

01167

13

2 ej.

TESIS

Guía para desarrollar una estrategia competitiva y plan de negocios en la pequeña empresa manufacturera

266215

Ing. Martha Patricia Valle Galván

**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.

PRÓLOGO

Actualmente las empresas pequeñas son las que enfrentan mayor dificultad para competir contra grandes adversarios en un sector determinado. Esta circunstancia plantea un constante reto de permanencia para estas empresas y exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia idónea de cada empresa en particular, a fin de permanecer en el sector donde se encuentra establecida o ingresar a otro diferente.

La elección del tema por sí atractivo, nació de un espíritu emprendedor y del deseo de orientar los distintos planteamientos escritos para facilitar su aplicación práctica, y también satisfacer la necesidad de contar con un instrumento que permita el análisis e identificación de oportunidades y acceso a nuevos mercados, en donde los pequeños negocios han crecido en forma considerable. Por lo que *la razón de ser de este trabajo es principalmente, la revisión de esos planteamientos para desarrollar una guía que integre una estrategia competitiva cuyos resultados se podrán observar dentro del plan de negocios para la pequeña empresa manufacturera que le sirva para poder hacer frente a los retos actuales dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se manifiesta prácticamente en todos los ámbitos.*

El presente trabajo muestra una guía para desarrollar una estrategia competitiva que tiene como fin examinar la forma en la cual una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado y un plan de negocios para la pequeña empresa manufacturera; se ha estructurado de tal manera que sea comprensible, escrito en forma clara y sencilla, dando una explicación breve de los temas en los que se basa, utilizando formatos y cuadros a llenar en la aplicación de cada punto de la guía.

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar una guía para desarrollar una estrategia competitiva y plan de negocios en la pequeña empresa manufacturera.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Formular un proceso general para el diseño de una guía práctica, con base en el análisis de la estrategia competitiva factible en la pequeña empresa manufacturera.
- Elaborar un plan de negocios para la pequeña empresa manufacturera.
- Ilustrar con un caso de estudio la aplicación de la guía para la identificación de oportunidades de la pequeña empresa manufacturera.

El procedimiento que se siguió para su elaboración, fue primeramente la revisión del material existente y de los diversos planteamientos escritos sobre el tema, para después, seleccionar los considerados como principales, logrando así como resultado final, el diseño integral de una guía para el desarrollo de una estrategia competitiva y plan de negocios en la pequeña empresa manufacturera.

Para referencia del lector se aclara que este trabajo está orientado a las empresas pequeñas por el enfoque que el autor le da por interés personal y para satisfacer las consultas hechas a pequeños empresarios; pero las técnicas que lo integran son de aplicación general.

INTRODUCCIÓN

Strategos en la antigua Grecia, era el cargo de la persona responsable de los preparativos bélicos y de comandar el ejército, de ahí que más tarde se conciba a la estrategia como el "arte de dirigir las operaciones militares".

Al pasar a la administración, la figura del enemigo queda representada por los retos que le impone el medio ambiente a la organización, y la estrategia por la forma en que se aprovecha la capacidad interna para hacerles frente y salir triunfante.

Finalmente, esta palabra se aplica a todo aquello que se considere muy importante para el éxito o supervivencia de una organización.

En este ámbito, existe una diversidad bibliográfica y amplia terminología sobre el tema debido a la enorme atención que muchos autores han puesto a este término, dando una definición propia que varía en cuanto a su nivel de abstracción, contenido y forma. En estas definiciones es posible identificar factores clave que permiten distinguir la idea de estrategia conforme a los elementos que maneja:

La Estrategia

Como el *vínculo* entre los objetivos que se persiguen y las políticas de operación, los programas de acción y los recursos requeridos.

Como el *desarrollo y aprovechamiento* de la capacidad interna para enfrentar distintos retos.

Como *respuesta o anticipación* a los cambios del medio ambiente.

Como la *forma de competir* en el mercado.

Como la *visión* de largo plazo.

De la misma manera el calificativo de estratégico se aplica en diversos casos y circunstancias: planes de largo plazo, reorganización de empresas, programas de expansión, lanzamiento de productos, ejecución de grandes proyectos, etc.

Por tanto, la palabra estrategia tiene un carácter multidimensional, y cada autor sella con un toque personal su trabajo y definición al centrar su atención en unos u otros factores clave.

El primer capítulo del trabajo, se dedica a explorar el pensamiento estratégico para identificar las principales líneas de desarrollo de la planeación estratégica, una de estas líneas es la estrategia competitiva, considerada como la parte central y que va a ser tratada en el capítulo dos donde además se establece un proceso general para la formulación de esta estrategia.

Una vez que se ha definido cuál es la estrategia competitiva más conveniente se llega a una serie de conclusiones que se integran en forma accesible y completa considerando adicionalmente los resultados previsibles, requerimientos financieros, etc. a lo que se ha denominado plan de negocios y que será estructurado en el capítulo tres.

Finalmente es de interés mostrar la aplicación de la guía a un caso de estudio referente a una empresa de giro artesanal.

ÍNDICE

1. CAMPOS DE ACCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
PÁGINA	
1.1 Descripción de las líneas de desarrollo del pensamiento estratégico.	
1.1.1 Visión - Misión de la organización	7
1.1.2 Análisis de oportunidades y amenazas	9
1.1.3 Estrategia directiva	11
1.1.4 Estrategia operativa	12
1.1.5 Estrategia competitiva	12
2. PROCESO GENERAL PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA	
2.1 Presentación General de la empresa	17
2.1.1 Descripción general	17
2.1.2 Tipo de bienes y/o servicios	17
2.2 Aspectos clave en el desarrollo de una estrategia competitiva	
2.2.1 Análisis del sector	17
2.2.2 Análisis del mercado	22
2.2.3 Análisis del producto	25
2.2.4 Fortalezas y debilidades	29
2.3 Estrategia competitiva y de mercadotecnia	
2.3.1 Estrategias de producto - mercado	31
2.3.1.1 Estrategia de liderazgo en costos	31
2.3.1.2 Estrategia de diferenciación	31
2.3.1.3 Estrategia de enfoque	31
2.3.2 Estrategia comercial	31
3. PLAN DE NEGOCIOS	37
4. APLICACIÓN A UN CASO DE ESTUDIO	45
ANEXOS	
1. AUTOEVALUACIÓN	14
2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	20
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	24
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	27
5. ANÁLISIS FODA	30
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DE MERCADOTECNIA	33
7. PLAN DE NEGOCIOS	42
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

1. CAMPOS DE ACCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El propósito de este capítulo es analizar en forma clara y ordenada las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para poder establecer la base y entender la importancia de desarrollar una estrategia competitiva dentro de una organización.

Con tal motivo, la primera parte muestra un mapa conceptual de las cinco líneas fundamentales de la planeación estratégica, las partes del capítulo restantes explican en forma breve cada una de estas líneas.

Conforme a lo anterior, el contenido del capítulo es el siguiente:

1. Mapa conceptual general de las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico.

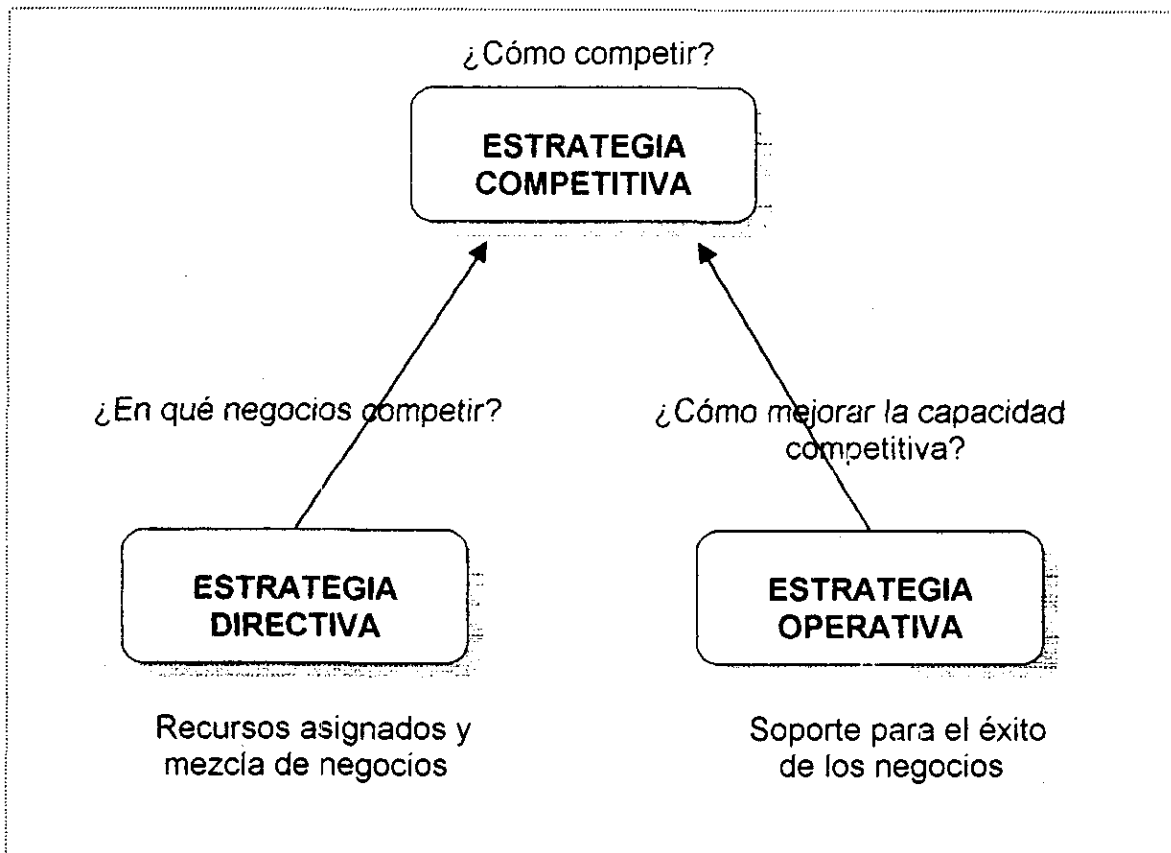
2. Descripción de las líneas de desarrollo del pensamiento estratégico:
 - a) Visión - Misión de la organización
 - b) Análisis de oportunidades y amenazas
 - c) Estrategia directiva
 - d) Estrategia operativa
 - e) Estrategia competitiva

Principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico

(Mapa conceptual general)

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuál es la imagen objetivo?



ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

¿Qué retos se espera afrontar?

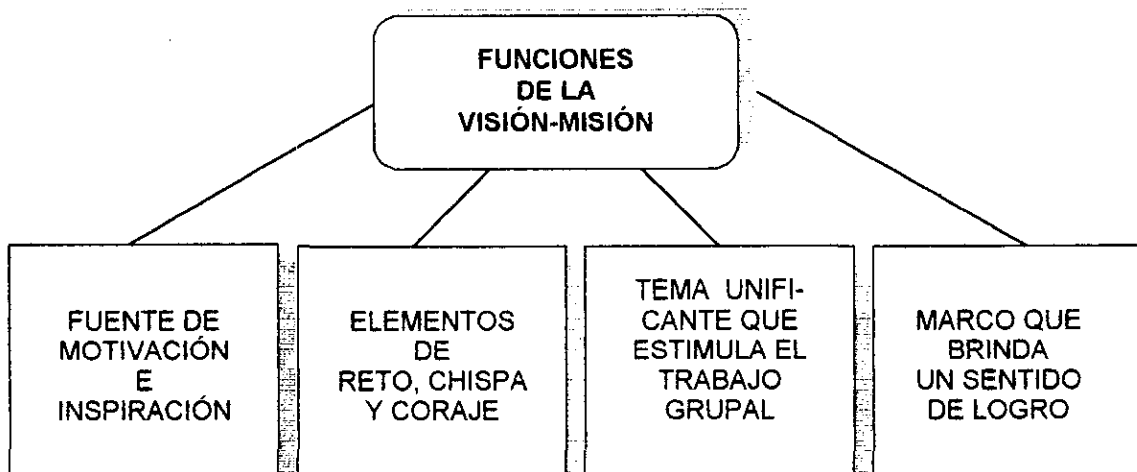
1.1.1 Visión - Misión de la organización

¿Qué debemos entender por Visión - Misión?

El propósito de la visión y la misión como fines, consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera, es decir, tener una *imagen futura* de lo que se aspira. Esto se considera una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio.

