no amenazantes si:

- Los competidores ni siquiera los notan, porque los ajustes son en su mayor parte internos para la empresa que los hace;
- Los competidores no están interesados en ellos debido a sus propias percepciones o suposiciones respecto del sector y la forma de competir con él;
- El desempeño de los competidores se afecta poco, si acaso mediado por sus propios criterios.

2) Movimientos amenazantes.

Son movimientos que mejoran la posición de una empresa, constituyendo amenazas para los competidores.

La clave del éxito en estos movimientos es pronosticar las posibles respuestas al movimiento amenazante.

En este sentido es importante formularse las siguientes preguntas:

- ¿ Qué tan probables son las respuestas ?
- ¿ Qué tan pronto llegarán las respuestas ?
- ¿ Qué tan efectiva será potencialmente la respuesta ?
- ¿ Qué tan ruda será la respuesta, cuando la rudeza se refiere a la voluntad del competidor de ejercer enérgicas respuestas, incluso a su propio costo?
- ¿ Puede influirse en las respuestas ?

Estas respuestas estarán condicionadas por el tipo de demoras existentes al responder al movimiento amenazante.

Las demoras pueden ser:

1. Perceptuales:

Cuando el competidor no percibe el ataque o lo percibe como no amenazante. Demora en contestar o en responder.

2. Estructurales:

Se producen cuando se percibe el movimiento amenazante pero se demora la reacción por problemas estructurales, especialmente en el sistema político, que impiden reaccionar rápidamente ante una amenaza.

3. De acción:

Se producen cuando se percibe la amenaza pero, por no tener capacidad tecnológica, de marketing, etc; no se tiene posibilidad de reaccionar.

4. Movimientos defensivos:

Son movimientos en los cuales las empresas hacen pactos para continuar bien posicionadas en el mercado.

Dentro de la estrategia competitiva, debemos analizar a la demanda, y lógicamente el posicionamiento de nuestra empresa y de nuestros principales competidores, dentro de la mente del consumidor.

Del análisis de la demanda, surge la identificación de nichos y segmentos específicos. En cada uno de estos sectores reducidos del mercado, pueden actuar diferentes competidores.

Cada competidor actuará con su estrategia y tratará de defender su sector de mercado.

Las barreras que colocan éstos para defender un nicho o un segmento son las que Michael E. Porter denomina barreras a la movilidad.

3.3 FUERZAS QUE MUEVEN A LA COMPETENCIA.

UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA CLAVE.

Después de haber determinado el tipo de mercado en el que nos encontramos, de la industria a la que pertenecemos, es importante aclarar que todo parecería que la intensidad de la fuerza competitiva depende únicamente del número de competidores existentes; sin embargo, es necesario hacer un análisis cuidadoso en donde podamos identificar las

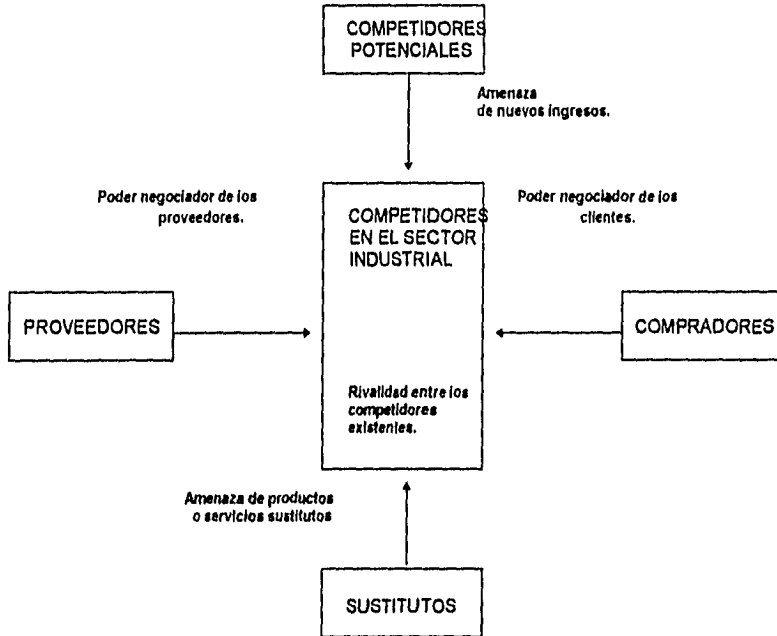
características relevantes de la estructura de la industria, examinando el origen de las fuerzas competitivas así como los factores que provocan que ésta sea fuerte o débil.

En términos generales, la competencia en el mercado es el resultado de la combinación de cinco fuerzas competitivas:

- ⇒ La rivalidad entre los competidores de la industria.
- ⇒ La existencia de productos sustitutos para atender el mismo mercado.
- ⇒ La entrada potencial de nuevos competidores.
- ⇒ La fuerza en el mercado e influencia negociadora que puede ser ejercida por los proveedores de materias primas.
- ⇒ La fuerza en el mercado e influencia negociadora que puede ser ejercida por los compradores de los productos.

Este modelo es una herramienta vital para diagnosticar las presiones competitivas en el mercado y determinar qué tan fuerte e importante es cada una de ellas, de hecho, el uso del modelo de las fuerzas competitivas es la manera más simple para entender cómo trabaja la competencia.

Vale la pena entonces aplicar de manera más ilustrativa el uso de este modelo en nuestro producto resonador Cubrefácil.



Cuadro 1.
Fuerzas que mueven a la competencia en un sector industrial.
Fuente: "Estrategia Competitiva". Michael E. Porter. 24 .p.p.

Dentro de la estrategia competitiva, debemos analizar a la demanda, y lógicamente el posicionamiento de nuestra empresa y de nuestros principales competidores, dentro de la mente del consumidor.

Del análisis de la demanda, surge la identificación de nichos y segmentos específicos. En cada uno de estos sectores reducidos del mercado, pueden actuar diferentes competidores.

Cada competidor actuará con su estrategia y tratará de defender su sector de mercado.

Las barreras que colocan éstos para defender un nicho o un segmento son las que Michael E. Porter denomina barreras a la movilidad.

3.3 FUERZAS QUE MUEVEN A LA COMPETENCIA.

UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA CLAVE.

Después de haber determinado el tipo de mercado en el que nos encontramos, de la industria a la que pertenecemos, es importante aclarar que todo parecería que la intensidad de la fuerza competitiva depende únicamente del número de competidores existentes; sin embargo, es necesario hacer un análisis cuidadoso en donde podamos identificar las

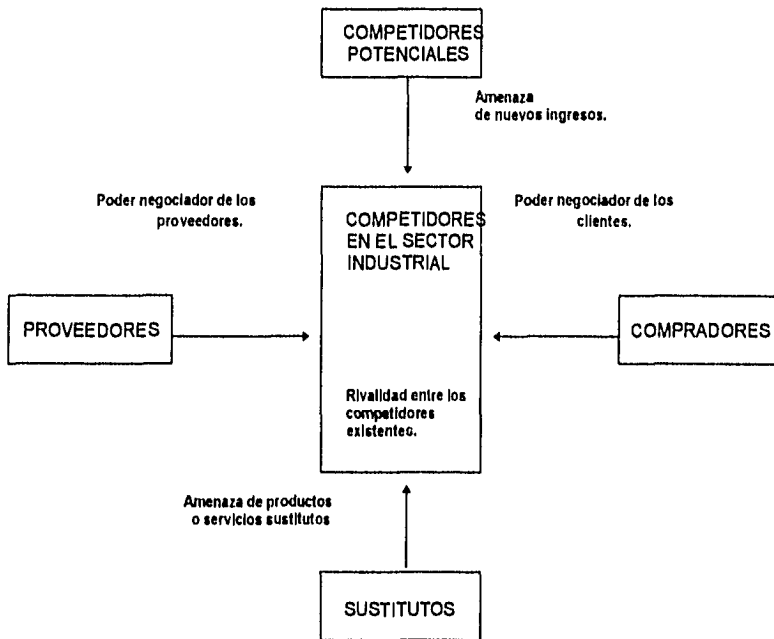
características relevantes de la estructura de la industria, examinando el origen de las fuerzas competitivas así como los factores que provocan que ésta sea fuerte o débil.

En términos generales, la competencia en el mercado es el resultado de la combinación de cinco fuerzas competitivas:

- ⇒ La rivalidad entre los competidores de la industria.
- ⇒ La existencia de productos sustitutos para atender el mismo mercado.
- ⇒ La entrada potencial de nuevos competidores.
- ⇒ La fuerza en el mercado e influencia negociadora que puede ser ejercida por los proveedores de materias primas.
- ⇒ La fuerza en el mercado e influencia negociadora que puede ser ejercida por los compradores de los productos.

Este modelo es una herramienta vital para diagnosticar las presiones competitivas en el mercado y determinar qué tan fuerte e importante es cada una de ellas, de hecho, el uso del modelo de las fuerzas competitivas es la manera más simple para entender cómo trabaja la competencia.

Vale la pena entonces aplicar de manera más ilustrativa el uso de este modelo en nuestro producto resonador Cubrefácil.



Cuadro 1.
Fuerzas que mueven a la competencia en un sector industrial.
Fuente: "Estrategia Competitiva". Michael E. Porter. 24 .p.p.

A. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

En el caso particular de nuestro producto mismo que se encontrará compitiendo con algunos otros. Debemos tener claro siempre que no estamos solos en el mercado y que cualquier movimiento comercial que hagamos como, rebajas en precio, publicidad intensa, apoyos a empleados de mostrador para que impulsen nuestros productos, etc. serán fácilmente observables y no pasara mucho tiempo para que nuestros competidores reaccionen para contrarrestar estos movimientos por lo que podemos que nuestras empresas son mutuamente diferentes.

Por lo anterior cuidaremos de los siguientes puntos para determinar la intensidad de los competidores existentes:

1.- Cantidad de Competidores.

Hemos mencionado que somos pocos los competidores estos son: COMEX y RED DEVIL los únicos existentes en el mercado y ambos son de importación por lo que tendremos mayor ventaja con nuestro producto de fabricación nacional. Por tal motivo esperamos que la intensidad de la competencia en este sentido sea baja y casi sin importancia.

2.- Crecimiento del Sector Industrial.

También se ven buenas perspectivas de crecimiento en la industria por la nobleza y practicidad del producto a comercializar y por ser este producto hasta cierto punto novedoso y nuevo en el mercado.

3.- Costos Fijos y de Almacenamiento.

Debido a que estamos aprovechando nuestras instalaciones actuales para este nuevo producto, no tenemos presiones que nos obliguen a trabajar a la máxima capacidad con los riesgos que esto implica, ni a malbaratar el producto por problemas de capacidad ó por tener almacenado (X) tiempo nuestro producto.

4.- Diferenciación y Costos Cambiantes.

De alguna manera el producto que estamos presentando al mercado se percibe con ciertas ventajas y diferente ya que este se compara más con los simples yesos por lo que nuestros compradores serán menos sensibles a los precios que fijamos y que al mismo tiempo estarán también acordes a la competencia tal como lo veremos en nuestra parte de estrategia comercial más adelante.

5.- Incrementos en Capacidad.

A corto plazo no vemos ningún problema para que existan presiones por exceso de capacidad para una mayor fabricación de productos similares, aunque no estamos exentos de que nuevos fabricantes del ramo químico puedan ver con buenos ojos el incursionar al mercado que estamos abriendo. Sin embargo hoy por hoy no tenemos este grave problema como lo hay en algunas otras industrias.

6.- Competidores Diversos.

La competencia en este caso la representa RED DEVIL que es producto importado y además fabrica a COMEX con su propia marca como ya lo dijimos antes, tiene una personalidad propia y mira el mercado Mexicano como una oportunidad de hacer negocios con su producto pero con la desventaja de tener mayores gastos que nosotros, por ser este producto de importación por lo que también sentimos tranquilidad en lograr nuestros objetivos de venta.

7.- Intereses Estratégicos.

Nuestra competencia podría dar un giro al observar nuestra presencia en el mercado y ser tal vez más agresiva en sus precios y promociones para lograr la mayor participación de un mercado en crecimiento, sin embargo tenemos nosotros una gran ventaja competitiva al tener un producto de producción nacional con las ventajas que esto implica por lo que estaremos alertas para reacciones ante cualquier movimiento del mercado.

8.- Barreras de Salida.

Este es otro de los factores que determinan la intensidad competitiva de nuestros rivales actuales ya que se pueden ver obligados a mantener una lucha sin cuartel por cualquiera de las siguientes presiones:

- Activos especializados con poco valor de liquidación.
- Costos fijos de salida.
- Interrelaciones estratégicas que se puedan tener con otras unidades de negocios.
- Barreras emocionales por orgullo propio de los dueños.
- Restricciones sociales y gubernamentales.

Respecto a los factores antes mencionados, es importante señalar que estos pueden cambiar con el tiempo por cualquiera de las siguientes razones:

- Madurez del sector del sector Industrial.
- Adquisición de una empresa existente.
- Innovación Tecnológica.

B. PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La utilidad potencial que un producto puede tener será mermada en la medida en que existan en el mercado productos sustitutos que cubran la misma necesidad. Entonces es claro que nuestro producto "CUBREFÁCIL" no solo estará compitiendo con sus competidores directos; RED DEVIL y COMEX, sino con productos que podríamos llamar simples competidores es decir, el yeso, el cemento y la cal.

Por lo tanto, parte importante será entonces lograr posicionar nuestro producto y diferenciarlo de tal manera que el mercado identifique sus atributos y beneficios. En nuestra parte de estrategia comercial dejaremos muy claro la definición del camino que seguiremos para contrarrestar esta fuerza que no solo limita las utilidades en tiempos normales, sino que también podría reducir la balanza que nuestro sector industrial pudiera cosechar en tiempos de auge.

C. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Todos los compradores estarán siempre demandando la máxima calidad al menor costo posible y el mayor plazo de crédito posible, todo esto hará siempre bajar los márgenes de ganancia del fabricante. Así mismo los compradores provocan una especie de competencia entre los fabricantes y se irán generalmente con el mejor postor; estamos básicamente hablando de los grandes mayoristas o clientes con las siguientes características:

- 1.- Clientes que pueden comprar grandes volúmenes. Cuando uno o pocos compradores representan un gran porcentaje de la venta total de la fabrica
- 2.- Cuando los productos que se compran representan. Una fracción importante de los costos. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable.
- 3.- Cuando el comprador enfrenta costos cambiantes bajos al cambiar de proveedor entonces considerará la mejor opción para el sin importar las posibles consecuencias en costo que pudiera tener.

4.- Los fabricantes que devengan bajas utilidades serán más vulnerables ante las presiones que ejercen los compradores, con objeto de disminuir los costos de compra, en comparación con los fabricantes que obtienen altas utilidades que serán menos vulnerables a estas presiones.

5.- Cuando los compradores representan una real amenaza de integración hacia atrás y además la hacen patente, entonces estarán en una mejor posición para negociar y ejercer presión al fabricante para asegurar su utilidad.

6.- Cuando la calidad del producto no es tan importante para el sector, el comprador ejercerá más presión que cuando la calidad del producto es verdaderamente importante en cuyo caso será menos sensible a los precios del fabricante.

7.- Todos conocemos la frase de "Quien tiene la información, tiene el Poder" esto es evidentemente una verdad irrefutable y que no pocos compradores hacen uso de ella con muy buenos resultados de tal manera que logran sacar mayor provecho en las negociaciones con los fabricantes.

Nuevamente como lo hemos mencionado con anterioridad las condiciones cambian con el tiempo y en consecuencia el poder de compra puede aumentar o disminuir. Igual que en el caso de los proveedores, la fuerza que los compradores pueden ejercer va de débil a fuerte. Esto puede depender, por una parte, de la gran cantidad de éstos que existan en el mercado, y por la otra, por la cantidad de posibilidades que existan para nuestros clientes de satisfacer sus necesidades con diferentes marcas ya existentes en el mercado.

En este caso hablamos de un producto prácticamente nuevo para la empresa que, aunque ya existen marcas compitiendo en el mercado, el producto es poco conocido y no está posicionado adecuadamente en la mente de los consumidores.

Con este análisis detallado de las diferentes fuerzas competitivas que es imprescindible tomar en cuenta si queremos asegurar el éxito en nuestra tarea de posicionar nuestro producto de manera efectiva en la mente del consumidor, podemos concluir que se percibe una alta probabilidad de éxito por todas las ventajas que ya analizamos contra las pocas dificultades que pudimos observar.

