

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

UNIDAD TEPEPAN

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADOTECNIA PARA
POSICIONAR A UNA EMPRESA DE DISEÑADORES Y ARTESANOS MEXICANOS.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

P R E S E N T A

LAURA RODRÍGUEZ FLORES

DIRECTORES DE TESIS:

**M. EN C. MA. DEL CARMEN GÓMEZ VILLARREAL
M. EN A. JOSÉ EDMUNDO RAMÍREZ TORRES**

MÉXICO D. F. MARZO 2008



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO siendo las 13:00 horas del día 11 del mes de FEBRERO del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN

para examinar la tesis de grado titulada:

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADOTECNIA PARA POSICIONAR A UNA EMPRESA DE DISEÑADORES Y ARTESANOS MEXICANOS

Presentada por la alumna:

RODRÍGUEZ

Apellido paterno

FLORES

materno

LAURA

nombre(s)

Con registro:

B	0	5	1	7	3	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

M. en C. MARIA DEL CARMEN GÓMEZ VILLARREAL

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

M. en A. JOSÉ EDMUNDO RAMÍREZ TORRES

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

M. en C. SILVIA GALICIA VILLANUEVA

E. S. C. A.

UNIDAD TEPEPAN

JEFATURA DE LA SECCION DE ESTUDIOS

DE POSGRADO E INVESTIGACION

M. en A. GUSTAVO TRUJILLO ISLAS

M. en F. MARIA ANGÉLICA CRUZ REYES

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

C.P.C y M. en C. JAIME VENTURA SANCHIS CUEVAS



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 11 del mes de Febrero del año 2008, el que suscribe **LAURA RODRÍGUEZ FLORES** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B051736**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **M. en C. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ VILLARREAL** y el **M. en A. JOSÉ EDMUNDO RAMÍREZ TORRES** y cede los derechos del trabajo titulado **“DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADOTECNIA PARA POSICIONAR A UNA EMPRESA DE DISEÑADORES Y ARTESANOS MEXICANOS”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **vachemu2@yahoo.com.mx** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ラウラ ロドリゲス
LAURA RODRÍGUEZ FLORES

*A todas las
mujeres que luchan, que no se rinden, que
hacen cien cosas a la vez, que se
transforman de madres a profesionistas,
de esposas a trabajadoras y así, un sin fin
de papeles, intentando hacer todo bien.*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se realizó con la ayuda, apoyo, colaboración y paciencia de muchas personas, así que quisiera expresar a todos mi reconocimiento y gratitud:

En primer lugar, a Dios por haberme brindado el privilegio de ser una de las personas en México con la oportunidad de estudiar hasta el nivel de Maestría. Estoy convencida de que la educación es la base para que nuestro país pueda progresar, por lo que este privilegio implica una responsabilidad y un compromiso para quien lo recibe.

De la manera más grande a Henri, mi amado esposo y mejor amigo, por respetarme, comprenderme y apoyarme en todo el largo tiempo que no pude compartir con él.

A mi mamá, porque su inmenso amor y apoyo siempre me han acompañado en todos mis momentos buenos y malos. Ella ha sido fundamental en mis logros.

A Harvey, por el enorme, incondicional y generoso apoyo que me ha dado en todo momento. Con admiración, respeto y cariño.

Gracias a mis hermanitos: Carmen, Marcela y Joel, porque el amor y admiración que tengo por cada uno, me motiva a luchar todos los días. Gracias también a mi sobrinito Otto Felipe, por ser una luz e inspiración en mi vida.

Gracias a mi papá, porque su ejemplo como un profesionista excelente siempre ha sido una guía y orgullo para mí.

Muchísimas gracias a mis queridos Margie y Marty, por compartir su conocimiento, amor, apoyo, comprensión, ayuda, hospitalidad y motivación.

De forma muy importante, agradezco a Yara Brom, por lo fundamental de su influencia en mi vida, al ayudarme en tantas formas, siempre profesional y con empatía.

Muchas gracias a todos los amigos que me apoyaron durante la Maestría: Norma y Javier Estrella-Lucero, Alejandro Medina, Liz Cabiedes, Benjamín Lezama, Francisco Pacheco, Denissita Pérez y Enrique Mujica. Y a las amigas que me comprendieron a pesar de que no les haya dedicado el tiempo que hubiera querido: Akari, Araceli y Alma.

Gracias también al Ingeniero Andrés Latapí Sarre, de la Fundación ProEmpleo Productivo y a Alicia Muñoz Cota Callejas, del INAH, por su sincero y generoso apoyo.

Tengo un enorme agradecimiento hacia el Instituto Politécnico Nacional, particularmente con la ESCA Tepepan, donde además de estudiar una Maestría y varios idiomas, aprendí a valorar y apreciar la calidad humana de quienes me motivaron e inspiraron.

De manera muy especial, quiero agradecer a la Maestra Carmen Gómez Villarreal el haber hecho posible que este trabajo viera la luz. Siendo mi maestra de metodología, me exigió como nadie, por ser perfeccionista y mostrar esmero en todo lo que hace. Fue así como comprendí que es una profesionista que busca la excelencia por la responsabilidad que su trabajo y enseñanza tiene en tanta gente. Al mismo tiempo, descubrí que es también una persona sumamente noble y generosa. Me siento muy afortunada de que haya aceptado dirigir este trabajo, con el que verdaderamente se comprometió en cuerpo y alma. Lo que aprendí con ella me será de utilidad toda la vida.

Así mismo, tuve la doble fortuna de haber contado también con la dirección del Ingeniero Edmundo Ramírez Torres en esta Tesis. No me puedo imaginar a nadie mejor que él para dirigir la parte conceptual; un experto en temas que me parecían muy complejos al principio y que él supo transmitirme con paciencia y empatía. Jamás escatimó tiempo ni recursos para que yo comprendiera conceptos que para él son pan de todos los días y aunque los domina, compartió sus conocimientos en forma sencilla y amena. Mil gracias por haberme incluido en su agenda tan ocupada como director de empresa y de la revista “Microempresa Mexicana”, además de ser un prestigiado conferencista. Siento que tomé una segunda Maestría con él.

De igual forma, quiero agradecer a los demás miembros del jurado:

A la Maestra Silvia Galicia, quien siempre me apoyó en todas las actividades académicas que realicé durante la Maestría, aun a distancia y que ha me brindado un apoyo extraordinario para que este trabajo se lleve a cabo de la mejor forma.

A la Maestra Angélica Cruz, por quien tengo un aprecio y gratitud especiales por haberme asesorado generosa y desinteresadamente desde la primera clase que me dio. Gracias por influenciarme positivamente con el ejemplo de excelencia y profesionalismo que la distingue.

Al Maestro Gustavo Trujillo, por aceptar amablemente a revisar mi trabajo y por compartir su interés en la importancia de aportar nuestro conocimiento al país.

También a la Maestra Lilia Camacho, quien siempre está pendiente y dispuesta a resolver cualquier situación en beneficio de los estudiantes de posgrado.

Quiero agradecer a todos mis maestros, porque de cada uno aprendí algo importante. Muy especialmente a los profesores: Héctor Leal, Patricia Ruiz Piña, Edgar Rodríguez, Fabián Martínez, Hilda Benítez, Magali Cárdenas, Susana Jiménez y Carmen Laguna.

Gracias a Gil y Lulú, de la biblioteca, porque siempre me ayudaron con la mejor sonrisa.

Muchísimas gracias a mis compañeros y amigos, con los que compartí tantos momentos especiales: José Antonio Villar, Julio César Angulo, Rodolfo Villalobos y Emilio Lara.

Gracias a Leche por acompañarme en todos los desvelos y por ser tan paciente y amoroso conmigo.

Finalmente, quiero agradecer a Vachemu por los retos que me planteó y por todo lo que me ha enseñado.

INDICE	Pág.
Acta de revisión de tesis	ii
Carta de cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Índice	viii
Glosario de términos	xiii
Relación de figuras y tablas	xvii
Resumen	xix
Abstract	xx
Introducción	xxi
Contexto	xxiv

CAPÍTULO 1. Metodología

1.1	Antecedentes	2
1.2	Justificación	4
1.3	Problema general o pregunta de investigación	8
1.4	Objetivo general	8
1.5	Alcances de la investigación	8
1.6	Tipo de investigación	8
1.7	Diseño de la investigación	9
	1.7.1 Objeto de estudio	9
	1.7.2 Materiales y métodos	9
	1.7.3 Población	10
1.8	Procedimiento	10
	1.8.1 Diagnóstico	11
1.9	Supuesto	13

CAPÍTULO 2

2.1	Mercadotecnia	15
2.2	Estrategia competitiva	18
	2.2.1 Liderazgo en costos	21
	2.2.2 Diferenciación	22
	2.2.3 Concentración o nicho	24
	2.2.4 Liderazgo basado en una estrategia competitiva	25
2.3	Posicionamiento	27
2.4	Segmentación de mercados	30
	2.4.1 Segmentación de mercados de consumidores	32
	2.4.1.1 Segmentación geográfica	33
	2.4.1.2 Segmentación demográfica	33
	2.4.1.3 Segmentación psicográfica	34
	2.4.1.4 Segmentación conductual	35
	2.4.2 Requisitos para una segmentación eficaz	35
	2.4.3 Variables de segmentación	36
	2.4.3.1 Nivel socioeconómico	37
	2.4.3.2 Lugar de consumo	37
	2.4.3.3 Estilo de vida	37
	2.4.4 Mercado meta	39
	2.4.4.1 Selección de segmentos de mercado meta	40
2.5	Mezcla de mercadotecnia	42
2.6	“Branding”. Desarrollo de marca	43
	2.6.1 Definición de marca	44
	2.6.2 El papel del nombre comercial y las marcas	45
	2.6.3 Características de una buena marca	46
	2.6.4 Percepción	47
2.7	Medios alternos de comunicación y venta	48
	2.7.1 Relaciones públicas	49
	2.7.2 Internet	50
	2.7.2.1 Ventajas del Internet	51

2.7.2.2 Características de un sitio web funcional	53
2.7.2.3 Estrategia e Internet	54
2.7.3 Catálogos	55
2.7.4 Venta directa o multinivel	56
2.7.5 Infomerciales	56
2.8 Herramientas de diagnóstico	57
2.8.1 Análisis de competidores	57
2.8.2 Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos	58
2.8.3 Análisis FODA	60
2.8.4 Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la industria	61
2.8.5 Análisis posición competitiva-atractivo de la industria	64

CAPÍTULO 3. Empresa Vachemu de diseñadores y artesanos mexicanos

3.1 Descripción de la empresa	68
3.1.1 Objetivos	69
3.1.2 Misión	69
3.1.3 Visión	69
3.1.4 Valores	69
3.1.5 Filosofía	70
3.2 Principales productos y servicios	70
3.3 Criterios de selección	75
3.4 Organización	75
3.5 Clientes	76
3.6 Canales de distribución	77
3.7 Mercadotecnia y ventas	78
3.8 Operaciones	80
3.9 Logros	81

CAPÍTULO 4. Diagnóstico

4.1 Diagnóstico externo	84
4.1.1 Análisis de competidores actuales y potenciales	84
4.1.2 Mercado de productos con diseño mexicano	86
4.1.2.1 Marcas posicionadas en México y en el extranjero	88
4.1.3 Mercado de joyería en México	91
4.1.3.1 Tamaño del mercado	94
4.1.3.2 Crecimiento del mercado	96
4.1.3.3 Líneas de productos	97
Resultados del diagnóstico externo	99
4.2 Diagnóstico interno	100
4.2.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades	100
4.2.2 Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos	101
Resultados del diagnóstico interno	103
4.3 Diagnóstico estratégico	104
4.3.1 Análisis FODA	105
4.3.2 Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la industria	107
4.3.3 Análisis posición competitiva-atractivo de la industria	108
4.4 Selección de la estrategia competitiva	109
4.5 Selección del mercado meta	111

PROPUESTA DE ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADOTECNIA PARA EL POSICIONAMIENTO

Descripción de la propuesta	114
Estrategia genérica	116
Mercado meta seleccionado	117
Mezcla de mercadotecnia	118
Producto. Solución para el cliente	118
Precio. Costo para el cliente	119

Plaza o distribución. Conveniencia	119
Promoción. Comunicación	120
Desarrollo de marca	121
Acciones estratégicas	122
Plan de trabajo	123
Actividades adicionales	123
CONCLUSIONES	125
SUGERENCIAS PARA TRABAJOS FUTUROS	126
BIBLIOGRAFÍA	127
Libros	127
Revistas	130
Consultas en línea	131
Tesis	137
ANEXOS	138
Anexo 1 Guía de entrevista para directivos de Vachemu	139
Anexo 2 Guía de entrevista para diseñadores y artesanos	141
Anexo 3 Guía para registro de contactos en la página web	144
Anexo 4 Análisis de competidores	145
Anexo 5 Análisis de fuerzas y debilidades por áreas de la empresa	147
Anexo 6 Proyecciones de población, INEGI	149
Anexo 7 Indicadores demográficos, INEGI	153
Anexo 8 Matriz para seleccionar los segmentos atractivos	154

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis de mercado

Es un mecanismo de retroalimentación que revela los deseos y preferencias de los consumidores, y hace sus opiniones y motivaciones comprensibles a las organizaciones.

Branding

Desarrollo de marca para que ocupe una posición en la mente del consumidor.

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico integra el diagnóstico externo e interno de la empresa para describir tanto el entorno en el que se desenvuelve, como la posición con la que participa.

Diferenciación

Es una de las tres estrategias competitivas, donde la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

Estilo de vida

Refleja la forma de vida de una persona y está determinado por costumbres, intereses, opiniones, actitudes, así como todas las diversas variables y elementos demográficos, económicos, culturales, sociales e internos.

Estrategia competitiva

Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Estrategia genérica

Se refiere a la estrategia competitiva desarrollada para una empresa en particular.

Estrategias de posicionamiento

Son las actividades que una empresa debe llevar a cabo para definir orientaciones en referencia a la posición de la empresa en el mercado, respecto a sus competidores, cambios en el producto y acciones sobre clientes y canales. También definen la amplitud de los cambios y riesgos a asumir, como la modalidad para posicionarse.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Es un modelo que se utiliza para identificar el atractivo de la cartera de productos para determinar qué acciones se deben realizar en la unidad de negocio.

Mercado meta (“target”)

Es el conjunto de individuos hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia; es decir, aquel grupo que cumple con todas las características del segmento de mercado de interés.

Mezcla de mercadotecnia

Serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia de los que la empresa tiene que obtener la respuesta que busca el mercado al que se dirige. Se conoce comúnmente como la definición de producto o solución para el cliente, precio o costo para el cliente, plaza o distribución y promoción o comunicación.

MIPYMES

El término define a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Una empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Nicho de mercado

Sector reducido de un mercado que está formado por un grupo de consumidores con necesidades y características muy específicas al que debe atender la empresa.

Nivel Socioeconómico (NSE)

El nivel socioeconómico es una dimensión fundamental del estudio de los mercados, donde el ingreso de los individuos determina comportamientos y escenarios de consumo diversos.

Perfil de consumidores

El perfil de consumidores ofrece un parámetro de segmentación de los consumidores por cuatro principales variables: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Plaza

Lugar –físico o virtual- donde se produce el intercambio y las transacciones entre la demanda y la oferta. Actividades de la compañía por medio de las que pone el producto o servicio a disposición de los consumidores meta.

Posicionamiento

Lograr que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distinto y deseable, en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

Precio

Es el valor de consumo de un bien o servicio. Es el punto nivelador entre la oferta y la demanda.

Producto

Es un bien, servicio, o idea consistente en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al consumidor.

Promoción

Proceso de comunicación de mercadotecnia que utiliza medios personales o no personales para recordar, informar y persuadir de la compra. Actividades que comunican los méritos del producto o servicio para convencer a los clientes de adquirirlo.

Segmentación de mercados

Proceso de dividir en grupos claros de consumidores que requieran productos individuales o mezclas de mercadotecnia específicas.

Variables de segmentación

Son aquellas características que nos permiten llegar a una agrupación o división de personas, dados los objetivos de la empresa. Existen cuatro divisiones de segmentación: la segmentación de los mercados de consumidores, la segmentación de los mercados industriales, la segmentación de mercados internacionales y los requisitos para una segmentación efectiva.

Ventaja competitiva

Es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los competidores, para así atraer la atención de la demanda y obtener resultados positivos.

Relación de figuras y tablas

FIGURAS

- Figura 1** Clasificación del tamaño de las empresas en México, xxiv
- Figura 2** Las MiPYMES en México de acuerdo a número, empleo y PIB, xxv
- Figura 1.1** Problemática de la empresa Vachemu, 4
- Figura 2.1** Las ventajas competitivas, 21
- Figura 2.2** Elegir todas las estrategias competitivas es virtualmente imposible, 26
- Figura 2.3** Posicionarse implica insertar beneficios en la mente del consumidor, 28
- Figura 2.4** El cerebro tiene una capacidad limitada para recibir información, 29
- Figura 2.5** Es importante caminar; pero más importante es saber hacia dónde vamos, 31
- Figura 2.6** El nivel socioeconómico no siempre coincide con el estilo de vida, 38
- Figura 2.7** Niveles de percepción, 48
- Figura 2.8** Amazon es la tienda mejor calificada por los usuarios en el mundo, 52
- Figura 2.9** Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la industria, 62
- Figura 2.10** Matriz de posición-atractividad, 65
- Figura 2.11** Acciones en la matriz de posición-atractividad, 65
- Figura 3.1** Estructura organizacional básica de la empresa, 75
- Figura 3.2** Página web de Vachemu, 80
- Figura 4.1** Temas recurrentes en los productos con diseño mexicano, 88
- Figura 4.2** Playeras de la marca NaCo, 89
- Figura 4.3** Bolsas y zapatos de la marca Pineda Covalin, 90
- Figura 4.4** Pulsera y collar de la marca Daniel Espinosa, 90
- Figura 4.5** Distribución de las ventas de joyería, 93
- Figura 4.6** Distribución de las ventas de joyería según tipo de producto, 98
- Figura 4.7** Datos de comercio exterior de productos de joyería, 98
- Figura 4.8** Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos, aplicado a Vachemu, 101

TABLAS

Tabla 1.1 Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMES), 2

Tabla 2.1 Variables de posicionamiento, 36

Tabla 3.1 Porcentaje de elección por línea de Vachemu, 77

Tabla 4.1 Instituciones y compañías que promueven el diseño y las artesanías en México, 85

Tabla 4.2 Niveles de precio en joyería, 93

Tabla 4.3 Análisis FODA, aplicado a Vachemu, 105

Tabla 4.4 Cinco Fuerzas de Porter, aplicada a la industria de joyería en México, 107

Propuesta

Tabla 1. Niveles de precio en joyería, 119

Tabla 2. Desarrollo de las acciones estratégicas, 122

Tabla 3. Cronograma para realizar las acciones estratégicas, 123

Tabla 4. Relación de variables para la propuesta de posicionamiento, 124

Nota: Con excepción de las figuras 2.3 y 2.5, todas las ilustraciones de esta tesis fueron diseñadas por la autora y elaboradas por Erick Sánchez Marroquín.