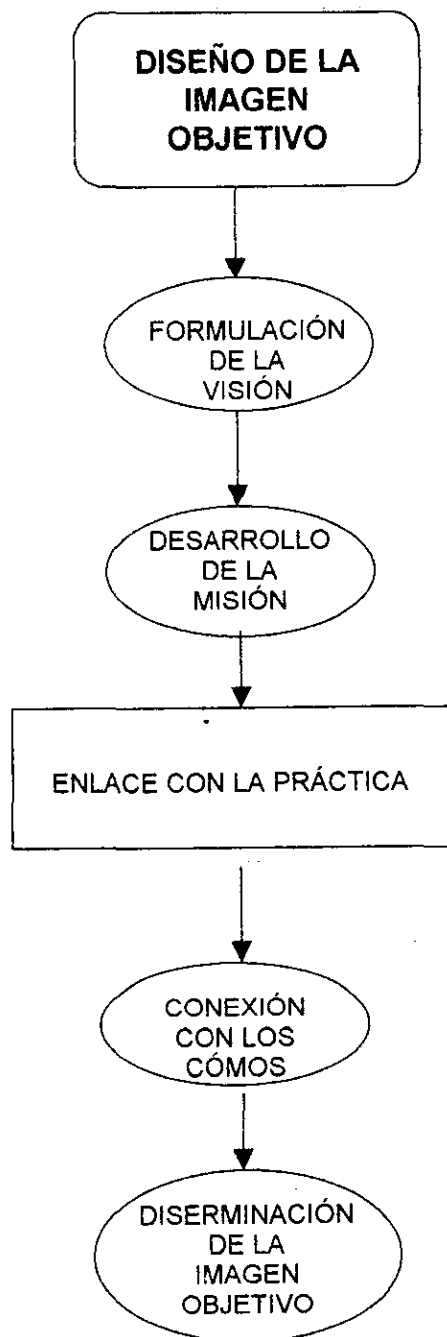
Dentro del contexto de una organización, la misión constituye la descripción general del área de negocios en la se encuentra una empresa, el mapa de la zona dentro de la que se determinarán él o los puntos hacia los que debe dirigirse.

La visión - misión es la expresión de aquello que se quisiera crear, contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital. Esta imagen o "sueño" es una fuerza de gran poder a la que también se le han agregado otras funciones como las siguientes:

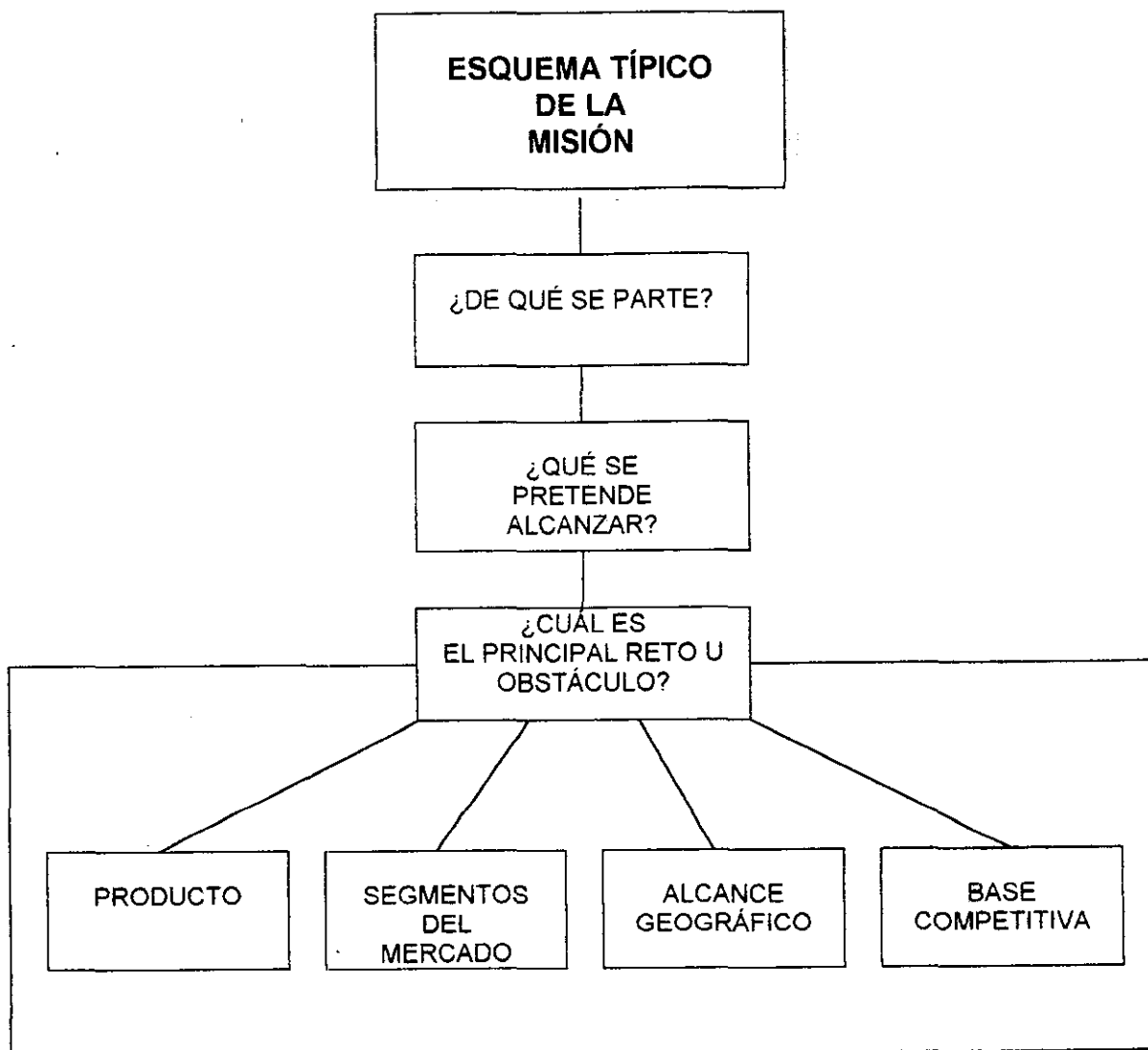


Generalmente cuando nos asomamos al futuro, lo observamos como una ventana de prosperidad y felicidad, ésta es nuestra visión, nuestra misión está representada por las acciones que tienen efecto sobre el futuro, adaptadas mejor a las nuevas circunstancias con la intención de lograr efectos deseados.

Si desea encauzar sus acciones hacia una imagen objetivo, debe desarrollar lo que sería su estrategia, para ello tendría que seguir ciertos lineamientos que se estructuran de la siguiente manera:



El siguiente esquema le ayudará para desarrollar su misión:



1.1.2 Análisis de oportunidades y amenazas.

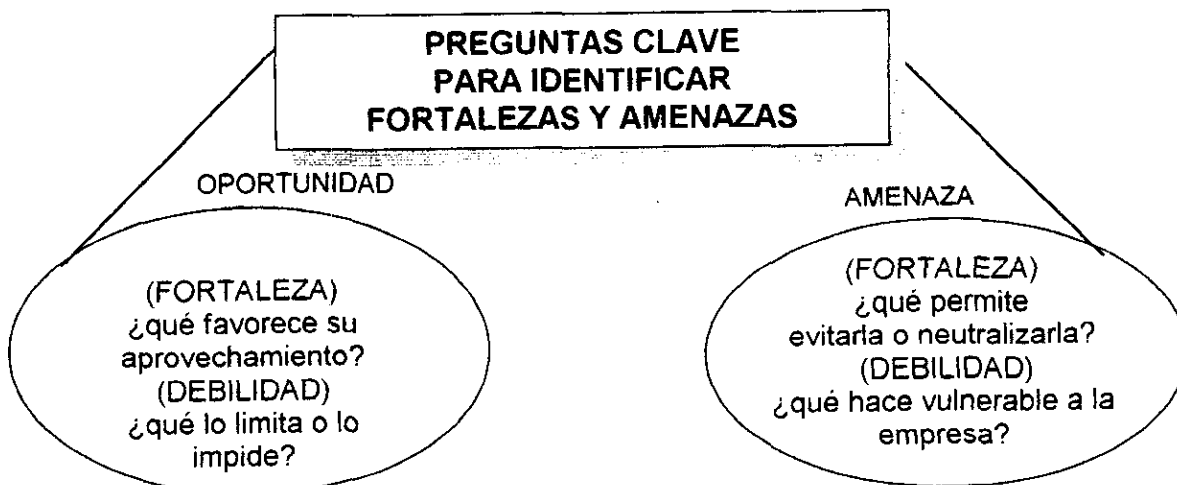
Este análisis le ayudará a identificar las tendencias de los mercados y a decidir si las mismas significan oportunidades o amenazas para la empresa, valorando los elementos con los que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada, esto es; establecer sus fortalezas y debilidades.

El éxito o fracaso de las organizaciones, está condicionado por la habilidad con que se desempeña para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo. Algunas pueden ser: mejorar la calidad de los productos, reacondicionar el equipo, enfrentar nuevos competidores y del otro lado establecer la capacidad de respuesta (fortalezas y debilidades) para sobre esta base, definir las estrategias que conviene seguir.

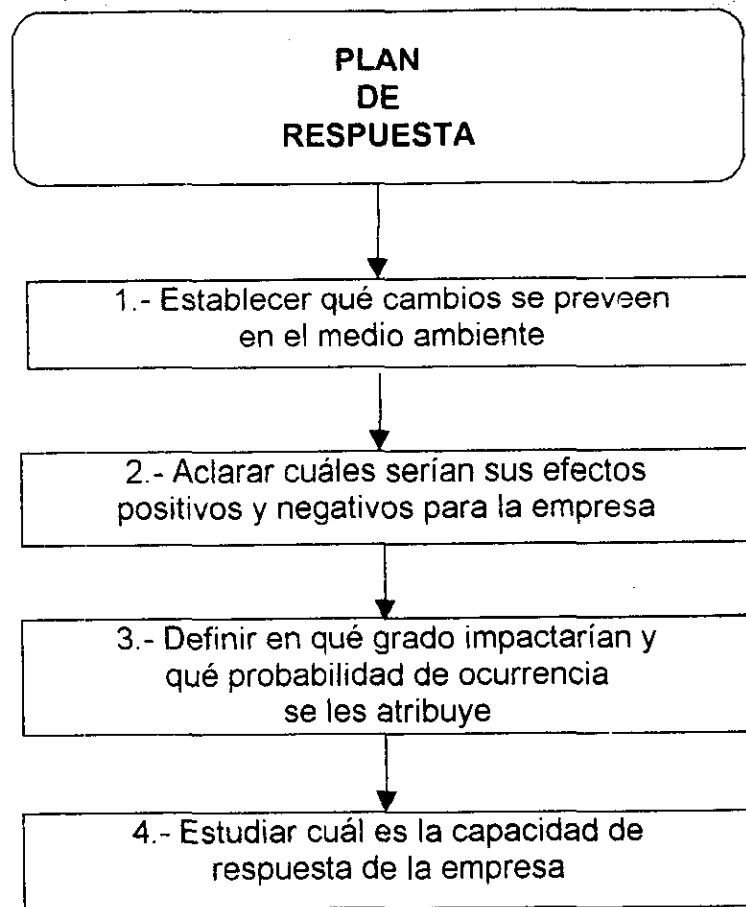
La condición favorable o desfavorable de una organización se deriva de algún cambio en el medio ambiente. Para identificar las oportunidades y amenazas se propone un monitoreo continuo del ambiente del mercado:



Para identificar las fortalezas y debilidades de su empresa, aplique los siguientes criterios:



En esencia, el análisis de oportunidades y amenazas consiste en anticipar las condiciones futuras para estructurar un plan de respuesta:



1.1.3 Estrategia directiva

La estrategia directiva se refiere al manejo del conjunto de negocios en los que una organización interviene o puede intervenir, y su propósito principal es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado.

Esto se puede observar al presentarse cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Establecimiento de los distintos negocios de la firma.
- b) Distribución de los recursos entre los miembros de la familia de negocios.
- c) Integración de la familia de negocios para elevar el rendimiento conjunto.
- d) Extensión de los lazos familiares, ésto es, en qué nuevos negocios competir.

1.1.4 Estrategia operativa

Es el soporte para el éxito de una empresa, y sus acciones se encaminan para mejorar su capacidad competitiva. Incluye todos los elementos con los que cuenta para poder llevar a cabo sus actividades como son: sus estrategias, soporte técnico, instructivos de operación, capacidad instalada de maquinaria y equipo, así como también la capacidad de negociación de sus directivos, ambiente de trabajo, etc.

Es importante que usted cuente con un "inventario" de todos los recursos de su empresa, tanto materiales como humanos, para poder aprovecharlos mejor en cualquier circunstancia.