Ahora todo dependerá de la efectiva estrategia comercial que utilizaremos para apoyar nuestro producto, pero antes es importante mencionar que las condiciones de mercado podrían cambiar con el tiempo y que deberemos estar atentos a estos cambios para tomar las acciones necesarias oportunamente.

A continuación algunos de los puntos que debemos cuidar podrían tener un impacto favorable o desfavorable para el éxito de nuestro producto "Cubrefácil".

- 1) Cambios en la tasa de crecimiento de la industria a largo plazo.
- 2) Cambios en quien compra el producto y cómo lo usan.
- 3) Innovaciones en el producto.
- 4) Cambios tecnológicos.
- 5) Innovaciones en mercadotecnia.
- 6) Entrada o salida de firmas importantes.
- 7) Difusión de técnicas (Know-How).
- 8) Incremento en la globalización de la industria.
- 9) Cambios en los costos y eficiencia.
- 10) Cambios en las preferencias del comprador por un producto diferenciado en lugar de un (commodity).
- 11) Cambios en políticas regulatorias del gobierno.
- 12) Cambios en las actitudes y estilos de vida de la sociedad.
- 13) Reducción de incertidumbre y riesgo en los negocios.

Para terminar, podemos decir que las fuerzas cambiantes existentes serán diferentes en cada industria y el identificarlas será una de nuestras tareas principales.

D. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Las continuas amenazas de los proveedores que siempre buscarán la forma de aumentar sus precios o en su defecto reducir la calidad de las materias primas que nos proveen es una constante práctica sobre todo en épocas de mayor inflación y cuando se sienten con el poder e influencia sobre sus clientes.

El llevar a cabo esta práctica y hacerla efectiva merma nuevamente los márgenes de ganancia de las empresas y en consecuencia se generan ciertas presiones que erosionan las ventas e ingresos de la compañía.

A continuación enlistamos las circunstancias por las que un grupo de proveedores es poderoso:

- 1.- Cuando el mercado esta dominado por pocas empresas y los proveedores comercializan sus productos en mercados fragmentados, estos podrán ejercer mayor poder sobre los precios, la calidad y las condiciones.
- 2.- Los proveedores gozan de mayor rentabilidad y poder de negociación cuando no existen productos sustitutos que puedan ofrecer el mismo servicio a un menor precio y calidad aceptable.

3.- Cuando los proveedores venden a varios sectores industriales y algunos de ellos no son tan representativos en su total de ventas, éstos tienden a tener mayor poder de negociación.

4.- Cuando el producto que suministra el proveedor es muy importante para la calidad del cliente, por lo que el proveedor tiende a ejercer mayores presiones en cuanto a precios y condiciones.

5.- Cuando los proveedores tienen un producto diferenciado y se requieren costos por cambios de proveedor, éstos podrán establecer sus condiciones, por supuesto hasta cierto punto.

6.- Cuando el grupo proveedor representa una real amenaza de integración hacia adelante, éstos podrán ejercer mayores presiones para establecer ciertas condiciones y en cuanto a la fijación de los precios.

El poder de los proveedores, igual que en los casos anteriores podrán variar con el tiempo ya que las decisiones estratégicas de los compradores y la influencia del gobierno pueden cambiar el rumbo de esta fuerza.

No debemos dejar de considerar la gran fuerza e influencia que en cualquier momento puede ejercer el gobierno sobre el rumbo de los negocios. Ya que este puede promover ciertos productos sustitutos alentar o desalentar algunos otros y hasta reprimir por completo algunos sectores industriales.

La fuerza o debilidad de los proveedores depende en mucho de las condiciones del mercado en general. En el caso particular de nuestro producto, podemos decir que la compañía cuenta con varios proveedores, con la capacidad suficiente para abastecer la materia prima necesaria requerida para la elaboración de nuestro resonador, esto implica que la fuerza de los proveedores es mínima. De igual manera, si existiera una gran cantidad de productos sustitutos para la producción del resonador, los proveedores estarían en una situación débil para sus negociaciones.

En caso contrario, podemos afirmar que si las materias primas que un proveedor abastece representa una proporción importante en el costo del producto total, estaríamos entonces en una situación en la que el proveedor ejerce una fuerza importante y quizás vital en las negociaciones.

E. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Se requiere un adecuado equilibrio para las empresas de cualquier ramo, ya que una de las más grandes preocupaciones es lo que se refiere a "Capacidad Adicional" en otras palabras más oferta que demanda; cuando esto se da en el mercado con frecuencia se tiende a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes reduciendo así su rentabilidad.

La manera de evitar esta capacidad adicional se logra básicamente por:

a) Las barreras de ingreso de las nuevas empresas.

Cuando nuestra compañía logre grandes economías de escala en las diferentes áreas de operación de la empresa el costo total de producción baja a su nivel óptimo para posteriormente fijar un margen bruto de ganancia adecuado, pero lo más bajo posible de tal forma que sea poco atractivo que nuevas empresas busquen introducirse al mercado.

b) La reducción de competidores existentes.

En la medida en que otras empresas salgan del mercado en el que compiten con nosotros directamente, ya sea por enfocar sus recursos a un objetivo de especialización, lograrán mejores ventajas para ellas pero también beneficiarán a la industria del mercado que dejan. Esto significa que nuestro competidor "Comex Resanador" tarde o temprano deberá enfocarse más a su negocio de pinturas en donde puede ser fuerte y lograr los mayores beneficios económicos abandonando definitivamente su producto resanador.

Las barreras de ingreso de las nuevas empresas al sector industrial son seis, haremos primero un breve repaso de cada una de estas y posteriormente señalaremos cual de éstos impacta nuestro nuevo producto.

1.- Economías de Escala.- En términos de producción significa que a mayor cantidad producida se tiende a bajar los costos unitarios a su máximo nivel, sin embargo las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio como:

- **Fabricación.-** En la medida en que logremos producir mayores volúmenes de nuestro producto, los costos fijos tenderán a disminuir y lograr tener un costo total de producción más bajo y por lo tanto un precio más competitivo.

- **Compras.-** La especialización en la gama de productos y el hecho de que algunas materias primas sean comunes para ellos nos permitirá tener una mayor ventaja y hasta cierto punto imponer ciertas condiciones de precio con los proveedores.
- **Investigación y Desarrollo.-** Los ingenieros que trabajan siempre en nuevos y mejores productos también nos ofrece una ventaja, pues la experiencia que ellos tienen les permite eficientar tiempos y recursos.
- **Mercadotecnia.-** Debido a que los catálogos de productos que manejamos y que se presentan como herramienta al consumidor, nos será siempre favorable incluir un producto nuevo con el sólo hecho de agregar una hoja de productos, con una inversión mínima de presupuesto.
- **Distribución.-** La infraestructura actual que se tiene nos permite colocar el producto sin ninguna inversión adicional que eleve nuestros costos.
- **Utilización de la fuerza de ventas.-** Se tiene ya establecido personal de ventas enfocados a impulsar una línea completa de productos, y con una mínima inversión de capacitación sobre las características y beneficios de los nuevos productos se logra una eficaz penetración en el mercado.

Un competidor de nuevo ingreso esta obligado a diversificar sus productos o a enfrentarse a una desventaja en costos. En nuestro caso nuestro producto "RESANADOR" es parte de la gama de productos adhesivos, todos ellos relacionados de alguna manera y sabemos que los beneficios de compartir tanto las instalaciones existentes como algunas materias primas nos permite optimizar nuestras operaciones y hacer mejores negociaciones.

2.- Diferenciación del Producto.- Esta se da en ocasiones por ser simplemente el primero en el mercado, sin embargo por lo regular la buena reputación que un producto tiene es generalmente el resultado de publicidad intensa y de un excelente servicio al cliente, aspecto este último que muchas empresas se niegan a aceptar. Concretamente la diferenciación de producto se da cuando existen: - Identificación de Marca. " Lealtad a la Marca ".

3.- Requisitos de Capital.- Para las empresas que son completamente nuevas en un sector industrial siempre deberán hacer grandes inversiones en recursos técnicos y de mercadotecnia. Los riesgos son muy grandes y los resultados hasta cierto punto impredecibles cuando una empresa esta ya operando, puede extender su gama de productos como es nuestro caso y evadir sin mayor problema esta barrera.

4.- Costos Cambiantes.- Los costos implícitos al cambiar de equipo, implica capacitación, entrenamiento al personal, asesoría técnica, etc. son todos aspectos que se deben analizar y que pueden significar una barrera para las empresas de nuevo ingreso, nuestro producto nuevamente esta exento de esta barrera.

5.- Acceso a los canales de distribución.- Hemos mencionado que la marca COMEX es comercializada a través de su propio canal, el cual se maneja en forma de franquicia por lo que esta cadena de tiendas representa una fuerte barrera para nuestra empresa. La otra marca existente es RED DEVIL y esta presente en tiendas de "hágalo usted mismo" como HOME MART y TOTAL HOME tiendas que proliferaron a partir de la firma del tratado de libre comercio (NAFTA)

En la parte de estrategia comercial estaremos más enfocados a este aspecto y estableceremos la manera de salvar esta barrera previo un análisis de las fuerzas y debilidades de nuestra organización.

6.- Desventaja en Costos Independientes de las Economías de Escala.- Algunos de estos aspectos son para nuestra empresa más una ventaja que una desventaja, sin embargo a continuación se enlistan para dar una idea de cuales son estas barreras.

- Tecnología de Producto Patentado.
- Acceso Favorable a Materias Primas.
- Ubicaciones Favorables.
- Subsidios Gubernamentales.
- Curva de Aprendizaje o Experiencia.

Solo aclararemos el concepto de curva de experiencia y mencionaremos que se logran grandes ahorros al paso del tiempo por la experiencia y conocimiento que se tiene de las actividades propias. La experiencia puede entonces bajar los costos en diferentes áreas tales como:

- Comercialización.
- Producción.
- Logística, etc.

La reacción de los competidores existentes, las podemos resumir en cuatro y pueden estas hacer difícil el ingreso de nuevas empresas al sector o incluso lograr disuadirla por completo.

- **Fuertes Represalias a los que Ingresan.**
- **Las Empresas con grandes recursos para diferenciarse.**
- **Empresas establecidas con Activos de poca Liquidez.**
- **Crecimiento lento de la Industria lo que limita la absorción de nuevas Empresas y deprime las Ventas.**

También este tipo de barreras pueden cambiar con el tiempo o bien como en el caso de nuestro producto se pueden poseer los recursos y habilidades para salvar estas barreras.

Por ultimo también consideramos importante señalar las limitaciones existentes en cuanto a economías de escala y curvas de experiencias.

Limitaciones de economías de escala.

- a) Los costos bajos solo se logran por grandes volúmenes de producción.
- b) La tecnología puede afectar a las empresas que producen grandes volúmenes.
- c) Puede existir miopía por nueva tecnología.

Limitaciones de la curva de experiencia.

- a) Las innovaciones en el producto y procesos anulan esta barrera.
- b) No podemos basar el bajo costo sólo por la experiencia acumulada.
- c) No se debe concentrar sólo en establecer barreras por la experiencia y el bajo costo.
- d) No se debe perder de vista el desarrollo del mercado a través de nueva tecnología por estar solo enfocados a los bajos costos y experiencia.

La entrada de nuevos competidores al mercado significa una mayor capacidad de producción y la mejor manera de percatarse de la posible entrada de éstos, es a través del importante crecimiento que la industria pueda tener, así como las atractivas utilidades económicas que puedan generarse.

Es el momento entonces de pasar a examinar la parte correspondiente a análisis del mercado con objeto de complementar en forma más específica el tipo de productos existentes en el mercado, de tal forma que se pueda sugerir posteriormente la adecuada estrategia comercial.

4. ANALISIS DEL MERCADO.

Vivimos una dinámica social tan intensa en México y en el mundo que podemos notar el cambio constante en todos los ámbitos de nuestra vida diaria. La influencia de nuestros hábitos de compra se ve cada día más influenciada por la llegada de grandes cadenas de autoservicio y tiendas especializadas. Podemos percibir, día con día en los medios de comunicación, el anuncio de la apertura de nuevas tiendas especializadas en ferretería en distintas partes de la República Mexicana (Home Mart, Total Home, Ace Home Center, Builder's Mart, True Vawe, etc.). Pensemos que tal vez es un poco difícil darnos cuenta del impacto que esto tendrá en nuestras vidas, sobre todo en el aspecto de nuestra cultura ya que estamos en un momento en que el uso de productos actuales y nuevos nos motivan a realizar trabajos de todo tipo dentro y fuera de nuestro hogar. Asimismo, nuestras mismas necesidades nos obligan, en el caso específico de nuestro producto, a realizar reparaciones menores en casa que quizás antes no hacíamos porque requeríamos de personal calificado para su realización.

En un sondeo general que llevamos a cabo en tiendas de autoservicio y ferreterías sobre productos de la construcción ubicadas en el D.F, hemos pretendido analizar el potencial de mercado que existe para un

producto resanador de paredes así como las marcas existentes para posteriormente elaborar la estrategia ideal de mercadotecnia que nos permita asegurar el éxito de este nuevo producto en el mercado.

En primera instancia, encontramos que existe en el mercado la marca RED DEVIL (como producto directamente competidor de nuestro resanador instantáneo) en las tiendas de autoservicio de productos para la construcción, cuya introducción reciente se acentuó más con la apertura de nuestras fronteras.

El concepto de producto resanador instantáneo que pretendemos lanzar al mercado, nos hizo también visitar negocios para la búsqueda de algún producto cuyo uso pudiese ser efín; de tal manera, encontremos el mismo producto RED DEVIL en las tiendas COMEX de pintura cuya presencia en el mercado es muy respetable y con ciertos ventajas reconocidas, como son: su gran red de distribución (vía concesiones), fuerte publicidad, calidad aceptable y precio alto.

Tan sólo en estos dos canales fueron los únicos en los que encontramos este tipo de producto, no hallándose todavía en ninguna ferretería o tlapalería del D.F.

La empresa Construserv utilizará ingresos procedentes de sus actuales productos para financiar el lanzamiento al mercado de CUBREFACIL RESANADOR ya que al iniciarse no podrá financiarse con las ventas del mismo. Sin embargo, se esperan rendimientos y beneficios que sean elevados a corto plazo, especialmente porque ofrece ventajas en relación a la competencia que tendrá con RED DEVIL y se ofrecerá a precios competitivos.



Hay que tomar en cuenta que, al cabo del tiempo, los competidores reaccionarán de alguna manera y quizás lo hagan lanzando al mercado un producto mejor al nuestro. Además, las presiones sobre los precios irán en aumento y las utilidades se reducirán sensiblemente. El mercado llegará a la saturación y disminuirán las ventas y beneficios; es entonces cuando la dirección tendrá que decidir oportunamente su sustitución, para lo cual la búsqueda de nuevos productos deberá ser constante dentro de la organización.

Aunque en la práctica existen múltiples influencias que pueden aumentar o disminuir considerablemente la vida de un producto, por las características y beneficios que aporta CUBREFACIL RESANADOR, podemos augurar una larga vida ya que además, contará con una estrategia de comercialización que le permita salir airoosamente a competir en el mercado.

4.1. SITUACION ACTUAL DEL MERCADO.

Datos Generales :

1. **COMPETENCIA:** COMEX, RED DEVIL. RED DEVIL maquila a COMEX

2. **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

a) RED DEVIL: Autoservicios norteamericanos y a usuarios con nivel socioeconómico alto y medio alto.

b) COMEX: Tiendas de pinturas y a usuarios como pintores especializados y amas de casa*

3. **PRECIOS:**

COMEX 240 ml. _____ N\$ 11.50
COMEX 1 litro. _____ N\$ 31.00

COMEX 4 litros. _____ N\$110.00

PRECIOS TENTATIVOS PARA CUBREFACIL RESANADOR:

180 ml. _____ N\$ 7.00
500 ml. _____ N\$ 14.00
1 Litro. _____ N\$ 25.00

RESANADORES LISTOS PARA USARSE

Los resanadores listos para usarse son adecuados para diferentes tipos de superficie: yeso, tablaroca, madera, concreto.
Los usuarios más comunes de ellos son: pintores, albañiles, tapiceros, amas de casa y padres de familia, y cualquier persona que tenga necesidad de realizar trabajos menores en su hogar.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS V.S. OTROS RESANADORES.