RESUMEN

En el entorno competitivo actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) tienen el reto de ser mucho más asertivas en las acciones que lleven a cabo. Sin embargo, la gran mayoría de ellas, no ocupan una posición en el mercado debido a que tienen carencias básicas sobre el rumbo que debe seguir la empresa que nace o que ya está en marcha. La falta de planeación es muy costosa y muchas veces determina su supervivencia. Ésta es precisamente la situación de la empresa que se estudió.

En este sentido, la presente investigación, de tipo exploratorio, descriptivo y no experimental, y con un enfoque cualitativo, se llevó a cabo con el fin de resolver el problema de falta de posicionamiento que enfrenta Vachemu, una empresa de diseñadores y artesanos mexicanos.

Se realizó un diagnóstico -externo e interno- sustentado por la búsqueda y análisis de información publicada y en línea, con entrevistas a: directivos, proveedores y clientes de dicha empresa. Los resultados se sometieron a un análisis de tipo estratégico, el cual permitió conocer la atractividad del mercado, sus oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades y así, la competitividad de la empresa. De los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta en la cual se desarrolla una estrategia genérica y de mercadotecnia, cuya implementación permitirá posicionarla en el mercado.

Palabras clave: ventaja competitiva, estrategia genérica y de mercadotecnia, posicionamiento.

ABSTRACT

In the present competitive environment, micro, small and middle-sized businesses have the challenge of becoming much more effective and assertive. Most of them, nevertheless, are not positioned in the market due to lack of basic resources where they are established, in order to carry on well their businesses. Lack of planning is very costly and often determines their survival. This is precisely the situation of the company of this study.

This thesis, which is exploratory and descriptive but not experimental and with a qualitative focus, intends to resolve the problem of lack of positioning confronted Vachemu, the company an enterprise by Mexican designers and artisans.

An external and internal diagnosis was supported by search and analysis of published and on-line information, with interviews with directors, providers and clients of such a business; the results were subjected to strategic analysis, which enabled the recognition of the attractiveness of the market, its opportunities, threats, strengths and weaknesses, and thus the competitiveness of the business. A proposal was elaborated from the results obtained, that consists in a generic and technical market strategy, by which implementation will permit its positioning in the business market.

Key words: competitive advantage, generic and market strategy, positioning.

INTRODUCCION

El entorno actual es de un mundo globalizado, las empresas grandes y pequeñas, se enfrentan día a día a nuevos retos y a todo tipo de competencia, directa e indirecta. Ya no hay un camino de éxito garantizado, ni mucho menos un producto o servicio que no sea eventualmente perecedero. Las compañías -en todos los países- están obligadas a actualizarse con las necesidades del mercado, en los ámbitos económico y social, con el fin de poder participar con éxito. Hoy en día, el problema fundamental que enfrentan las empresas no es la falta de productos, sino de clientes. Estas proyectan crecimientos de los mercados superiores a lo que pueden afrontar y ello origina un problema de exceso de producción. Asimismo, este exceso conduce a un fenómeno que se denomina “hipercompetencia” (Kotler, 2007).

Comúnmente, los administradores de empresas están más preocupados por encontrar técnicas que aumenten las ventas, que a comprender a los consumidores. Sobre esto, Kotler (2006) señala que: “El mercado masivo es una definición muy vaga. Es muy difícil hacer un producto que todo el mundo quiera” (Kotler, 2007).

La hipercompetencia mundial no es ajena a México, donde el 99.8% de las empresas pertenecen a la clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPYMES) y por lo tanto su economía también depende del desarrollo que éstas tengan (INEGI, 2004). Debido a que la gran mayoría no cuenta con las herramientas necesarias para competir en este nuevo entorno, no obtienen la rentabilidad deseada e incluso está en riesgo su permanencia en el mercado. Por lo anterior, es muy importante para las MiPYMES conocer previamente y hasta el último detalle la información que le permitirá a la empresa tener herramientas suficientes para estar en posibilidades de participar en su industria sin hacerlo en desventaja, para lo cual es necesario ubicar en la forma más precisa, quiénes serán los destinatarios de los productos y servicios; no sólo en la actualidad, sino previendo las necesidades futuras.

Las compañías micro, pequeñas y medianas al carecer de recursos, cuentan con otras opciones para su desarrollo; entre éstas, se encuentran la participación en clusters o agrupaciones de productores, la integración a cadenas productivas, lideradas por grandes empresas o desarrollar estrategias de concentración o diferenciación para hacerse visibles en el mercado. En este sentido, el posicionamiento constituye para ellas, la posibilidad de competir con más certeza, en tanto que implica el ocupar un lugar definido en la mente de su consumidor.

El presente trabajo se realizó sobre Vachemu, una micro empresa mexicana que representa a un grupo de diseñadores y artesanos, la cual enfrenta esta problemática común a las microempresas. Al trabajar sobre un caso particular, será posible observar de forma cercana cómo se puede desarrollar el posicionamiento en el mercado de manera que pueda ser retomado por otras empresas. Está conformado por las siguientes partes que se interrelacionan como sigue:

En la parte inicial, se presenta el contexto general, posteriormente se expone la metodología que se siguió en la investigación, donde se plasman los antecedentes de la problemática sobre la que se basa este trabajo y se describen los materiales y métodos que se utilizaron. Asimismo, se justifica la importancia de realizar la tesis, sus aportaciones a la sociedad, alcances y el propósito de la misma.

El segundo apartado aborda las diferentes perspectivas de autores reconocidos, además de otras fuentes importantes, sobre las tendencias actuales de mercadotecnia y posicionamiento. Este rubro incluye las teorías más destacadas sobre ventaja competitiva, así como los tipos de comunicación que la empresa puede utilizar para hacer llegar información sobre sí misma al exterior.

En forma subsecuente, se detallan aspectos referentes al objeto del estudio, la empresa Vachemu de diseñadores y artesanos de joyería y accesorios. Se describen los antecedentes de su formación y cómo ha trabajado hasta la fecha.

Posteriormente se efectúa un diagnóstico detallado de la situación tanto del entorno, como de la empresa, el cual se lleva a cabo por medio de diferentes herramientas. Éste se realiza con el diagnóstico externo, a fin de conocer el ambiente en el que actúa Vachemu y continua con el diagnóstico interno que precisa las condiciones actuales en que compete.

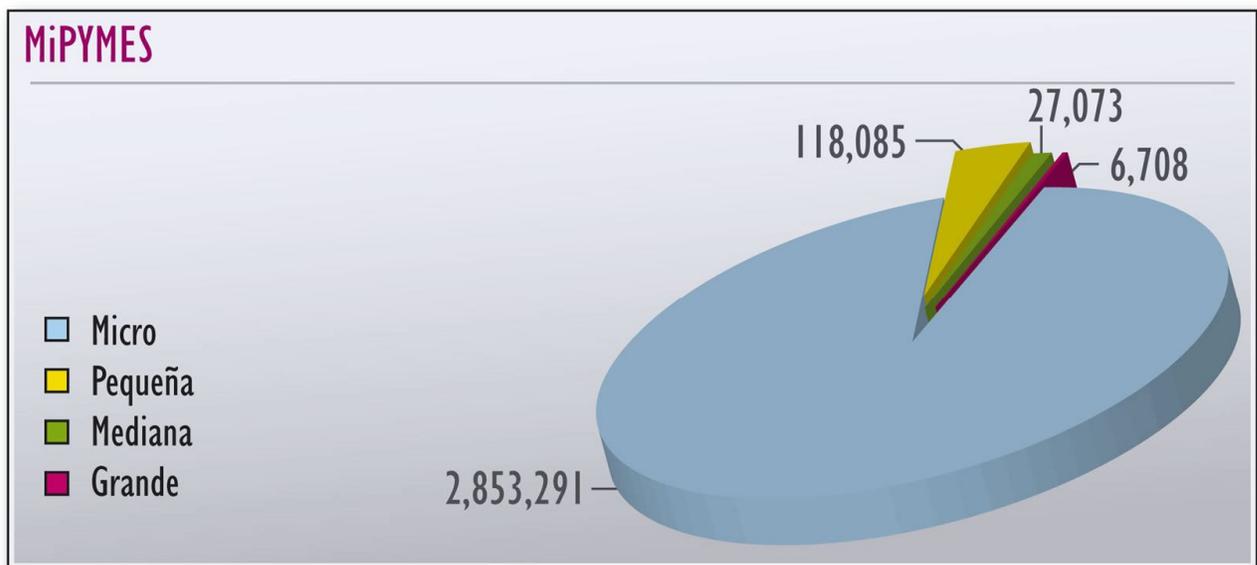
Finalmente, se presenta la propuesta de posicionamiento, conformada en tres partes: primero, una descripción de la estrategia genérica que debe desarrollar la empresa; posteriormente se define y describe el segmento meta al que puede dirigirse y finalmente, la descripción de las 4 P (producto, precio, promoción y plaza), así como el desarrollo de marca y las acciones estratégicas y actividades que son necesarias para que Vachemu pueda posicionarse en el mercado.

Se incluyó la bibliografía utilizada para la investigación y los anexos de los instrumentos utilizados en el diagnóstico.

CONTEXTO

La economía y bienestar de los países depende en gran medida de las empresas, señala Porter (2008) en el Foro Económico. En México, se clasifican como micro, pequeñas y medianas y grandes empresas, donde la gran mayoría (95%), pertenece a las micro.

Figura 1. Clasificación del tamaño de las empresas en México.



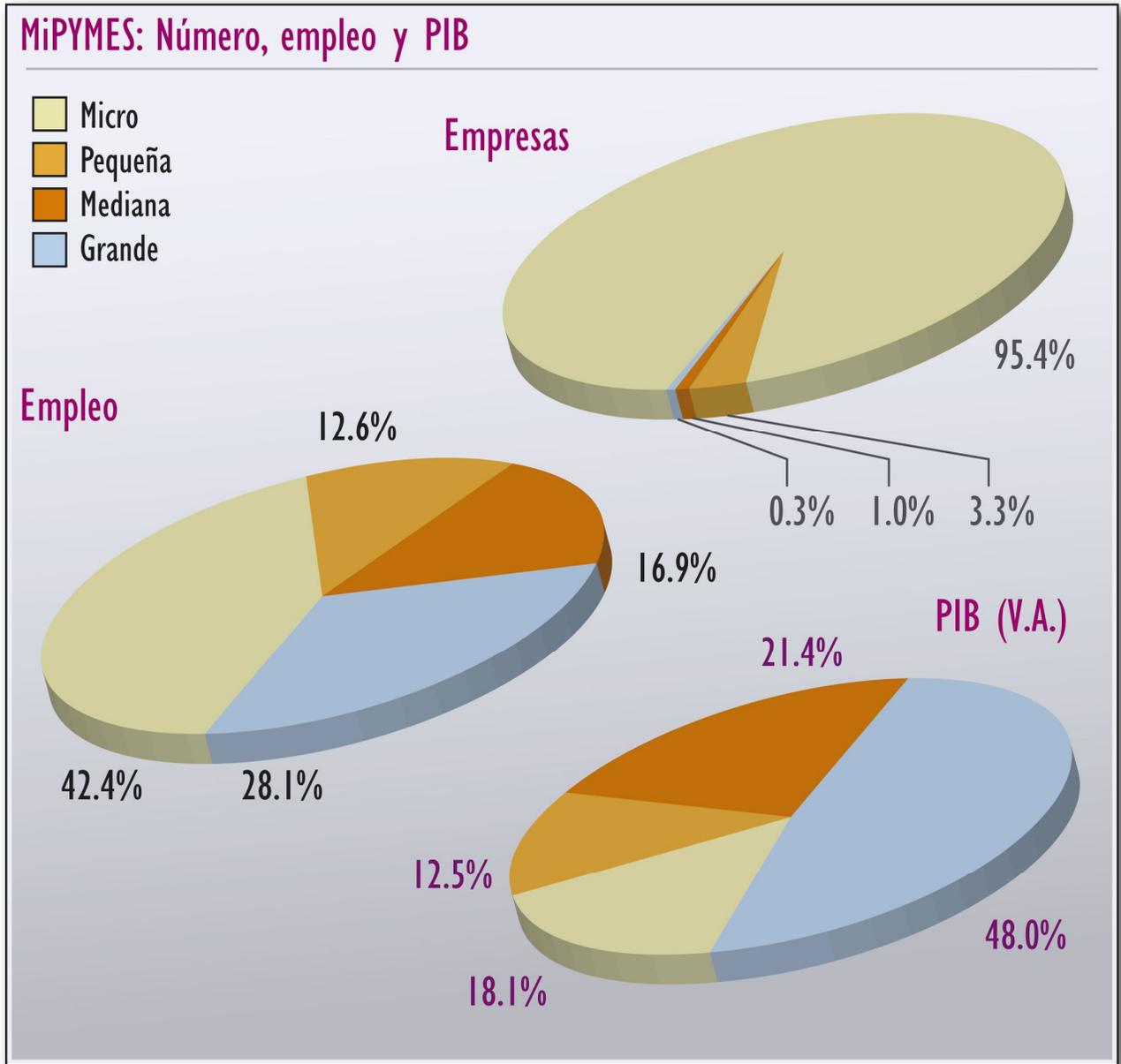
Fuente: INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004.

De igual forma, la generación de empleo de las micro, pequeñas y medianas empresa es sumamente importante para el país, pues de ellas depende casi el 72% de la aportación total nacional.

Sin embargo, estos números abrumadores, no son equivalentes cuando se comparan en relación a su aportación al producto interno bruto (PIB). A pesar de que el aporte de las MiPYMES al PIB es del 52%, estas cifras incluyen a muchas más empresas en conjunto que el 42% que tienen las grandes, las cuales son notoriamente menores.

Lo anterior tiene que ver con factores que obstaculizan su desarrollo, lo que ocasiona que estas empresas no puedan muchas veces competir en su entorno.

Figura 2. Las MiPYMES en México de acuerdo a número, empleo y PIB.



Fuente: INEGI. CENSOS ECONÓMICOS 2004.

La realidad que en la actualidad enfrentan las empresas es sumamente competitiva, debido a múltiples factores. No sólo cada vez hay más compañías que ofrecen productos y servicios similares, sino que, gracias a la tecnología, “la tierra se ha hecho plana” (Friedman, 2006), los consumidores de todo el mundo tienen un poder sin precedentes:

el acceso ilimitado a la información. Este punto sin duda marca la pauta que rige a las compañías. Ya no es posible continuar con el viejo esquema de desarrollar un producto y esperar a que el departamento de ventas lo ponga en las manos del consumidor. Éste recibe una enorme oferta de productos y servicios de empresas, que literalmente luchan por conquistarlo. Sin embargo, el consumidor sabe si su precio es el más adecuado, si le conviene su ubicación y hasta si comulga con sus valores.

Siendo así las cosas, lo menos que puede hacer la compañía que quiera competir en la guerra del mercado actual, es realizar un minucioso análisis tanto de sus capacidades como de lo que puede –y debe- ofrecer, al igual que la forma más correcta de hacerlo. Desafortunadamente, con frecuencia los directivos de micro y pequeñas empresas no reconocen la importancia de detenerse en estas consideraciones, como indican los expertos:

“Algunos empresarios PYME afirman que su mercado es el público en general, sin embargo, hoy en día pocos productos son adquiridos por todo el público. La mayoría de estos empresarios no reparan en identificar las necesidades de los clientes del mercado meta, ya sea porque consideran que conocen bien a los clientes o porque suponen que es un gasto innecesario. Creen que es mejor averiguar directamente cuál es la aceptación del producto” (Ramírez, 2006).

Una empresa que nace, debería encauzar todos los recursos con que cuenta hacia una dirección próspera, donde sea posible evaluar escenarios antes de aventurarse a hacerlo sin información. En México, muchas micro, pequeñas y medianas empresas que nacen cometen el error de operar antes de conocer las posibilidades reales y concretas que tienen para hacerlo. Luz Stella Lozano Chona, Directora de Desarrollo de Productos Nacional Financiera señala que “la improvisación ha llevado al fracaso a muchas nuevas empresas con la consiguiente pérdida de recursos” (1). De igual forma, el INEGI diagnosticó que en México, el 80% de las nuevas MIPYMES mueren a los 360 días.

La adecuada evaluación de la información, permitirá que las empresas puedan tener una evolución más preparada para enfrentar los obstáculos que siempre se presentan en la gran competencia .

Capítulo 1

Metodología



En el siguiente capítulo se describen los antecedentes de la problemática del estudio y se justifica la importancia de llevarlo a cabo. Así mismo, se definen los objetivos que persigue la investigación y se detalla la forma en que fue realizada.

1.1 Antecedentes

Vachemu es una empresa que tiene como objetivo principal la difusión y promoción del diseño y arte mexicanos en las áreas de joyería, accesorios y decoración, a nivel nacional e internacional. Inició formalmente sus actividades a principios del año 2004 y a partir de entonces, ha sufrido una serie de transformaciones, basadas principalmente en decisiones empíricas y en la vieja fórmula “ensayo-error”.