1.1.5 Estrategia competitiva

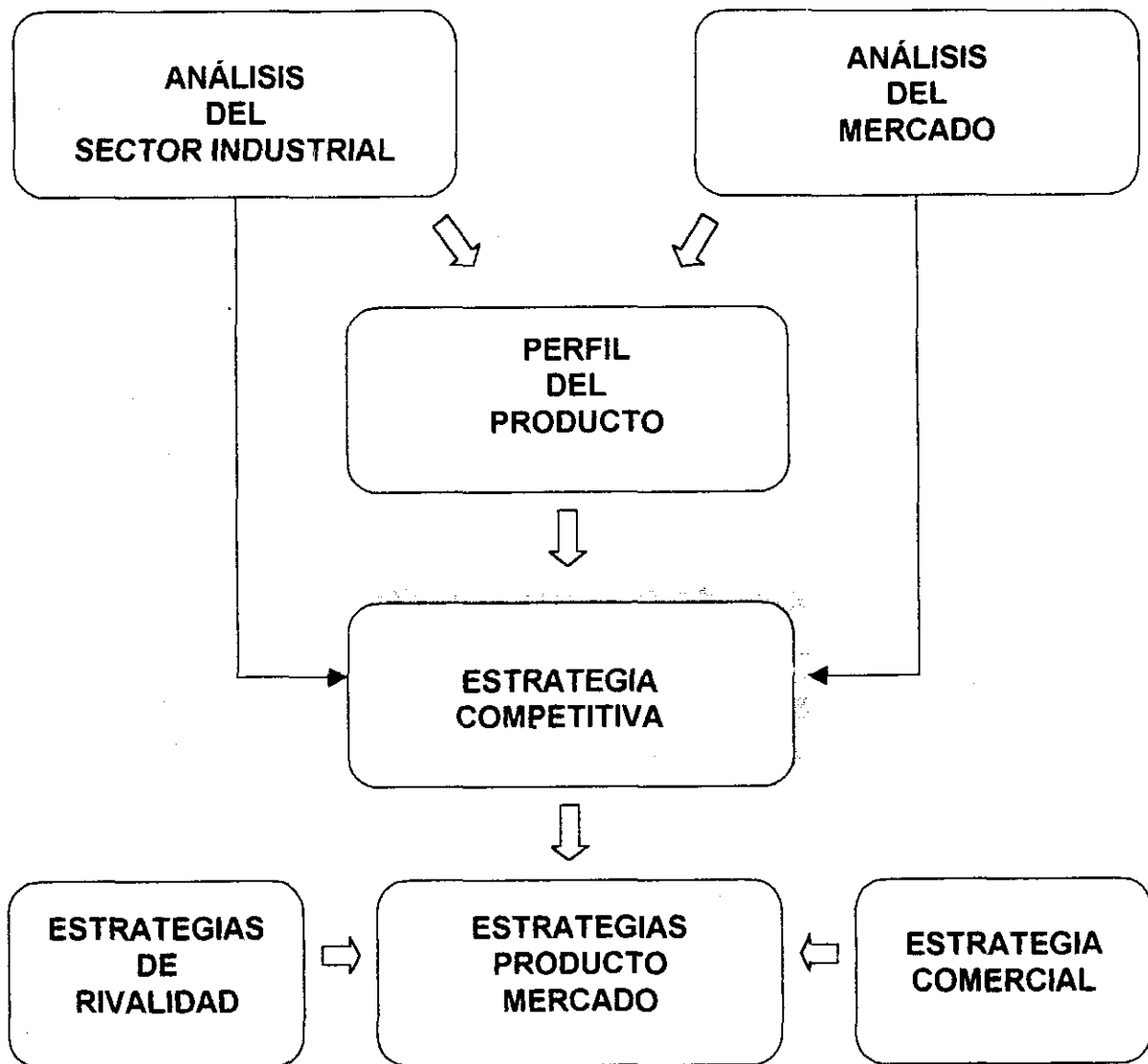
La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Involucra la consideración de tres factores clave:

- a) Análisis del sector industrial: se basa en la identificación y naturaleza de los competidores, en la capacidad que tiene la empresa para competir y en cómo mejorar su posición.
- b) Análisis del mercado: se refiere a la capacidad que tiene la empresa de detectar las necesidades y preferencias del consumidor.
- c) Análisis del producto: está dado por las características del producto que son reconocidas por el mercado.

Este análisis le permitirá delinear las estrategias competitivas por las que se pudiera optar y que se conocen como estrategias de producto - mercado. Estas se relacionan con la forma en que se enfrenta a la competencia: estrategias de rivalidad y con la forma de atraer la atención de los consumidores: estrategia comercial. (Ver figura 1).

Como se puede observar, el campo de acción del pensamiento estratégico es muy amplio y ofrece en cada caso, distintos enfoques que dependiendo de las circunstancias pueden tener una mayor o menor importancia, pero de cualquier forma se observará que sin menospreciar a lo demás, en este trabajo a la estrategia competitiva se le considera el eje central basándose en que no puede existir ninguna empresa si no se conoce el mercado, la competencia y el producto con el cual se introducirá a un sector determinado.

FIGURA 1. Desarrollo de las Estrategias competitivas



ANEXO 1

AUTOEVALUACIÓN

Después de haber leído el primer capítulo de esta guía, deténganse y reflexione respecto a su contenido y comience a analizar cómo los planteamientos escritos están afectando a su empresa positiva o negativamente.

Para realizar esta tarea, enseguida se formula una serie de preguntas para que usted las conteste con la mayor sinceridad posible.

ANEXO 1

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es la misión de su empresa? Para establecer la misión de su empresa responda a las dos preguntas siguientes:
 - a) ¿Para qué existe mi empresa?
 - b) ¿Cuál es su propósito final?

2. ¿Podría describir brevemente cómo será su empresa:
 - a) dentro de un año:
 - b) dentro de cinco años?:

3. ¿Cuenta actualmente con el establecimiento de alguna estrategia competitiva?

----- Si
----- No
----- ¿Por qué?

4. ¿Puede señalar con toda seguridad cuál ha sido la causa determinante del éxito o fracaso de esa estrategia competitiva? Explique brevemente.

5. ¿Tiene identificadas las oportunidades y amenazas de su empresa? ¿cuáles son?

6. ¿Qué ha hecho para obtener el mayor provecho de esas oportunidades?
¿qué está haciendo para enfrentar esas amenazas?

7. ¿Qué está haciendo para prever los cambios que suceden en el entorno de su empresa?

CONCLUSIONES:

2. PROCESO GENERAL PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Este capítulo tiene como propósito mostrar y explicar una serie de sistemas de trabajo que debido a su diseño, permitan su inmediata incorporación a la práctica gerencial de cada día en una pequeña empresa. Dichos sistemas tratarán de integrar un proceso general para la formulación de una estrategia competitiva.

El contenido del capítulo es:

1. Presentación general de la empresa.
2. Aspectos clave para el desarrollo de una estrategia competitiva.
3. Establecimiento de las estrategias: competitiva y de mercadotecnia.

2. PROCESO GENERAL PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.1 Presentación general de la empresa.

La integran todas las características físicas tangibles e intangibles que conforman a la empresa. *Es fundamental que se identifiquen claramente porque para desarrollar no solo su estrategia competitiva sino cualquier otra implementación, debe conocer bien a su empresa tanto como "a si mismo".*

2.1.1 Descripción general.

Implica realizar un "historial" que puede incluir una proyección retroactiva para compararlo con su estado actual, en el que se incluyan todos o algunos de los siguientes aspectos generales:

- a) Objetivos de la empresa
- b) Antecedentes
- c) Número de empleados
- d) Localización
- e) Ventas
- f) Nivel de producción
- g) No. De clientes
- h) Proveedores
- i) Giro
- j) Otros ...

2.1.2 Tipo de bienes y/o servicios

Debe tener identificado los bienes y/o servicios que está ofreciendo, el tipo de mercado al que está dirigido (meta), clientes posibles (mercado potencial), ubicación geográfica, segmentos del mercado en los que su bien y/o servicio es reconocido; así como la base competitiva de su empresa, es decir, ¿cuáles son las cosas que hacen superior su producto a los de la competencia y que se convierten en ventajas?.

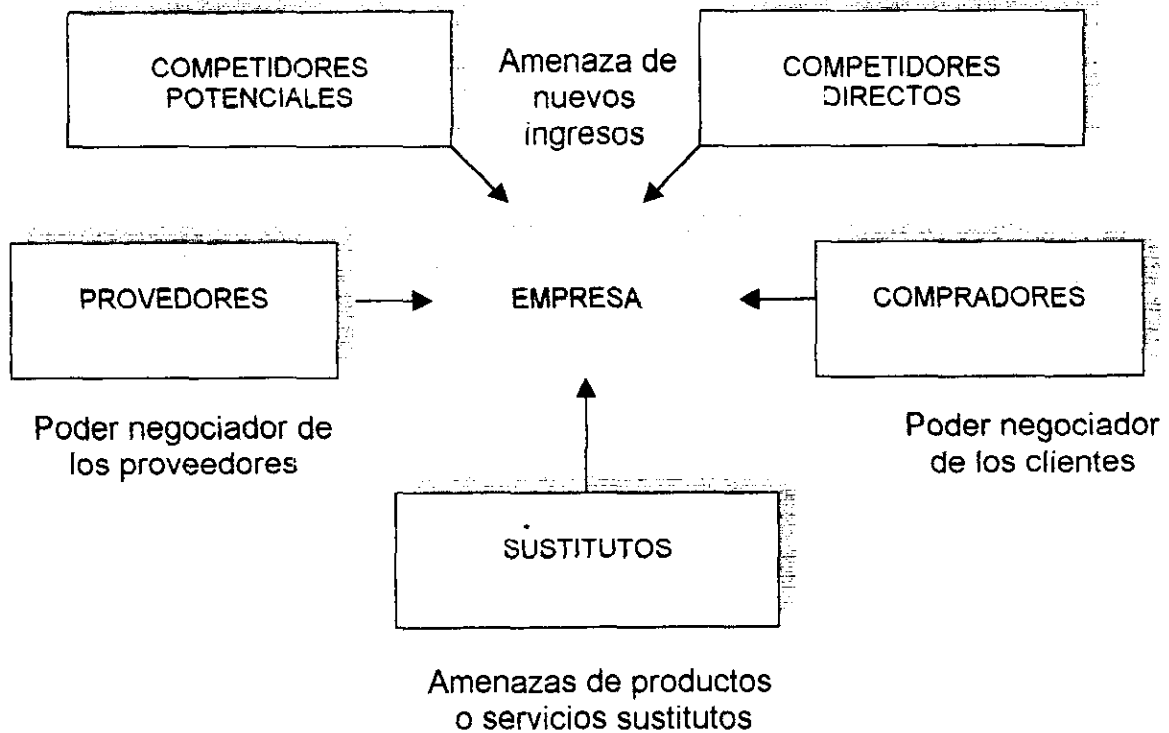
2.2 Aspectos clave en el desarrollo de una estrategia competitiva

2.2.1 Análisis del sector industrial.

¿Cuál es su sector industrial? Está integrado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustitutos cercanos a los que produce su empresa.

El análisis del sector industrial tiene como propósito valorar si la posición que su empresa ocupa respecto a las cinco fuerzas competitivas (según Porter) es favorable o sostenible, y planea qué hacer para mejorarla.

Además identifica la ventaja competitiva que posee su empresa, que servirá como base para el diseño de su estrategia competitiva.



MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La acción conjunta de éstas cinco fuerzas determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de su empresa ante las demás pertenecientes al sector.

Ahora, ¿qué debemos considerar en la ventaja competitiva?



Conceptos importantes que no debe olvidar:

Composición del sector: Son las fuerzas que intervienen en el sector y son los competidores potenciales, competidores directos, proveedores, compradores y sustitutos.

Poder de cada fuerza: Es la influencia que tiene cada una de ellas sobre su empresa y las condiciones en las que cabe esperar una mayor o menor presión.

Posición competitiva: Es la capacidad que tiene su empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y como mejorar su posición.

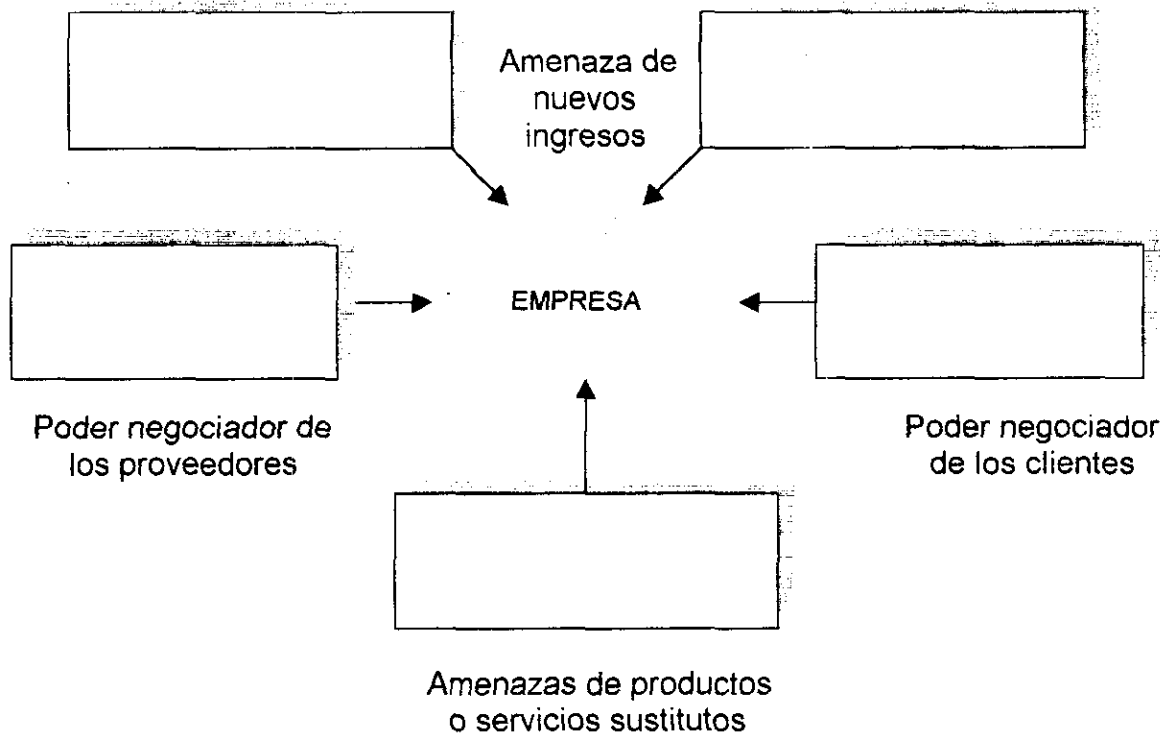
Ventaja competitiva: Son las ventajas que tiene su empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

Estrategia competitiva: Es la búsqueda de una posición favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de ese sector industrial.