VENTAJAS:

- a) CUBREFACIL RESANADOR. es innovativo, resistente y de fabricación nacional.
- b) CUBREFACIL RESANADOR. Es fácil de usar, práctico (secado en ½ hora, listo para ser lijado y pintado), excelente consistencia, diferente e interesante.
- c) Resanador COMEX es exclusivo para el canal de pinturas.
- d) CUBREFACIL RESANADOR. Cuenta con un precio más accesible que el de la competencia.
- e) CUBREFACIL RESANADOR. Tiene diferentes presentaciones para brindarle al cliente mayor satisfacción.

DESVENTAJAS:

- a) CUBREFACIL RESANADOR es dependiente del apoyo de los mayoristas actuales.
- b) Resanador COMEX tiene fuerte presencia en el canal de pinturas y es único en el mercado

ASPECTOS PRELIMINARES AL PLAN COMERCIAL.

1. Considerar dos presentaciones: 180 ml. y 1 litro.
2. El nombre será , como ya lo hemos mencionado "CUBREFACIL RESANADOR"

3. Utilizar como canal principal los autoservicios y ferreterías.
4. Los precios sugeridos con base en la crisis económica imperante.
5. Ofrecer como punto de diferenciación e innovación, una pequeña espátula sobre la tapa superior de los empaques.
6. Apoyar el nuevo producto con materiales POP: folletos, posters; así como también anuncios en revistas.

4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META.

Cuando buscamos igualar los recursos de una compañía con las oportunidades de mercado, es decir cuando se analizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestra empresa y del mercado, se tienen los elementos para "diseñar el futuro deseado" nos estamos refiriendo a lo que conocemos como "Planeación Estratégica".

Entonces al hablar ahora de estas oportunidades de mercado para nuestro producto "CUBREFÁCIL", esto implica definir en forma precisa los conceptos de mercado objetivo y segmentación de mercado.

MERCADO META.- Será entonces un grupo bien definido de personas a las que enfocaremos nuestros esfuerzos de Mercadotecnia y cuyas características serán las siguientes:

- 1.- Deberá ser compatibles con las metas e imagen de la organización.
- 2.- Consistente con la definición de Planeación Estratégica.
- 3.- Tener un volumen de ventas "Rentable".
- 4.- Aprovechar las ventajas competitivas que se tengan sobre los competidores.

Ahora bien ¿ Cuales son las características del mercado total y cómo podemos llegar a los segmentos significativos ?

Antes de contestarnos esta pregunta y de esta manera ubicar nuestro producto "Cubrefácil" en su mercado objetivo; Definiremos lo que significa segmentación y contrasegmentación.



SEGMENTACIÓN.-Es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en segmentos más o menos homogéneos e identificables con el fin de crear una mezcla de comercialización que satisfaga las necesidades de los clientes en los segmentos interesantes.

CONTRASEGMENTACION o Agregación de Mercado.- Es reducir el número de segmentos de mercado, y para implementarla, se suprime el segmento o se agrupan varios.

La importancia que tienen tanto la segmentación como la contrasegmentación nos obliga a explicar algunas características de ellas para posteriormente enfocarnos a ubicar nuestro producto "Cubrefácil" en la que más convenga a la estrategia comercial que se verá en el último Capítulo de esta Tesis.

SEGMENTACION	CONTRASEGMENTACION
Altos costos de producción	Reducción de costos
Menores economías de escala	Menor inventario
Altos costos de inventario	Menores costos de almacenamiento
Mayor complejidad y mayores problemas técnicos	Menor variedad de productos
Mayores gastos de promoción	Economías de escala
Costos de distribución altos	Menos gastos promocionales
	Menores gastos de distribución

Por nuestra parte pretendemos, por supuesto una clara segmentación de mercados dada la naturaleza y características del producto. Sin embargo esta segmentación considerará una estrategia de segmentos múltiples. Es decir nos estamos refiriendo básicamente a:

- 1) Amas de casa con capacidad económica aceptable, es decir cuyo ingreso disponible discrecional le permita tener acceso a estos productos.
- 2) Pintores especializados que realicen trabajos de resanar o pintar, que visiten negocios Ferreteros para abastecerse de sus productos para trabajar.
- 3) Jefes de familia, jóvenes, que realicen trabajos de remodelación y restauración en su hogar.

En la parte de estrategia comercial que tocaremos en el último capítulo haremos una amplia explicación sobre el uso de los ingredientes de comercialización para atraer la atención de estos tres segmentos y lograr así alcanzar los objetivos que estamos persiguiendo.

No esta por demás mencionar que con esta clara segmentación estamos cuidando cubrir también las condiciones para una efectiva segmentación:

- 1.- **TAMAÑO.-** Los segmentos deben ser lo bastante grande para aplicar en ellos un esfuerzo viable de comercialización.

2.- MESURABILIDAD.- Los segmentos han de ser identificables y medibles.

3.- INDICES DE RESPUESTA.- Los segmentos deben mostrar diferencias en la respuesta a las variables mercadológicas.

4.- ACCESIBILIDAD.- Los segmentos deben permitir a la empresa efectuar diferentes actividades de comercialización dirigidas a ellos.

Con esto damos por terminado punto para pasar a un tema poco común pero que consideramos de gran importancia para efectos de un claro entendimiento del mercado al que pertenece nuestro producto, asunto que nos permitirá definir más adelante con mayor claridad la estrategia comercial, que estamos sugiriendo para nuestro producto "CUBREFACIL".

4.3. MERCADO AL QUE PERTENECE NUESTRO PRODUCTO.

Indudablemente que una de las partes críticas al examinar el mercado para un producto es la estructura de competencia a la que pertenece; es decir determinar las características específicas prevalecientes de los competidores y el tipo de producto que tienen. En forma general podemos considerar las siguientes:

- a) Los productos de una firma en la industria tienden a ser perfectos sustitutos.
- b) Si los productos tienen una "marca" bien identificada así como percibibles sus características distintivas.
- c) En aspecto de "diferenciación" la cual se encuentra en la mente del consumidor, algunas diferencias que contribuyen a esto son:
- d) Desempeño de la empresa.
 - ◆ Materiales de calidad.
 - ◆ Diseño del producto.
 - ◆ Mano de obra calificada.
 - ◆ Servicios que ofrece.
 - ◆ Empaque del producto.
 - ◆ Publicidad, etc.

En los casos en que el producto sea idéntico a otros con los que compete, también se pueden hacer algunos esfuerzos interesantes por lograr la diferenciación en aspectos que no tienen que ver con el producto mismo, algunos de estos pueden ser:

- ◆ El servicio de los vendedores de mostrador puede ser de mayor cortesía.
- ◆ La ubicación estratégica del producto dentro de la tienda.
- ◆ El sistema de "Check out" más rápido.
- ◆ El sistema de entrega más confiable "just in Time".
- ◆ Los términos de crédito más atractivos.

En fin, existe una gran cantidad de factores que pueden causar que un comprador prefiera a un vendedor sobre otro, aun cuando el producto sea idéntico.

En resumen, el análisis de las funciones de mercado dependen de:

- 1) Existen pocas o muchas firmas en el mercado.
- 2) Si son productos idénticos o diferenciados.

Ahora hablemos de manera más precisa sobre los cuatro modelos de conducta del mercado para posteriormente ubicar nuestro "resanador" en el modelo que nos encontramos.

- 1.- Competencia perfecta.-** Muchos vendedores de un producto estandarizado.
- 2.- Competencia monopolista.-** Muchos vendedores de un producto diferenciado.
- 3.- Oligopolio.-** Pocos vendedores de un producto estandarizado o diferenciado.
- 4.- Monopolio.-** Un solo vendedor de un producto para el cual no existe sustituto cercano.

1. COMPETENCIA PERFECTA.

Un mercado de competencia perfecta tiene cuatro características principales:

- a) El producto de la firma en una industria son iguales o al menos tan parecidos que los compradores no se preocupan por escoger el producto de una firma o de otra, de hecho, la diferencia en precio constituye la única razón por la que un comprador preferiría una firma.
- b) No existe influencia alguna del comprador ni del vendedor para subir o bajar los precios ya que en ambos casos las cantidades no representan una proporción importante del total de compras (del comprador) o ventas (del vendedor).

- c) Los recursos materiales son completamente móviles, es decir fácilmente adquiridos.
- d) La competencia perfecta esta caracterizada de perfecto conocimiento de la información. Las decisiones son tomadas bajo condiciones de certeza pues las firmas conocen con precisión cuales son sus funciones de costos e ingresos.

La conclusión que podemos dar sobre competencia perfecta es que el precio de mercado de un producto es establecido por la interacción de la demanda y oferta del mercado.

2. COMPETENCIA MONOPOLISTA.

Cuatro son los factores combinados para establecer una competencia monopolista.

1. Diferenciación del producto.- Con esto se crea alguna especie de lealtad a la marca y por lo tanto el precio establecido dependerá de el éxito que se logre en la diferenciación del producto en la mente del consumidor.

2. Gran número de firmas.- Generalmente la mayoría de tamaño pequeño y mismas que han logrado crear una diferencia y lealtad al producto.

3. Competencia basada en el precio.- Existe una muy alta elasticidad ampliada en estos mercados por lo que la competencia en precio es muy activa.

4. Competencia no basada en el precio.- La rivalidad competitiva esta basada parcialmente en el precio y parcialmente en las características distintivas del producto. Podemos decir que la firma puede establecer cualquiera de las tres estrategias para implantar su volumen de venta.

1.- Estrategia de precio.

2.- Estrategia de diferenciación de producto.

- ◆ Calidad
- ◆ Servicio
- ◆ Atributos del producto

3.- Estrategia de diferenciación basado en las actividades promocionales y de mercadotecnia.

En conclusión la primera estrategia de precio, busca moverse sobre la curva de demanda mientras que las últimas dos buscan un cambio en la cantidad demandada. Desde un punto de vista técnico cualquiera de estas tres estrategias competitivas pueden ser utilizadas en un mercado de competencia monopolista.

3. OLIGOPOLIO.

Oligopolio.- Es sinónimo de competencia entre unos pocos (2 a 10 aprox.) mismos que comparten una alta participación de mercado.

Lo que una firma hace afecta a las otras, es decir, si una firma cambia el precio, la competencia reacciona inmediatamente de igual forma, por lo que existe "interdependencia mutua" en todas sus acciones de estrategia.

Podemos entonces decir que la principal característica de este mercado es la competencia entre pocos y que está puede ser de las siguientes dos formas:

- a) Si la firma en la industria produce un producto estandarizado entonces la industria es llamada "**Oligopolio Puro**".
- b) Si unas pocas firmas dominan el mercado con un producto diferenciado entonces la industria es llamada "**Oligopolio Diferenciado**".

En general las estrategias de diferenciación de producto y promoción de marca. Se aplica en mayor escala en las corporaciones Oligopolistas.

4. MONOPOLIO.

Podemos decir que existen dos tipos de monopolios:

- a) **Monopolio Puro.**
- b) **Monopolio Natural.**

a) **Monopolio Puro.**- Existe cuando no hay sustituto cercano para un producto con un solo vendedor; por lo que se fuerza en el mercado es muy significativa.

Las características para que ocurra un monopolio puro son las siguientes:

- ◆ La presencia de pronunciadas economías de escala.
- ◆ Costos por unidad más bajos.
- ◆ Precio al cliente más bajo, mismo que puede ser logrado solo cuando la firma provee la demanda del mercado total del producto.

Sin embargo podemos decir que el monopolio puro se puede dar por las siguientes razones.

- ◆ Exclusividad por franquicia o licencia.
- ◆ Control de la principal materia prima.
- ◆ Preferencia del consumidor por un producto superior.

b) Monopolio natural.

- ◆ Costos unitarios substancialmente altos.
- ◆ Pequeña o mediana producción de escala.
- ◆ Derechos exclusivos por parte del gobierno para atender un mercado en particular o área geográfica.

En respuesta el monopolio puro acuerda con el Gobierno garantías para no cometer abusos con el consumidor.

Con base a lo anterior ya podemos ubicar nuestro producto "resanador" en particular y a nuestra empresa en general en el tipo de mercado al que pertenece por la estructura de la competencia existente. Debido a que hablamos aquí de la competencia entre unos pocos y con la característica de productos estándar entonces nos encontramos en un oligopolio puro, aunque cabe hacer la aclaración que como nuestro "resanador" es un producto nuevo para la empresa, y el producto existente de la competencia no está posicionado en la mente del consumidor por los nulos esfuerzos hechos por la competencia.

En la parte de estrategia Comercial definiremos con precisión las características de diferenciación de producto, así como de esfuerzos de publicidad y promoción.

4.4 EVALUACION DEL MERCADO.

La estrategia más importante de cualquier compañía, es desarrollar una línea de productos que satisfaga las necesidades de cierto grupo de consumidores; ninguna otra estrategia tiene un efecto mayor en las utilidades de la empresa a largo plazo.

Es por eso que cada año se introducen en el mercado miles de productos nuevos, es decir conforme declinan los márgenes de ganancias de los productos existentes, las compañías dependen de los productos nuevos para sostener sus márgenes globales de utilidades.

Por lo anterior se explica, el interés de las empresas acerca de todo lo relacionado con los productos nuevos, y queda demostrado por las grandes sumas invertidas en el rubro de investigación.

La esencia de cualquier política de nuevos productos, es la identificación de oportunidades de productos que generarán, en un plazo determinado, la máxima recuperación de los fondos invertidos con relación al riesgo implícito.

De conformidad con lo anterior, es importante para la elaboración de nuestra estrategia competitiva tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ◆ El nivel de aceptación del nuevo producto "CUBREFACIL" resanador.
- ◆ Perfil de Consumidores.
- ◆ La competencia a que nos enfrentamos.
- ◆ Los precios de la competencia.
- ◆ Las ventajas y desventajas v.s. otros resanadores.

4.5 CATALOGO DE PRODUCTOS

1.- ESPUMA DE POLIURETANO UNIVERSAL.

- ◇ Un nuevo producto de tecnología alemana; Único en el mercado.
- ◇ Para sellar, rellenar, aislar y pegar todo tipo de materiales.
- ◇ Resistente al agua y sustancias químicas.
- ◇ Una vez endurecido el producto, se puede pintar o resanar.
- ◇ Resiste al envejecimiento y putrefacción.

Presentación: Caja. 12 lates Aerosol 500ml.

2.- SELLADOR ANTIGOTERAS.

- ◇ Impermeabiliza todo tipo de techos.
- ◇ Resiste a los cambios de temperatura, agua, rayos ultravioleta, climas extremos y al smog.
- ◇ Económico: rinde 1.5 a 2 Kg. por metro cuadrado. No requiere otros materiales como primer, membranas y acabados.
- ◇ No contiene solventes.
- ◇ Acabado final: blanco y marrón.

Presentaciones: Caja. 4 cubetes 5 Kgs. Blanco y Marrón.
Cubete 20 Kgs. blanco y Marrón.

3.- SELLADOR PARA VENTANERIA.

- ◇ Para sellado de vidrio en marcos de aluminio, otros metales, madera o

plástico.

- ◊ Para aplicación en fachadas de vidrio, cerámica, acuarios y algunos plásticos.
- ◊ Excelente elasticidad.
- ◊ Flexibilidad permanente.
- ◊ Resistencia a la intemperie y al envejecimiento.
- ◊ Resistencia a los rayos ultravioleta.
- ◊ Excelente adherencia.

Presentaciones: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.
Caja. 24 tubos en blister de 70 ml. c/u.

4.- SELLADOR UNIVERSAL.

- ◊ Excelente adhesión a madera, metal, aluminio, cerámica, ladrillo, concreto, mármol y algunos plásticos.
- ◊ Sellador para uso interior y exterior aún en superficies expuestas a la formación de hongos, como lo son juntas en baños, cocinas, alrededor de tinas, tarjas, fregaderos, lavamanos, etc.; para juntas en el interior de automóviles, lanchas, y casas rodantes.
- ◊ Gran elasticidad, pintable.
- ◊ No contiene solventes.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

5.- SELLADOR PARA CONSTRUCCIÓN.

- ◊ Para juntas de conexión entre materiales con diferentes coeficientes de expansión, sujetos a altos movimientos y esfuerzos.
- ◊ Conecta juntas entre concreto, madera, metal, PVC rígido, aluminio, mampostería y en general distintos materiales de construcción.
- ◊ Resistencia inmediata al agua.
- ◊ Pintable.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

6.- SELLADOR USO GENERAL.