Debido a que se ubica en el sector económico de comercio y cuenta con menos de cinco empleados permanentes, se considera en la clasificación de microempresa, como puede verse en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMES).

TAMAÑO	Industria	Comercio	Servicios
	Número de empleados		
Microempresa	0 a 30	0 a 5	0 a 20
Pequeña empresa	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana empresa	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: adaptada del Decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de Diciembre de 2002.

Aunque conforma un proyecto con diferentes profesionistas en un equipo multidisciplinario (diseño gráfico, sociología, contabilidad, diseño web y diseño industrial), no se planeó adecuadamente su funcionamiento integral desde un inicio. La empresa tiene una sólida base de diseño en todas sus formas; pero carece de orientación hacia objetivos comerciales, lo que definitivamente ha afectado sus utilidades y pone en serio riesgo su supervivencia.

Así mismo, esta falta de planeación se vio reflejada en estrategias nulas para posicionarse, ya que no se realizó un análisis de mercado y por ende, una segmentación adecuada. Como consecuencia, no ha tenido la productividad y expansión deseadas.

Con la intención de representar a diversos diseñadores y artesanos mexicanos, Vachemu reunió un catálogo de múltiples productos, sumamente variados entre sí. La empresa llevó a cabo demasiadas tareas, enfocadas a un propósito más social que comercial, lo que condujo a que trabajara con proveedores de muy distintas cualidades y capacidades.

Las actividades para promover tantas y tan diferentes líneas de productos, rebasaron sus limitados recursos, económicos y humanos, lo que ha tenido una clara repercusión en las ventas bajas a la fecha*. La falta de enfoque en estrategias mercadológicas, le ha impedido ser una empresa que ocupe una posición clara en el mercado.

Por todo lo anterior, es vital para el futuro de Vachemu realizar un análisis profundo donde se visualice su situación, con el fin de identificar las mejores estrategias para su correcto posicionamiento en el mercado, del que carece actualmente. Es evidente que éste deberá conducir al aumento de sus utilidades, con el fin de garantizar su supervivencia y crecimiento a mediano y largo plazos.

El diagrama 1.1 ilustra como cada una de las situaciones que enfrenta la empresa Vachemu se ven reflejadas en que aún no esté posicionada en el mercado.

* Aunque la empresa no cuenta con sistematización de la información financiera, se tienen registros de que los resultados de las ventas no cubren los costos operativos de sus actividades.

Figura 1.1 Problemática de la empresa Vachemu



Fuente: información proporcionada por los Directivos de la empresa.

1.2 Justificación

A pesar de que México se coloca en el segundo lugar en Latinoamérica (después de Chile) en la más reciente evaluación del Foro Económico Mundial sobre competitividad (2007-2008) (1), se encuentra en una etapa de estancamiento comercial que lo pone en una seria desventaja frente a la competencia internacional. Lejos de aprovechar las oportunidades de los 11 tratados comerciales que tiene con otros países (2), ha permitido que operen en perjuicio de campesinos y artesanos mexicanos que no cuentan con las condiciones para enfrentar los retos de comercio que imponen países como China quien, sin ser parte del Tratado de Libre Comercio (TLC), se ha convertido en el segundo proveedor de México (después de Estados Unidos). Tan sólo en el 2007, las

importaciones procedentes de ese país alcanzaron los 30 mil millones de dólares. Aunque México también exporta a China, tuvo un déficit de 25 mil 489 millones de pesos en el periodo de enero a noviembre del 2007*.

Por otro lado, México espera una severa crisis de desempleo, como consecuencia de la recesión que se previene ocurra en los próximos meses en Estados Unidos, por lo que cada vez existen más instituciones y proyectos –gubernamentales y privados- que apoyan y promueven la generación y desarrollo de microempresas[†], las mayores generadoras de fuentes de trabajo en el país. Al respecto señala Ricardo González Sada, Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex): “La desaceleración de la economía de Estados Unidos repercutirá en la generación de empleos durante 2008, por lo que es necesario elevar la competitividad de las empresas para hacer frente a los desafíos que se presentarán”[‡].

De igual manera, La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), manifestó su preocupación por la turbulencia que vive la economía mundial y su impacto en la empresa mexicana (3). Es así que se debe reconocer que la supervivencia y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) no es un asunto sencillo. Ellas se encuentran en un mundo sumamente competitivo donde ya no es posible operar de manera empírica e intuitiva, situación que desafortunadamente les es común y que no fue la excepción para Vachemu.

Dada la situación antes señalada, esta investigación pretende identificar y desarrollar, a través de un diagnóstico, las estrategias que le permitan a Vachemu, como microempresa, determinar las acciones y recursos necesarios para que se posicione en el mercado. Debido a que ella promueve el trabajo de otras

* Saldaña, I. El Financiero. 25 de enero 2008. México

† Tal es el caso de la Fundación ProEmpleo Productivo, incubadora de negocio, la Semana PYME, que organiza cada año la Secretaría de Economía y ProMéxico (antes Bancomext), entre otras instituciones de México.

‡ Otero Briz, M. El Financiero. 25 de enero del 2008. México

microempresas mexicanas, se espera que los resultados de la propuesta tengan un impacto aún mayor a la propia empresa.

Vachemu surgió con el propósito de ser una alternativa real y accesible para dar a conocer el trabajo de los diseñadores y artesanos de México; sin embargo, limitada en el enfoque estratégico, el rumbo de la empresa se ramificó en diferentes caminos con poco éxito comercial y que al mismo tiempo generaron una imagen ambigua en el mercado.

La consecuencia que se tiene, es que la empresa carece de un posicionamiento franco y adecuado, situación que ha mermado su productividad y frenado su desarrollo. Al no tener establecido un objetivo definido –definición del negocio, análisis de fuerzas y debilidades y análisis de mercado-, se desperdician o duplican esfuerzos, amenazando su supervivencia. Debido a que pretendía abarcar mercados muy diferentes, la empresa no ha sido capaz de cubrir las necesidades de los mismos. Esta falta de posicionamiento se identifica también en ventas muy bajas, reflejo de que la empresa no ocupa aún una posición importante en los mercados en los que participa.

La importancia fundamental de esta investigación, radica en que se desarrolla un proceso de definición que permitirá generar el posicionamiento de Vachemu, el cual puede ser utilizado por otras empresas que enfrenten problemas similares, ya que se propone al concluir dicho proceso, diseñar en forma específica, una estrategia genérica y de mercadotecnia para su posterior implementación.

De igual forma, los resultados aquí descritos pueden ser útiles como referencia tanto para futuros investigadores, como para consultores de empresas y, más aún, para emprendedores que decidan crear su propia compañía.

La dirección de Vachemu está conciente de que la empresa aún no consigue posicionarse en el mercado; por lo tanto, está abierta a recibir alternativas de

mejora. Por otro lado, el factor determinante es la implementación de la propuesta de estrategia genérica y de mercadotecnia para lograr el posicionamiento ya señalado.

En vista de las dificultades en tiempo y dinero que comúnmente enfrentan las micro y pequeñas empresas, incluyendo ésta, la investigación del presente trabajo está orientada a ofrecer una propuesta cuyas características la hagan factible de implementarse. Además, como resultado de la tesis, la empresa Vachemu puede generar cambios en su beneficio a corto y mediano plazos.

Al implementar la propuesta, existe la posibilidad de enfrentarse con dificultades por contar con escasos recursos materiales, económicos y de personal, además del factor tiempo. Evidentemente se trata de una problemática compleja y difícil de resolver por las circunstancias que la envuelven. Sin embargo, existen amplias posibilidades de aplicar los resultados del estudio porque la empresa tiene interés de permanecer en el mercado y ser competitiva.

Para este trabajo, el proceso de análisis implica la generación de un estudio minucioso del ámbito tanto interno como externo de la empresa Vachemu. Su elaboración ofrecerá un panorama más objetivo sobre la atractividad del mercado y la competitividad de la empresa, con lo que podrá enfocarse a las alternativas que resulten óptimas para alcanzar una posición en el mercado.

Todo lo anterior constituye un marco de referencia real y esquemático para que Vachemu pueda tener una mejor capacidad de participación en su industria, al tiempo que ofrece un impacto positivo para otras MiPYMES a quienes representa, pues, finalmente, con estudios de esta naturaleza se busca que las empresas sigan operando y se mantengan las fuentes de trabajo que generan.

1.3 Problema general o pregunta de investigación

¿Qué estrategia genérica y de mercadotecnia le permitirá a la empresa Vachemu posicionarse en el mercado?

1.4 Objetivo general

Desarrollar la estrategia genérica y de mercadotecnia para posicionar a la empresa Vachemu en el mercado.

1.5 Alcances de la investigación

La presente investigación buscó sistematizar la información obtenida y utilizarla para plantear un marco teórico congruente y actual al tema de investigación. Se pretendió explorar, comprender e interpretar los fenómenos relacionados a la falta de posicionamiento de mercado para así describir en forma propositiva las mejores estrategias para resolver esta problemática.

1.6 Tipo de investigación

Se llevó a cabo una investigación directa, debido a que la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de la observación, la entrevista estructurada y otras técnicas de recolección de datos (Rojas Soriano, 2006).

El enfoque del estudio es cualitativo, es decir, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por lo tanto, es abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio (Hernández Sampieri, 2006).

1.7 Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio es del tipo investigación-acción debido a que su finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas (Álvarez-Gayou, 2003, citado por Hernández Sampieri, 2006).

1.7.1 Objeto de estudio

El sujeto de estudio del trabajo es una microempresa cuyo propósito fundamental es la promoción de los productos de diseñadores y artesanos mexicanos que tengan una propuesta creativa y de calidad para poder ser competitivos. Dicha empresa tiene 4 años de fundación (2004) y se ubica al sur de la Ciudad de México. El objeto de estudio es el posicionamiento que se quiere lograr para dicha empresa.

1.7.2 Materiales y métodos

En la presente investigación se trabajó con información acerca del mercado de diseño y artesanías proveniente de: los directivos de la empresa, diseñadores y artesanos, y personas registradas en la página web de Vachemu.

El método en que se basó esta investigación es inductivo, debido a que se generan perspectivas teóricas a partir de la exploración y descripción de datos.

Consta de las siguientes fases:

Fase 1: Detección de la problemática

Fase 2: Investigación documental

Fase 3: Diagnóstico

Fase 4: Desarrollo de la propuesta

Se adaptó una metodología para lograr un posicionamiento basada en los factores de análisis de planeación estratégica y los principios de ventaja competitiva de Michael Porter.

1.7.3 Población

La población total utilizada para efectuar esta investigación fue de 151 personas, distribuidas de la siguiente forma: con el fin de tener referentes de individuos involucrados en la misma empresa se efectuaron entrevistas a profundidad a los dos directivos de Vachemu. Para tener una perspectiva de personas que se relacionan con ella de forma externa, también se entrevistó a profundidad a 10 diseñadores y artesanos de diferentes estados de la República Mexicana. Además, se utilizaron los datos de 139 personas registradas por medio de la página web www.vachemu.com (3), durante el año 2006, de las cuales, 120 son mujeres y 19 hombres; 75 se ubican en el Distrito Federal, 36 en el interior de la República y 9 en otros países de América y Europa. Su perfil es de profesionistas que trabajan por cuenta propia o para una empresa y que tienen acceso a Internet. Del análisis de este registro, se concluyó que existen tres tipos de contactos:

- Los que están interesados en comprar productos,
- Los que quieren poner un negocio y
- Los que quieren ofrecer sus productos.

1.8 Procedimiento

Con la finalidad de obtener una visión amplia de la situación de la empresa, se llevó a cabo un diagnóstico externo y uno interno, en los cuales se utilizaron diversos instrumentos, a la vez que se efectuó el análisis de los mismos en las diferentes fases de la investigación. En primer lugar, se realizaron entrevistas a profundidad con los directivos de la empresa, para identificar la problemática que se percibe desde la experiencia de sus propios participantes. Así mismo, se

realizaron tres tipos de análisis: bibliográfico, del entorno y de gabinete, para tener una perspectiva más amplia y completa de la situación actual de la empresa.

1.8.1 Diagnóstico

A continuación, se describen cada uno de los instrumentos utilizados para obtener los elementos del diagnóstico.

En primer lugar, se realizó una entrevista a profundidad a los dos directivos de Vachemu, que consta de 15 preguntas abiertas que se construyeron con la perspectiva de conocer aspectos generales sobre la empresa, como su conformación, los objetivos que persigue y la percepción de la problemática detectada. Éstas se clasificaron de acuerdo a las respuestas más recurrentes relacionadas a la problemática que enfrenta la empresa (ver anexo 1).

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de la información que brindaron diez diseñadores y artesanos de diferentes Estados de la República Mexicana (ver anexo 2), el cual se efectuó por medio de una entrevista dirigida y estructurada, conformada por 19 preguntas que pretendían conocer las características de los productos que ofrecen a Vachemu y la forma en que trabajan como empresas.

Dichas entrevistas se realizaron de forma abierta, con el propósito de obtener un panorama que incluya opiniones y experiencias que ilustren en forma detallada los puntos de vista de cada entrevistado sobre el tema en cuestión. Cabe señalar que debido a que esta investigación es cualitativa, las preguntas de las entrevistas fungieron únicamente como guía, para tener la seguridad de que se les estaba haciendo la misma pregunta a todos los sujetos. La información obtenida durante el año 2007, se sistematizó, priorizando las respuestas que tuvieron mayor frecuencia para tomarlas en cuenta en una forma general y posteriormente utilizarlas para la propuesta. El diseño de las mismas estuvo supervisado y avalado por expertos (Master Research, 2008).

Así mismo, se analizaron los datos registrados en el formato de la página web de Vachemu para los usuarios que quieran contactar a la empresa. Tiene una sección de llenado de datos generales de la persona, que permite conocer su género y ubicación, y otra donde se pueden compartir opiniones, comentarios, dudas o sugerencias, los cuales permiten conocer los intereses del público. De esta manera, se categorizaron las características generales y los comentarios conforme a su recurrencia (ver anexo 3).

Se analizaron los indicadores demográficos más recientes del INEGI, para ver la información que ofrecen sobre la industria de metalistería y joyería en México y saber cuál es su atractividad. También permitió conocer los datos de hombres y mujeres en México, por grupo de edad, lo cual es fundamental para determinar el tamaño y crecimiento del mercado (ver anexo 6).

De igual manera, se realizó un análisis de los competidores de la empresa, que incluyó los puntos comparativos importantes: misión y visión, tipo de organización, infraestructura, productos, mercado atendido, clientes y diferenciación, que describen a las instituciones y compañías que trabajan en áreas similares a Vachemu (ver anexo 4).

Se utilizaron varias herramientas de análisis para el diagnóstico:

Se efectuó un análisis FODA para identificar cada una de las áreas de operación de la empresa (ver anexo 5) y descubrir las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno del sujeto de estudio de la presente investigación (ver anexo 6).

Otro instrumento que se utilizó fue la Matriz BCG (Boston Consulting Group), que permitió describir la cartera de productos que tiene la empresa y clasificarlos según su participación y crecimiento en el mercado, para determinar las acciones a seguir en cuanto a esos productos.

Posteriormente, se efectuó el análisis de Cinco fuerzas de Porter, que permitió determinar la atraktividad que tiene la industria en que quiere competir la empresa.

Éste consistió en analizar las variables siguientes:

- Ingreso de competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Rivalidad entre los competidores existentes

Finalmente, se elaboró el análisis posición competitiva-atractivo de la industria, con el fin de evaluar el sitio que ocupa la empresa en relación a la atraktividad de la industria en que pretende desarrollarse.

1.9 Supuesto

La implementación de la estrategia genérica y de posicionamiento, definida en la presente tesis, permitirá que la empresa Vachemu logre posicionarse en el mercado.

Capítulo 2



En el siguiente capítulo se desarrollan las teorías y corrientes más actuales sobre estrategia competitiva, posicionamiento y segmentación de mercados.

También se describen las herramientas para realizar el diagnóstico externo, interno y estratégico de la empresa.

2.1 Mercadotecnia

De acuerdo con Kotler*, la mercadotecnia, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a la **administración redituable de las relaciones con el cliente**. Mucha gente cree que la mercadotecnia sólo consiste en vender y hacer publicidad, sin embargo, en la actualidad debe entenderse en el sentido de satisfacer las necesidades del cliente (Kotler y Armstrong, 2007).

Se trata de una definición muy reciente, que ha evolucionado en tanto que se trata de una actividad humana. La organización más reconocida sobre mercadotecnia a nivel mundial, la American Marketing Association (AMA), revisa la definición del término cada cinco años, por considerar que debe ajustarse a la realidad y necesidades de cada época en particular.

La primera definición oficial que se conoce sobre mercadotecnia data de 1935, por la institución predecesora a la AMA, la Asociación Nacional de Maestros de Mercadotecnia (National Association of Marketing Teachers):

La mercadotecnia es la ejecución de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a los consumidores (1).

Como puede notarse, esta definición es limitada en relación a la perspectiva de Kotler, debido a que ha sufrido una serie de transformaciones a la fecha, desde en 1985, en que se modificó por primera vez.

* El profesor Philip Kotler realizó estudios de doctorado en la Universidad de Chicago y se doctoró en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets), ambos en Economía. Realizó trabajos posdoctorales en matemáticas en la Universidad de Harvard y en ciencias del comportamiento en la Universidad de Chicago. Fue elegido Líder en Pensamiento de Marketing por la AMA (American Marketing Association) en 1975. Es Doctor Honoris Causa por varias universidades reconocidas del mundo. Es uno de los académicos más importantes y reconocidos en mercadotecnia a nivel mundial. Es autor y coautor de más de 25 libros sobre el tema, muchos de los cuales han sido traducidos a más de 20 idiomas.

Kotler definió la mercadotecnia como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 1996).