ANEXO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. Utilice el modelo de Porter para identificar las cinco fuerzas competitivas que enfrenta su empresa.



MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

CONTINÚA

ANEXO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. ¿Cuáles son las fuerzas que intervienen?

2. ¿Cómo afectan estas fuerzas a su empresa?

3. ¿Qué ha hecho para evitar o contrarrestar esta influencia?

4. Considera que su posición es:
 - a) Favorable
 - b) Sostenible
 - c) Para salir del mercado¿Porqué?

5. ¿Qué recursos o habilidades especiales tiene su empresa?

6. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de su empresa?

CONCLUSIONES:

2.2.2 Análisis del mercado

Su mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de su producto.

¿Para qué le servirá analizar su mercado?

- Para detectar nuevas oportunidades (de productos, áreas, etc.)
- Para apoyar la toma de decisiones de entrada o salida de algún mercado
- Para afinar su producto y el segmento al que se dirige
- Para ajustar las operaciones de su empresa ligadas al mercado

Para que usted pueda analizar su mercado deberá contemplar lo siguiente:

Panorama del mercado: Incluye una descripción de los productos manejados (oferta), los principales grupos y características de los compradores (demanda) y los canales y puntos de venta (formas de comercialización) de su empresa.

Segmentación del mercado: Consiste en identificar los submercados o segmentos en los que la demanda tiene cierta similitud. Para esto se utilizan diversas variables de segmentación y la(s) que usted elija dependen del tipo de producto que produzca su empresa.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS Edad, sexo, ingreso, educación, ocupación, otras	VARIABLES SOCIOGRÁFICAS Y PSICOGRÁFICAS Personalidad Estilos de vida Hábitos Otras
VARIABLES GEOGRÁFICAS Ubicación física Urbana, rural Tamaño poblacional Clima Otras	VARIABLES DEL PRODUCTO Precio Calidad (duración, confiabilidad, funciones, etc.) Imagen Atributos físicos (tamaño, estilo, etc.) Tecnología
VARIABLE DE CANAL Y PUNTOS DE VENTA Tipos Ubicación	OTRAS Patrones de compra Lealtad a marcas Tipos de consumidor (conocedor, maduro, práctico, tradicional, etc.) Conocimiento del producto Tipo de uso

Mercado meta: Está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de su empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

¿Es atractivo el tamaño, crecimiento y rentabilidad del segmento?

¿Los medios de distribución, promoción y ventas permiten la accesibilidad del segmento?

¿Su empresa cuenta con los recursos y habilidades apropiados para servir a ese segmento?

¿Es favorable la posición competitiva de su empresa?

Reflexione: ¿Fueron sus respuestas positivas?, ¡Entonces, no se preocupe! Ha elegido bien su mercado meta, si no es así, ¿cómo definirlo? Guíese en las siguientes opciones:

Concentración: Seleccionar a un segmento con un producto específico (limousinas)

Especialización selectiva: seleccionar a algunos segmentos con productos específicos para cada caso. (V.W., combi, Jetta, Sedan, ...)

Especialización por producto: desarrolle adecuaciones o variantes de su producto para servir a distintos segmentos. (Marlboro normales o lighth, Benson normales y mentolados, Raleigh, ...)

Especialización por segmento: manejar un conjunto de productos requeridos por un segmento específico (Liverpool, Palacio de Hierro, ...)

Oferta diferenciada: manejar un producto estándar, con frecuencia de bajo precio para captar consumidores de distintos segmentos (Bolígrafos desechables, Pepsi, ...)

Si lo anterior no lo convenció ¿Qué le parece ocupar espacios pequeños del mercado que sus rivales poderosos dejan?. Estos espacios son conocidos como **Nichos de mercado.**

¿Su empresa es nueva o tiene recursos limitados? ¡No se quede sin hacer nada! ¡Encuentre esos nichos!

Usted puede servir en forma ventajosa a esos espacios que por sus dimensiones o requerimientos especiales, están fuera del alcance o carecen de interés para sus rivales.

ANEXO 3

ANÁLISIS DEL MERCADO

1. Realice un análisis de su mercado, incluya todos los aspectos vistos en esta sección.
2. Identifique un nicho de mercado para su empresa.

2.2.3 Análisis del producto

Para iniciar este análisis conteste a lo siguiente:

¿Son realmente reconocidas las características de su producto en el mercado?

Frecuentemente se habla de que la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio son fórmulas que garantizan el éxito ¿usted que opina?. Mire, la calidad es algo más que cumplir con una norma, la satisfacción es algo más que hacer un producto bonito, y el servicio excelente no se limita a un trato agradable. Estos tres elementos son conocidos como dimensiones del valor.

El valor de su producto depende del conjunto de beneficios que perciben sus clientes, y que a cambio, están dispuestos a pagar un precio y realizar cierto esfuerzo.

Si pudiéramos verlo como una ecuación sería:

$$\text{CALIDAD} + \text{IMAGEN} = \text{PRECIO} + \text{ESFUERZO (VALOR)}$$

C = Desempeño, duración, estética, etc

I = Representación del producto en los ojos y mente del consumidor

P = Tiempo, gastos de adquisición y uso del producto

E = Entrega, instalación (servicios al cliente)

Así, para lograr un mayor valor y poder aspirar a mejores precios usted puede elevar la calidad de su producto, realzando su imagen o incrementando servicios al cliente; o si prefiere, puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escaso servicio y así bajaría los costos y competiría con bajos precios.

La elección es suya.

La elección del cliente dependerá de sus necesidades y preferencias y del precio que esté dispuesto a pagar.

Recuerde: sus clientes siempre tratarán de obtener el mayor valor al menor precio.

Evalúe su producto. El siguiente cuadro le proporciona las señales de valor más utilizadas que le auxiliarán para este análisis.
 Piense: ¿cuáles posee mi producto?

DIMENSIONES DE VALOR			
S E Ñ A L E S	CALIDAD	SERVICIO	IMAGEN
	Desempeño	Al producto: Antes: información, cotizaciones, demostraciones,...	Precio
	Conformancia		Publicidad
	Diseño, tecnología e Innovación	Durante: entrega rápida y segura, traslado, instalación, ajustes, pruebas, capacitación, garantía, ...	Apariencia del producto
	Duración y confiabilidad		Instalaciones
	Economía		Posición en el mercado
	Variedad	Después: soporte, mantenimiento, reparaciones,...	Asociaciones favorables
	Estética		
	Rasgos	Al cliente: Conveniencia: servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente (agilidad y confiabilidad en la toma de órdenes y en la facturación, crédito, cercanía, estacionamiento, horarios,...)	
Desempeño	Trato: servicios en los que se trata de agradar al cliente (hospitalidad, edecanes, cuidado de niños, pequeños regalos,...)		
		Productos conexos: es un apoyo al producto y al cliente ofreciendo en paquete o por separado otros productos que lo complementan (PCs, capacitación, accesorios y software)	

ANEXO 4

ANÁLISIS DEL PRODUCTO

1. Realice un análisis de su(s) producto(s); utilice cuadros sinópticos, mapas, dibujos, etc., en la elaboración de esta tarea.
2. Conteste las preguntas planteadas.

ANEXO 4

ANÁLISIS DEL PRODUCTO

1. Análisis del perfil del producto:

Preguntas:

- a) ¿Cuál es la línea de productos que ofrece?
- b) ¿Cuál es el valor real y cuáles son las señales de valor que emplea?
- c) ¿Qué hacen en realidad sus productos y servicios por sus clientes?
- d) ¿Cuál es la última necesidad que satisfacen? ¿porqué lo hacen? ¿cuándo lo hacen? ¿cómo lo hacen?
- e) ¿Qué es lo que usted compra para elaborar sus productos? ¿qué hace que sea de su preferencia?

CONCLUSIONES:

2.2.4 Fortalezas y debilidades de la empresa

Debe valorar los elementos con los que cuenta su empresa (fortalezas y debilidades) para ofrecer respuestas apropiadas ante las oportunidades y amenazas con los que se enfrenta.

Utilice el análisis FODA (SWOT), que tiene como función determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos dentro de una empresa.

El análisis **FODA**:

- Le ayuda a concientizar al dueño de la empresa sobre la magnitud de los obstáculos que deberá afrontar.
- Le sirve para determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para alcanzar los objetivos.
- Le ayuda a explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

El resultado de aplicar este análisis le indicará el mantenimiento, modificación o invalidación del (los) objetivo(s) de la empresa.

ANEXO 5
ANÁLISIS FODA

1. Identifique las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de su empresa.

Enseguida se le proporciona un formato que le ayudará a la aplicación de este análisis.

ANÁLISIS FODA	
Objetivo a analizar:	
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
DEBILIDADES:	AMENAZAS:

2. Describa en una cuartilla a su empresa e incluya los aspectos vistos anteriormente.

2.3 Estrategia competitiva y de Mercadotecnia

Todo lo visto anteriormente, son las bases para que usted pueda diseñar su estrategia competitiva. Analizó la industria, el mercado, el perfil de su producto, de la misma manera se dió cuenta cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir su producto; también definió la capacidad competitiva con la que cuenta su empresa.

Ahora ¿cree poder desarrollar sus estrategias competitiva y de mercadotecnia?

Para su formulación es necesario que tenga en mente que no existe una palanca o punto de partida único, sino que es algo variable que depende de la naturaleza de cada empresa y el medio en el que se desenvuelve.

2.3.1 Estrategias de Producto-Mercado

Son conocidas también como estrategias genéricas y tienen como propósito aprovechar las ventajas de su empresa que le permitan ofrecer un producto mejor a un precio más bajo que sus competidores. ¿Cómo saber en cuál se encuentra?

2.3.1.1 Estrategias de liderazgo en costos (o de bajos precios)

Si elabora un producto estandar de calidad aceptable y con un volumen de ventas alto; su empresa podrá contar con una ventaja competitiva de bajos costos lo que le permitirá manejar un producto de precio reducido. Ésto le ayudará a ganar gran parte del mercado.

2.3.1.2 Estrategia de diferenciación (o agregación de valor)

Añada a su producto atributos que lo hagan más deseable para un segmento del mercado. Sus clientes estarán dispuestos a pagar un mayor precio.

¿Cuáles son algunas de las posibles formas de diferenciación? el desempeño, la confiabilidad, el servicio o un distintivo personal.

2.3.1.3 Estrategia de enfoque (o nichos)

Seleccione ese segmento del mercado en el que ha detectado la necesidad de ofrecer mejores precios o lograr un producto adecuado a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

2.3.2 Estrategia comercial o de mercadotecnia

Esta estrategia está representada por las 4 P's de mercadotecnia: producto, precio, promoción y plaza.

Cada una de éstas integra distintas herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio, formando una cadena en la que la falla en una parte afecta al resultado total.

Producto: Usted debe de emplear atributos de calidad, servicio e imagen para lograr un producto con valor distinto y dirigirlo a diferentes segmentos.

Precio: ¿Está de acuerdo que esta variable tiene una estrecha relación con el producto? dos aspectos clave son usados como indicadores: las adaptaciones (tienen como propósito otorgar ahorros o beneficios al cliente; por ejemplo por pago de contado, venta de bodegas, etc.). las promociones que buscan atraer la atención del cliente.

Promoción: Debe informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente. ¿Cómo puede hacerlo? Utilizando herramientas de publicidad, promociones, relaciones públicas, y fuerza de ventas.

Plaza: Desarrolle con precaución los canales de comercialización que va a emplear para hacer llegar su producto hasta el consumidor final. Tenga cuidado en mantener contacto con los clientes; es decir el flujo de información mutuo, así como la seguridad de que las promociones y servicios que su empresa otorga lleguen siempre al mercado.

ANEXO 6

ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DE MERCADOTECNIA

1. Diseñe la estrategia competitiva que considere apropiada para su empresa. Incluya todos los aspectos que crea convenientes. Si ya la tiene ¿cuál es? Elabore una descripción.

2. Explique cuáles fueron los factores clave que su empresa posee y qué lo hizo decidir sobre tal ó cual estrategia.

3. Diseñe una estrategia de mercadotecnia.

4. Describa cuáles con los canales de comercialización que está utilizando.

5. ¿Qué nuevos canales se podrían desarrollar?