- ◊ Para sellar vidrio, aluminio, madera no aceitada, cerámica, plásticos, porcelanas, metales y otros materiales de construcción.
- ◊ Alta resistencia.
- ◊ Flexibilidad permanente.
- ◊ Excelente adherencia.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

7.- SELLADOR SANITARIO.

- ◊ Para juntas y conexiones flexibles en bañeras, regaderas, lavamanos, azulejos, accesorios sanitarios en general.
- ◊ Especial para sellar en lugares que por sus características humedad, temperatura e iluminación sean propicios al desarrollo de hongos.
- ◊ Altamente elástico.
- ◊ Resiste al envejecimiento y la intemperie.
- ◊ Resiste a rayos ultravioleta.
- ◊ Resistencia a la abrasión y el trabajo mecánico.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

- ◊ contiene solventes ni es tóxico No.

8.- ADHESIVO MULTIUSOS PARA CONSTRUCCION.

- ◊ Ideal para fijar sin necesidad de atornillar, clavar o taladrar.
- ◊ Potente fuerza adhesiva.
- ◊ Sin solventes.
- ◊ Rellena ranuras e imperfecciones hasta de 1 cm. de ancho.
- ◊ Uso exterior e interior.
- ◊ Resiste al envejecimiento e interperismo.
- ◊ Pintable / No escurre.
- ◊ El pegado es corregible en minutos.

Presentaciones: Caja. 24 tubos en blister 70 ml.

Caja. 12 cartuchos de 300 ml.

Caja. 12 frascos de 1.2 Kg.

6.- SELLADOR USO GENERAL.

- ◊ Para sellar vidrio, aluminio, madera no aceitada, cerámica, plásticos, porcelanas, metales y otros materiales de construcción.
- ◊ Alta resistencia.
- ◊ Flexibilidad permanente.
- ◊ Excelente adherencia.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

7.- SELLADOR SANITARIO.

- ◊ Para juntas y conexiones flexibles en bañeras, regaderas, lavamanos, azulejos, accesorios sanitarios en general.
- ◊ Especial para sellar en lugares que por sus características humedad, temperatura e iluminación sean propicios al desarrollo de hongos.
- ◊ Altamente elástico.
- ◊ Resiste al envejecimiento y la intemperie.
- ◊ Resiste a rayos ultravioleta.
- ◊ Resistencia a la abrasión y el trabajo mecánico.

Presentación: Caja. 12 cartuchos de 300 ml. c/u.

- ◊ contiene solventes ni es tóxico No.

8.- ADHESIVO MULTIUSOS PARA CONSTRUCCIÓN.

- ◊ Ideal para fijar sin necesidad de atornillar, clavar o taladrar.
- ◊ Potente fuerza adhesiva.
- ◊ Sin solventes.
- ◊ Rellena ranuras e imperfecciones hasta de 1 cm. de ancho.
- ◊ Uso exterior e interior.
- ◊ Resiste al envejecimiento e interperismo.
- ◊ Pintable / No escurre.
- ◊ El pegado es corregible en minutos.

Presentaciones: Caja. 24 tubos en blister 70 ml.

Caja. 12 cartuchos de 300 ml.

Caja. 12 frascos de 1.2 Kg.

9.- PEGAMENTO PARA UNIÓN DE TUBOS DE PVC RÍGIDO.

- ◊ Para el pegado de tubería de PVC no sujeta a presión.
- ◊ Especialmente para tuberías domésticas no sujetas a presión y para conducción de cableado.
- ◊ Las concesiones hechas son resistentes al agua y ácidos como el material mismo.
- ◊ Lista para usarse. No se debe diluir el producto.

Presentaciones: Caja. 24 latas 200 ml.
Caja. 12 latas 500 ml.

10.- LUBRICANTES Y ADHESIVOS ESPECIALES PARA TUBERÍA DE PVC.

ADHESIVO:

- ◊ Adhesivo especial para tubería de PVC rígido no calibrado.
- ◊ Puede utilizarse para pegado de tuberías PVC, conducciones industriales, de gas, de cables, de agua y desagüe.
- ◊ Aprobado para tubos que conduzcan agua potable.
- ◊ Especialmente adecuada para tubería sujeta a presión.
- ◊ Listo para usarse, no se debe diluir el producto.

LUBRICANTE:

- ◊ Lubricante especial para conexiones de tuberías de PVC con el sistema espiga y campana.
- ◊ No ataca los anillos de hule.
- ◊ Adecuado para tuberías de agua potable ya que no contamina.

4.6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Uno de los pocos comunes denominadores entre todos los seres humanos -independientemente de nuestra educación, religión, nivel socioeconómico, etc. Es que por encima de todos estos factores, somos consumidores. Es decir, usamos o consumimos - sobre una base regular - alimentos, vestido, transportación, educación, recreación, accesorios de lujo, servicios y aun ideas. Como consumidores, desempeñamos un papel de vital importancia en la actividad económica de las empresas y por lo tanto de la Nación.

Las decisiones que tomamos acerca de nuestro comportamiento afectan la demanda de satisfactores; en esto radica el éxito o fracaso de las empresas. Por consiguiente, el comportamiento es un factor integral en el receso y en el flujo de todos los negocios de una sociedad orientada hacia el consumidor tal como la nuestra.

Para entender mejor lo anterior, el comportamiento del consumidor puede definirse como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades.

El estudio del comportamiento del consumidor es un análisis acerca de la forma en la que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (dinero, tiempo, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Incluye el estudio de: qué compran, por qué compran, cómo lo compran, cuándo lo compran, dónde lo compran, y con qué lo compran.

La investigación del comportamiento del consumidor hoy en día va más allá de la compra, ya que también considera los usos que hacen los consumidores de los bienes que adquieren y su evaluación de estos bienes después del uso.

Lo que sucede después que el consumidor hace una compra puede tener muchas repercusiones. Por lo que cada una de estas posibles consecuencias de la insatisfacción ó la satisfacción del consumidor postcompra tiene significativas ramificaciones para los mercadólogos.

Al estudiar las evaluaciones del consumidor con respecto al uso y a la postadquisición de los productos que compran, los investigadores del consumidor están interesados también en la forma en la que los individuos disponen de sus adquisiciones. Por ejemplo, después de que los consumidores han usado un producto, ¿ lo almacenan, lo tiran ó lo regalan, lo venden, lo rentan, o lo prestan?. La respuesta a esta pregunta es importante para los mercadólogos porque deben coordinar su producción con la frecuencia con la cual los consumidores efectuarán recompras, el grado de satisfacción alcanzado por el

producto en relación al precio pagado, en relación a la necesidad satisfecha, así como el impacto que tiene el producto en el ambiente, etc.

5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, esto significa ver a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables referidas a:

- ✓ La competencia
- ✓ Los consumidores
- ✓ El contexto nacional
- ✓ El contexto mundial

1.- Veamos las consecuencias que se pueden formular a partir de este cuadro. La empresa se encuentra en constante competencia dentro de un sector determinado. Esta rivalidad entre las empresas existentes en el sector se puede analizar a través de la matriz "ventajas competitivas - atracción del sector".

ATRACCION DEL SECTOR	POSICION COMPETITIVA
➤ Tamaño	➤ Participación en el mercado
➤ Crecimiento	➤ Amplitud de línea
➤ Precios (Elasticidad)	➤ Efectividad de la red de ventas
➤ Estructura competitiva	➤ Canales de distribución
➤ Rentabilidad	➤ Flexibilidad (Capacidad de reacción)
➤ Vulnerabilidad	➤ Precio
➤ Ciclo de vida	➤ Promoción y publicidad
➤ Oportunidad de exportación	➤ Productividad
➤ Concentración de compradores	➤ Efectos de experiencia
➤ Demanda estacional	➤ Costo de materia prima
➤ Posibilidad de segmentación	➤ Valor agregado
➤ Vulnerabilidad a los sustitutos	➤ Calidad relativa
➤ Tecnología	➤ Investigación y desarrollo
➤ Impactos energéticos	➤ Cash - Flow
➤ Gobierno	➤ Personal (Cultura)
	➤ Imagen general
	➤ Sistema político

2.- Los compradores, proveedores, sustitutos y potenciales, también son "competidores" para las empresas de un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependen ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia en este sentido más amplio es lo que Michael E. Porter denomina rivalidad amplificada.

3.- Cada empresa dirige estrategias hacia distintos sectores de la demanda.

4.- Los consumidores sin embargo no deberán analizarse en forma global. No nos dirigimos hacia "la demanda" en general, sino hacia "el consumidor" en particular. Esto implica un posicionamiento hacia los segmentos y nichos constituidos en función de las diversas actitudes de los consumidores. El análisis de este punto se realiza a través del nuevo pensamiento actitudinal de la demanda.

5.- Tanto la oferta como la demanda se encuentran incluidas dentro de un contexto nacional que puede ser dividido en cuatro subcontextos; político-legal; sociocultural, económico y tecnológico.

Michael E. Porter (Estrategia Competitiva), la propuesta lleva a ampliar el concepto clásico de competencia, reservado para la rivalidad de los operadores que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. Michael E. Porter lo amplía a los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que quieren integrarse hacia adelante y de clientes o compradores que evalúan la posibilidad de integrarse hacia atrás.

Los competidores potenciales y sustitutos pueden ser analizados en función de la cantidad de recursos con los que ingresarán al sector existente --en el caso de potenciales--, o a un nuevo sector --en el caso de los sustitutos--.

La identificación de los potenciales está referida a la búsqueda de competidores que no pertenezcan pero que estén en condiciones de ingresar, con una estrategia similar a la ya existente, al sector.

En un sentido amplio, los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente. También se puede hablar de sustitución en el caso, por ejemplo, de un mismo producto comercializado de manera diferente; ya sea a través de canales diferentes de distribución.

Tomando las cinco fuerzas como base de análisis podemos determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

Este análisis debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

Si las cinco fuerzas juegan en su mayoría en forma positiva, el sector industrial gozará en general de alta rentabilidad; por el contrario las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

La importancia de la evaluación de estas fuerzas competitivas sería relativa, si sólo se tomara en forma estática, y para un momento dado del tiempo.

En cambio, adquiere su plena magnitud, cuando se realiza un análisis dinámico y proyectado con un espíritu anticipado.

LAS BARRERAS DE INGRESO Y EGRESO COMPETITIVO.

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello se protege el segmento en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio.

Michael E. Porter categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan, según el tipo de barreras, las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

Barreras de entrada.

- ✕ Economías de escala.
- ✕ Diferenciación de productos.
- ✕ Requerimientos de capital.
- ✕ Costos de transformación.
- ✕ Acceso a los canales de distribución.
- ✕ Desventajas en costos independientes de la escala.
- ✕ Política gobernante.
- ✕ Precio deteriorado de entrada.
- ✕ Grado de integración vertical o valor agregado.

Barreras de salida.

- ✕ Activos especializados.
- ✕ Costos fijos de entrada.
- ✕ Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas.
- ✕ Barreras emocionales.
- ✕ Restricciones sociopolíticas.

En base a los distintos componentes determinados para cada mercado como barreras de entrada y salida, habiéndose además estudiado el tipo de impacto que será categorizado como alto o bajo según corresponda, se constituye una matriz de análisis de dos columnas por dos filas, donde se pueden realizar importantes estudios de estrategia competitiva.

BARRERAS DE SALIDA

	BAJAS	ALTAS
BAJAS	Baja rentabilidad con poco riesgo	Ingresos bajos y riesgosos
ALTAS	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos

Cuadro. Matriz de análisis de las barreras de ingreso y de egreso de los negocios.
Fuente: "Administración & Estrategia". Roberto Serra.

Más recursos que el líder	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
Menos recursos que el líder	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL
	Con igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder

CUADRO 6. Matriz de nuevas entradas (George Yip).
Fuente: "Administración & Estrategia". Roberto Serra. 280 p.p.

Como vemos en el caso del cuadrante inferior izquierdo, toda vez que se consigan generar altas barreras de ingreso al segmento o sector industrial y se logra tener bajas barreras de salida, se obtendrá una alta rentabilidad con poco riesgo, o sea la mejor de las alternativas estratégicas.

Por el contrario, tal el caso del cuadrante superior derecho, la rentabilidad será baja y el riesgo alto cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y las barreras de salida del negocio son altas.

Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado.

Michael E. Porter, considera a las barreras de entrada como elementos de tipo hard o asociados a "inversiones hard", tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etc.

Podemos decir que este tipo de barreras que colocan los líderes del sector industrial provienen de inversiones hard, ya que están asociados a desembolsos de fondos, vinculados con infraestructura, equipo, máquinas, etc.

El nuevo concepto de barrera de entrada es el asociado a las inversiones soft, entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicios al cliente y administración en general.

Estas barreras soft son de tipo dinámico, o sea que no pierden valor con el transcurso del tiempo, sino todo lo contrario, ya que, a medida que se realizan inversiones soft, éstas se reglamentan y producen mejoras y aumentos sobre las barreras existentes.

El enfoque actual trata de lograr una masa crítica mínima de hard con el máximo posible de barreras del tipo soft. De esta forma se lograra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia.

Matriz de nuevas entradas.

George Yip, Propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial.

a) **Guerra relámpago.**- Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. se necesitan suficientes recursos como para poder generar un (buen) negocio sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz Boston Consulting Group.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias competitivas, donde se facilita la combinación de recursos a través de estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

b) Ataque lateral.- Requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder.

Con el ataque lateral se generará un negocio incógnita.

c) Ataque frontal.- Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existencia en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio (vaca lechera).

El ataque frontal es factible en empresas con ventajas competitivas dinámicas que hagan frente al desgaste que implica atacar el líder en su sector.

d) Minidúplica.- No es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio (perro), y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad.

Ataque y defensa competitiva.

Al Ries y Jack Trout, Proponen cuatro formas relacionadas con el desarrollo competitivo dentro de un sector industrial. Estos autores diferencian los tipos de ataque de acuerdo con la envergadura o posición en el mercado de las empresas.

a) Principios de defensa.

- Solo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.
- La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo.
- Los movimientos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

b) Principios de ataque directo: a ser utilizados por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en un sector determinado.

- La principal consideración es la fuerza del líder.
- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible; concentrar el ataque.

c) Principios de ataque lateral:

- Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado.
- La sorpresa es muy importante.
- Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

d) Formas de ataque lateral:

- Precio bajo: Para que sea un ataque lateral, el precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia: de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.
- Precio alto: Detectar un nicho de alta calidad y alto precio para ofrecer un producto que sea percibido como suprafuncional de alta calidad.
- Distribución: Cambiar los canales de distribución es una buena manera de implementar un ataque lateral.
- Formato o tamaño del producto:
- Tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.
- Tecnología: Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

e) Principios de la guerrilla.

Estos principios son para las empresas chicas, sin perder ni posición económica, que no pueden competir con el líder.

- Hay que tratar de encontrar un nicho en algún lugar de la demanda para poder defenderlo.
- No importa el éxito que se logre, nunca se debe actuar como el líder.
- Estar preparado para salir del negocio en cualquier momento ya que el líder nos puede absorber el nicho ocupado.

Definida la estrategia competitiva, se debe elegir una de las cuatro estrategias genéricas.

No resulta recomendable la elección de una estrategia de posicionarse en la mitad, o sea, no elegir ninguno de los cuatro enfoques específicos.

Un concepto importante a tener en cuenta es el dinamismo que deben tener las estrategias genéricas. Una empresa puede cambiar su estrategia genérica, y por lo tanto debe evaluarse permanentemente la posibilidad de cambio de la propia estrategia, así como también los que puedan realizar los competidores.

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

Esta estrategia genérica se basa en tener costos reales, más bajos que todos los competidores; para ello es muy importante conocer cuáles son los "impulsos de costos" críticos que deben de tener en cuenta.

En cada industria existen pocos elementos importantes de los costos que, controlándolos, significan el 80% de los costos totales del producto.

Esta estrategia genérica, está muy ligada a las economías de escala y a la curva de experiencia.

Es un enfoque difícil de lograr, aplicable únicamente en negocios "estrella" y "vaca lechera", para empresas con gran capital.

Está basado fundamentalmente en tomar todo el mercado, con un bajo costo; con productos estandarizados y masivos, vendidos a precios relativamente bajos; requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas por integración vertical, experiencia y escala a través de un adecuado sistema de control.

LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS.

Es una estrategia similar a la anterior, pero aplicable a nichos específicos o segmentos de la demanda.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACION.