La definición oficial más reciente y reconocida, dice:

La mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios, y la sociedad en general. (1)

Esta descripción incluye a todos los miembros y actividades relacionadas con la mercadotecnia. La próxima revisión se realizará en el año 2012. Por todo lo anterior, puede deducirse que la mercadotecnia es una actividad importante para las empresas, que tiene una relación fundamental con los cambios que ocurren en la sociedad, debido a que involucra el comportamiento de los individuos.

El principal punto de coincidencia entre la definición de Kotler y de la AMA consiste en generar relaciones de valor entre individuos o grupos. Esto constituye el referente principal que una compañía no puede perder de vista para desenvolverse de manera competitiva en un entorno cada vez más complejo.

En un sentido más práctico que conceptual, Laura Fischer deja muy clara la importancia de esta actividad: “todo lo que usted hace para promover su negocio, desde que se concibe el satisfactor, hasta que los consumidores lo compran de manera regular, es mercadotecnia” (Fischer y Espejo, 2004). A las diferentes definiciones del término añade varios puntos: primero, aunque la mayoría se refiere a operaciones mercantiles, la mercadotecnia también puede –y debe– realizarse en organizaciones no lucrativas o filantrópicas. Por otra parte, aclara que la mercadotecnia debe efectuarse no cuando los productos se han introducido al mercado, sino –idealmente– desde las operaciones productivas. Finalmente,

señala que la mercadotecnia no sólo se refiere a productos y servicios, sino también a ideas, hechos, conceptos y, por supuesto, a los consumidores.

En la misma línea, Sergio Zyman habla desde su particular punto de vista y experiencia como ex director de mercadotecnia de Coca-Cola: “No me importan los comerciales que ganan premios. La única cosa que debe importarle a cualquier persona en mercadotecnia es el consumo verdadero.”

Su postura va más allá de la teoría y es sumamente puntual en su perspectiva sobre la verdadera función de la mercadotecnia, al afirmar que la única razón de que un mercadólogo esté en el negocio, es para convencer a los consumidores de que compren productos, y también es la única razón por la que una compañía debería gastar dinero, en absoluto, en mercadotecnia.

La definición de Zyman es sin duda la más práctica y agresiva:

“La mercadotecnia se trata de desarrollar planes y tomar acciones, de forma sistemática y pensada, que hagan que más gente compre más de un producto, más seguido, para que la compañía haga más dinero”. Punto (Zyman, 1999).

Peter Drucker, conocido como el padre de la administración moderna, comparte con otros teóricos la importancia del cliente para la empresa, al decir “La verdadera mercadotecnia no se pregunta ¿Qué queremos vender? Se pregunta ¿Qué es lo que el cliente quiere comprar? No dice: esto es lo que nuestro producto o servicio hace. Dice: éstas son las satisfacciones, valores y necesidades que el cliente está buscando”. “El cliente define al negocio” (Drucker, 2005). De igual manera, destaca el sentido práctico y funcional que tiene esta actividad al afirmar que el sentido de la mercadotecnia es conocer y comprender al consumidor tan bien, que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. “La mercadotecnia por sí misma no hace al negocio”.

Así como Sergio Zyman afirma que el sentido de la mercadotecnia tiene que verse reflejado en las ventas que logre una empresa, basado en su experiencia al frente de un emporio comercial como Coca Cola, Drucker coincide en este sentido de objetividad, aplicado a las empresa sin fines de lucro o filantrópicas. El gurú aclara que **una compañía puede hacer contribuciones sociales únicamente si es altamente rentable** (Drucker, 2005).

Retomando a los más importantes marcos teóricos y prácticos de la mercadotecnia, se puede afirmar que se trata de una disciplina verdaderamente importante para el desempeño exitoso de cualquier compañía, que sin duda debe enfocar sus esfuerzos en la generación de valor para la misma, al considerar en todo momento al consumidor como el factor clave del proceso mercadológico.

2.2 Estrategia competitiva

En México y el mundo compiten cada vez más compañías que producen toda clase de bienes y servicios similares entre sí. ¿Qué es lo que permite que unas sobresalgan y puedan lograr su permanencia en el mercado? De acuerdo con Michael Porter^{*}, esto se deriva de la estrategia competitiva que establezcan.

Es importante definir los términos que conforman este concepto:

La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados (2).

* Michael Porter es B.A (Bachellor in Arts) en ingeniería mecánica y aeroespacial, por la Universidad de Princeton (1969), MBA (Master in Business Administration) por la Universidad de Harvard (1971) y Doctor en Economía Empresarial (Business Economics) por la Universidad de Harvard (1973). Se centra en temas de economía y administración de empresas. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), donde conduce el Instituto para la estrategia y la competitividad (Institute for Strategy and Competitiveness).

Por otra parte, la competitividad se entiende como la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado (3).

En el más reciente Foro Económico Mundial (enero del 2008), celebrado en Davos, Suiza, Porter señaló que la competitividad de los países está determinada por la microeconomía, en el sentido de que son las compañías los principales indicadores de la productividad macroeconómica. “Si una economía es productiva, es porque las compañías son productivas. La microeconomía se trata de los actores específicos”, señaló (4).

En este contexto, la comprensión y desarrollo de las estrategias competitivas es determinante para las empresas y por ende, para la economía de los países. **La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas** y también establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación (Porter, 2007).

Las compañías en todo el mundo han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel fuera lo bastante grande para todos. **La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria** (Porter, 2007).

Michael Porter afirma que la efectividad operacional, aunque es necesaria para un desempeño superior, no es suficiente, ya que sus técnicas son fáciles de imitar. “En contraste, la esencia de la estrategia radica en elegir una posición única y valiosa enraizada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de copiar” (Porter, 1998).

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera sus costos. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más

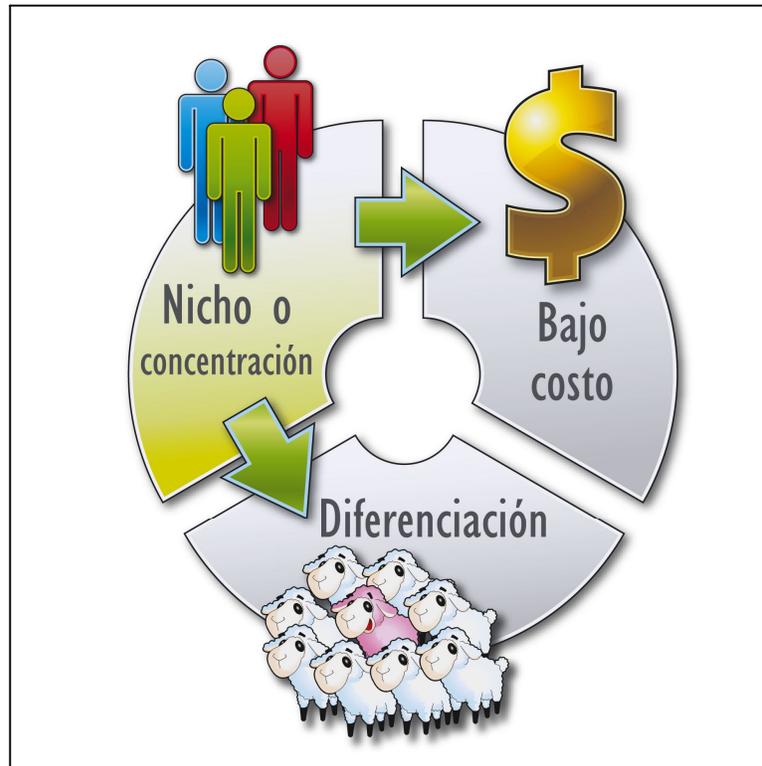
bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado.

La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, lo cual constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. **El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial.** En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector (Porter, 1998).

La estrategia competitiva no puede basarse de manera exclusiva en alguno de los dos aspectos citados. En una industria sumamente atractiva, una compañía puede obtener buenas utilidades aun cuando haya adoptado una posición competitiva deficiente. En cambio, en una excelente posición competitiva puede desempeñarse en una industria tan pobre que no sea muy rentable y de poco le servirán los esfuerzos dirigidos a mejorar su posición. La estrategia competitiva no sólo responde ante el ambiente, sino que además intenta moldearlo a su favor (Porter, 2007).

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación. Combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: **liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación** (Porter, 2007).

Figura 2.1 Las ventajas competitivas.



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter, 2007.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que **la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión**; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

A continuación se describen cada una de ellas.

2.2.1 Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. **Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria** (Porter, 2007).

Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales. Con todo, no puede prescindir de los criterios de la diferenciación. Si no se percibe que su producto es semejante al de sus rivales, o si no es aceptable para los compradores, se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de los de la competencia para ganar ventas, lo cual puede nulificar su posición dominante en costos. **La lógica estratégica de esta clase de liderazgo exige ser el líder en costos, no una de las empresas que contienden por la posición** (Porter, 2007).

El ejemplo más claro es sin duda el caso de Wal-Mart. Debido a que se ha convertido en la cadena de tiendas tipo supermercado más poderosa a nivel mundial, puede ofrecer garantía de precio más bajo, devolución de mercancías e incluso aceptar cupones de descuento de otros competidores. Su posición le da la fuerza que le permite ir más allá que cualquier estrategia de las demás compañías.

2.2.2 Diferenciación

Con esta segunda estrategia genérica, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender necesidades específicas. **Así, ve premiada su singularidad con un precio más alto** (Porter, 2007).

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto en sí mismo, en el sistema de entrega, en el método de mercadotecnia, o en muchos otros factores (Porter, 2007).

Una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación le permite imponer un precio elevado,

vender más de sus productos a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. Además, facilita un desempeño sobresaliente si el precio supera los costos adicionales de ser especial.

La diferenciación no puede entenderse viendo a la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador. Tiene su origen en la cadena de valor. Prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad. La adquisición de materias primas y de otros insumos puede incidir en el desempeño del producto final y por lo tanto, en la diferenciación. Algunos diferenciadores exitosos han logrado la singularidad mediante otras actividades primarias y de soporte. Las relacionadas con el desarrollo tecnológico permiten ofrecer un diseño especial del producto. Las actividades relacionadas con las operaciones afectan a las siguientes formas de singularidad: aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad. El sistema lógico de salida puede determinar la rapidez y la uniformidad de las entregas. También las actividades de mercadotecnia y ventas repercuten en la diferenciación.

Por ejemplo, la marca de paletas de hielo “Bon Ice” se han diferenciado no por el producto en sí, sino por el canal de distribución, ya que se vende en los semáforos de casi todas las calles de la Ciudad de México, a un precio de \$3.00 (dos pesos mexicanos) por paleta, lo cual hace a este producto sumamente accesible al consumidor.

Otros ejemplos de diferenciación son marcas como Rolex, Jaguar o BMW. Aunque no siempre tiene que ver con costo y estatus, como es el caso de Domino’s Pizza, que se diferencia por su tiempo de entrega de 30 minutos.

La empresa que logre obtener y sostener la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos

adicionales en que incurre por su singularidad. Este tipo de compañías siempre debe buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo que implica producirlo. Y no pueden prescindir de su posición basada en los costos porque sus precios serían nulificados por una posición mucho más baja. La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus competidores. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo y ser percibida como tal. Pero a diferencia del liderazgo en costos, puede haber más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes (Porter, 2007). Sin embargo, **en la mente del consumidor debe prevalecer una idea principal, clara y definida.**

2.2.3 Concentración o nicho

Es la tercera estratégica genérica. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque **se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial.** La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos, excluyendo a los restantes (Porter, 2007).

La estrategia de concentración tiene dos variantes. **En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él.** La primera aprovecha las diferencias del comportamiento de los costos en algunos segmentos, mientras que la basada en la diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos, ya que supone que no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes.

La cadena de tiendas departamentales de El Palacio de Hierro es un claro ejemplo de la combinación de nicho con diferenciación, debido a que se dirige a un

segmento específico y reducido de la población en México, al tiempo que se diferencia por un concepto sofisticado y elegante.

Una estrategia de nicho o concentración genera productos para un grupo muy reducido de clientes; por ejemplo, los autos Ferrari o las computadoras Apple. Esta estrategia puede a su vez orientarse a menor costo o diferenciación. En el caso de Ferrari, se trataría de nicho diferenciado por el número de clientes y diferente por marca y diseño. En el ejemplo de las Apple, el grupo limitado de clientes se refiere al mercado total de computadoras.

También puede darse el caso de nicho y bajo costo; por ejemplo, Polaroid fabrica cámaras de revelado instantáneo y su revelado es el de menor costo, por lo cual domina la posición de cámaras de revelado instantáneo.

Así, la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a grupos específicos. Sin duda, el segmento meta presenta una amplitud variable; pero la concentración consiste esencialmente en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto. Sin embargo, una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente. La estrategia de diferenciación fracasará cuando el segmento meta no sea distinto a los otros (Porter, 2007).

2.2.4 Liderazgo basado en una estrategia competitiva

Una organización que ensaya todas las estrategias genéricas pero sin lograr establecer ninguna de ellas, se halla “atrapada a la mitad”. No posee ventaja competitiva alguna. Esta posición estratégica suele acompañarse de un desempeño deficiente. La empresa que se encuentre en ella competirá en desventaja, ya que el líder en costos, los diferenciadores o los concentradores estarán en mejores condiciones para hacerlo en cualquier segmento (Porter, 2007).

El quedar atrapado a la mitad, manifiesta a menudo el rechazo a tomar decisiones sobre la manera de competir. Se intenta lograr la ventaja competitiva a toda costa y se fracasa, porque **para obtener varios tipos de ella se requieren acciones incompatibles** (Porter, 2007).

Figura 2.2 Elegir todas las estrategias competitivas es virtualmente imposible.



Horacio Marchand, mercadólogo editorialista del diario Reforma, coincide en que hay algo peor que tener un mal diagnóstico y errar en el rumbo: estar paralizado en la indefinición y no asumir una posición. Afirma que los buenos líderes no tienen por qué siempre saber el rumbo, simplemente reconocen que no lo saben y tienen un sentido de la relevancia que tiene explorar diversas opciones (5).

Cada estrategia genérica es un método esencialmente distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja que se desea y el alcance de su objetivo estratégico. Una firma será una participante destacada de su sector industrial si logra alcanzar un liderazgo sustentable en costos o en diferenciación en su segmento, que resulte atractivo desde el punto de vista estructural -esto es una condición necesaria-, porque algunos de los segmentos de un sector industrial son mucho menos rentables que otros (5).

2.3 Posicionamiento

La Real Academia Española nos da la definición de posicionamiento como “acción y efecto de posicionar” y define “posicionar” como “tomar posición”. A pesar de ser aun más escueta, en esta última definición se expresa claramente la esencia del posicionamiento: Acción o acciones para tomar una posición. En términos de mercadotecnia, “ocupar una posición en la mente del consumidor”.

Como señalan Al Ries y Jack Trout, “el posicionamiento comienza cuando se cuenta con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, tal vez usted mismo” (Ries y Trout, 2006). Sin embargo, también aclaran que el posicionamiento no es lo que se hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo se ubica el producto en la mente de éste. Y afirman que es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento del producto”, como si se hiciera algo con el producto mismo. En el posicionamiento se realizan cambios que van más allá de simples modificaciones al nombre, precio o empaque de un producto.

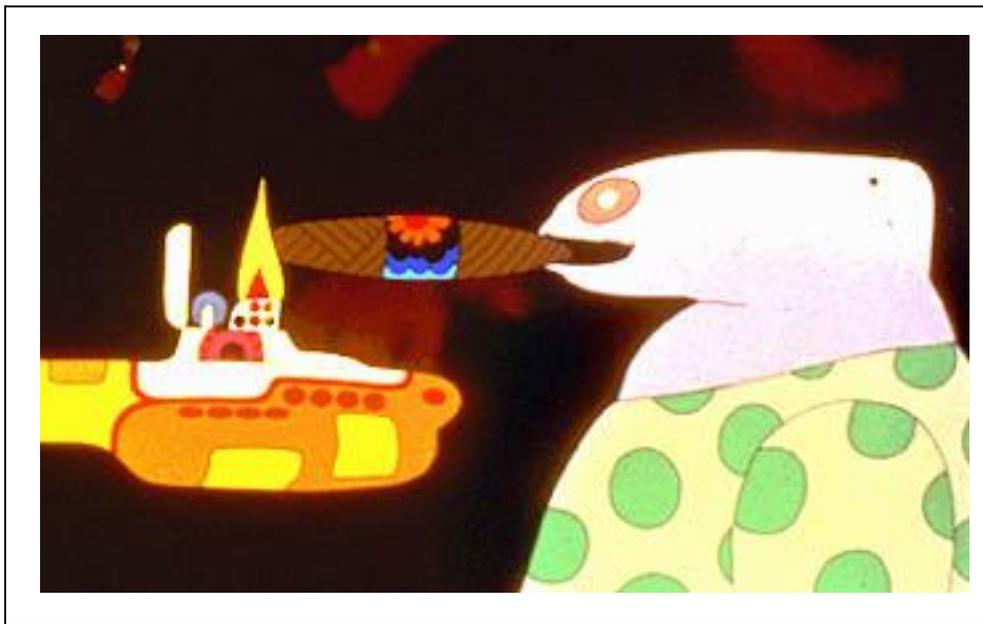
En el mundo globalizado actual, las estrategias de las empresas para conservar y cautivar clientes deben estar orientadas a las necesidades del entorno sobre saturado de información en que vivimos. Continuamente recibimos una multitud de mensajes que nos bombardean y aturden en todo momento y por toda suerte de medios. Por otra parte, hay empresas invirtiendo mucho dinero en dichos mensajes que con frecuencia son ignorados u olvidados fácilmente. ¿Qué hacer para que el mensaje de la compañía llegue adecuadamente al receptor y se fije la idea o concepto deseado sobre el producto o servicio? Lo revisaremos en este capítulo.

En nuestra sociedad sobre comunicada, en realidad hay muy poca comunicación. Por esta razón, una compañía debe “posicionarse” en la mente del prospecto y

buscar una posición que considere no sólo las fortalezas y debilidades de la misma compañía, sino también las de la competencia (Trout y Ries, 2001).