CONTINÚA

ANEXO 6
ESTRATEGIA COMPETITIVA

1. Estrategia competitiva:

2. Factores clave de su empresa:

CONTINÚA

ANEXO 6

ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

3. Estrategia de Mercadotecnia:

4. Canales de comercialización:

5. Nuevos canales a desarrollar:

CONCLUSIONES:

3. PLAN DE NEGOCIOS

Este capítulo tiene como propósito facilitar al dueño de una pequeña empresa la implantación de estrategias que le permitan potenciar la eficacia, eficiencia y rentabilidad de su negocio. su contenido básicamente es el presentar las partes que integran un plan de negocios, el cual se considera la conclusión de todas las estrategias y formas de trabajo vistos.

3. PLAN DE NEGOCIOS

¿Qué es planificar?

En el sentido práctico, planificación se puede entender como: La organización y selección de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas.

Una adecuada planificación constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que ésta sea.

La falta de planificación puede traer como consecuencia:

1. Excesivas situaciones imprevistas.
2. Falta de una guía de acción clara y precisa.
3. Visión a corto plazo insegura.
4. Falta de control.
5. Falta de criterios en la toma de decisiones (principalmente en lo que se refiere a inversiones y gastos a realizar).
6. Otras.

¿Qué es un plan de negocios?

Es un documento formal que se presenta por escrito y que describe la naturaleza del negocio, el mercado objetivo, las ventajas que tendrá sobre sus competidores, así como los recursos y características de los propietarios. En él se incluyen a detalle las acciones futuras que habrán de ser ejecutadas tanto por el dueño como por los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurando el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	
Coherente	Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y guardar cierta armonía.
Lógico	Su elaboración responde a planteamientos racionales.
Orientado a la acción	Todas las partes deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.
Progresivo	Cada parte depende de la anterior siguiendo una secuencia.
Realista	Constituye un documento práctico, basado en la realidad de la empresa y sus potencialidades.

¿Cuándo debe elaborarse el plan de negocios?

Debe estar terminado dos o tres meses antes de que entre en vigencia. Porque usted necesitará tiempo para realizar todos los trabajos preparatorios previos a las acciones que deben realizarse en el primer mes de implantación del plan.

¿Cuál es la cobertura del plan de negocios?

Aunque lo normal es que los planes de negocios se elaboren para toda la empresa es posible redactar planes de negocios para áreas específicas de la organización (si ésta ya ha alcanzado un tamaño que sea posible dividir y aislar sus distintas áreas de operación).

¿Qué vigencia tiene un plan de negocios?

Frecuentemente se elaboran para cubrir un período de un año, que lo ideal sería coincidir con el año natural (es decir: de enero a diciembre ó con el año contable de la empresa).

Esto implica que el período de vigencia de un plan de negocios no debe ser mayor de un año. Sin embargo, se puede elaborar planes de negocios para períodos especiales. Por ejemplo:

- Con motivo de lanzamiento de un producto o servicio nuevo.
- Para cubrir el período de lanzamiento e inicio de operaciones de una sucursal.
- Para cubrir el período que requiere un proceso de reorganización y/o reestructuración de la empresa.

PARTES QUE INTEGRAN UN PLAN DE NEGOCIOS

Resumen ejecutivo o carta introductoria.

Esta parte debe resumir los puntos más atractivos del proyecto con el menor número posible de palabras. Es preciso estar seguro de dirigir la carta al nombre del posible inversionista. "A quien corresponda" ó "Estimado señor" no es la mejor forma de obtener el apoyo de un inversionista, se trata de vender un proyecto, llamar la atención e interés de quienes posiblemente proporcionarán los fondos.

¡Induzca que sea su plan de negocios el más probable de leer del ciento de papeles que la persona tenga sobre su escritorio!

Introducción

Empiece con un panorama general administrativo de dos o tres páginas sobre la empresa propuesta. Incluya una descripción breve de los negocios y exponga las metas y objetivos que se pretende lograr como resultado de la gestión de la empresa.

Sea lo más explícito posible no utilice "rollo".

Visión-Misión de la empresa.

La misión de toda empresa, grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades y deseos de sus consumidores o clientes que, en conjunto, forman sus mercados.

¡Elabórela y sea fiel a ella!

Historia de la compañía

Describa las operaciones de la empresa, consideraciones legales potenciales y áreas de riesgo y oportunidad (Análisis FODA). Resuma la situación financiera de la empresa e incluya los balances pasados y actuales, los estados de resultados, los flujos de efectivo y otros recursos financieros importantes. Si su empresa es nueva realice los estados proforma a 3 ó 5 años.

Grupo administrativo

Incluya un organigrama, descripciones del puesto de las posiciones que mencione y el curriculum detallado de cada uno de los ejecutivos propuestos.

Planes de acción

Se deben determinar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad. Aquí tienen importancia los siguientes planes:

- Plan financiero*
- Plan de mercadotecnia*
- Plan de producción*

Plan financiero

Proporcione proyecciones a cinco años de los ingresos, gastos y recursos de capital. No suponga que el negocio crecerá en línea recta. Adecue la planeación de manera que se destinen fondos para varias etapas de crecimiento de la empresa. Explique los fundamentos y los supuestos empleados para determinar las estimaciones. Los supuestos pueden ser razonables y basados en las tendencias históricas y de la industria. Es preciso asegurarse de que los totales coincidan y sean coherentes a lo largo de todo el plan

Evite hacer proyecciones de ventas excesivamente ambiciosas, en lugar de ello presente expectativas optimistas y pesimistas.

Plan de mercadotecnia

No subestime a la competencia. Revise la dimensión de la industria, sus tendencias y el segmento del mercado al que se dirige. Analice los puntos fuertes y débiles del producto o servicio. Los aspectos más importantes que los inversionistas desean saber es qué es lo que hace más deseable a su producto que el que ya se encuentra disponible en el mercado y si es posible patentar o registrar dicho producto. Compare los precios con los de la competencia. Pronostique las ventas en dinero y por unidad. Esboce los programas de ventas, publicidad, promoción e investigación de producto. Es preciso asegurarse de que los costos coincidan con los proyectados en los estados financieros.

Plan de producción

Describa el tamaño mínimo de la planta, la maquinaria y/o equipo que se requiere, la capacidad de producción, el inventario y los métodos de control de inventarios, el control de calidad, los requisitos de personal para la planta, etc. las estimaciones de los costos del producto se deberán basar en una investigación preliminar.

Capital necesario

En función de los objetivos y los planes de acción, determine la cantidad de capital que se necesita para comenzar o continuar las operaciones y describa cómo se van a utilizar estos fondos.

Es preciso asegurarse de que los totales sean los mismos que aparecen en el estado de flujo de efectivo. Esta área será la que los posibles inversionistas revisarán con mayor atención, por lo cual debe presentarse de manera clara y concisa.

Anexo

Incluya toda la investigación de mercado sobre el producto o servicio (informes recientes, reimpresiones de artículos, etc.) y otra información sobre el concepto del producto y el tamaño del mercado. Proporcione una bibliografía de todo el material de referencia consultado. Esta sección demostrará que la empresa propuesta no entrará en una industria o segmento de mercado en descenso.

Es importante mencionar que las partes incluidas en este plan de negocios no son definitivas algunos autores incluyen más o menos partes, pero finalmente su contenido es el mismo. Su aplicación depende del tipo de empresa y otras características.

Después de todo lo visto en esta guía, usted debe estar en condiciones para elaborar su plan de negocios. Interprete sus principales ideas, escríbalas y haga un análisis de los requerimientos, así mismo el plan operativo a seguir y sus propuestas a corto y largo plazo, establezca fechas precisas para su implantación.

Para realizar esta tarea ¡necesita mucha paciencia! Si lo considera necesario lea nuevamente y repase sus ejercicios.

Analice y evalúe las formas de aplicar en su empresa las ideas y conceptos contenidos en esta guía.

No se limite a decir ¡que buena idea! Mejor pregúntese y escriba la forma cómo va a aplicarlo, qué va a hacer para adaptarlo y los resultados que podría esperar.

Céntrese sólo en su empresa.

Sea creativo y enriquezca cada punto con su aporte personal.

ANEXO 7

PLAN DE NEGOCIOS

1. Aplique este plan de negocios a su empresa.
2. Elabore su propio plan de negocios.

ANEXO 7
PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS

1. Aplicación del plan de negocios propuesto:

2. Elaboración de un plan de negocios:

4. APLICACIÓN A UN CASO DE ESTUDIO

Este capítulo muestra la aplicación de los sistemas de trabajo vistos durante el desarrollo de esta guía. Como ya se ha dicho, es de aplicación general y no puede ser utilizada en forma mecánica, es una herramienta ordenada, sistemática y completa que sirve para visualizar las posibilidades que tiene una empresa para ser competitiva y la manera de cómo mejorar su posición en el mercado, sin embargo, es importante mencionar que no soluciona problemas internos.

Es necesario hacer notar que no todas las propuestas pudieran ser aplicadas a todo tipo de empresas. El empresario puede tomar las partes que mejor se adapten a sus necesidades y conveniencias, teniendo que hacer, tal vez, un esfuerzo adicional para la consecución de sus objetivos.

La guía no convierte a una empresa en competitiva por sí sola.

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

MISIÓN: "Satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores proporcionándoles productos novedosos, originales y de excelente calidad".

La empresa "Creatividad y Diseño" elabora productos manuales de diversos materiales. El modelo para la elaboración de productos puede ser otorgado por el cliente y bajo las especificaciones que él pida.

"Creatividad y Diseño" tiene tres años en el mercado y originalmente solo el dueño se encargaba de la producción y venta de los productos. Actualmente tiene establecido un pequeño taller que también sirve de bodega y en el cuál tiene empleadas a tres personas. Dicho taller se mantiene abierto de lunes a sábado porque la empresa no cuenta aun con puntos de venta establecidos para poder exhibir sus productos. Este taller no se encuentra ubicado en forma estratégica; por lo que sus clientes potenciales son personas que conocen al dueño directa e indirectamente.

"Creatividad y Diseño" considera que su inversión inicial ya ha sido recuperada y sus clientes han aumentado porque tiene ventaja competitiva respecto de sus competidores ya que cuenta con cierta posición en el mercado y habilidades especiales que se traducen en beneficios al cliente (por ejemplo: la calidad de sus trabajos ha sido su distintivo; puesto que aún no maneja marcas).

Los productos que elabora la empresa son de una gran diversidad de diseños y materiales; pertenecen al sector artesanal. Estos productos son los siguientes:

PRODUCTOS DE TELA

- Figuras de fieltro bordados con lentejuela y chaquiras (se elaboran de acuerdo con la temporada: navideños, para el día de muertos, 14 de Febrero, 10 de Mayo, etc.), juegos de baño, utensilios para cocina.
- Figuras y cuadros bordados con hilo o listón en cuadrillé, fieltro y otras
- Flores

PRODUCTOS DE PAPEL

- Cajas para regalo
- Flores
- Tarjetas de felicitación
- Adornos

PRODUCTOS DE CARTÓN Y PLÁSTICO

- Cajas para regalo
- Flores

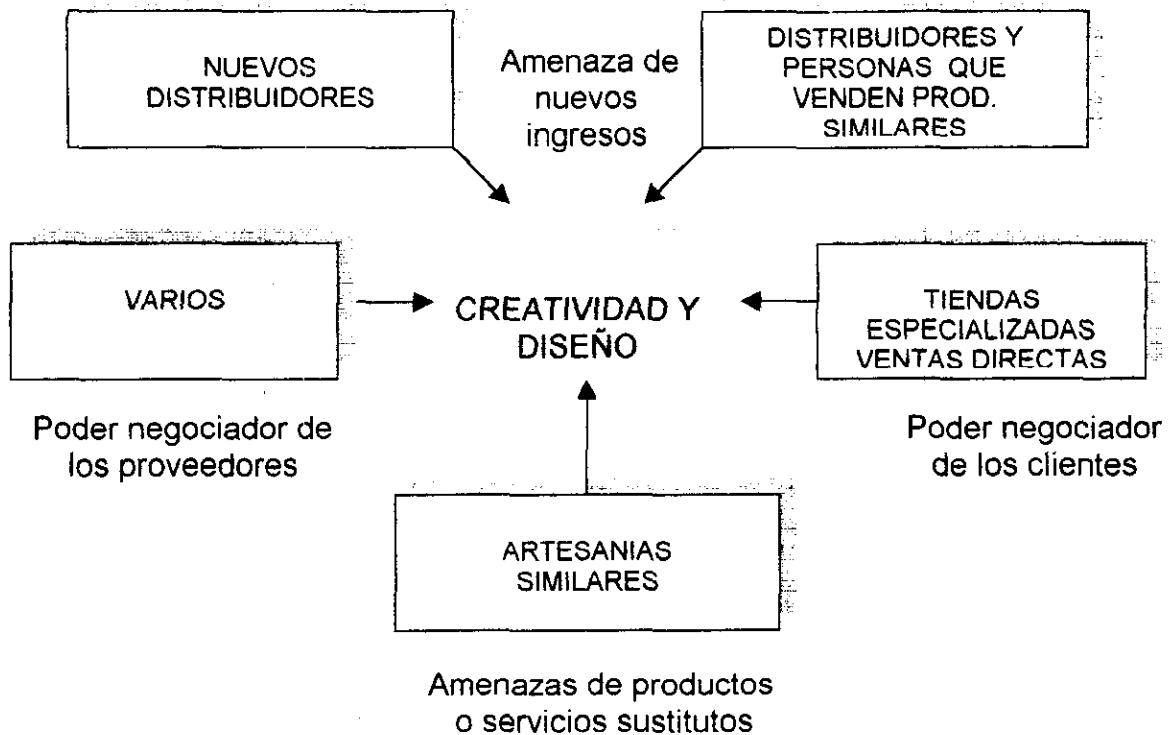
PRODUCTOS DE NATURALEZA MUERTA

- Flores y muñecas de hoja de maíz

PRODUCTOS DE ALUMINIO

- Relojes de lata
- Marcos y portarretratos
- Flores

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL



MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

COMPETIDORES DIRECTOS

- Se tienen pocos competidores.
- El crecimiento de la demanda es bajo (en fechas no comerciales).
- Los costos fijos de la empresa aumentan.
- Otras empresas ofrecen productos similares.
- En fechas comerciales la capacidad de la empresa no es suficiente.