La estrategia se basa en una diferenciación del producto o servicio y todo lo asociado a éstos, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

La diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc. Este enfoque no ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental.

La diferencia se logra creando una posición defensiva frente a la competencia, no por tener costos y precios bajos, sino, por ser percibidos por los consumidores, con apreciables ventajas diferenciales sobre los competidores.

Al igual que el anterior, se basa en tomar todo un mercado, y no sólo un segmento del mismo. Los elementos más importantes en esta estrategia son los impulsores de unicidad (drivers of uniqueness).

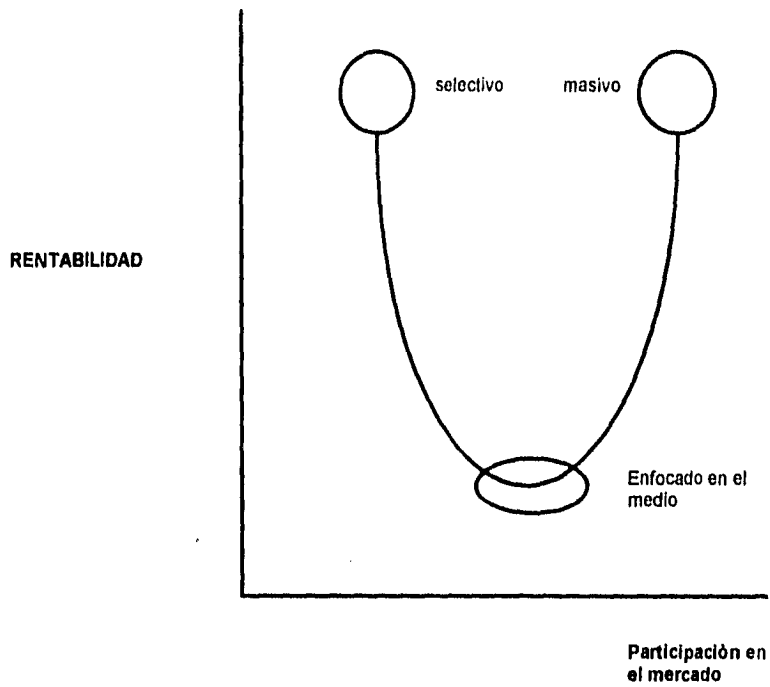
LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION.

Esta estrategia genérica es similar a la anterior, pero **se basa en actuar sobre un determinado segmento del mercado o nicho específico**, un grupo particular de consumidores, un mercado geográfico o específico, u otras formas diferentes de segmentación.

Es un enfoque ideal para empresas que no cuentan con mucho capital, o que están en la primera fase de desarrollo.

La curva "U" de Michael E. Porter, nos muestra gráficamente que debemos elegir o un enfoque selectivo y diferenciado o un enfoque masivo para ser rentables.

El no elegir un enfoque claro y una estrategia definida lleva a la empresa a ubicarse en la mitad de la curva, Esta posición es la de peor rentabilidad desde el punto de vista estratégico.



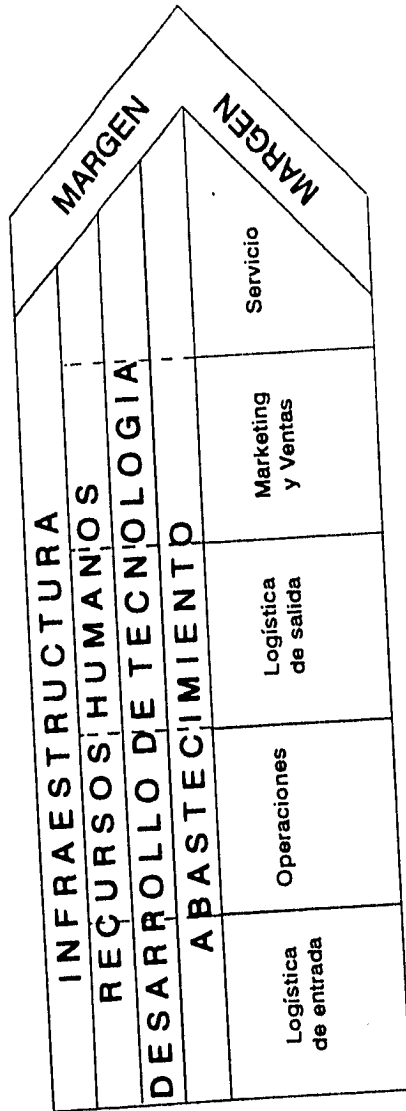
CUADRO 3. Curva "U" de PORTER.
Fuente: "Administración & Estrategia", Roberto Serra. 285 p.p.

OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS.

El éxito de estrategias genéricas difieren en otras dimensiones distintas además de las diferencias funcionales antes observadas. El éxito en su implantación requiere diferentes recursos y habilidades. Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Como resultado, la dedicación constante a una de las estrategias como el objetivo primario es generalmente necesaria para alcanzar el éxito. Algunas de las implicaciones comunes de las estrategias genéricas en estas áreas son:

ESTRATEGIAS GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo Total en Costos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión constante de capital. ➤ Habilidad en la ingeniería del proceso. ➤ Supervisión intensa de la mano de obra. ➤ Productos diseñados para facilitar su fabricación. ➤ Sistemas de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rígido control de costos. ➤ Reportes de control frecuentes y detallados. ➤ Organización y responsabilidades estructuradas. ➤ Incentivos en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerte habilidad en comercialización. ➤ Ingeniería del proceso. ➤ Instinto creativo. ➤ Fuerte capacidad en la investigación básica. ➤ Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. ➤ Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. ➤ Fuerte cooperación de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerte coordinación entre las funciones de I y D. ➤ Desarrollo del producto y comercialización. ➤ Mediciones e incentivos en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Cadena de valor. (Michael Porter)
 "Administración & Estrategia" 287 p.p.



Análisis de la cadena de valor. Michael E. Porter

La cadena de valor "desagrega" a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. **Una empresa es "más" que otra si se tiene más ventajas competitivas.** Estas ventajas competitivas no pueden ser entendidas mirando a la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.

Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un número determinado de actividades que dependerán del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular.

1. **Logística de entrada:** Son las actividades asociadas a la recepción; almacenamiento; distribución de la materia prima al producto; control de inventarios; pagos a proveedores; etc.
2. **Operaciones:** Son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
3. **Logística de salida:** Son las actividades relacionadas con las cobranzas; distribución física del producto a los compradores; vehículos de entrega; etc.
4. **Marketing y ventas:** Son las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Por ejemplo: la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, relación con los canales de distribución, etc.
5. **Servicio:** Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió. Por ejemplo: instalación, reparación, cambio de accesorios, ajuste del producto, etc.

Las actividades de soporte son las que necesitan para que las actividades primarias se realicen. Pueden ser divididas en cuatro categorías genéricas correspondientes a cualquier sector industrial. Pero cada categoría puede ser dividida en una serie de actividades que dependerá del sector industrial o de la estrategia en particular de la empresa.

- ✕ **Infraestructura:** Consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, etc.

Además de estos elementos relacionados con la dirección de la empresa, cuando decimos infraestructura nos referimos al lugar físico en donde funciona la empresa, edificios, plantas, oficinas, etc.

- ✕ **Manejo de recursos humanos:** Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.

- ✕ **Tecnología:** Toda actividad que produzca valor, incluye una tecnología para ser realizada. La tecnología se encuentra en todas las áreas. Puede apoyar actividades tales como la tecnología en telecomunicaciones para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría, etc.

- ✕ **Abastecimiento:** Está referida a la función de incorporar los inputs que utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a todos los elementos que se "consumen" dentro de la empresa; maquinarias, edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicios, etc.

La cadena de valor puede ser vista como una generadora de ventajas competitivas. Cada uno de los sectores de la cadena de valor es un "proveedor" potencial de ventajas competitivas. La importancia de las actividades de soporte está dada por la secuencia en que se encuentran en la cadena de valor.

5.1 CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La formulación de la estrategia puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas internas y oportunidades y amenazas externas, realizando un análisis en el que se comparen factores internos y externos, fijando los objetivos y las estrategias de la empresa.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas.

Para tal motivo, se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de las estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación .- Se refiere a la actividad de recolección de datos, con el objeto de identificar, tanto las oportunidades y amenazas, a que enfrenta la empresa, ante el mercado, la competencia, la oferta, la demanda, y las que llama Michael E. Porter, barreras de entrada en general, etc. Es decir todos aquellos aspectos que pueden representar puntos focales, para atacar o cuidar en la estrategia competitiva. Así como las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir todos aquellos aspectos en los cuales somos superiores o inferiores ante la competencia, a fin de identificar los puntos de posible ataque por parte de la competencia.

El análisis.- Es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. es decir la comparación de las fortalezas y debilidades de una organización con las oportunidades y amenazas, es esencial para la formulación de la estrategia competitiva.

La tercera actividad que se requiere en la formulación de la estrategias es la toma de decisiones.- Se deben tomar decisiones coherentes con respecto a los objetivos fijados y las estrategias por seguir.

Con base en la investigación y en el análisis, se debe elegir una o una mezcla de varias de ellas, a fin de alcanzar los objetivos.

5.2. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Nos ha parecido muy importante llevar al cabo un análisis más profundo de todas las fuerzas que impactan favorable o desfavorablemente la rentabilidad y sobrevivencia de nuestro producto a largo plazo dentro del sector industrial al que pertenece.

Por lo anterior enfocaremos este análisis, tomado como base la manera sencilla y clara con que el profesor Michel E. Porter de la Universidad de Harvard lo hace en su libro "ESTRATEGIA COMPETITIVA".

Hemos mencionado en nuestro capítulo anterior el tipo de mercado al que pertenecemos y decíamos que básicamente nos encontramos en un oligopolio es decir compitiendo algunas cuantas empresas. Es entonces importante aclarar que la competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) del capital hacia la tasa competitiva del rendimiento mínima (mercado libre) la cual se aproxima al rendimiento a largo plazo de los valores gubernamentales (CETES).

El caso extremo de - Intensidad Competitiva - en un sector industrial está pues, representado por la - competencia perfecta - de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes y los clientes; y la rivalidad es muy fuerte debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares. En el caso de nuestro producto (Resanador), este se diferencia de los simples yesos existentes en el mercado, sin embargo también se ve inmerso en una rivalidad amplificada en donde la competencia va más allá de los simples competidores (Red Devil y COMEX) es decir tanto los clientes, proveedores sustitutos y competidores potenciales ejercen influencia y determinan el grado de rentabilidad y éxito que nuestro producto pueda tener en el mercado.

Para efectos de nuestro análisis presentamos a continuación el siguiente esquema, mismo que será la base para explicar las fuerzas competitivas de nuestro producto y que evidentemente será aplicado a cualquier tipo de producto o servicio de acuerdo a la perspectiva del profesor Michael E. Porter.

	Lider en costo	Lider en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

CUADRO 5. ESTRATEGIAS GENERICAS (Michael E. Porter).
Fuente: "Administración & Estrategia". Roberto Serra. 283 p.p.

6. ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA INTRODUCCION AL MERCADO DEL RESANADOR CUBREFACIL.

Una vez analizado el mercado y elegido la estrategia competitiva que nos guiará hacia el logro de nuestras expectativas podemos abordar ya, el aspecto más esencial de un plan de Marketing, "El establecimiento de objetivos". En esta parte del plan donde hemos de establecer en términos muy específicos los deseos y resultados que prevemos alcanzar a través de la aplicación del plan de Marketing.

6.1. OBJETIVO.

Los objetivos son pues, los resultados finales de mercado deseados, y cuya realización conducirá, o producirá las ventas y beneficios.

Tal como lo señale el libro "El Plan de Marketing", se deberán tener siempre en mente nueve cuestiones esenciales, que podrían afectar seriamente la validez de los mismos y, en consecuencia sus logros.

- ◆ ¿ Realmente existen suficientes consumidores actuales para sustentar los objetivos que estoy estableciendo?
- ◆ ¿ Realmente puede mi empresa ofertar el producto o servicio deseado a un precio competitivo y en los volúmenes requeridos?
- ◆ ¿ El costo de introducirse en un mercado nuevo es consistente con el "estándar" de contribución de beneficios esperado en mi área de responsabilidad?
- ◆ El ciclo de vida probable del producto nuevo que estoy recomendando favorablemente
- ◆ ¿ Es consistente con los objetivos de crecimiento a largo plazo de la compañía?
- ◆ ¿ He sido realista, objetivo y exacto al definir las necesidades del consumidor?
- ◆ ¿ Que reacciones puedo esperar de la competencia, y como pueden afectar al logro de mis metas?
- ◆ ¿ Como el logro del objetivo específico que estoy planteando puede afectar a otros productos de la compañía?
- ◆ ¿ Es compatible con los otros objetivos que he establecido previamente?
- ◆ ¿ Están estos objetivos realmente dentro de la esfera de acción de mi área de responsabilidad ?

6.2 PRONÓSTICO DE VENTAS

Un pronóstico de ventas es un estimado de las probables ventas de un producto durante un periodo en un mercado específico y suponiendo el uso de un plan de Marketing predeterminado.

En la situación actual que estamos viviendo es interesante señalar que la elaboración de pronósticos se debe, de preferencia, realizar en horizontes de planeación cortos (de tres, seis meses) y estos mismos revisarlos mensualmente. Si bien es cierto, que para una adecuada elaboración de pronósticos de ventas se requiere

de un método para pronosticar la demanda, también se debe considerar los objetivos de Marketing, y es en este punto donde precisamente debemos recordar los objetivos organizacionales del capítulo 2.1 y que a continuación se enlista nuevamente.

- ✦ Penetrar en el mercado para consolidar la participación de los productos de la empresa.
- ✦ Proporcionar una amplia gama de productos de calidad.
- ✦ Facilitar el uso de productos para el hogar.
- ✦ Obtener mejores márgenes de utilidad para beneficio de la empresa.
- ✦ Lograr un crecimiento planeado durante los próximos años.
- ✦ Mantener la búsqueda constante de nuevos productos que mantengan a la vanguardia a la empresa dentro de su ramo.

Para estos efectos de un adecuado pronóstico; es como ya mencionamos antes, necesario seguir un método ó la combinación de varios.

A continuación mostramos una estimación de las unidades que pensamos se colocarán en el mercado durante el primer año de lanzamiento de cada presentación de nuestro rasanador CUBREFACIL.

PRONOSTICO DE VENTAS 1987.													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
180 ml.	5000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	12000	12000	12000	105000
500 ml.	2500	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	6000	6000	8000	48500
1 lt.	1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3000	3000	3000	24000
TOTAL	8500	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	21000	21000	21000	177500

Existen diferentes técnicas para pronosticar la demanda de un producto, dependiendo de si son estos productos nuevos ó existentes en el mercado.

A manera de recordatorio enlistamos a continuación las "técnicas de pronósticos para productos existentes".

- 1.- Jurado de opinión de ejecutivos.
- 2.- Participación de la fuerza de ventas.
- 3.- Promedio simple.
- 4.- Promedio simple móvil.
- 5.- Promedio ponderado móvil.
- 6.- Suavización exponencial.
- 7.- Técnicas de regresión simple y múltiple.

También existen "Técnicas de pronostico para nuevos productos", mismas que para el objetivo que perseguimos en esta tesis es importante considerar. Por lo general los nuevos productos recaen en una de tres categorías:

- ✦ Extensiones de la línea o imitaciones.
- ✦ Nuevos productos que no son fáciles de clasificar, pero no requieren cambio en los hábitos.
- ✦ Nuevos productos que requieren cambios en la conducta de los consumidores.

Es básicamente el tipo 3 en el que podemos clasificar el producto "Cubrefácil" pues nuestra cultura de "Hágalo Usted mismo" apenas inicia en el mercado mexicano, aunque estimamos que año con año se fomentará en mayor grado. Ahora bien las técnicas que aquí se utilizan para pronosticar son:

- 1.- Pruebas de concepto y de producto.
- 2.- Regresión.
- 3.- Mercado de Prueba.

Particularmente en nuestro caso la prueba de concepto y producto es la que se a considerado.

Podríamos decir que en la práctica se deben considerar pronósticos para tres periodos claramente diferentes:

1.- El futuro inmediato.- Este nos sirve de base a los planes, a las operaciones a corto plazo o menos de un año, y es este el que se está considerando para nuestro producto "CUBREFACIL".