Además de decidir a qué segmento del mercado se va a dirigir, es necesario que la empresa determine qué *posición* desea ocupar en dicho segmento. La *posición* de un producto es la forma en que los consumidores lo definen con base en sus atributos distintivos, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. ***El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes*** (Kotler y Armstrong, 2007).

Figura 2.3 Posicionarse implica insertar beneficios en la mente del consumidor.



Fuente: tomada de la película "Yellow Submarine" (1968).

El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, reestablecer la información existente. El mercado actual ya no responde a las estrategias que funcionaron en el pasado porque hay demasiados productos y compañías que generan mucho ruido sobre mercadotecnia.

En el entorno competitivo actual, la única esperanza de sobrevivir es concentrarse en objetivos precisos a través de la segmentación. La mente, como medio de defensa en contra del volumen de la comunicación actual, filtra y rechaza gran parte de la información que se le ofrece; por lo general, únicamente acepta lo que tiene relación con conocimientos o experiencias anteriores. Los científicos han descubierto que una persona es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de información sensorial. Más allá de determinado punto, el cerebro se queda en blanco y se niega a seguir funcionando de manera normal.

Figura 2.4 El cerebro tiene una capacidad limitada para recibir información.



“En la comunicación, como en la arquitectura, menos es más. Uno tiene que depurar su mensaje para que entre en la mente. Es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificarlo y luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable” (Ries y Trout, 2006).

Para lograr posicionarse en la mente del consumidor, se requieren tres etapas:

1. Identificar un conjunto de variables sobre el cual se generarán los segmentos de mercado más atractivos
2. Seleccionar los segmentos de mercado más atractivos
3. Desarrollar ventajas competitivas y comunicar al mercado la posición escogida (6).

Así mismo, la metodología para llevar a cabo las etapas de posicionamiento consta de los siguientes pasos:

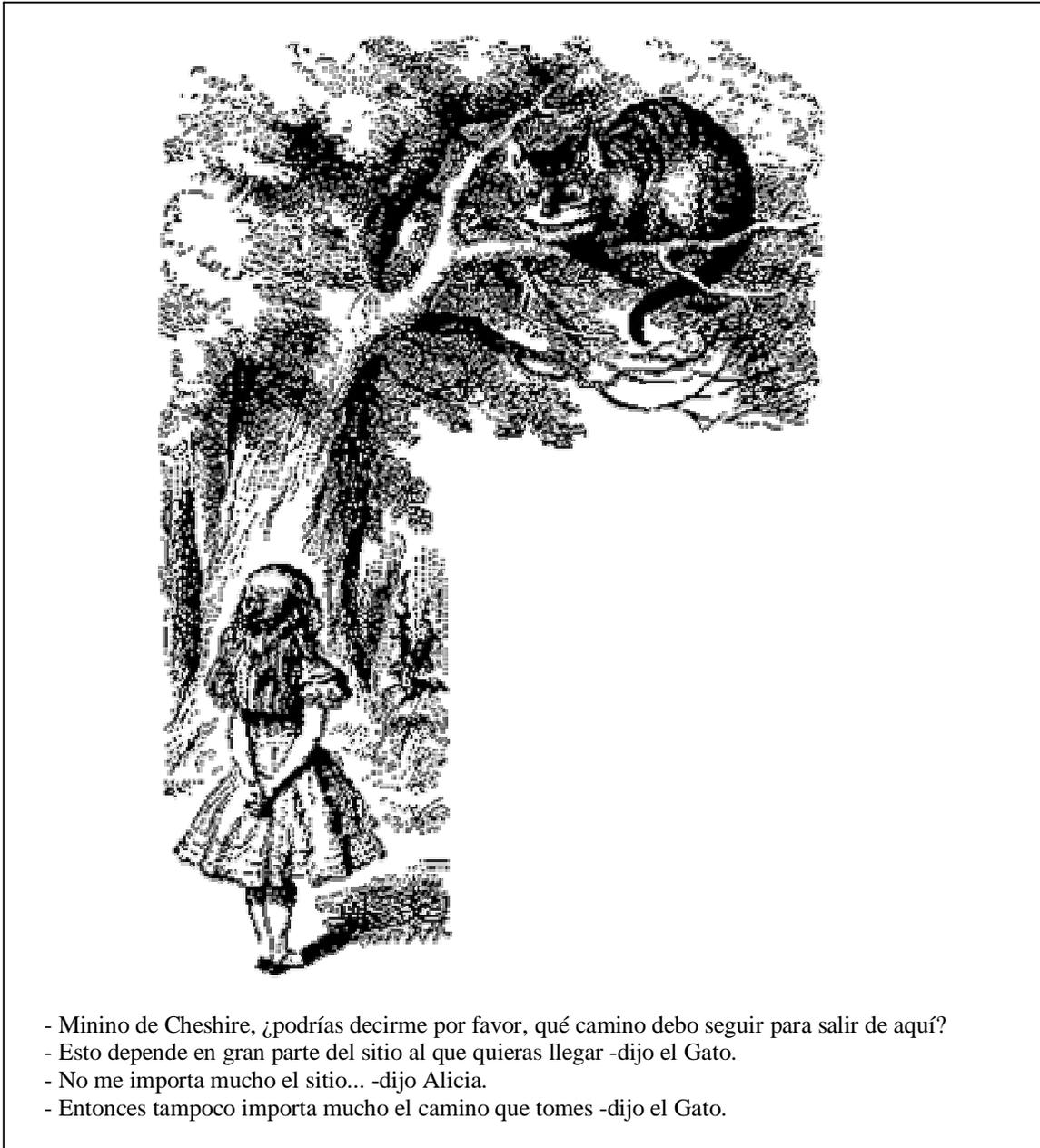
1. Identificar las bases de segmentación
2. Crear perfiles de los segmentos resultantes
3. Medir la atraktividad del segmento
4. Seleccionar los mercados meta
5. Crear posicionamiento para cada segmento
6. Crear mezcla de mercadotecnia para cada segmento

El posicionamiento busca identificar el atributo que servirá de punta de lanza para penetrar en la mente del consumidor y el mercado. Esto no quiere decir que se puedan descuidar los demás aspectos; de hecho, una falla en un atributo importante lleva a un posicionamiento negativo y al fracaso en el mercado: empresas incumplidas, tiendas sucias, etc. (7).

2.4 Segmentación de mercados

Para lograr tener –y mantener- una posición sólida en la mente del cliente, es necesario definir primero algo fundamental: **¿quién es el cliente?** Es decir, si no se sabe hacia dónde dirigir las estrategias de posicionamiento, cualquier esfuerzo será nulo.

Figura 2.5 Es importante caminar, pero más importante es saber hacia dónde vamos.



Fuente: Alicia en el País de las Maravillas, de Lewis Carrol.(1865).

Para que una compañía pueda seleccionar al público objetivo al que su producto o servicio está dirigido, es necesario que conozca a profundidad las características que mejor lo definen y al mismo tiempo identifique las posibilidades que se tienen para atenderlo adecuadamente. Por esta razón, es muy importante describir las diferentes variables que existen para diferenciar y seleccionar un segmento de

mercado. La meta de la mercadotecnia es la gente y por lo tanto se requiere conocer a aquellos a quienes se dirige un producto (Sexton, 2006).

2.4.1 Segmentación de mercados de consumidores

Los mercados se forman con consumidores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y políticas de compra. A través de la segmentación de mercados, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños y delimitados, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente, selectiva y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas (Kotler,2007).

Por otro lado, también es importante tomar en cuenta que las variables no deben analizarse únicamente sobre el presente, sino visualizar escenarios futuros.

Actualmente existe un cambio en la estructura familiar, donde los roles son más complejos; el envejecimiento de la población es también un factor importante que no se debe olvidar porque un segmento atractivo de mercado puede ser muy diferente al cabo de unos pocos años. Las tendencias miden lo que sucede hoy; el futuro representa la construcción de lo posible (8).

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado.

Los mercados de consumidores se segmentan por cuatro variables:

- Geográficas
- Demográficas
- Psicográficas
- Conductuales

Dichas variables permiten establecer de forma específica los aspectos determinantes del grupo de interés. A continuación se definen cada una de ellas.

2.4.1.1 Segmentación geográfica

La segmentación geográfica implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como:

- Países
- Regiones
- Estados
- Municipios
- Ciudades
- Delegaciones, en el caso concreto de la Ciudad de México

Actualmente, muchas empresas están desarrollando sus productos, publicidad, promoción y campañas de comercialización que se ajustan a las necesidades de regiones, ciudades e incluso vecindarios individuales. Algunas empresas están tratando de cultivar territorios que no se hayan explotado. En cambio, otras como las detallistas están desarrollando nuevos conceptos de tiendas que les permitirán tener acceso a áreas urbanas de mayor densidad.

2.4.1.2 Segmentación demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base en variables como:

- Edad
- Género
- Tamaño de la familia
- Ciclo de vida familiar

- Ingreso
- Ocupación
- Educación
- Religión
- Raza
- Generación (Baby Boomers, Generación X)
- Nacionalidad

Los factores demográficos son las bases más comunes para segmentar grupos de consumidores. Una razón es que sus necesidades, deseos y frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con estas variables; otra es que son más fáciles de medir que los demás tipos.

Aún cuando los segmentos de mercado se definan primero con otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, es necesario conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y atenderlo de manera eficaz (Kotler y Armstrong, 2007).

Muchos de los datos que definen las variables demográficas pueden obtenerse de organismos que proporcionan información estadística confiable, como es el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el Consejo Nacional de Población (CONAPO) o la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI).

2.4.1.3 Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica divide a los consumidores en diferentes grupos con base en:

- La clase social
- El estilo de vida o

- Las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes (Kotler y Armstrong, 2007).

2.4.1.4 Segmentación conductual

La segmentación conductual divide a los consumidores en grupos con base en:

- Conocimientos
- Actitudes
- Usos o respuestas a un producto

Muchos mercadólogos creen que estas variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado, debido a que consideran elementos que aportan información más sutil (Kotler y Armstrong, 2007).

Aunque los cuatro tipos de segmentación sirven efectivamente para determinar cuáles son las características de un grupo de personas, en la actualidad es también recomendable preguntarse: ¿qué necesitan los consumidores?, ¿dónde están?, ¿cómo comunicarles? (9)

A continuación, se analizan una serie de cualidades que permiten reconocer que se está realizando una segmentación adecuada.

2.4.2 Requisitos para una segmentación eficaz

Evidentemente un mercado se podría segmentar de diversas formas; pero no todas las segmentaciones son eficaces. Es necesario que cubran los siguientes requisitos básicos:

- **Medibles:** que sea posible conocer el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.

- **Accesibles:** los segmentos de mercado deberían poder abordarse y atenderse de forma efectiva.
- **Sustanciales:** los segmentos de mercado deben ser grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de mercadotecnia a la medida.
- **Diferenciables:** los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de mercadotecnia diferentes.
- **Aplicables:** que se puedan diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

2.4.3 Variables de segmentación

Como puede verse en la tabla 2.1, las variables: precio, producto, distribución, promoción y servicio, se clasifican dentro de los tres tipos de estrategia competitiva: nicho, segmento y genérico, con el fin de definir a cuál pertenece el producto o servicio que la empresa ofrece.

Tabla 2.1 Variables de posicionamiento

		NICHO Estrategia	SEGMENTO Estrategia	GENÉRICO Estrategia
VARIABLES	Precio	• Alto	• Medio	• Bajo
	Producto	• Innovador	• Adaptado	• Estandarizado
	Distribución	• Exclusiva	• Selectiva	• Intensiva
	Promoción	• Mínima	• Indirecta-Convencimiento	• Directa imperativa
	Servicio	• Máximo	• Parcial	• Nulo

Fuente: Conferencia “Posicionamiento: una metodología para lograrlo”, de Master Research (2005).

2.4.3.1 Nivel socioeconómico

La segmentación por ingreso es un camino evidente para ofrecer un producto o servicio que tiene una fuerte referencia por su precio. **Muchas compañías se dirigen a consumidores acaudalados con bienes lujosos y servicios que brindan comodidad:** automóviles, yates, ropa costosa, cosméticos, servicios financieros y viajes (10). *

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación por ingresos se dirigen a los más ricos. **Muchos vendedores minoristas se dirigen con éxito a grupos con menores ingresos.** Con sus estrategias para los grupos de bajos ingresos, las tiendas de bajos precios ahora son los detallistas con más rápido crecimiento en muchos países (Kotler y Armstrong, 2007). Tal es el caso de Wal-Mart, la compañía más lucrativa en Estados Unidos.

2.4.3.2 Lugar de consumo

Se refiere al lugar donde se consume el producto y en consecuencia determina las características de los mismos. Esta clasificación define si el producto o servicio se vende o consume en un lugar comercial, familiar o privado, entre otras variables. Por ejemplo, si una persona vende joyería en la calle de manera informal, la compra de la misma sería por consumo de impulso, más que una decisión planeada. Es notable que las variables precio y lugar de consumo juegan un papel determinante para la segmentación.

2.4.3.3 Estilo de vida

El estilo de vida se define por las variables IAO: Intereses (políticos, ocupacionales, de gustos y preferencias), Actitudes (ante la ecología, ante los

* Es diferente nivel de ingreso que nivel socioeconómico. El nivel de ingreso (salario percibido) es sólo una de las variables que determinan los Niveles Socioeconómicos (NSE).

<http://www.amai.org/niveles.php>

cambios, ocupacionales, de gustos y preferencias), Opiniones (principalmente sobre uno mismo, autoconcepto). Por ejemplo, alguien que realice mucho deporte tiene un estilo de vida diferente a quien se dedique a dar clases en una escuela. Actualmente hay un grupo de jóvenes que se denomina “DINKS”, por sus siglas en inglés, y significa jóvenes con doble ingreso y sin niños. Tanto el hombre como la mujer trabajan. Su estilo de vida incluye viajes, participación en conciertos, fiestas, reuniones con amigos, compra de productos de marca, comida rápida y pocos muebles en el hogar (11).

Es sumamente interesante observar que la segmentación por estilo de vida tenga mayor impacto que las demás. ¿Quién no conoce a una persona que tenga un salario bajo y sin embargo maneje un auto último modelo (aunque lo pague a plazos) y guste de costosa ropa de marca? y ¿quién no sabe de alguien que, teniendo mucho dinero, prefiere una vida modesta y hasta escueta?

Figura 2.6 El nivel socioeconómico no siempre coincide con el estilo de vida.



La tendencia actual considera más este último tipo de segmentación que cualquier otra, pues permite conocer con mayor precisión las necesidades y deseos del consumidor. Por ejemplo, si una compañía vende yates de lujo, su cliente puede ser un hombre o mujer de cualquier edad; lo que define su poder y gusto

adquisitivo es el estilo de vida que lleva. Lo mismo ocurre con productos de muy bajo precio.

El mercado objetivo al que la empresa decida atender debe considerar todas las diferentes variables que muchas veces requieren una observación más cuidadosa que la recopilación de datos estadísticos.

2.4.4 Mercado meta

El mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes y al cual decide atender la compañía (Kotler y Armstrong, 2007).

Si una compañía quisiera ofrecer un mismo producto a todo el mundo, se vería en serios problemas para lograrlo, debido a que la gente tiene características muy diferentes y por ende, hábitos de consumo que también lo son. Debe reunir y analizar datos sobre las ventas actuales de varios segmentos, sus tasas de crecimiento y las utilidades esperadas.

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado. Entonces, de manera ideal, podría diseñar un programa de mercadotecnia individual para cada uno. A pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrenta números grandes de pequeños compradores, por lo que para ellas no vale la pena la mercadotecnia individual. En vez de esto, buscan segmentos más amplios de compradores (Kotler y Armstrong, 2007).

La gran tendencia de la mercadotecnia establece que se impondrá el concepto de mercadotecnia “uno a uno”, es decir, ofrecer al consumidor un producto o servicio

diseñado especialmente para él. Levi's intentó hacerlo a través de su página web, donde se ofrecían pantalones con diferentes opciones de talla, diseño del frente, diseño de la parte trasera, tipo y color de tela, bordado, tipo de bolsa y hasta tipo de pierna; todo esto basado en un catálogo general. Sin embargo, en la práctica resultó inoperante, debido a que existen millones de usuarios e igual número de diseños, lo que dificultaba la producción. Resulta mucho más conveniente para los fabricantes agrupar gustos y preferencias de cierto número de personas y con esto atender a segmentos más amplios. En el mismo caso de pantalones de mezclilla, las compañías buscan generar pantalones con y sin bordado, a la cintura o a la cadera, con pierna amplia o ajustada. Así, el número de combinaciones es menor, lo cual facilita la producción (12).

2.4.4.1 Selección de segmentos de mercado meta

Es posible segmentar los diferentes grupos de individuos calificando las variables que sean de interés para la empresa. Un segmento es atractivo si cumple con la mayoría de las variables siguientes: tamaño de mercado grande, crecimiento alto de mercado, estilo de vida acorde con el producto y alto poder adquisitivo. La compañía puede añadir otras consideraciones que sean necesarias. Así mismo, se deberán evaluar por la importancia relativa que cada uno tenga.

Estas tres variables permitirán proponer diferentes segmentos de mercado, del que se escogerá el que tenga la mayor cantidad de atributos:

1. El tamaño y crecimiento del segmento

El tamaño se refiere a la cantidad de personas que existen en un segmento. El crecimiento tiene que ver con los pronósticos a futuro (cinco a diez años) del tamaño de ese segmento, es decir, ¿se mantendrá igual esa población, aumentará, decrecerá?

2. El atractivo estructural del segmento

El atractivo estructural es una consideración muy importante relacionada con el mercado en el que se desarrolla la empresa, y se refiere a qué tan interesante es participar en ella.

3. Los objetivos y recursos de la empresa

Finalmente, es importante que la empresa evalúe sus propias características, recursos y limitaciones para determinar de forma realista, cuál es el segmento no sólo que le conviene atender, sino que puede hacerlo.