COMPETIDORES POTENCIALES

- Son escasos los posibles competidores no establecidos, lo que disminuye la competencia.
- Los clientes son fieles al productos mientras se mantenga el nivel de calidad con el cual se ha distinguido de la competencia; que es el distintivo del producto aun sin marca.
- La entrada de nuevos competidores surge más fácilmente por que si hay acceso a tecnologías, materias primas y canales de distribución.

PROVEEDORES

- Los proveedores son muchos por lo que no ejercen presión alguna sobre la empresa.
- La empresa cuenta con la ventaja de escoger y comprar a varios proveedores.
- La empresa compra a quien ofrece mayores condiciones de venta.

COMPRADORES

- Los compradores podrían tener cierta fuerza debido a que son pocos los competidores.
- Los compradores ejercen cierta fuerza debido a que sus compras son constantes y la cantidad en dinero genera ganancias considerables para la empresa.
- Dependiendo de sus necesidades, el comprador si puede cambiar de proveedor si le resulta redituable.

SUSTITUTOS

- La empresa puede disminuir sus ventas si existen sustitutos disponibles.
- La empresa puede cambiar sus ingresos si los sustitutos tienen un precio menor.
- Las ventas disminuyen si al comprador no le importa pagar por menor calidad.

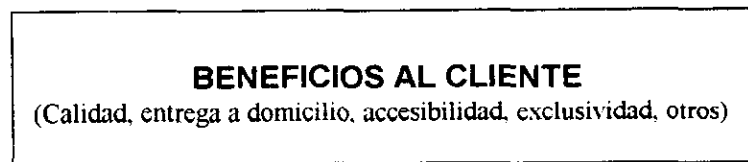
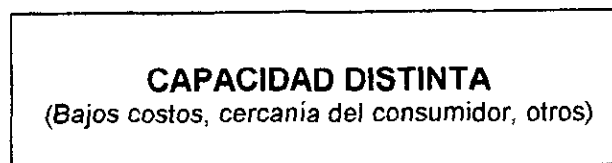
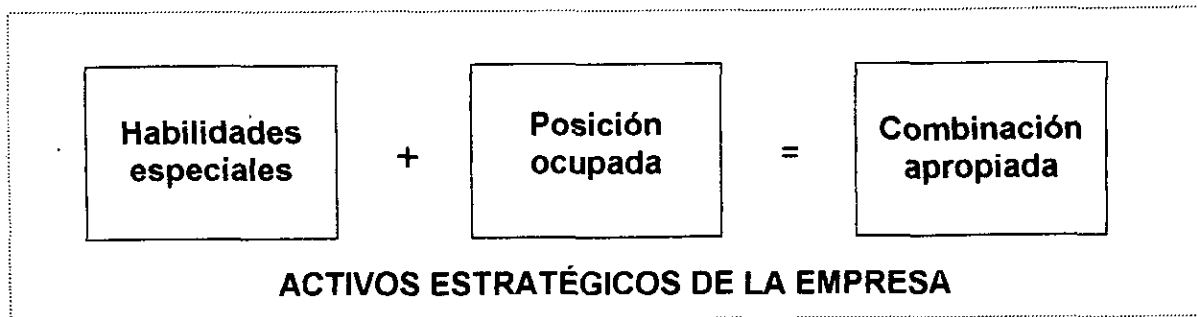
Respecto a los competidores directos y los productores sustitutos; la empresa a analizado que su ventaja competitiva le puede servir de mucho para hacerles frente y superarlos en ciertos espacios del mercado (que ya ha detectado) y con un producto cuya imagen y calidad sean la base de su estrategia de diferenciación; así como sus canales de distribución y puntos de venta.

Los competidores potenciales podrían surgir en cualquier momento porque sí hay acceso a tecnologías y materia prima; pero la empresa pretende obstruir su entrada con la selección de un canal exclusivo y fuerza de ventas propia.

CONCLUSIÓN:

Por la condición actual y considerando que sí hay que reforzar ciertos aspectos; la empresa se sitúa en **CONDICION FAVORABLE**.

VENTAJA COMPETITIVA



En general la posición o ventaja competitiva de la empresa es:

- No se necesita mucha especialización para realizar los trabajos; sólo habilidad y creatividad.
- La empresa tiene dominio y abarca trabajos diversos que otras empresas no tienen debido a que se especializan en uno solo.
- No se necesita de equipo sofisticado.
- Los materiales y herramientas no son costosos y se ofrecen de diversos tipos y marcas.
- Sus productos son diferentes por su imagen y precios.
- Sus entregas son a domicilio.

ANÁLISIS DEL MERCADO

La empresa "Creatividad y diseño" para poder tener un panorama general de los productos así como de los compradores que dominan el mercado, visitó varios establecimientos para observar y comparar tipos de productos y precios para poder identificar de una manera simple a los compradores de estos productos según sus ingresos y personalidad. También notar que canales de comercialización emplean otras compañías.

Los establecimientos que se visitaron fueron en total 50 de la región local (10 en el área de Jojutla y 40 en Cuernavaca).

Para poder llevar a cabo lo anterior, la empresa formuló un cuestionario de 10 preguntas dirigido al dueño o encargado de compras que le sirvió también para:

1. Identificar o seleccionar su mercado meta
2. Analizar el tipo de canal de comercialización empleado por otras compañías
3. Comparar la imagen y presentación del producto

Para esto, se visitaron pequeños y medianos establecimientos donde solo vendían artículos para regalo; y las áreas de regalos de las grandes tiendas de autoservicio (Woolworth, Comercial Mexicana, Sambor's, tiendas Gigante, entre otras)

Se observó que en varios de los primeros probablemente no se podría introducir los productos de la empresa porque en éstos se vendían cosas más baratas y muy comunes; mientras que los productos que se observaban en establecimientos con mejor presencia y cierto prestigio, tenían productos más caros, de mejor clase y que no se encontraban en los anteriores pero sí algunos de estos productos y similares se exhibían en los aparadores y estantes de algunas tiendas de autoservicio.

Se notó que aunque eran los mismos productos (incluso la misma marca) en estas tiendas eran más caros (con una diferencia de hasta \$10.00); pero también es cierto que lucían más atractivos porque los tienen en aparadores llamativos con luces de colores, cerca de otros artículos o muebles también atractivos, etc.

Al recopilar la información obtenida con la aplicación del cuestionario se llegó a los siguientes resultados:

NOTA: Es importante mencionar que a todas las personas que llenaron el cuestionario se les dijo que era un producto nuevo, ficticio y con ciertas características: básicamente productos de 2 tipos de materiales y presentación diferentes.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	JOJUTLA	CUERNAVACA
*Mercado, cerca y alrededores	9	30
*Piezas	1	3
*Tiendas de aut.	0	7
	10	40
<u>P.1 FRECUENCIA DE COMPRA</u>		
*1 ó 2 veces al mes	6	25
*Depende de la venta	4	15
<u>P.2 CAMBIO DE PROD.</u>		
a) Sí	10	40
<u>P.3 VOLUMEN DE COMPRA</u>		
a) Sí	10	40
<u>P.4 BENEFICIOS</u>		
Pago a crédito	10	40
Descuento por pronto pago	3 de 10	30 de 40
Cambio de mercancía	2 de 10	33 de 40
<u>P.5 FORMAS DE COMPRA</u>		
a) Directo en la fábrica	3 de 10	10 de 40
b) Por distribuidor	10	40
c) Ventas por catálogo	1 de 10	0
<u>P.6 ENTREGA A DOMICILIO</u>		
a) Sí	10	40
<u>P.7 SEXO DEL CONSUMIDOR</u>		
a) Hombres	10 (ambos sexos)	20 de 40
b) Mujeres		13 de 40
		7 de 40 (ambos sexos)
<u>P.8 NIVEL DE INGRESOS</u>		
a) Alto	10	3 de 40
b) Medio		(medio alto)
c) Bajo		37 de 40
<u>P.9 GRUPOS PREDOMINANTES</u>		

a) C. Baratero	4 de 10 *	6 de 40
b) C. De hábito		
c) C. Oportunista	3 de 10 *	
d) C. Impulsivo	1 de 10	5 de 40
e) C. Vanguardista		5 de 40
f) C. Excelso	5 de 10	10 de 40
g) C. Emocional	6 de 10	30 de 40
h) C. Funcional	4 de 10 *	5 de 40
P.10 ASPECTO FÍSICO		
a) Elegante		5 de 40
b) Serio y formal		40
c) Detallista		
d) Conservador	10	
e) Juvenil	10	40
f) Práctico	5	2 de 40

Estab = s.

Con este primer análisis la empresa puede considerar los siguientes aspectos que le servirán para tomar ciertas decisiones.

MERCADO META

Decidir si dirige su producto a un nivel medio-alto, porque los resultados de la encuesta se inclinan hacia este.

Para ésto la empresa tiene que:

1. Mejorar la presentación de su producto
2. Manejar una marca o distintivo atractivo

Ofrecer: Diversidad de productos

Pago a crédito

Cambio de mercancía

Descuentos por pronto pago

Entrega de mercancías a domicilio

TIPO DE CONSUMIDOR FINAL

De nivel medio-alto

Comprador emocional

Detallista

Juvenil

VENTAJAS PARA LA COMPAÑÍA

1. Tener un margen de ganancia mayor
2. Ganar cierto prestigio e imagen
3. Tener competitividad
4. Tener ventas constantes y clientes seguros
5. Probable ampliación del mercado

NOTA: Este análisis no incluye la opinión directa del consumidor final, por lo que la empresa considera analizar también este aspecto.

Un nicho identificado por la empresa fue la venta a menudeo , pedidos bajo diseño y venta a empresas detallistas.

Mercado (ubicación geográfica)
mercado:

Actual: Local; Jojutla y alrededores
mujeres

Meta: Regional; Principales ciudades del Edo. De
adquisitivo

Morelos y D.F

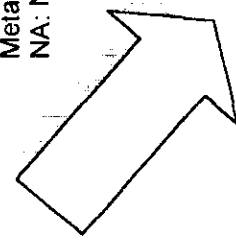
Segmentos del

Actual: Hombres y
con poder

TIPO DE COMPRADOR

UBICACIÓN GEOGRÁFICA		Tiendas especializadas	Tiendas de autoservicio (áreas de regalo y otros)
Local			NA
Regional		META	META

Meta: Es lo que pretende la empresa
NA: No aplica

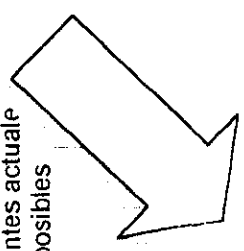


NIVEL DE INGRESOS DEL COMPRADOR

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	PERSONAL			TIENDAS ESPECIALIZADAS			TIENDAS DE ()		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Local	NA		NA	NA		NA	NA		NA
Regional	NA		NA	META		NA	META		NA

A: Alto
M: Medio
B: Bajo

*: Clientes actuales y posibles



MATRIZ DE SEGMENTACION COMBINADA

NIVEL DE INGRESOS DEL COMPRADOR		ALTO	MEDIO	BAJO
Personas locales		NA		NA
Personas regionales		NA		NA
Tiendas espdz. Local.		NA		NA
T. espzds. Regions.				NA
T. de autoservicio				NA

Base competitiva:
Mejor calidad en el producto que la competencia
Productos novedosos
Entrega a domicilio

ANÁLISIS DEL PRODUCTO

La línea de productos ofrecidos por la empresa es de ornato y son los siguientes:

PRODUCTOS DE TELA

- Figuras de fieltro bordados con lentejuela y chaquira (se elaboran de acuerdo con la temporada: navideños, para el día de muertos, 14 de Febrero, 10 de Mayo, etc.), juegos de baño, utensilios para cocina.
- Figuras y cuadros bordados con hilo o listón en cuadrillé, fieltro y otras
- Flores