2.- El periodo de tres a cinco años.- Este sirve de base a los planes de ajuste de capacidad instalada y nos permite reaccionar oportunamente ante oportunidades de mercado y realizar en la mayoría de los casos economías de escala, con las ventajas que todo ello nos ofrece.

3.- Pronósticos a largo plazo.- Estos se refieren básicamente a tomar en cuenta los planes relativos a los aspectos como localización de planta, almacenes, capacidades y cambios de la composición de líneas de productos.

Tanto el periodo de tres a cinco años como el de largo plazo, debemos considerar el realizar estudios de preferencias del consumidor, tendencias de la economía y avances y tendencias tecnológicas

6.3 CANALES DE DISTRIBUCION.



Por otra parte también será necesario definir lo que es un Intermediario.

Esta es una empresa de negocios que proporciona servicios que se relacionan directamente con la compra y/o venta de un producto según este pasa del productor al consumidor.

Además del productor, los intermediarios y el consumidor final, otras instituciones ayudan al proceso de distribución entre estas se encuentran:

- ✦ Bancos.
- ✦ Compañías de Seguros.
- ✦ Empresas de Almacenamiento.
- ✦ Compañías de Transportación.

Una vez definido lo anterior enfocaremos nuestra estrategia de distribución dentro del siguiente esquema general:

1. Diseño de canal de distribución.
2. Selección del tipo de canal.
3. Determinación de la intensidad de distribución.

1. DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Consideramos cuatro acciones importantes para asegurar que nuestros canales realmente ofrezcan una ventaja competitiva sobre sus competidores.

a) Delinear el papel de la distribución.

El papel primordial de la distribución será enfocado a ofrecer un alto nivel de servicio o entrega de nuestros productos enfocando este de manera ofensiva sobre los competidores y asegurando y logrando la satisfacción de nuestros clientes.

b) Tipo de canal que se considera.

Por la estructura de nuestra empresa, las características de nuestro producto y las necesidades propias del mercado; utilizaremos dos tipos diferentes de canales:

Mayoristas ferreteros en primera instancia y detallistas, estos últimos solo en casos muy especiales aprovechando la fuerza que estos por su propia estructura tienen.

c) Intensidad de la distribución.

Varios factores tales como la conducta del consumidor, el mercado objetivo y la naturaleza del producto nos permiten tener una clara idea de el uso óptimo que debemos tener sobre la cantidad de mayoristas y detallistas que utilizamos para hacer llegar nuestro producto al consumidor final.

d) Selección de los miembros del canal.

Cuidaremos muy especialmente que los servicios que nuestros distribuidores y detallistas ofrecen al mercado vayan acorde con las políticas de nuestra empresa además de que esta selección sea, primero considerando nuestra actual red de grandes ferreteros con la que contamos debido a nuestro actual portafolio de productos, pero haremos una adecuada e inmediata depuración de esta cartera de tal forma que aseguremos el buen funcionamiento financiero de nuestras operaciones.

Con lo anterior hemos ya establecido el diseño más adecuado para la distribución de nuestro producto, entraremos ahora en forma más específica a la siguiente parte que se refiere a la selección del tipo de canal.

2. SELECCIÓN DEL TIPO DE CANAL.

Aunque en la parte de diseño de canales hemos ya adelantado que tipos de canales utilizamos para la distribución de nuestros productos. En forma más específica hablaremos de los tipos tradicionales de canales existentes para posteriormente centrar nuestra atención en los canales que por las necesidades y estructura de la empresa utilizamos.

- a) Productor - Consumidor.- El canal de distribución más corto y sencillo para bienes de consumo.
- b) Productor - Detallista - Consumidor.- Grandes detallistas compran directamente en las fabricas.
- c) Productor - Mayorista - Detallista - Consumidor.- Para la mayoría de los mercados el detallista encuentra que por motivos de su estructura financiera y de mercado, le conviene comprar directamente a través de grandes mayoristas quienes en muchas ocasiones ofrecen mejores plazos de crédito y precios bastante competitivos.
- d) Productor - Agente - Detallista - Consumidor.- Muchas empresas utilizan agentes que a su vez llegan a importantes detallistas.
- e) Productor - Agente - Mayorista - Detallistas

Consumidor.- En este caso se utilizan tanto agentes para llegar al mayorista quien a su vez podrá también contar o no con agentes para llegar a detallistas.

Estos dos tipos de canales son los que utilizamos para hacer llegar nuestros productos al mercado, previa depuración de los mismos como ya lo habíamos mencionado.

La selección de los tipos de canales que haremos es lo que se llama un tipo de distribución Dual, y esta se hace seleccionando los canales principalmente que nos aseguran de hacer llegar nuestro producto al consumidor final el cual ya hemos considerado.

Este producto esta primordialmente orientado a las amas de casa (tiendas de autoservicio) y en forma secundaria pero no menos importante a lo que conocemos como el (chambitas) (a través de mayoristas ferreteros) Es decir estamos llegando a dos tipos de diferentes de mercado, ésta es la razón de nuestra estrategia de distribución Dual.

Es importante también definir que es lo que queremos hacer al hablar de los grandes mayoristas tal como lo hemos venido señalando así como mencionar los beneficios y ventajas que estos nos ofrecen.

Ventas al Mayoreo.- Consiste en la venta en grandes volúmenes y en todas las actividades relacionadas directamente con la venta de bienes y servicios a otras personas para su reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios, o en la operación de una organización

El hacer uso de intermediarios mayoristas nos permite lograr economías de escala y optimizar nuestra operación llegando a más detallistas pues la estructura de ventas actual sería incapaz de llegar a todos estos por limitaciones de tiempo.

Otro gran beneficio que obtenemos de los mayoristas debido a que vivimos en una crisis económica, es que existe una gran cantidad de cartera vencida misma que conviene que el mayorista maneje como lo sabe hacer en estas situaciones. A continuación les enunciaremos la serie de beneficios que obtenemos a través de los mayoristas.

SERVICIOS DE LOS MAYORISTAS.

- 1.- **Compra:** Actúa como agente de compras para los clientes. Anticipa las necesidades y tiene un buen conocimiento de las fuentes de suministros.
- 2.- **Creación de surtidos:** Compra a muchos proveedores para mantener existencias que cumplan con las necesidades de los clientes. Permite que los clientes traten con un solo mayorista en lugar de muchos productores.
- 3.- **Subdivisión:** Compra en grandes cantidades (como camiones completos) y después vende en cantidades más pequeñas (como por ejemplo una docena).
- 4.- **Vendedores:** Proporciona un equipo de ventas.
- 5.- **Camionetas:** Realiza entregas rápidas y frecuentes con lo que reduce sus riesgos e inversión en inventarios.
- 6.- **Bodega:** Almacena los productos en instalaciones que están más cerca de las ubicaciones de los consumidores.
- 7.- **Otorga créditos:** Otorga créditos a los clientes, por lo que reduce sus requisitos de capital.
- 8.- **Soporta riesgo de pérdida por perecederos:** Reduce el riesgo del productor al recibir la propiedad de los productos. Soporta el riesgo de las pérdidas debidas a lo perecedero del producto.

9.- Información de Mercado:

- a) Suministra información a los consumidores sobre nuevos productos y ofertas especiales.
- b) Proporciona información a los productores, incluyendo las necesidades de los consumidores y las actividades de los competidores.

10.- Asesoría Administrativa: Asesoría a los clientes, control de los inventarios, la asignación del espacio en los estantes y la administración financiera.

3. DETERMINACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN.

Una vez que hemos determinado el diseño del canal de distribución y se ha seleccionado una distribución Dual tenemos que definir cuantos mayoristas y detallistas, son necesarios para garantizar que nuestros productos lleguen al mercado. Es preciso entonces explicar primero los diferentes grados de intensidad que podemos seleccionar mismos que a continuación se enlistan:

A) DISTRIBUCION SELECTIVA:

Ciertos clientes piden en cantidades pequeñas, poco rentables aunque son "buena paga", otros implican riesgos muy altos, en sus pagos. Nuestra política será eliminar estos intermediarios marginales aunque también estemos eliminando algunos puntos de venta.

Sin embargo nuestro apoyo a los grandes pero selectos clientes ayudará a lograr mayores volúmenes de ventas con la certeza de que tendremos una sólida red de distribuidores.

B) DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA:

Debido a la estructura actual de ventas que tenemos en nuestro negocio, y a la crisis económica que estamos viviendo, seleccionaremos en forma paralela un tipo de distribución selectiva, pero también en lugares lejanos a nuestra bodega como pueden ser la península de Yucatán y Baja California, utilizaremos un tipo de distribución exclusiva.

De ninguna manera queremos poner "**TODOS LOS HUEVOS EN UNA SOLA CANASTA**" sino, más bien aprovechar la estructura de un gran mayorista en cada una de estas zonas y obtener el compromiso de ambas partes para mediante inventarios suficientes en esas plazas y bajo una constante capacitación a los vendedores de nuestros mayoristas exclusivos.

Lo anterior con la ventaja de evitar la competencia y lograr la mayor "lealtad" posible a nuestro productos. Pero cuidando siempre que el buen servicio y atención prevalezcan ante todo a los consumidores que nos prefieren.

6.4. PROMOCION

Es más que oportuno, hablar ahora de nuestra cuarta herramienta de Marketing. Con la cual concluiremos el trabajo de ésta tesis; y tal vez la hemos dejado al final porque merecerá especial atención ya que nuestro objetivo bastante ambicioso de posicionar nuestro producto "Cubrefácil" en la mente del consumidor dependerá en gran medida si no es que en todo, de la inteligente aplicación de ésta herramienta.

La promoción es el elemento en la mezcla de Marketing que nos servirá para INFORMAR, PERSUADIR Y RECORDAR AL MERCADO SOBRE NUESTRA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS.

Nuestro objetivo
sentimientos,
quien la recibe (el



será pues, influir en los
creencias, y comportamiento de
consumidor).

Hemos hablado en capítulos anteriores, que para asegurar el éxito en ésta empresa se debían considerar los siguientes tres esquemas tal como Michael E. Porter lo establece:

- Liderazgo en costos.
- Enfoque.
- Diferenciación de producto.

Hemos decidido entonces que "LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO" sea el aspecto sobresaliente para nuestro compromiso de asegurar los objetivos establecidos; Sin dejar de dar la merecida importancia, a lograr los costos más bajos sobre la base también de aprovechar el segmento de las "grandes ferreterías". El cual podría representar una gran ventaja competitiva para nosotros. Ahora bien, la promoción es un ingrediente crítico para muchas estrategias de Marketing, de las que se incluyen por supuesto la "Diferenciación de Producto".

En términos económicos el objeto que tendremos con el uso de una promoción eficaz será cambiar la ubicación y la forma de la curva de la demanda (Ingreso) para nuestro producto Cubrefácil.

La meta de la promoción, a través de la promoción la Compañía intenta.

- Desplazar la curva de la demanda hacia la derecha, y
- Cambiar la forma de la curva.

La intención será hacer que la demanda sea Inelástica cuando aumenta el precio (es decir que la cantidad demandada disminuya muy poco) y Elástica cuando disminuya (que la cantidad demandada aumente considerablemente). Francisco Madia de Sousa, en su libro "La Sexta Generación del Marketing" nos habla de las "tres dimensiones de la promoción".

- 1. MARKETING INDIRECTO.**
- 2. MARCHANDISING.**
- 3. MARKETING DIRECTO.**

Nos ha parecido interesante la manera tan clara como éste autor sugiere el uso de éstas herramientas dependiendo de las diferentes variables de mercado. A continuación exponemos cada una de ellas aplicándolo a nuestro producto Cubrefácil.

1. Marketing indirecto.- El ejemplo clásico de ésta dimensión es la Publicidad que las empresas transmiten por televisión, radio, periódicos, revistas, y similares, así como las promociones que efectúan en ferias y eventos, congresos y torneos deportivos.

Sólo haremos uso de la publicidad en las dos revistas dirigidas al ramo ferretero.

- a) Ferretecnic.
- b) Presencia Ferretera.

A manera de reforzar las siguientes dos herramientas pero sin la intención de hacer una fuerte inversión en estos medios.

Lo anterior es considerando que nuestro producto esta en su etapa introductoria del ciclo de vida del producto, y es necesario informar a los posibles compradores de su existencia y cuales son sus beneficios.

2. Merchandising.- La segunda de las dimensiones de la promoción se caracteriza por la confrontación directa y legítima del producto con sus consumidores (ni los vendedores, interlocutores están presentes, ni la publicidad se hace ver ni oír), allá están frente a frente el producto de un lado en los aparadores y el consumidor del otro observando.

Es en ese momento cuando el Merchandising intrínseco y agregado al producto a través de su:

- Empaque.
- Diseño.
- Nombre.
- Marca.
- Colores.
- Material promocional.

Intentará conquistar al consumidor mediante comunicación muda pero clara y sencilla.

Esta será entonces una de nuestras principales armas en la que se prestará especial atención con el fin de lograr una verdadera diferenciación de producto al menor costo posible.

Con lo anterior se buscará provocar el mayor y más consistente estímulo a la compra.

3. Marketing Directo.- La tercera dimensión de la promoción ocurre todas las veces que la empresa se comunica directamente con sus clientes y prospectos, ya sea a través de:

- Correspondencia.
- Teléfono.
- Vendedores.
- Intermediarios.

Al igual que en el Merchandising. Esta será también de vital importancia cerrando así el círculo que nos permitirá enfocar nuestros recursos en forma óptima.

Una estrategia de "empujón" o "tirón", será fundamental, la promoción que se dirige a los Intermediarios se conoce como estrategia de "empujón" y cuando se centra en usuarios finales se denomina estrategia de "tirón".

Por supuesto en la estrategia de empujón implicará un gran esfuerzo de la fuerza de ventas y exhibiciones en las ferias comerciales.

La estrategia de "tirón" por su parte requerirá de varias formas de promoción como: premios, muestras, demostraciones en las ferreterías del resonador Cubrefácil que incite a la prueba de éste producto al usuario final.

A manera de conclusión, queremos señalar y resaltar que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Esto significa ver a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables referidas a :

- ✚ LA COMPETENCIA.
- ✚ LOS CONSUMIDORES.
- ✚ EL CONTEXTO NACIONAL.

Es decir, los mercadólogos deben diseñar estrategias que iguallen mejor los recursos de la empresa con las oportunidades ambientales.

El concepto de Mercadotecnia estipula que para tener éxito, los mercadólogos deben determinar las necesidades y deseos de los consumidores meta y proporcionarles los satisfactores deseados con más eficacia que los competidores.

Para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor. Estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja competitiva lo más fuerte posible.

No hay una estrategia única que sea la mejor para todas las compañías, cada firma debe determinar qué tiene más sentido en vista de su posición en la industria y sus objetivos, oportunidades, recursos. Incluso dentro de una misma compañía, pueden ser necesarias diferentes estrategias para distintos negocios o productos.

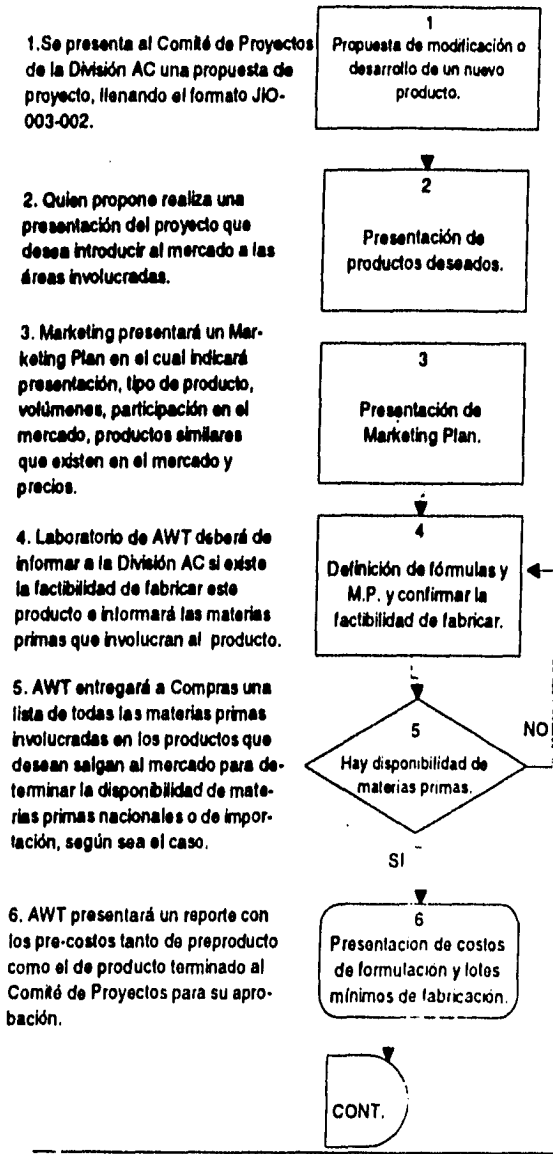
Por lo tanto los mercadólogos deben adaptar constantemente sus estrategias al ambiente competitivo cambiante.