Las empresas se interesarán por aquellos segmentos que tengan “el tamaño y las características de crecimiento correctos”. Sin embargo, hay que tener presente que dichos aspectos son relativos. Los segmentos más grandes y con el crecimiento más rápido no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Quizá las empresas pequeñas carezcan de las habilidades y los recursos necesarios para dar servicio a los segmentos más grandes, o tal vez descubran que estos segmentos son demasiado competitivos. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que sean potencialmente más redituables para ellas (Kotler y Armstrong, 2007).

La compañía también debe examinar factores estructurales que afecten el atractivo del segmento a largo plazo. Un segmento será menos atractivo si incluye proveedores poderosos que sean capaces de controlar los precios, o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios solicitados (Kotler y Armstrong, 2007).

Incluso si un segmento cuenta con el tamaño y el crecimiento correctos, y resulta estructuralmente atractivo, la empresa debería considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse rápidamente porque no coinciden con los objetivos a largo plazo de la compañía. O –muy importante– tal vez la empresa no tenga las habilidades ni los recursos necesarios para tener éxito en un segmento atractivo, por lo que **sólo debería introducirse en los**

segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior y lograr ventajas sobre los competidores (Kotler y Armstrong, 2007).

Para ello es necesario definir claramente los elementos de la mezcla de mercadotecnia que permitirán a la empresa llevar a cabo su estrategia competitiva.

2.5 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Estas múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “Cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2007).

- **El producto** es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- **El precio** es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- **La plaza o distribución** incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- **La promoción** implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Sin embargo, estas definiciones creadas por Jerome McCarthy a mediados del siglo pasado, se institucionalizaron en una economía donde había más demanda que oferta. Las 4 P representaban la visión de los vendedores para influenciar a los compradores (13).

Con la tecnología y los cambios de la sociedad, el mercado está definido en base a características específicas, y se dice que la era del consumidor ha comenzado.

Esto generó una preocupación que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista del mercado, no el del consumidor.

Robert Lauterborn, con la implementación de Phillip Kotler, propuso que las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C de la siguiente manera:

Cuatro P

Producto

Precio

Plaza o distribución

Promoción

Cuatro C

Solución para el cliente

Costo para el cliente

Conveniencia

Comunicación

La clave de este cambio es reconocer que lo importante hoy en día es el consumidor. A continuación se presentan algunos puntos a considerar:

- Si percibimos que el cliente es la base de una empresa, crearemos mejores productos.
- Si reconocemos que para el cliente el costo que percibe de un producto es lo importante, le daremos mayor valor agregado.
- Si sabemos que uno de los grandes motivos de compra es la ubicación, entenderemos que el producto debe viajar hasta donde esté el consumidor.
- Si entendemos que la publicidad masiva no es suficiente si no tiene un mensaje claro, nos posicionaremos con mayor rapidez en la mente del cliente.

2.6 “Branding”. Desarrollo de marca

El concepto de “branding”, según los autores que instituyeron el término, Al y Laura Ries, se refiere a posicionar una marca en la cabeza del consumidor. La palabra “brand” del inglés, significa “marca”, así que el término completo de “Branding” va más allá de “Mercadotecnia”; se refiere específicamente al desarrollo de la marca en el mercado, de manera que ésta consiga fuerza por sí misma, gracias a la

imagen sólida y positiva que ocupe en la mente del consumidor. Es algo que no se consigue simplemente con publicidad ni con esfuerzos costosos y vanos. Probablemente, estos sean aun perjudiciales. Uno de los elementos importantes de diferenciación es la marca; por lo tanto, es importante revisar el proceso de generación y desarrollo que implica.

2.6.1 Definición de marca

Según la Asociación Americana de Marketing, “Marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”. Pero la marca no es sólo un nombre y un símbolo, ya que, actualmente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.

El término legal de una marca es Marca Registrada. Una marca puede identificar un objeto, una familia de objetos, o todos los objetos de un vendedor (14). De acuerdo al artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial, marca es todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.

Legalmente existe una clasificación de marcas por tipo de bienes y servicios, que se agrupan en 45 clases, además existen otras categorías de marcas como:

Marcas Privadas o de Distribuidor, que son las que más se ajustan a las PYMES. Adquieren mayor fuerza comercial cuando son distribuidas por un intermediario que cuando lo hace la propia empresa productora (Méndez y Ortiz, 2006).

Una marca es poderosa por una razón fundamental: que domina una categoría. Coca-Cola, la marca más valiosa del mundo, lo es porque domina la categoría de refrescos de cola en el mundo entero (Ries y Ries, 1998).

El consolidar una marca no sólo se trata de sus características visuales y funciones; sobre todo se trata de crear conexiones emotivas con la gente en su vida diaria. Sólo cuando un producto o servicio consigue generar un diálogo emotivo con el consumidor puede considerarse una marca.

La gran mayoría de los productos y servicios nuevos no tienen oportunidad de volverse grandes marcas porque fueron introducidos para servir a un mercado en vez de **crear un mercado**.

Esto último resulta muy interesante porque Al y Laura Ries afirman que la definición del mercado meta no es una consideración clave para la compañía, sino la posibilidad de crear su propio mercado. Por otro lado, Kotler (2006) sostiene que es necesario realizar en primer lugar una segmentación de mercado. Más que una contradicción, se puede decir que ambas teorías son válidas. Tanto para negocios existentes como para los que empiezan, el orientarse al mercado objetivo es muy importante: conocerlo y principalmente atenderlo. Por supuesto, la teoría de crear una nueva categoría y colocarse como primero en el mercado es lo ideal; sin embargo, muchas compañías tendrían que reinventarse totalmente y esto es poco común en la práctica.

2.6.2 El papel del nombre comercial y las marcas

Los nombres son muy importantes. Una compañía puede gastar millones de pesos para desarrollar un producto nuevo y, sin embargo, darle un nombre que casi garantice su fracaso. La innovación por sí misma nunca es suficiente. Dependiendo de la categoría, el nombre por sí mismo puede representar la razón principal para el éxito de una marca.

También con las marcas, menos es más. Los mejores nombres son cortos, únicos y distintivos, como Rolex, Kodak, Crest, Google o Yahoo. La evidencia sugiere que el nombre de la marca siempre viene después de lo genérico en el pensamiento de una persona. Por ejemplo, (1) Quiero una cerveza. (2) ¿Qué marca? Una "corona".

Las marcas más grandes, las más poderosas y de clase mundial empiezan de ideas pequeñas. Si una compañía intenta forzar la entrada de su marca en el mercado con recursos masivos, que incluyan un presupuesto enorme destinado a publicidad, tendrá pocas posibilidades de éxito.

Así mismo, al tener presente la sobre estimulación que recibe el cerebro diariamente, es importante considerar que si se quiere que una marca trascienda y que salga del montón, será más fácil lograrlo si se le asocia con una idea, no con varias. Es la ley del sacrificio en toda su extensión (5). Para que una marca pueda permanecer en la mente del consumidor, será necesario que quede claramente identificada por algo que para éste sea relevante.

A continuación se definen algunas características clave para que una marca tenga éxito.

2.6.3 Características de una buena marca

- Debe señalar las ventajas o características del producto
- Debe ser corta
- Debe ser fácil de pronunciar
- No deber ser genérica
- Debe ser estable en el tiempo
- Debe ser diferenciable
- Debe ser registrable (Arellano, 2000).

Al mismo tiempo, para construir una marca poderosa, no basta tener un buen producto; también se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Crear un nombre fácil de recordar.
2. Asociar el nombre con el mundo que rodea al producto.
3. Diseñar un logotipo que transmita fortaleza de la marca y la diferencie de la competencia.

4. Trasladar la identidad de marca a todos los elementos de la empresa.
5. Destacar una sola característica del producto en todas las áreas de comunicación, para que el producto se diferencie claramente de su competencia en un aspecto determinado.
6. No desarrollar una campaña publicitaria complicada que dificulte al consumidor memorizar la marca.
7. Organizar un sistema posventa eficaz y un efectivo departamento de atención al cliente.

Ventajas de crear una marca fuerte y consolidada:

- Los costos de mercadotecnia se reducen, puesto que la marca ya es conocida.
- Mayor influencia en la venta de los productos a los distribuidores y minoristas porque los consumidores esperan encontrar esa marca.
- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- La empresa puede extenderse porque el nombre de la marca encierra gran credibilidad.
- La marca ofrece una defensa frente a la competencia de precios (15).

Cuando una marca es la primera en una nueva categoría, es ampliamente percibida como la original y pionera. Cuando otras marcas invaden su territorio, son percibidas como imitadoras. Esta percepción de liderazgo crea un fuerte sentimiento de que esta marca debe ser la mejor. Las empresas que quieran ser competitivas deberán ser creativas e innovadoras no sólo en los bienes y servicios que ofrezcan, sino en los diferentes medios que elijan para promoverse.

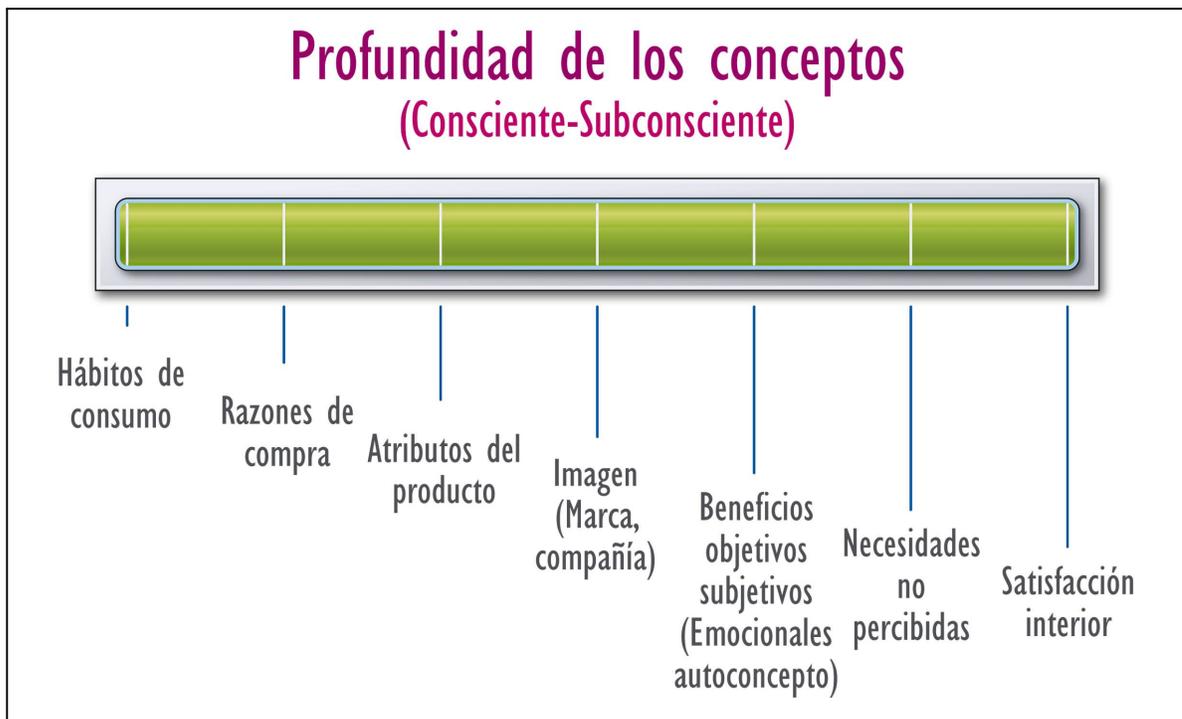
2.6.4 Percepción

Los individuos perciben objetos, eventos, o gente en el mundo basados en actitudes, creencias, necesidades, factores estimulantes y determinantes

situacionales. La percepción es la impresión cognitiva que se forma de la “realidad”, que a cambio influye en las acciones y comportamiento del individuo hacia el objeto (16).

En la figura 2.7 se describe el proceso de percepción a los ojos del consumidor.

Figura 2.7 Niveles de percepción.



Fuente: Conferencia Posicionamiento: una metodología para lograrlo, de Master Research AMAI, 2005.

2.7 Medios alternos de comunicación y venta

Para la mayor parte de los mercadólogos, la forma convencional de llegar a la mente del consumidor es con publicidad. Sin embargo, la publicidad tiene una función, que se refiere al mantenimiento de marca, no a su creación. En la actualidad, una nueva marca debe introducirse al mercado por medio de relaciones públicas, no publicidad; ésta debe tomar un papel secundario, según recomiendan Al y Laura Ries (Ries y Ries, 2004).

De hecho, marcas como Starbucks, Wal-Mart, Palm, Viagra y Red Bull fueron creadas con virtualmente ninguna publicidad. La publicidad carece de credibilidad, el ingrediente crucial en la creación de marca (Ries y Ries, 2004).

Cuando una marca es capaz de ser noticia, la mejor manera de promocionarla es anunciar una nueva categoría; no sólo un nuevo producto. Los medios quieren hablar de lo que está en boga, de lo nuevo, lo que está de moda. Definitivamente no quieren hablar de lo que es mejor.

Es la búsqueda constante de lo nuevo y diferente. Como alguien dijo alguna vez, “Todo lo que esté absolutamente de moda, también está de salida”. Uno gana en el mundo de la moda no por cambiar una marca para que se adapte a la moda de hoy, sino al introducir nuevas marcas para crear nuevas categorías (Ries y Ries, 2004).

Las compañías deben estar conscientes de que el mensaje que quieren enviar es claro al exterior y no sólo un concepto interno. Finalmente, lo que otros dicen de una marca es mucho más poderoso que lo que la misma compañía puede decir.

2.7.1 Relaciones públicas

En el caso de las micro y pequeñas empresas que empiezan sus actividades operativas, es usual que cuenten con recursos materiales y de personal limitados. La construcción lenta de un programa de relaciones públicas permite tiempo suficiente para reclutar aliados para una causa. Más allá, las relaciones públicas con frecuencia atraerán voluntarios. Con la publicidad sucede lo contrario: un programa de publicidad enfrenta dificultades para reclutar aliados por dos problemas: tiempo y dinero.

Por mucho tiempo y hasta fechas relativamente recientes, las compañías destinaban enormes presupuestos a sus campañas publicitarias. Esto funcionó

sólo en otra época, donde las condiciones de participación no eran tan agresivas. Ahora, con los medios la paciencia paga y todo empieza desde algo pequeño. Se puede publicar una breve nota en una publicación local, después en una revista mayor, hasta que eventualmente se pueda acceder a medios de impacto masivo. Cada paso que se tome, construirá la credibilidad de la marca. El tiempo que tome depende de muchos factores, por eso se recomienda un lanzamiento sutil. El nuevo producto o servicio debe ser lanzado al mercado sólo cuando el programa de relaciones públicas haya cumplido su cometido. Esto le permitirá a la compañía planear sus presupuestos y acciones. **En Mercadotecnia, como en la vida, el tiempo lo es todo.**

Así mismo, la retroalimentación es un ingrediente crucial para lanzar un programa de relaciones públicas. El hacerlo antes del lanzamiento propio del producto o servicio permite el tiempo suficiente para hacer cualquier modificación necesaria. Con la publicidad es lo contrario. Al realizarla, una compañía se compromete. Hay muy poca retroalimentación o tiempo para cambiar el producto o servicio antes de que salga al mercado.

Finalmente, cuando se lanza un nuevo producto, es normal que se ofrezcan una serie de atributos a la marca. Sin embargo, es necesario enfocarse en uno. Para la mayor parte de las empresas, será difícil definir cuál es el más importante, así que se recomienda hacer caso de lo que los medios han resaltado sobre la misma. Después de todo, ellos ven un nuevo producto o servicio a través de los ojos del consumidor.

2.7.2 Internet

Es muy difícil que una compañía, sin importar su tamaño o giro, pretenda tener un impacto fuerte y constante en el mercado sin utilizar una o múltiples formas Internet. Difícilmente se pueden exagerar las posibilidades y ventajas que esta extraordinaria herramienta ofrece a los individuos que saben aprovecharlas.

La revolución digital ha dado paso a la era de la información. La era industrial se caracterizaba por la producción y el consumo masivos, por establecimientos repletos de inventario, publicidad por todos lados y descuentos desenfrenados. La era de la información promete niveles de producción más precisos, comunicaciones mejor dirigidas y precios más adecuados. En la actualidad, gran parte de los negocios se realizan a través de redes electrónicas: intranet, extranet o Internet.

2.7.2.1 Ventajas de Internet

Estas son algunas de las ventajas más evidentes de la “Red de Redes”:

- Con Internet, las empresas tienen a su disposición un canal de comunicación y ventas con mayor alcance geográfico que les permite dar información acerca de sus productos y servicios a nivel internacional, además de actualizarla inmediatamente.
- Es factible conseguir más y mejores datos sobre mercados, clientes reales y potenciales, y competidores. Asimismo, para la investigación de mercados, se pueden organizar sesiones de grupo, distribuir cuestionarios y recopilar información primaria de muchas otras maneras.
- Las compañías facilitan y agilizan la comunicación interna entre sus empleados a través de Internet, o bien, de una intranet privada. Los empleados pueden consultar y solicitar asesoría a sus compañeros, así como descargar información necesaria desde el servidor de la empresa hasta la computadora personal, y viceversa.
- Brinda la posibilidad de mantener comunicaciones bidireccionales con los clientes actuales y potenciales, y de ofrecerles transacciones más eficaces. Internet facilita la comunicación con los consumidores a través del correo electrónico, y cada vez más compañías desarrollan extranets con proveedores y distribuidores para enviar y recibir información, hacer pedidos y realizar pagos.

- Se puede enviar anuncios, cupones de descuento, muestras y cualquier información a los clientes que así lo soliciten, o autoricen.
- Es posible personalizar las ofertas y servicios utilizando la información relativa al número y la frecuencia de visitas que recibe el sitio web.