PRODUCTOS DE PAPEL

- Cajas para regalo
- Flores
- Tarjetas de felicitación
- Adornos

PRODUCTOS DE CARTÓN Y PLÁSTICO

- Cajas para regalo
- Flores

PRODUCTOS DE NATURALEZA MUERTA

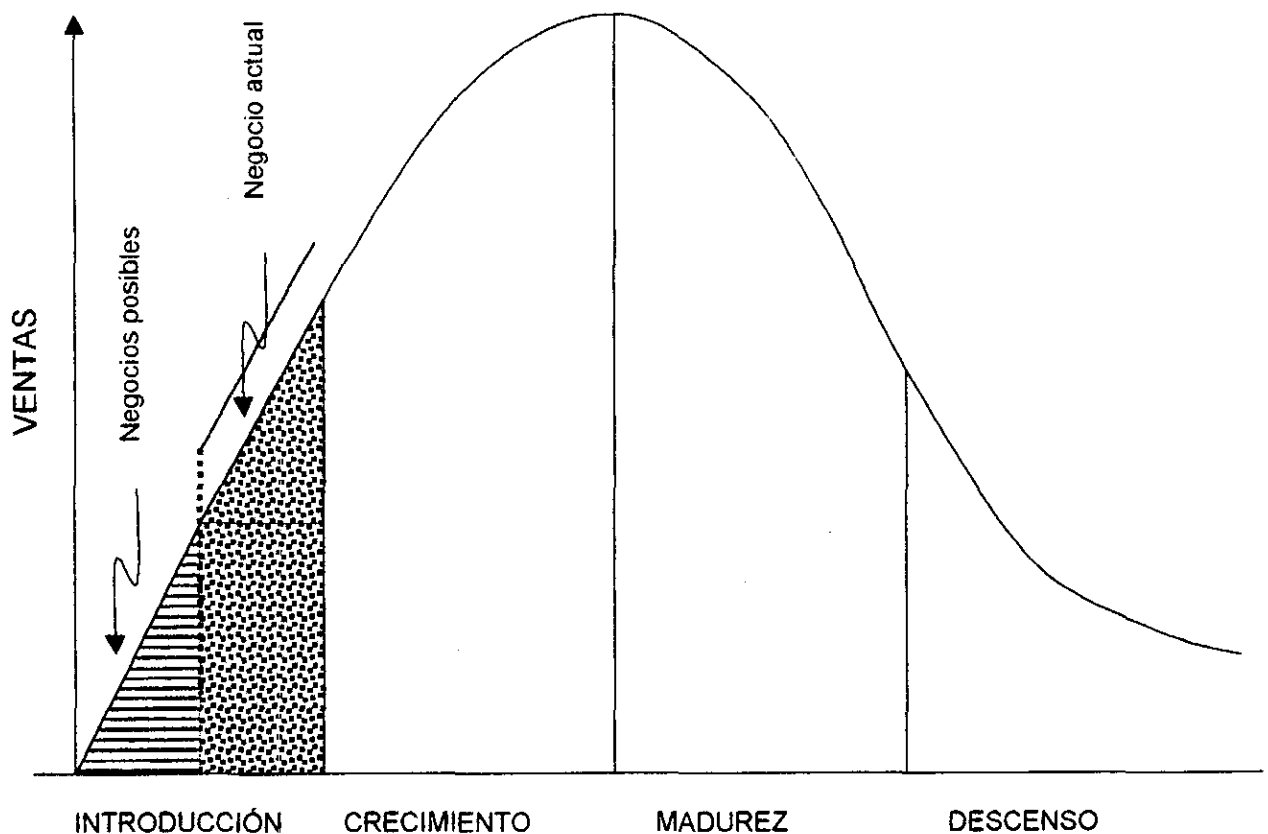
- Flores y muñecas de hoja de maíz

PRODUCTOS DE ALUMINIO

- Relojes de lata
- Marcos y portarretratos
- Flores

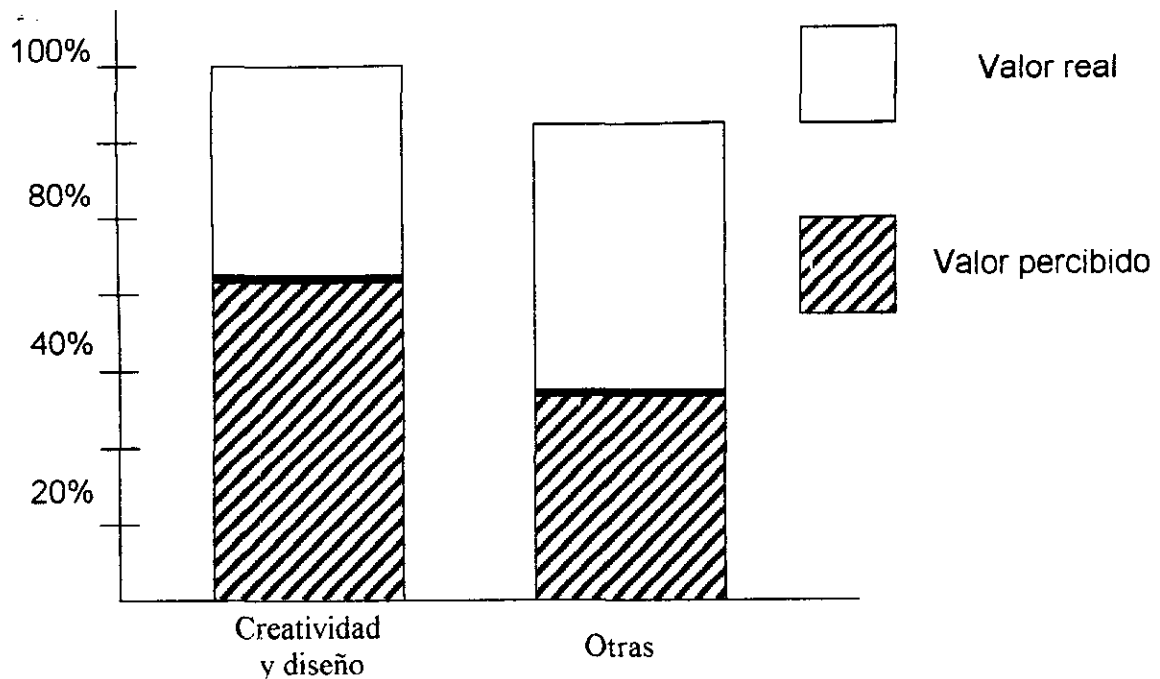
Los productos de la empresa se encuentran al final de la etapa de introducción, por lo que necesita desarrollar sus estrategias para poder crecer con éxito y alcanzar sus metas.

Los posibles negocios estarían al inicio de la misma etapa



ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MARKETING DE LA EMPRESA BASADOS EN EL CICLO DE VIDA				
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	POLÍTICA DE PRODUCTO	FIJACIÓN DE PRECIOS	DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD
INTRODUCCION	Oferta del producto probado en el mercado.	Se aplican precios de penetración.	Se usan mayoristas, distribución selectiva (Realizada por la empresa).	Promoción de ventas para lograr que las tiendas vendan el producto y los consumidores lo prueben.
CRECIMIENTO	Mejoramiento del producto (novedoso).	Ajuste del precio.	Se aumenta la distribución (utilizando diferentes canales).	Publicidad competitiva interna.
MADUREZ	Diferenciación del producto para satisfacer segmentos distintos del mercado.	Se reduce el precio.	Se absorbe la función de mayoreo y se intensifica la distribución.	Hincapié en la marca comercial, beneficios y deferencias del producto.
DESCENSO	Desarrollo de ideas de nuevos productos y nuevos negocios.	Se considera un aumento de precios.	Se consolida la distribución; probable abandono de ciertos mercados.	Se reduce la publicidad y solo se destina a clientes leales.

CARACTERÍSTICAS Y VALOR REAL DEL PRODUCTO PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES



SEÑALES DE VALOR

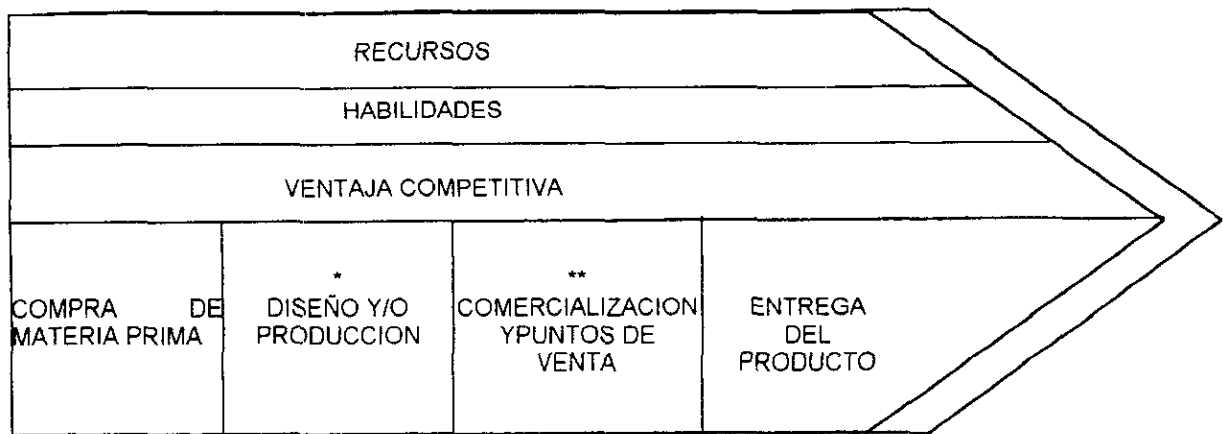
Generalmente el trabajo que implica elaborar una artesanía es grande en tiempo. Su valor esta integrado básicamente por señales subjetivas (conocidas como señales de valor) y muchas veces imperceptibles para el consumidor. Por lo que generalmente en este giro se dice: "que solo los consumidores que conocen, les gusta o valoran un trabajo artesanal están dispuestos a pagar el precio por el".

Las señales que emplea la empresa son:

- Tiempo de elaboración
- Material
- Diseño (clasificación: complicado, normal, fácil)
- Imagen
- Desempeño
- Servicio (entrega a domicilio)
- Grado de satisfacción (del cliente y de la empresa)
- Criterios de uso
- Calidad del producto
- Características
- Tiempo de entrega

La empresa pretende innovar su producto; encapsulando en vidrio y plástico las figuras. (en especial: flores y mariposas) en tamaño miniatura.

Cadena de valor para los productos de papel



- | | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inspección de materia prima • Manejo de | <ul style="list-style-type: none"> • Dibujar o diseñar pza. principal • Obtención del molde • Calcar el dibujo al material básico • Marcar • Repujar • Recortar c/u de las partes que componen la pieza principal • Decorar por partes • Ensamble (pegado/cosido) de todas las pzs. • Decorado final • Envase (encapsulado/cajas de mica) • Empaque (en cajas de cartón de 12 pzs.) • Almacenaje • Embarque | <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo • Fab.-consumidor | <p>Entrega a domicilio
Dentro de la fecha estipulada</p> |
|--|--|--|--|

Se realiza inspección al 100% en cada actividad

* Es punto débil porque realizar esta actividad consume la mayor cantidad de tiempo para hacer estos productos.

** También se considera punto débil porque la empresa no ha hecho mucho para definir bien su canal de comercialización y puntos de venta.

El análisis anterior se aplica a cualquier producto.

La estrategia competitiva que la empresa considera adecuada aplicar es una estrategia de diferenciación basada en mejorar la imagen y calidad de sus productos; así como la selección de un canal y puntos de venta exclusivos combinada con una fuerza de ventas propia.

Los beneficios que tendrá el cliente:

- Obtención de productos originales, novedosos y de calidad.
- Exclusividad de diseño.
- Descuentos por pronto pago.
- Entrega a domicilio y dentro de la fecha estipulada.
- Productos que no solo son adornos sino que tienen cierta utilidad.
- Cambio de mercancías.
- Diversidad en presentación del producto (envasado en cajas de mica, encapsulados en vidrio o en plástico duro).

ANALISIS AMBIENTAL (Aplicación de la matriz FODA)

Fortalezas:

1. No se necesita mucha especialización para realizar los trabajos; solo habilidad y creatividad.
2. No existen competidores establecidos.
3. Los materiales y herramientas que utiliza no son costosas.
4. Existen muchos proveedores de diversos tipos y marcas.
5. Diversidad de diseños.
6. Diseños exclusivos.
7. Diferenciación de productos por sus precios.
8. Entrega a domicilio.

Oportunidades:

1. La ampliación de su mercado.
2. Mayor reconocimiento del cliente.
3. Imagen definida e identificable por los consumidores.
4. Incremento del margen de ganancias.
5. Mayor volumen de ventas.

Debilidades:

1. La capacidad de la empresa puede ser insuficiente en fechas comerciales.
2. No ha consolidado su imagen.
3. Las ventas no son constantes ni seguras.
4. El mercado no es fijo.
5. El capital de trabajo es escaso.
6. Las instalaciones son pequeñas.