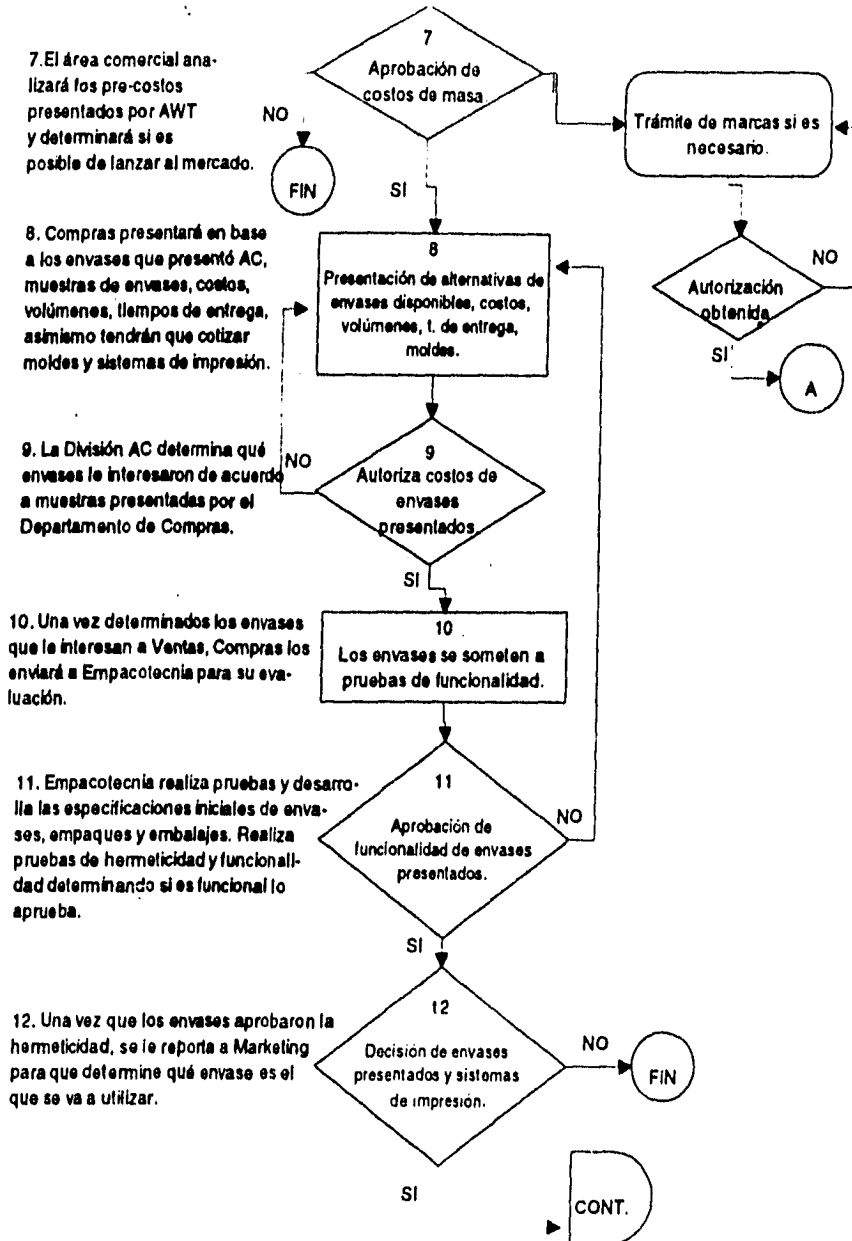
El tamaño y la posición de cada firma determinará su estrategia de mercadotecnia.

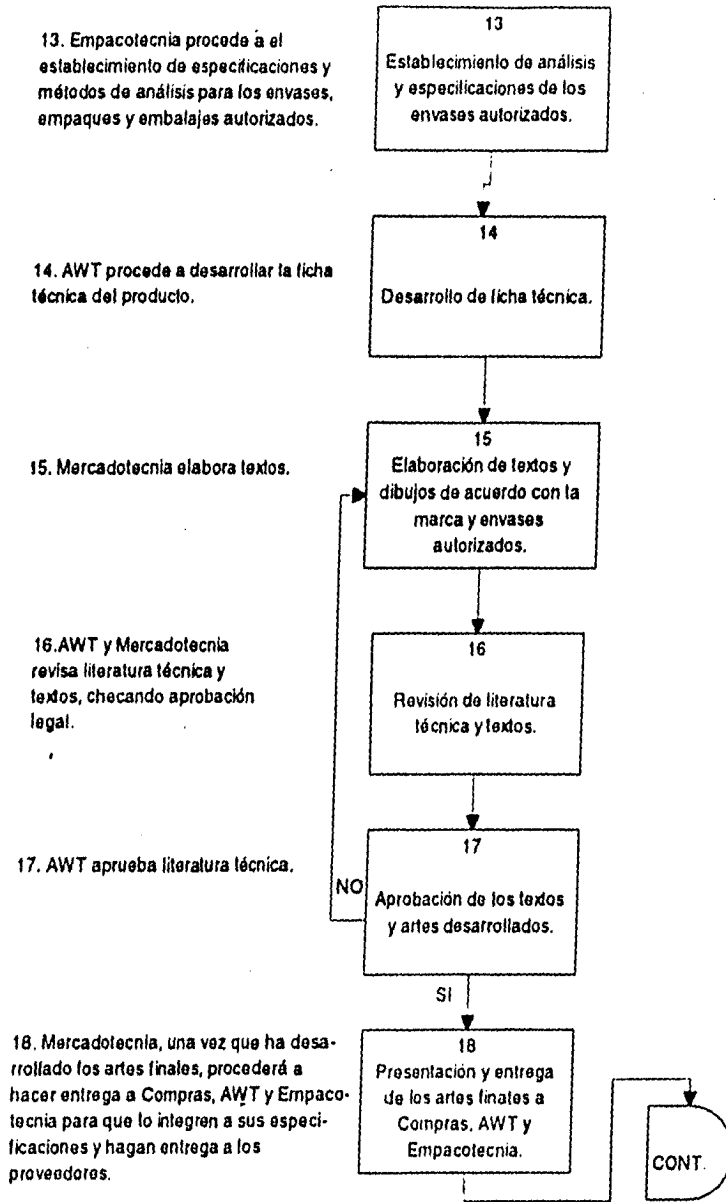
**ANEXO I. PROCEDIMIENTO DE
LANZAMIENTO DE NUEVOS
PRODUCTOS.**

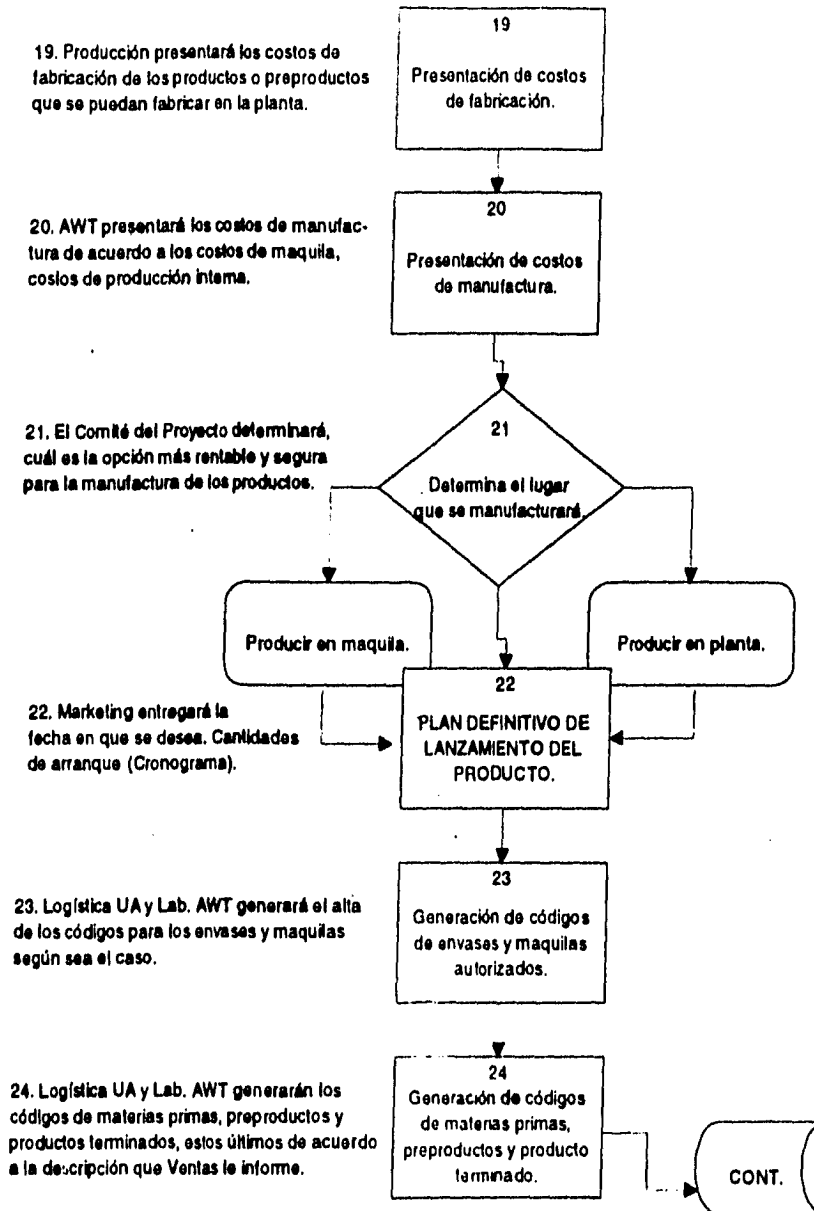
PROCEDIMIENTO DE LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.

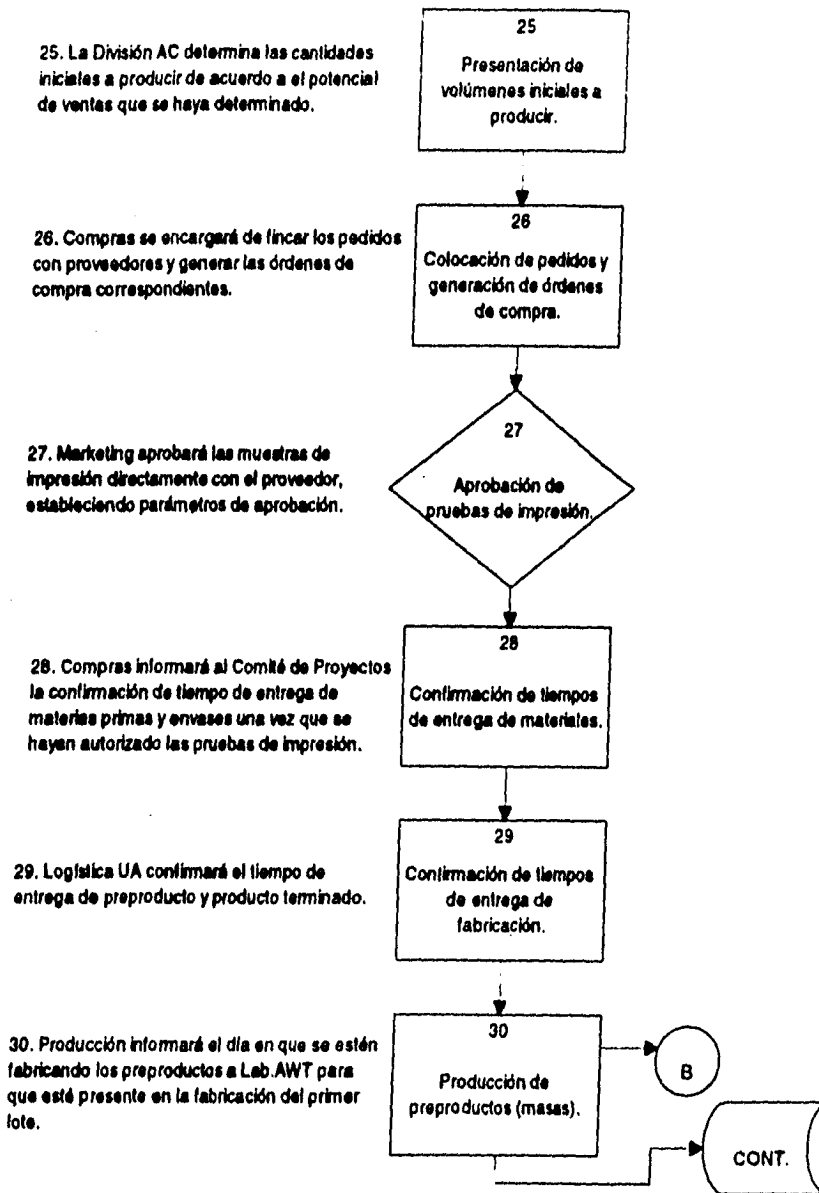
AVANCE Y OBSERVACIONES

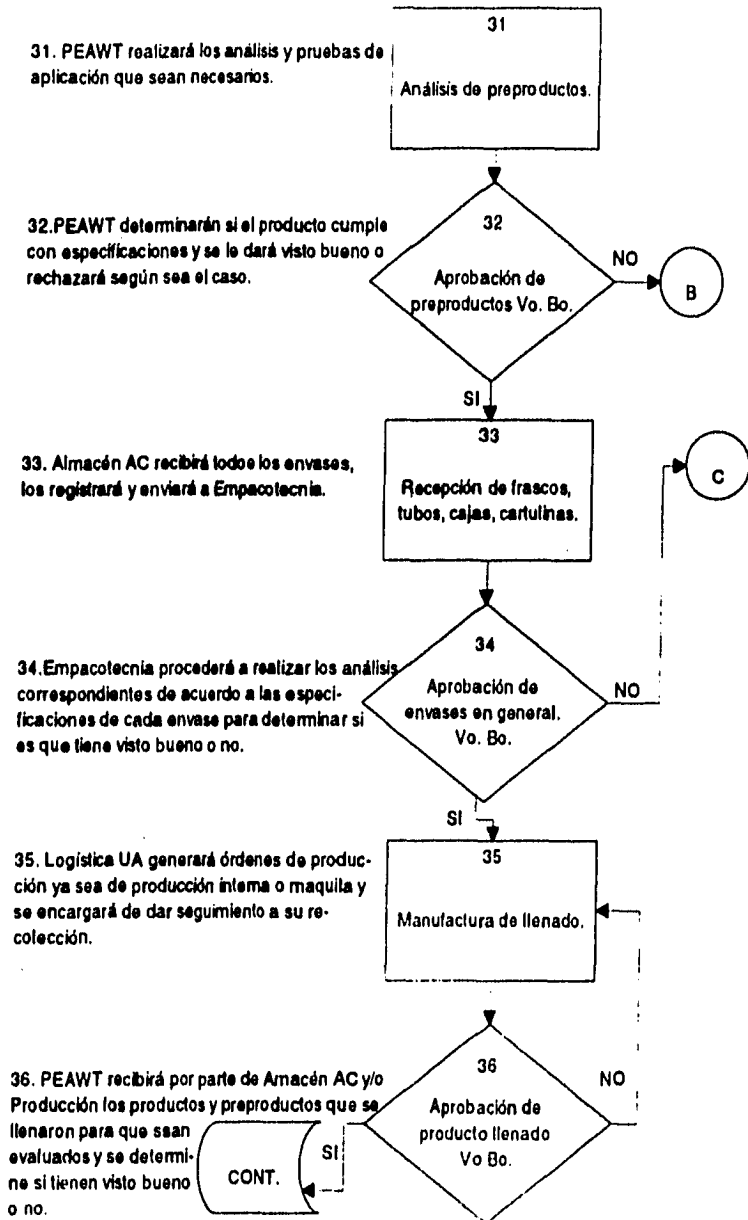


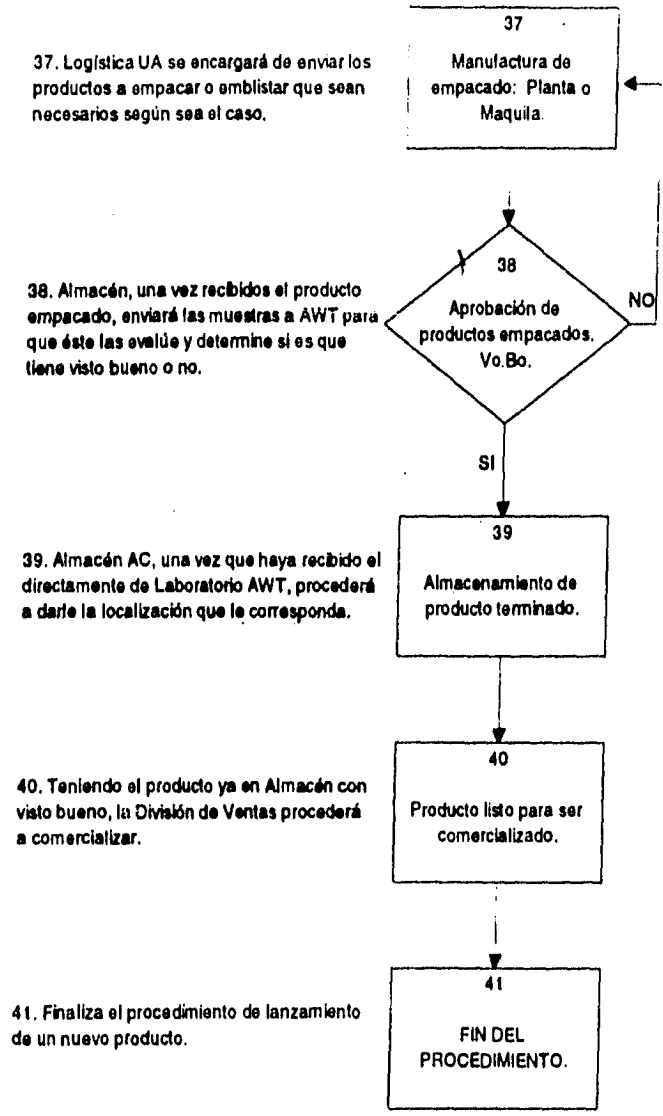












ANEXO II. ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.