Internet se ha convertido en una herramienta indispensable para la comunicación de la empresa. En la actualidad, existen múltiples formas de tener presencia virtual a nivel internacional, las 24 horas del día y no sólo eso, sino que a través de Internet se pueden obtener datos confiables y específicos sobre el consumidor, los que servirán a las compañías para enfocar sus esfuerzos en forma más adecuada y eficientemente. Por ejemplo, las tiendas virtuales como Amazon.com –quien es la pionera y más reconocida a nivel mundial- recaban toda la información que reciben del usuario, lo que les permite tener un acercamiento más preciso de sus gustos y preferencias.

Figura 2.8 Amazon es la tienda mejor calificada por los usuarios en el mundo.



<http://www.amazon.com> (17).

Otros sitios, como myspace.com o facebook.com permiten a los individuos crear sus propias páginas de manera gratuita y ser parte de comunidades internacionales. Lo más atractivo de este tipo de redes es que los individuos reciben información y tienen contacto con personas que comparten intereses similares, generando intercambio de conocimiento y trabajo.

Realmente se pierden oportunidades importantes si no se comparte información sobre un nuevo producto o servicio en los medios cibernéticos (Ries y Ries, 2004).

2.7.2.2 Características de un sitio web funcional

Al diseñar un sitio web, es indispensable considerar que, más allá de una estética decorativa, debe ser funcional desde el punto de vista del visitante, para lo cual se deben tomar en cuenta cinco características básicas:

- **Utilidad:** Cada botón, cada menú, cada imagen, debe tener una utilidad, en relación a los objetivos planteados en el sitio. Se recomienda evitar aquellos elementos que no tengan una función específica para el visitante, como hacer uso excesivo de animaciones.
- **Facilidad de uso:** Un sitio web debe de ser sencillo; se debe de evitar poner demasiados pasos para llegar a alguna información, procurar que la información importante siempre esté a un “clic” de distancia y si se pretende que el usuario contacte a la empresa, procurar hacerle fácil esa tarea, proporcionándole la información sin necesidad de dar tantos “clicks”.
- **Rapidez:** Un sitio web debe de ser ligero; cuando se construye se debe pensar en que las personas con conexiones “dial-up”^{*} puedan tener acceso al tamaño de las imágenes. Hay que tomar en cuenta que una súper animación en flash puede causar que los visitantes abandonen el sitio.

* La tecnología Dial-Up permite acceder al servicio Internet a través de una línea telefónica analógica y un modem.

- **Intuitivo:** La interfase de un sitio web debe ser amigable, no recordable. El usuario debe ser capaz de navegar se manera lógica, no por el capricho del diseñador.
- **Eficiente:** Un sitio web debe cumplir lo que ofrece. Es decir, si tiene un botón que dice productos, lo que debe pasar cuando le demos “clic” allí es mostrar los productos, si en un formulario hay un botón de enviar, eso es lo que debe hacer y hacerlo correctamente (18).

2.7.2.3 Estrategia e Internet

Al tiempo que reconoce las ventajas y posibilidades que Internet ofrece, Michael Porter sostiene que esta poderosa herramienta no anula las fuentes tradicionales de ventaja competitiva sino que las hace más relevantes que nunca. Afirma que en la medida en que más compañías empiezan a hacer uso de la tecnología basada en Internet, la misma red se neutraliza como fuente de ventaja competitiva.

Lo cierto es que las empresas no podrán sobrevivir en el largo plazo sin ella, pero tampoco obtendrán mayor ventaja por tenerla. Las verdaderas ventajas competitivas se encuentran donde siempre han estado: en el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones en general. Internet puede apoyar todas estas actividades fundamentales, pero está lejos de suplantarlas.

En palabras de Porter, "será más fácil para las empresas tradicionales adoptar e integrar los métodos de Internet, que para las puntocom adoptar e integrar los métodos tradicionales". Esto no quiere decir que no haya espacio para empresas puramente basadas en Internet; pero las empresas de Internet también pueden combinar con éxito su presencia en línea con operaciones físicas.

La estrategia que saldrá vencedora será aquella que integre Internet a las fuentes de ventaja competitiva tradicionales, al menos en la mayoría de las industrias. La mayoría de los consumidores valorará más una combinación de servicios en línea, atención personalizada y una red de distribución física, que una oferta exclusivamente digital. (19).

2.7.3 Catálogos

Muchas empresas venden joyería con el envío de catálogos a domicilio, ya sea vía virtual o física (por ejemplo, Cartier) a clientes muy exclusivos. Con ello tratan de convencer al consumidor de adquirir sus productos o servicios. Algunas incluso han añadido catálogos electrónicos a su mezcla de mercadotecnia y actualmente hay algunos que sólo están disponibles en línea. No obstante, Internet aún no ha desplazado a los catálogos impresos. Varias empresas grandes venden líneas completas de productos por medio de ellos. Los consumidores tienen la posibilidad de comprar virtualmente cualquier cosa por este medio.

El 97% de las compañías que venden por catálogo reciben pedidos por Internet. Los catálogos basados en la red ofrecen varias ventajas con respecto a los impresos: ahorran costos de producción, de impresión y de envío por correo.

Pueden ofrecer también una cantidad ilimitada de productos e información, lo cual no es posible en un catálogo impreso. Los catálogos virtuales permiten la comercialización en tiempo real, ya que es posible agregar o eliminar productos y sus características según se necesite y los precios pueden ajustarse de manera inmediata si así se requiere. Sin embargo, es mucho más difícil atraer nuevos clientes para un catálogo de la red que para un catálogo impreso. Por esto es importante considerar ambos (Kotler y Armstrong, 2007).

2.7.4 Venta directa o multinivel

Algunas empresas como Avon, utilizan vendedores (venta multinivel) y catálogos para ofrecer productos a bajo costo a sus clientes y en determinadas fechas (Navidad y 10 de Mayo, por ejemplo). Se trata de buscar medios o canales adecuados para la venta de productos al segmento seleccionado. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas y necesidades, y luego adaptar la oferta y la presentación de mercadotecnia para ajustarse a las necesidades de cada consumidor. (Kotler y Armstrong, 2007).

2.7.5 Infomerciales

Los infomerciales son comerciales televisivos que poseen una duración igual a la de un programa típico de televisión de media hora (aproximadamente 28 minutos con 30 segundos). Los infomerciales, también conocidos como *patrocinios* o *programación pagada*, se emiten normalmente fuera de las horas pico, como durante el día o la madrugada (generalmente entre las 2 y 6 de la mañana). El vocablo *infomercial* está formado por las palabras "información" y "comercial". Como en cualquier forma de publicidad, el contenido es un mensaje comercial diseñado para representar los puntos de vista del anunciante. Los infomerciales están muchas veces preparados para que se parezcan a un programa de televisión normal, generalmente "talk shows". La teleaudiencia suele recibir poca o nula información del hecho dado que el programa es en realidad un comercial.

Los infomerciales están diseñados para solicitar una respuesta directa que es específica y cuantitativa y es, por tanto, una forma de mercadeo de respuesta directa. Los anunciantes de los infomerciales hacen uso de eslogans pegajosos (como "Póngalo y olvídense"), repiten ideas básicas, y/o emplean a personajes de estilo científico o celebridades como invitados o presentadores del anuncio. Muchos infomerciales tienen oferta limitadas y/o reclaman que las mercancías sólo

pueden ser adquiridas a través de la televisión, poniendo así presión en el telespectador para que compre el producto (19).

2.8 Herramientas de diagnóstico

Para poder identificar las posibilidades que tiene una empresa al competir en el mercado, es necesario realizar un diagnóstico muy completo, basado en diferentes herramientas que permitan conocer la situación real en que se encuentra. Éste es un paso indispensable que sin embargo muchas MiPYMES no advierten antes de empezar a operar.

2.8.1 Análisis de competidores

Una parte fundamental del análisis que debe realizar la compañía para que sus estrategias sean congruentes y efectivas es el de su competencia. Debe investigar y comparar de forma regular sus actividades de mercadotecnia para identificar cuáles son sus áreas de ventaja o desventaja frente a los competidores potenciales para saber a quienes debe atacar o evitar.

Los pasos que deben seguirse son:

1. Identificar a los competidores de la compañía.
2. Evaluar los objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de los competidores.
3. Decidir a cuáles competidores atacar o evitar (Porter, 2007).

Horacio Marchand, hace la pregunta: “¿Cómo le hacemos para que nuestra propuesta de valor sea tan única, tan diferenciada, tan difícil de copiar, que simplemente no compitamos?”. Y señala que los ganadores le tiran a ser únicos, no a ser mejores. Las compañías que arrasan y dominan son las que logran crear monopolios de valor. El monopolio de valor no tiene por qué limitarse a un

producto en sus características intrínsecas, sino a todo el paquete que forma la experiencia de compra y la de convivir con el producto (5a).

2.8.2 Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos

Es una conocida herramienta de gestión de cartera. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a principios de los años 70 por el Boston Consulting Group (20). También conocida como Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una Unidad de Negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera que contenga dos tipos de productos: productos de alto crecimiento que necesiten aportación de efectivo, y productos de bajo crecimiento pero que generen mucho efectivo.

La Matriz BCG considera dos dimensiones: **participación de mercado y crecimiento de mercado**. Su sentido básico radica en que si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía (21).

La colocación de productos se divide en cuatro categorías:



Estrellas

(rápido crecimiento, alta participación de mercado)

Las estrellas utilizan grandes cantidades de efectivo; son líderes en el negocio, por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo. Con mucha frecuencia, las estrellas enfrentan dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si necesitan liquidez, debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque la recompensa será Vacas lecheras. En síntesis, la estrella tiene alto crecimiento en la empresa, con márgenes de utilidad regulares.



Vacas lecheras
(crecimiento bajo, alta participación de mercado)

Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones necesarias deben ser bajas. Tienen ventas frecuentes y dan los mayores márgenes de utilidad y flujo de efectivo para la empresa. Las Vacas lecheras son a menudo las Estrellas de ayer y constituyen el sustento de la compañía.



Perros
(crecimiento lento, baja participación de mercado)

Se recomienda evitar o disminuir el número de Perros en la compañía.
Tener cuidado en emprender costosos “planes de rescate”.
Los Perros deben entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.



Niños problema
(alto crecimiento, baja participación de mercado)

Se denominan así ya que a veces crecen y otras no. Los niños problema tienen las peores características de efectivo de todos los productos, porque tienen altas demandas de efectivo, pero generan bajos retornos, debido a su baja participación de mercado. Si ésta se mantiene variable, los niños problema sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.

Se recomienda invertir fuertemente o liquidar; también es posible no invertir nada y generar algún nivel de efectivo que venga por sí solo.

2.8.3 Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta comúnmente utilizada para la formulación de estrategias. Ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa, al analizar elementos internos o externos de la misma (22).

Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que a nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las fortalezas y debilidades son factores internos que generan o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a sus disposición, comparados con sus competidores. Se pueden medir utilizando evaluaciones internas o un “benchmarking”. *

- Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que generan o destruyen valor. La empresa no puede controlarlas, ya que emergen de la dinámica competitiva de la industria / mercado o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales.

- Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

* “Benchmarking” es un punto de referencia para medir en comparación a la competencia.

- Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

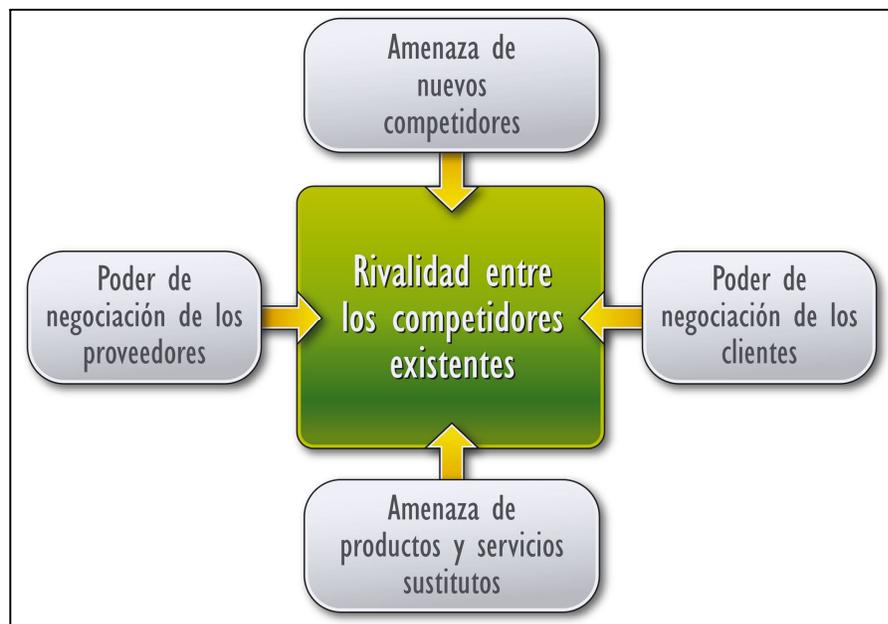
En síntesis:

- Las Fortalezas deben perfeccionarse y utilizarse
- Las Oportunidades deben aprovecharse
- Las Debilidades deben disminuirse y eliminarse y
- Las Amenazas deben sortearse

2.8.4 Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la industria

El modelo de cinco fuerzas de Porter es una herramienta reveladora de la estrategia de la Unidad de Negocio (UN), utilizada para hacer un análisis de atractividad (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de cinco factores medulares que se describen a continuación (Porter, 2004):

Figura 2.9 Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la industria



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter, 2007.

1. Ingresos de competidores. Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores, a pesar de las barreras de entrada existentes. Depende de:

- Economías de escala
- Requisitos de capital o inversión
- Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor
- Acceso a los canales de distribución de la industria
- Acceso a la tecnología
- Lealtad a la marca
- La probable reacción de los jugadores existentes en la industria
- Regulaciones del gobierno. ¿Los nuevos participantes pueden conseguir subsidios?

2. Amenaza de sustitutos. Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o servicio, especialmente cuando éste es más barato. Depende de:

- Calidad. ¿Existe un sustituto mejor que la oferta actual?
- Buena voluntad de los compradores de sustituir
- El precio y desempeño relativos de los sustitutos
- Los costos de cambiar al uso de sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

3. Poder de negociación de los compradores. Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir grandes volúmenes de productos? Depende de:

- Concentración de compradores. ¿Hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores. ¿Están los compradores forzados a ser exigentes?
- Nivel actual de calidad y servicio

- Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia delante en la industria
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

4. Poder de negociación de los proveedores. Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales, o son pocos? Depende de:

- Concentración de proveedores. ¿Hay muchos compradores y pocos proveedores dominantes?
- Poder de la marca. ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?
- Los proveedores amenazan con integrarse hacia delante en la industria (por ejemplo, fabricantes que pretenden instalar sus propios distribuidores minoristas)
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores
- Nivel actual de calidad y servicio
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?

5. Rivalidad entre los jugadores existentes. ¿Existe una competencia fuerte entre los participantes?, ¿hay alguno que sea el dominante, o son todos de igual fuerza y tamaño? Depende de:

- **La estructura de la competencia.** La rivalidad será más intensa si hay muchos competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si la industria tiene un claro líder de mercado.

- **La estructura de costos de la industria.** Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- **Grado de diferenciación del producto.** Las industrias donde los productos son “commodities” (acero, carbón) tienen típicamente una mayor rivalidad.
- **Costos de sustituir clientes.** Se reduce la rivalidad cuando los compradores enfrentan altos costos de cambio de proveedor.
- **Objetivos estratégicos.** Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será más intensa. Si los competidores están simplemente “ordeñando” rentabilidad en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.
- **Barreras de salida.** Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden a exhibir una mayor rivalidad.

A veces, se agrega el gobierno como una sexta fuerza competitiva.

2.8.5 Análisis posición competitiva-atractivo de la industria

También conocida como Matriz McKinsey o General Electric, se trata de un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir de las unidades de negocio estratégico que posee.

A continuación se presentan los puntos más importantes de esta matriz. En la Figura 2.10, se pueden ver las dos variables de evaluación: el atractivo de la industria y por otro lado, la posición competitiva, donde existen diferentes cuadrantes que relacionan ambas. De esta forma, se evalúan los rendimientos y oportunidades de inversión, según se localice de la empresa.

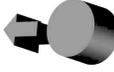
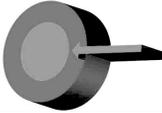
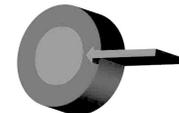
En la figura 2.11 se definen las rutas posibles que puede elegir la empresa de acuerdo a su situación particular.

Figura 2.10 Matriz de posición-atractividad.

		Posición competitiva		
		Fuerte		Débil
Atractivo de la industria	Alto	Mejores rendimientos Mejores oportunidades de inversión	Buenos rendimientos y oportunidades	Rendimientos insatisfactorios
		Buenos rendimientos y oportunidades	Rendimientos aceptables, difíciles de mejorar	Rendimientos bajos, difíciles de mejorar
	Bajo	Rendimientos moderados, escasas oportunidades de inversión	Rendimientos bajos, difíciles de mejorar	Peores rendimientos

Fuente: adaptado de Master Research (2005).

Figura 2.11 Acciones en la matriz de posición-atractividad.

		Posición competitiva		
		Fuerte		Débil
Atractivo de la industria	Alto	Invertir para ganar participación 	Invertir para mejorar posición 	Invertir para mejorar posición 
		Invertir para ganar participación 	Inversión selectiva 	Desinversión gradual 
	Bajo	Mantener 	Desinversión gradual 	Desinversión rápida 

Fuente: elaborado con información de Master Research (2005).