Amenazas:

1. La demanda baja en fechas no comerciales.
2. Surgimiento de competidores.
3. Los productos pueden ser desplazados si no se mantiene una relación estable y constante con los clientes.
4. Incremento brusco en el precio de la materia prima.
5. Incremento en los impuestos.
6. Incremento del precio de la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo.

MATRIZ FODA

<p>ESTRATEGIAS</p> <p>FO: Max F, Max O DO: Min D, Max O FA: Max F, Min A DA: Min D, Min A</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se necesita mucha especialización para realizar los trabajos; solo habilidad y creatividad. • No existen competidores establecidos. • Los materiales y herramientas que utiliza no son costosas. • Existen muchos proveedores de diversos tipos y marcas. • Diversidad de diseños. • Diseños exclusivos. • Diferenciación de productos por sus precios. • Entrega a domicilio. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de la empresa puede ser insuficiente en fechas comerciales. • No ha consolidado su imagen. • Las ventas no son constantes ni seguras. • El mercado no es fijo. • El capital de trabajo es escaso. • Las instalaciones son pequeñas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ampliación de su mercado. • Mayor reconocimiento del cliente. • Imagen definida e identificable por los consumidores. • Incremento del margen de ganancias. • Mayor volumen de ventas. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos clientes y contratos. • Buscar mejores condiciones con los proveedores. • Mejorar la calidad y el servicio al cliente. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la publicidad para buscar nuevos mercados. • Identificar los diseños más atractivos para consolidar la imagen. • Dar mejores condiciones a los clientes en temporadas bajas. • Ampliar los canales de distribución para que el mercado no sea único e incrementar el nivel de ventas.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demanda baja en fechas no comerciales. • Surgimiento de competidores. • Los productos pueden ser desplazados si no se mantiene una relación estable y constante con los clientes. • Incremento brusco en el precio de la materia prima. • Incremento en los impuestos. • Incremento del precio de la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización del personal y registro de diseños. • Dar a los clientes exclusividad en algunos productos. • Mantener cierto inventario que no represente un costo grande para la empresa. • Negociar mejores condiciones de compra con los proveedores. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos no solo de temporada. • Contratar personal extra para ciertas temporadas si es necesario si no se cubre la demanda con el personal que se tiene. • Registrar diseño y marca. • Utilizar publicidad y propaganda. • Dar mejores condiciones a los clientes.

El análisis muestra que la empresa tiene ciertas limitantes principalmente:

1. No contar con una estrategia competitiva.
2. Carecer de imagen.
3. No contar con un canal de distribución fijo y definido.
4. No contar con una estrategia de mercadotecnia que sea clave para la empresa.

Las estrategias alternativas a seguir son:

1. Desarrollar primeramente la estrategia competitiva para salvar la posición actual en el mercado.
2. Planear bien el proyecto dirigido a convencer a un posible inversionista para la empresa.
3. No descuidar el mercado actual ni su ventaja competitiva.
4. Iniciar sus estrategias de crecimiento y diversificación de sus productos. Al mismo tiempo que se informa de los requerimientos legales.

Las estrategias viables son las siguientes:

CORTO PLAZO

1. Desarrollar la estrategia competitiva de diferenciación.
2. Introducir los productos al mercado meta.
3. Ampliar los canales de distribución.
4. Registro de marca y diseño.

LARGO PLAZO

1. Ampliar el mercado.
2. Incrementar volumen de productos mediante la compra de maquinaria y equipo.
3. Comercializar artesanías ya existentes.
4. Exportar.

Este estudio también sirvió para conceptualizar el negocio para dentro de 3 años

ACTUAL	EN 3 AÑOS
FORTALEZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • No se necesita mucha especialización para realizar los trabajos; solo habilidad y creatividad. • No existen competidores establecidos • Los materiales y herramientas que utiliza no son costosas • Existen muchos proveedores de diversos tipos y marcas • Diversidad de diseños • Diseños exclusivos • Diferenciación de productos por sus precios • Entrega a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores productos en cuanto a calidad, y especialización en los diferentes diseños • La empresa ha logrado una negociación conveniente • Ha logrado registrar varios diseños en exclusiva • La empresa ha logrado desarrollar una fuerte capacidad de distribución
OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • La ampliación de su mercado. • Mayor reconocimiento del cliente. • Imagen definida e identificable por los consumidores. • Incremento del margen de ganancias. • Mayor volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ya exporta sus producto y comercializa otras artesanías. • El cliente reconoce la calidad ante otras productos. • El cliente identifica y prefiere el producto. • La empresa tiene un margen de ganancia superior al del competidor debido a grandes volúmenes de venta. • Grandes volúmenes de venta en todos sus mercados.
DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de la empresa puede ser insuficiente en fechas comerciales. • No ha consolidado su imagen. • Las ventas no son constantes ni seguras. • El mercado no es fijo. • El capital de trabajo es escaso. • Las instalaciones son pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el personal y equipo adecuado para cubrir la demanda. • Tiene una imagen que los clientes identifican. • Las ventas son constantes y seguras. • Su mercado se ha incrementado y ampliado grandemente. • Capital de trabajo suficiente. • Instalaciones necesarias.
AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda baja en fechas no comerciales. • Surgimiento de competidores. • Los productos pueden ser desplazados sino se mantiene una relación estable y constante con los clientes • Incremento brusco en el precio de la materia prima. • Incremento en los impuestos. • Incremento del precio de la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene diseños para toda ocasión que se venden durante todo el año. • Mejor producto en calidad y precio para que los competidores no representen una amenaza para la empresa. • Mejores condiciones con los clientes. • La empresa mantiene un stock de materia prima que permite dar por un tiempo los mismos precios. • La empresa tiene suficiente liquidez para amortiguar el pago excesivo de impuestos. • La empresa ya cuenta con todo lo necesario para desarrollar sus actividades en forma efectiva.

ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DE MERCADOTECNIA

Se diseña basada en los siguientes resultados:

Resultado del análisis de la industria:

Al aplicar el diagrama de las fuerzas competitivas de Porter para analizar la condición actual y considerando que sí se necesita reforzar ciertos aspectos; la empresa se sitúa en **CONDICION FAVORABLE**, y en general la posición o ventaja competitiva de la empresa es que:

- No se necesita mucha especialización para realizar los trabajos; sólo habilidad y creatividad.
- La empresa tiene dominio y abarca trabajos diversos que otras empresas no tienen debido a que se especializan en uno solo.
- No se necesita equipo sofisticado.
- Los materiales y herramientas no son costosos y se ofrecen de diversos tipos y marcas.
- Sus productos son diferentes por su imagen y precios.
- Sus entregas son a domicilio.

Resultado del análisis del mercado:

MERCADO META

Decidir si dirige su producto a un nivel medio-alto, porque los resultados del estudio se inclinan hacia éste.

Para esto la empresa tiene que:

- Mejorar la presentación de su producto
- Manejar una marca o distintivo atractivo
- Ofrecer: Diversidad de productos
- Pago a crédito
- Cambio de mercancía
- Descuentos por pronto pago
- Entrega de mercancías a domicilio

TIPO DE CONSUMIDOR FINAL

Elaborar un producto dirigido a consumidores con las siguientes características:

- De nivel medio-alto
- Comprador emocional
- Detallista
- Juvenil

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

ACTUAL: Venta directa al consumidor final

POSIBLE: Venta indirecta empleando distribuidores y tiendas de autoservicio

NOTA IMPORTANTE:

Los nichos identificados para la empresa fueron: la venta a menudeo , pedidos bajo diseño y venta a empresas detallistas.

Resultado del análisis del perfil del producto:

Mejorar las características del producto percibidas por el consumidor empleando las señales de valor en:

CALIDAD: desempeño, estética, diseño e innovación.

SERVICIO: entrega rápida y segura.

IMAGEN: Precio accesible, posición en el mercado.

Por lo tanto la estrategia competitiva que la empresa considera adecuada aplicar debido a los resultados obtenidos en análisis de la industria, del mercado y del producto es:

Una estrategia de diferenciación basada en mejorar la imagen y calidad de sus productos; así como la selección de un canal y puntos de venta exclusivos combinada con una fuerza de ventas propia.

La estrategia anterior estará encaminada a otorgar los siguientes beneficios al cliente:

1. Productos originales, novedosos y de calidad.
2. Exclusividad de diseño.
3. Descuentos por pronto pago.
4. Entrega a domicilio y dentro de la fecha estipulada.
5. Productos que no solo son adornos sino que tienen cierta utilidad.
6. Cambio de mercancías.
7. Diversidad en presentación del producto (envasado en cajas de mica, encapsulados en vidrio o en plástico duro).

En cuyo apoyo se ha pensado en la siguiente estrategia o mezcla de mercadotecnia:

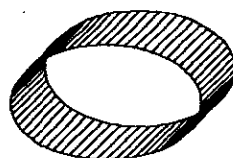
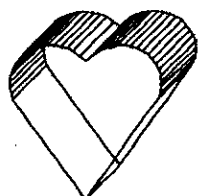
PRODUCTOS DE TELA



PRODUCTOS DE PAPEL



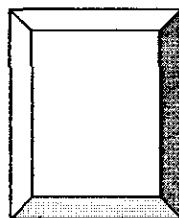
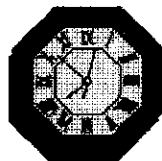
PRODUCTOS DE CARTON



PRODUCTOS DE NATURALEZA MUERTA



PRODUCTOS DE ALUMINIO

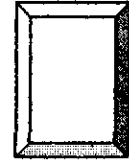
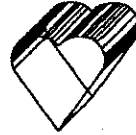


M
E
R
C
A
D
O

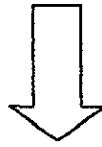
M
E
T
A



Nivel medio-alto



PRODUCTO



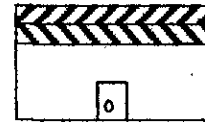
PROMOCIÓN

PLAZA

\$

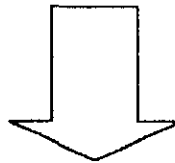
PRECIO

(Basado en productos similares)



Descuentos en temporadas comerciales
Ventas por paquete
Otros

Puntos de venta:
Tiendas de autoservicio
Ventas directas
(Utilizando una fuerza de ventas propia: comisionistas)



Esta estrategia o programa integrado de mercadotecnia está dirigido a satisfacer a los clientes.

CONCLUSIONES

Al terminar este trabajo, se cumplió con el propósito de estructurar una guía práctica con base en el análisis de la estrategia competitiva que sirviera de directriz para los pequeños negocios. Por la forma en que está elaborada, puede ser usada por un facilitador con ciertos conocimientos dentro de cualquier empresa.

Se considera que se cumple con este propósito aún cuando, tal vez, se requiera mayor precisión en algunos puntos de los temas que la componen, así como dar sugerencias que pudieran plantear respuestas.

Para tal fin se presentó una parte con las ideas fundamentales, no solo en lo que se refiere a la estrategia competitiva, sino su ubicación en los distintos campos de la planeación estratégica.

Se realizó una aplicación a un caso específico, cabe mencionar que no para efectos de prueba, sino para ilustrar como se aplica el proceso, ya que en este sentido siempre se mencionó que ninguna empresa se vuelve competitiva por la guía misma, sino que requiere un mayor esfuerzo que el simple hecho de aplicarla.

Los resultados fueron recibidos satisfactoriamente por parte del dueño del negocio, y considera de gran interés llevarlos a la práctica para poder usar este material.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, Ken y WAGHORN, Terry (1997) *Misión Possible*, New York, McGraw Hill
- DAVID, Fred R.(1991) *Concepts of Strategic Management*, Macmillan Publishing
- ETZEL, J. Michael; WALKER, J. Bruce; STANTON, J. William (1997) *Marketing*, McGraw Hill, 11a. edición
- FUENTES Zenón, Arturo (1994) *Un sistema de metodologías de planeación*, México, edición del autor
- HAX, Arnolando C. (1992) *Planning Strategies That Work*, New York, Oxford University (*Estrategia empresarial*, Argentina, Ateneo, 1992)
- NICKELS, G. William; MCHUGH, M. James; MCHUGH, M. Susan(1997) McGraw Hill, 3a. edición
- KOTLER, Phillip (1980) *Marketing Management: analysis, planning, Implementation and control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall (*Dirección de la mercadotecnia: análisis, planificación, aplicación y control*, México, Prentice Hall, 7a. Edición, 1993)
- PORTER, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press (*Estrategia competitiva*, México, CECSA, 15a. Reimpresión, 1991)
- PORTER, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, Free Press (*Ventaja competitiva*, México, CECSA, 14a. Reimpresión, 1997)
- TAYLOR, Bernard y HARRISON, John (1988) *The Manager Casebook of Business Strategy*, Oxford, Heinemann (*Planeación estratégica exitosa*, Bogotá, Legis, 1991)
- TREGOE, Benjamín B. And ZIMMERMAN, John (1980) *TopManagement Strategy: what is & how to make it work* (*Estrategia de alta gerencia: su naturaleza y aplicación*, México, Interamericana, 1983)
- THOMPSON, Arthur A. Y Strickland, A. J. (1992) *Strategic Management: concepts and cases*, Irwin (*Dirección y Administración Estratégicas*, Argentina, Addison-Wesley, 1994)