ANEXO II. AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACION.

Los objetivos específicos de las áreas funcionales de la organización son:

DIRECCION GENERAL.

- I. Planeación, organización, integración, dirección y control de las políticas y
- II. objetivos de la empresa en coordinación con las áreas funcionales.
- III. Analizar las variables que conforman el medio ambiente (competencia, economía, demografía, política, canales de distribución, etc.) de la empresa para anticiparse a las situaciones, problemas y oportunidades que puedan presentarse.
- IV. Establecer canales formales e informales de comunicación, con la finalidad de proporcionar la interrelación entre las diversas áreas de la empresa.
- V. Elaborar y proponer los objetivos, programas y presupuestos anuales de la organización.
- VI. Establecer planes de acción para la consecución de las metas y objetivos, así como determinar el orden cronológico en que éstos se ejecutarán.
- VII. Delegar responsabilidades, funciones y autoridad para obtener resultados con el fin de disminuir su tramo de control para mayor eficiencia en la toma de decisiones.
- VIII. Fomentar un ambiente de cooperación, participación y creatividad para el mejor desarrollo de las actividades laborales.
- IX. Revisar en coordinación con el Departamento de Finanzas y autorizar los presupuestos presentados por las Jefaturas de la organización.
- X. Supervisar y evaluar la actuación de los Jefes de Departamento en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- XI. Supervisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos fijados en las diferentes áreas de la empresa.
- XII. Fomentar la creatividad para la búsqueda de productos nuevos.
- XIII. Verificar el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de la Dirección General.

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

- I. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las investigaciones que se realicen en el área a fin de proporcionar información útil para la toma de decisiones.
- II. Planear y desarrollar productos que se han de ofrecer al mercado para cubrir necesidades reales de los consumidores.
- III. Delimitar el mercado potencial y las características típicas del mismo, con objeto de encausar adecuadamente el esfuerzo de mercadotecnia.
- IV. Diseñar y desarrollar productos afines al giro de la empresa que satisfagan necesidades aún no cubiertas por los competidores.

- V. Establecer políticas y lineamientos que regulen las actividades del Departamento para todas las áreas integrantes de la misma.
- VI. Establecer una constante y eficaz comunicación con las demás áreas de la organización.
- VII. Realizar los ajustes o cambios que requieran los productos de la compañía a fin de evitar la obsolescencia el consecuente abandono por parte de los consumidores.
- VIII. Coordinar y controlar la publicidad y promoción conjuntamente con las unidades encargadas de esta actividad.
- IX. Coordinar la mezcla de mercadotecnia para que sea compatible con los objetivos de la organización.
- X. Coordinar, elaborar e implantar y ejecutar conjuntamente con la Dirección General y los Jefes de Área, los objetivos generales de ventas que deban cumplirse.
- XI. Evaluar los factores, que influyen directa e indirectamente en el comportamiento de compra de los productos de la organización.

a) UNIDAD DE INVESTIGACION DE MERCADOS.

- I. Cumplir con las políticas y lineamientos establecidos por la Dirección General a fin de lograr un eficiente desempeño del área.
- II. Proporcionar información completa, oportuna y confiable que apoye la toma de decisiones a través de la realización de las investigaciones correspondientes.
- III. Proponer innovaciones en los métodos y procedimientos utilizados por esta Unidad en las investigaciones para mejorar la actuación y la obtención de resultados.
- IV. Coordinar con el área de personal, la subcontratación de encuestadores con objeto de contar con el personal adecuado para el levantamiento del trabajo de campo.
- V. Recolectar, tabular, codificar y analizar sistemáticamente la información referente a la investigación.
- VI. Buscar apoyo en las fuentes de información secundaria, antes de realizar cualquier investigación con la finalidad de evitar erogaciones innecesarias en la realización de las investigaciones.
- VII. Obtener información relacionada con los deseos, gustos, hábitos, preferencias, satisfactores, necesidades y comportamiento de los consumidores, así como la actuación de la competencia con objeto de comunicarla a la Dirección General y apoyar en la toma de decisiones.
- VIII. Mantener una estrecha relación con la jefatura de Mercadotecnia y con las unidades de Promoción y Publicidad, así como con Ventas a fin de conocer sus necesidades específicas de información y satisfacerlas.

b) UNIDAD DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.

- I. Cumplir con las políticas y lineamientos establecidos por el Departamento de Mercadotecnia para lograr un eficiente desempeño de la unidad.
- II. Con base en las estrategias competitivas, diseñar e implementar los programas de Promoción y Publicidad.
- III. Ayudar y apoyar la venta de los de los productos mediante la distribución de material publicitario en los puntos de venta como son: carteles, trípticos, bolsas, separadores de libros y volantes, y demás publicidad desplegada cerca del mercado meta.
- IV. Ayudar en los programas de relaciones públicas de la empresa a través de la comunicación que logre establecer con el mercado.
- V. Combatir a la competencia mediante la utilización óptima de los medios publicitarios y adecuadas promociones.
- VI. Establecer medios de comunicación que permitan informar a los consumidores reales y potenciales, las ventajas que ofrecen nuestros productos.
- VII. Proponer los cambios o modificaciones en los medios, técnicas, métodos y procedimientos utilizados en la promoción y publicidad con objeto de llevar acabo mejoras en los mismos.
- VIII. Apoyar e impulsar el lanzamiento de nuevos productos a través de programas de promoción y publicidad en los puntos de ventas, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.
- IX. Evaluar los resultados obtenidos de la publicidad y promoción para considerar otras alternativas.
- X. Fortalecer los efectos de la publicidad mediante la promoción de ventas.
- XI. Mantener una estrecha y adecuada comunicación con el Departamento de Mercadotecnia y con las Unidades de Investigación de Mercados y Ventas, para poder contar con un merco común que oriente los esfuerzos de la Unidad de Promoción y Publicidad.
- XII. Atraer y cultivar nuevos mercados con objeto de aumentar la demanda del producto.
- XIII. Apoyar y ayudar a los canales de distribución en la comercialización del producto con la finalidad de atraer consumidores a dichos canales e incrementar las ventas.
- XIV. Aumentar la rotación de inventarios a través de los esfuerzos de Promoción y Publicidad.
- XV. Crear una imagen definida en la mente de los consumidores a través de un adecuado posicionamiento.
- XVI. Coordinar el diseño, elaboración y presentación del material de difusión a fin de apoyar la introducción de nuevos productos y los ya existentes en coordinación con los esfuerzos de Mercadotecnia.
- XVII. Diseñar la publicidad en posters, volantes, anuncios y cualquier otro medio publicitario.
- XVIII. Formular el presupuesto de la Unidad a fin de dar a conocer al Departamento de Mercadotecnia sus necesidades.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

- I. Planear y revisar pronósticos de ventas periódicamente para prever posibles contingencias.
- II. Programar y planear los esfuerzos de ventas de acuerdo con el mercado meta de cada producto, asignando cuotas a cada vendedor.
- III. Capacitar en coordinación con el Departamento de Personal, a los vendedores con la finalidad de conseguir una máxima eficiencia de ventas.
- IV. Motivar a la fuerza de ventas, con objeto de obtener un mejor desempeño del personal.
- V. Supervisar a la fuerza de ventas a fin de dar cumplimiento a las metas propuestas.
- VI. Asignar a los vendedores zonas de ventas de acuerdo al mercado potencial.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

- I. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el proceso productivo, así como fijar las políticas, lineamientos y reglamento interior de trabajo en planta, para lograr el uso eficiente de los recursos Humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa.
- II. Analizar y revisar la investigación documental que será enviada a publicación en coordinación con la Unidad de Investigación y Desarrollo, así como los proyectos de investigación.
- III. Aprobar o desaprobar proyectos de nueva tecnología en coordinación con el Departamento de Finanzas.
- IV. Elaborar con el más alto índice de calidad los productos y prototipos de prueba que se requieran.
- V. Elección del material que se utilizara en cada producto.
- VI. Establecer controles de calidad a fin de revisar aprobar los diferentes productos elaborados.
- VII. Comunicación directa y constante con el Departamento de Ventas a fin de que no haya demora en las entregas de pedidos.
- VIII. Verificar la calidad de los productos mediante una prueba aleatoria determinada de acuerdo a la cantidad de productos.

UNIDAD DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

- I. Elaborar los programas de abastecimiento acordes a los requerimientos de cada una de las áreas de la empresa.
- II. Obtener precios preferentes en la adquisición de artículos y materiales necesarios para la producción y el funcionamiento mismo de la organización.
- III. Obtener contratos de servicio y mantenimiento de mobiliario y equipo a bajos costos.

- IV. Satisfacer las necesidades de material que surjan en forma extraordinaria en las diversas áreas de la empresa.
- V. Solicitar cotizaciones a los proveedores con que trata la empresa, para analizar y seleccionar el más adecuado.
- VI. Mantener contacto con más de un proveedor a fin de no depender de uno solo y estar preparados para cualquier contingencia.
- VII. Supervisar y controlar los inventarios del almacén.

UNIDAD DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.

- I. Elaborar proyectos de nuevos productos para la satisfacción de necesidades no cubiertas.
- II. Selección y adaptación de materiales indicados para nuevos productos.
- III. Escoger y sugerir los productos que más ventajas aportan para los nuevos productos.
- IV. Revisar y supervisar de las pruebas de productos sugeridos.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- I. Elaborar, desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos en materia de personal.
- II. Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal requerido por las diferentes áreas de la empresa.
- III. Elaborar programas para el proceso de selección de personal.
- IV. Planear, coordinar y controlar el sistema de sueldos y salarios mediante el análisis y valuación de puestos y calificación de méritos.
- V. Elaborar y controlar el inventario de personal de manera que se pueda contactar al personal requerido en el momento oportuno.
- VI. Planear en coordinación con las diversas áreas de la organización, las necesidades de personal y características que se requiere éste para cubrir estas necesidades.
- VII. Ejecutar todos los trámites concernientes al movimiento de personal, tanto en la empresa como en las oficinas administrativas del IMSS e INFONAVIT, así como ejecutar los pagos respectivos.
- VIII. Elaborar el presupuesto de personal, incluyendo el que se realiza para toda la organización.
- IX. Controlar las asistencias, retardos y faltas de personal.
- X. Supervisar y evaluar el desempeño del personal.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

- I. Coordinar, elaborar, implementar y ejecutar, conjuntamente con la Dirección General y los Jefes de Departamento de la empresa, los presupuestos que sean acordes con los objetivos organizacionales establecidos.

- II. Fijar las políticas, lineamientos y objetivos que deberán cumplirse dentro del área de finanzas.
- III. Lograr que la empresa cuente con un flujo de efectivo para solventar las deudas corrientes y respaldar sus planes de acción.
- IV. Fijar políticas para conseguir fondos en las mejores condiciones posibles.
- V. Establecer y mantener relaciones con fuentes de financiamiento externo a fin de contar con créditos en condiciones preferenciales.
- VI. Satisfacer oportunamente necesidades financieras que presenten las diversas áreas de la empresa para poder respaldar proyectos viables o redituables para la empresa.
- VII. Fijar políticas de crédito y cobranza de la manera más conveniente para la empresa.
- VIII. Establecer el tipo de estructura financiera que sea óptima para convertir y/o mantener a la empresa rentable.
- IX. Elaborar proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo.
- X. Diseñar, elaborar e implantar sistemas de registro de las diferentes operaciones contables que realiza la empresa.
- XI. Elaborar, analizar e interpretar estados financieros para conocer la liquidez, solvencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- XII. Vigilar el correcto manejo de los fondos para la correcta aplicación de los mismos..

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFÍA.

- ☐ Anderson Sweeney Williams. "An Introduction to Management Science". WEST. EEUU. 1988.
- ☐ Bade E. Nicholas. "Mercadotecnia sin dinero. 175 Formas gratuitas, fáciles y muy útiles para su pequeño negocio prospere". Mc Graw Hill. México, 1995.
- ☐ Bell L. Martín. "Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia". CECSA. México, 1981. Pp. 854.
- ☐ Besil Jacobo Ma. del Carmen. "La Mercadotecnia y sus Estrategias." Serie Azul Mercadotecnia. F. C. A. UNAM. México, 1989. Pp. 241.
- ☐ Buffa S. Elwood. "Administración y Dirección Técnica de la Producción". 4a. Edición. LIMUSA. México 1977.
- ☐ Eco Humberto. "Cómo se hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura." Diecisiete edición. Colección Libertad y Cambio. Serie Práctica. Editorial Gedisa. Barcelona, España, 1995. Pp. 268.
- ☐ Fischer de la Vega Laura. "Mercadotecnia". Interamericana. México, 1988. Pp. 427.
- ☐ Marley John. "Cómo Lanzar un Nuevo Producto." Ibérico Europeas de Ediciones S.A. Madrid, 1972. Pp. 230.
- ☐ Madia de Souza Francisco A. "La Sexta Generación del Marketing". Mc Graw Hill. Colombia, 1995.
- ☐ McDaniel Jr. Carl. "Curso de Mercadotecnia". Segunda edición. KARLA. México, 1986.
- ☐ Peckham James O. "La Rueda del Marketing." Nielsen. México, 1982. Pp. 165.
- ☐ Ries Al, Trout Jack. "La Guerra de la Mercadotecnia." Mc. Graw Hill. México, 1984. Pp. 220.
- ☐ Ries Al, Trout Jack. "Posicionamiento: El Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia." Mc. Graw Hill. México, 1989. Pp. 250.
- ☐ Rosenau Jr. Milton D. "Innovación. La Gerencia en el Desarrollo de Nuevos Productos." Serie Empresarial. Fondo Editorial LEGIS. Colombia, 1988. Pp. 252.

- ☐ Stanton J. William. "Fundamentos de Mercadotecnia". Novena edición. Mc Graw Hill. México, 1992.
- ☐ "El plan de Marketing. Guía para elaborar un Plan de Marketing". Biblioteca de Manuales Prácticos. Ediciones Díazsantos. Madrid, España, 1989.
- ☐ "Manual de administración. Para la pequeña y mediana empresa". F.C.A. UNAM. México.