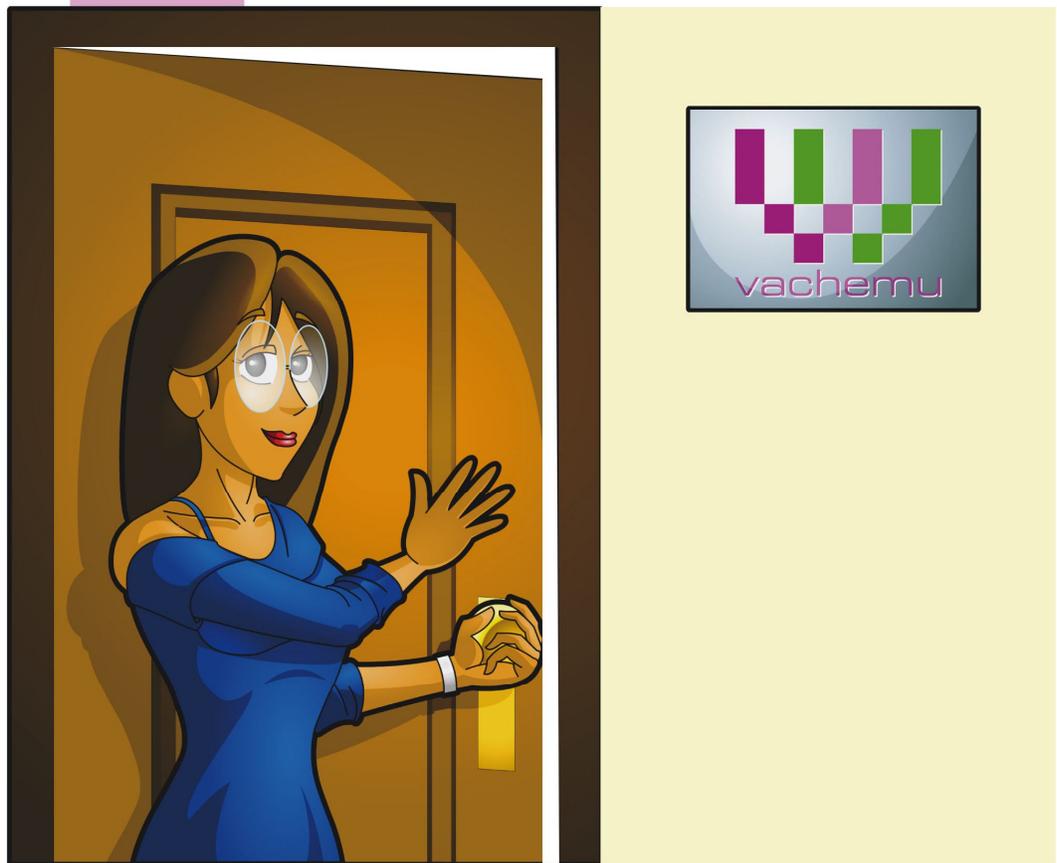
Por todo lo revisado en este capítulo, se puede concluir que el posicionamiento es un requisito indispensable para que las empresas logren permanecer en el mercado. De igual forma, es el último de los pasos que deben llevarse a cabo en un plan de mercadotecnia, debido a que primero es necesario tener un panorama certero de la dirección que se seguirá y esto sólo es posible después de realizar numerosos diagnósticos y análisis.

Es imposible “ser todo para todos”, en el sentido de que la empresa debe enfocarse en un segmento de mercado al que quiera –y pueda- atender, en vez de pretender ofrecer un producto o servicio para todas las personas. La segmentación de mercados permite definir, por medio de diferentes niveles y variables, el grupo al que debe dirigirse la empresa. Los datos que arroje dicha segmentación conducirán a identificar el mercado meta, es decir, el grupo de personas al que los esfuerzos y recursos deben enfocarse. Este paso inicial es sumamente trascendente, pues una vez que una compañía reconoce quién es su público objetivo, está en posibilidad de conocerlo en detalle y por ende, comprender qué es lo que le interesa y motiva. Así, podrá hacer una propuesta mucho más certera y eficiente que si la hiciera como ocurre con frecuencia en las MiPYMES: por intuición y apreciaciones subjetivas.

Al mismo tiempo, para lograr que una empresa pueda sobresalir en la industria a la que pertenece, es necesario desarrollar una ventaja competitiva. Los tres tipos son: liderazgo en costos, diferenciación y nicho. Son básicamente diferentes entre sí, por lo que la empresa debe entender cual es la postura que más le conviene adoptar, en relación a sus objetivos y capacidades. Una vez que la empresa conoce su mercado meta y define la ventaja competitiva que adoptará, será posible establecer cuáles serán las estrategias más adecuadas sobre la mezcla mercadológica que ofrecerá. Esta mezcla abarca la importancia de la marca, así como los medios alternativos de comunicación que puede emplear la empresa, para dar a conocer la posición que busca en el mercado de interés.

Capítulo 3

Empresa Vachemu de diseñadores y artesanos mexicanos



En este capítulo se describe a la empresa objeto del estudio y se presentan los aspectos fundamentales que la conforman. La información representa la situación en que se encuentra la empresa actualmente.

3. 1 Descripción de la empresa

Historia

México es un país rico en expresiones culturales que conllevan un interminable muestrario de artesanías, que varían según la región y costumbres. Este símbolo de folclor y diversidad étnica, es orgullo nacional y se reconoce a nivel mundial. Sin embargo, poco se ha explorado en el terreno de lo que nuestro país ofrece en diseño artesanal contemporáneo que, sin dejar de ser auténtico, tiene una propuesta vanguardista y estética de la más alta calidad.

En este contexto nace Vachemu, a principios del año 2004, una empresa que pretende promover productos con diseño de vanguardia capaz de competir en los más exigentes mercados internacionales, rescatando y promoviendo el trabajo artesanal mexicano.

En Vachemu se inició una búsqueda de talento por diferentes medios, como foros, exposiciones temáticas, recomendaciones, catálogos y viajes a través de la República y fuera de ella, con el fin de encontrar a los mejores exponentes del diseño artesanal mexicano y compararlos con las propuestas de otros países como Suiza, Italia, Francia, Estados Unidos y Canadá. Los parámetros de selección no sólo incluían el más alto nivel de calidad en la manufactura de los productos, sino además una propuesta actual de diseño, orientación ecológica (utilizar materiales y procesos amigables con la naturaleza) y, de manera primordial, el profesionalismo de los diseñadores en tiempos, costos y producción.

Todo lo anterior tiene el propósito de integrar un conjunto de cualidades con las cuales se tendría mayor oportunidad de competir en un mundo globalizado. De esta forma, se pretende crear fuentes de trabajo, atrayendo inversión extranjera y comercializando productos dentro y fuera del país.

3.1.1 Objetivos

El objetivo actual de Vachemu es fungir como un medio de vinculación entre los diseñadores y artesanos y los diferentes canales de venta, en México y el extranjero. La prioridad es beneficiar a los productores por medio de un intercambio comercial justo.

3.1.2 Misión

Ser una empresa autosustentable que promueva el trabajo de calidad de diseñadores y artesanos de la República Mexicana con un esquema de comercio justo.

3.1.3 Visión

Consolidarse como una organización altamente competitiva y confiable en la promoción y fomento del desarrollo de artesanos y diseñadores, reconocida a nivel nacional e internacional, por su impacto social y consistencia financiera, basada en un esquema de comercio justo y responsabilidad social.

3.1.4 Valores

Honestidad

Para Vachemu es indispensable fomentar las relaciones de honestidad con todos los miembros con los que colabora, tanto en forma interna como externa.

Eficacia

La eficacia es un valor prioritario en Vachemu, ya que se busca que se realicen con éxito las actividades que son necesarias y que añaden valor a la empresa.

Eficiencia

En Vachemu se considera de vital importancia que las cosas se realicen con esmero desde el principio, con la certeza de que es mejor prevenir que corregir.

Compromiso

El compromiso es un valor que en Vachemu es sumamente importante debido a que siempre habrá mejores temporadas que otras y es necesario seguir adelante.

Responsabilidad

Para Vachemu, las personas deben ser responsables de sus acciones y omisiones, con el fin de buscar el bien común.

Confianza

Vachemu considera la confianza entre las personas como un valor indispensable que debe construirse día a día y sin el cual no es posible establecer relaciones leales y permanentes.

3.1.5 Filosofía

Para Vachemu, colaborar por medio de alianzas es la mejor estrategia para ubicarse en el mercado nacional e internacional, con lo que se busca lograr mayor presencia, competitividad y permanencia a largo plazo.

3.2 Principales productos y servicios

La actividad que realiza actualmente la empresa consiste en promover y representar el trabajo de diseñadores y artesanos en espacios diversos de

exhibición y venta de alto prestigio, así como brindar asesoría sobre tendencias de mercado y apoyo técnico y administrativo.

De acuerdo a las entrevistas a diseñadores (ver Anexo 2), se desprendió información que indica que todos son micro empresas y que tienen experiencia y capacidades muy variables de producción.

Los productos que Vachemu ofrece actualmente se agrupan en varias categorías:

- Joyería: Casual (para uso diario) y Fiesta (para eventos especiales)
- Bolsas
- Velas
- Portarretratos
- Espejos
- Folclor

A continuación se muestran algunas imágenes de los diferentes productos que integran las líneas que maneja Vachemu.

Joyería

		
Collar y aretes de vidrio y plata, fabricación artesanal. Jalisco	Collar y aretes de vidrio y plata, fabricación artesanal. Jalisco	Anillos de vidrio y plata, fabricación artesanal. Jalisco

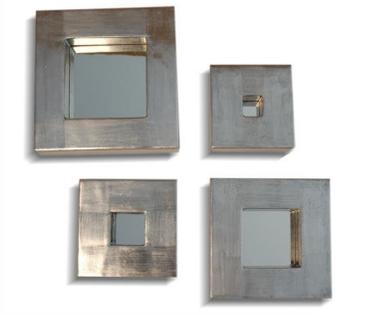
		
Anillos de vidrio soplado. Estado de México	Anillos de vidrio soplado. Estado de México	Collar de vidrio soplado y plata. Estado de México
		
Anillo de plata mate y acrílico Distrito Federal	Anillo de acero y acrílico Distrito Federal	Brazaletes de acrílico Distrito Federal

Bolsas

		
Bolsa de piel con impresión en serigrafía Distrito Federal	Bolsa de piel con impresión en serigrafía Distrito Federal	Bolsa de piel con impresión en serigrafía Distrito Federal

		
Bolsa de malla Distrito Federal	Bolsa de malla Distrito Federal	Bolsa de malla Distrito Federal

Espejos

	
Espejos de madera con hoja de plata Distrito Federal	Espejos de madera con hoja de oro Distrito Federal

Velas

		
Vela artesanal hecha con granos de elote y frijoles. Estado de México	Vela artesanal hecha con tortilla, chiles y frijoles. Estado de México	Vela artesanal hecha con epazote y jitomate. Estado de México

		
<p>Velas hechas a mano en forma de fruta, con pabulo ecológico. Estado de México</p>	<p>Velas hechas a mano en forma de verdura, con pabulo ecológico. Estado de México</p>	<p>Velas hechas a mano en cáscara de naranja, decoradas con flores. Morelos</p>

Portarretratos

	
<p>Portarretratos hecho en caoba -de tala legal- y aluminio. Jalisco</p>	<p>Portarretratos hecho en pewter libre de plomo. México, D. F.</p>

Folclor

		
<p>Anillos de chaquira hechos a mano. Jalisco</p>	<p>Bolsa de chaquira hecha a mano. Jalisco</p>	<p>Pulseras de chaquira hechas a mano. Jalisco</p>

3.3 Criterios de selección

La Dirección General se encarga de seleccionar a los diseñadores que serán parte de Vachemu para ser representados, la cual consiste en evaluar cualidades fundamentales:

- Diseño aplicado a producto, excepto muebles
- Diseño y/o manufactura mexicana
- Producción parcial o totalmente artesanal
- Propuesta de diseño y calidad
- Capacidad y disposición de respuesta (información, producción)

3.4 Organización

Vachemu opera en cuatro áreas básicas: Dirección General, que coordina todas las actividades de la empresa, Comercialización, que se encarga de las ventas y cobranza, Comunicación, que se ocupa del diseño de la página web y medios de comunicación y la parte Legal, que lleva la contabilidad y contratos de la empresa.

Figura 3.1. Estructura y organigrama básico de la empresa.



Fuente: información obtenida de la empresa.

3.5 Clientes

Los clientes de Vachemu son los responsables de espacios en el Distrito Federal que gozan de un alto prestigio nacional e internacional en la promoción del arte y la cultura en México, tales como museos, galerías, hoteles y boutiques. Ellos son:

- Museo José Luis Cuevas
- Antiguo Colegio de San Ildefonso
- Museo Nacional de Antropología
- INAH Centro de Tlalpan
- Teotihuacan
- Centro Cultural España
- Museo Rufino Tamayo
- Hotel Camino Real México
- Museo Franz Mayer
- Museo Mexicano de Diseño-MUMEDI
- Arte Mexicano para el Mundo
- Galería Mexicana de Diseño
- Papalote Museo del Niño
- Museo de las Ciencias-Universum
- Centro Nacional de las Artes
- Museo de Arte Moderno
- Museo de Bellas Artes
- Museo Interactivo de Economía

Vachemu también realiza venta directa en las exposiciones donde se presenta, en las que el público es de mujeres jóvenes en su gran mayoría.

Al mismo tiempo, el perfil del consumidor de los productos de Vachemu lo representan en su gran mayoría mujeres, como pudo apreciarse en los datos obtenidos de los registros en su página web (ver anexo 3). De 139 registros, 120 son

mujeres y 19 son hombres; 75 se ubican en el Distrito Federal, 36 en el interior de la República y 9 en otros países de América y Europa. Su perfil es de profesionistas que trabajan por cuenta propia o para una empresa y que utilizan el Internet como medio de consulta y herramienta de trabajo. Existen tres tipos de contactos: los que están interesados en comprar productos, los que quieren poner un negocio con los productos de Vachemu y los que quieren ofrecer sus productos a la compañía. Así mismo, las líneas se ubicaron en el orden siguiente, de acuerdo al interés de los contactos registrados:

Tabla 3.1 Porcentaje de elección por línea de Vachemu.

Línea	Porcentaje de elección
Joyería	52.1%
Velas	22.3%
Bolsas	10.6%
Espejos	8.5%
Portarretratos	3.2%
Folclor	3.2%

3.6 Canales de distribución

Vachemu vende en espacios de gran prestigio nacional e internacional en el ámbito del arte, la cultura y el diseño, ubicados en la Ciudad de México. Estos espacios reciben los productos a consignación, lo que implica que el precio al que lo reciben es bajo.

Vachemu también realiza venta directa en exposiciones y ferias en las que participa, aunque son periódicas e inconstantes.

Aunque tiene una tienda virtual, no ha utilizado este medio de venta.

3.7 Mercadotecnia y ventas

Las estrategias que Vachemu ha implementado en el área de Mercadotecnia han sido más bien empíricas. La empresa se ha enfocado en promover su marca en todos los productos que vende, dándole prioridad a dirigir al público hacia su página web, ya que en ella se pretende incluir información detallada y actualizada sobre la empresa y sus productos. Sin embargo, las actividades involucradas en la representación en espacios no han dejado tiempo ni recursos para desarrollar la página, que hasta la fecha está en inconclusa.

Las ventas que se generan provienen de un porcentaje acordado con los diseñadores sobre las ventas mensuales de cada uno de los espacios de promoción. Dichos espacios han comprobado tener una retribución muy baja, lo cual conlleva a que las ventas y los porcentajes sean marginales.

Los precios son fijados por un lado por los diseñadores y por el otro por los espacios que reciben a consignación, así que Vachemu se encuentra en medio.

A continuación, se presentan las líneas de productos de mayor a menor venta:

1. Joyería casual
2. Joyería fiesta
3. Bolsas
4. Folclor
5. Espejos
6. Portarretratos
7. Velas

Imagen Corporativa

Nombre

Los directivos de la empresa eligieron como nombre Vachemu tan sólo porque les pareció una palabra interesante que en realidad no significa algo en particular.

Logotipo

Tiene la intención de representar el diseño mexicano con un enfoque de vanguardia. Es por ello que los colores que utiliza son magenta, verde y rosa mexicano.

Se buscó un estilo alegre y sobrio al mismo tiempo, donde los cuadros representan por un lado la artesanía (simulando un tejido) con la tecnología, en el sentido de competitividad y actualidad.



Aplicaciones

- Tarjetas de presentación
- Hojas membretadas
- Catálogo de productos
- Calendarios promocionales

Figura 3.2 Página web de Vachemu.



<http://www.vachemu.com/> (1)

Como puede observarse, se utiliza la leyenda “Hecho en México”, que resalta con especial interés que los productos estén manufacturados en el país.

3.8 Operaciones

Vachemu opera en 2 áreas principales del negocio:

Actividades de la Dirección General:

- Selección de diseñadores y artesanos
- Selección de líneas y productos

- Diseño de página web
- Diseño de imagen corporativa y aplicaciones: papelería de la empresa, calendarios, catálogos, fotografía
- Asesoría en diseño y otros aspectos a los diseñadores y artesanos
- Análisis de tendencias de diseño
- Búsqueda de contactos y oportunidades de negocio
- Seguimiento de correos electrónicos

Actividades de la Dirección Administrativa:

- Planear calendario de fechas de corte, surtido y facturación, en los espacios de venta
- Reporte de corte de ventas
- Pago a diseñadores y proveedores
- Supervisión de espacios
- Registro de costos operativos
- Registro de posibles nuevos miembros u organizaciones de apoyo
- Entrega de documentos a contador y pago de impuestos
- Seguimiento a correos electrónicos

3.9 Logros

Los logros más significativos que ha conseguido Vachemu son los siguientes:

- Presencia en los museos y galerías más importantes de la Ciudad de México, tales como el Palacio de Bellas Artes y el Museo de Antropología e Historia, además de Hoteles Camino Real.
- Colaboración con diseñadores y artesanos de diferentes partes de la República. Muchos han ganado premios nacionales e internacionales.

- Base de datos de contactos interesados en compras de mayoreo y menudeo, así como la posibilidad de ser parte del catálogo de Vachemu.
- Envíos de pedidos a Italia, Canadá, Suiza, Japón y Estados Unidos.
- Participación en más de 15 exposiciones en la Ciudad de México, incluyendo ExpoPymes 2007.

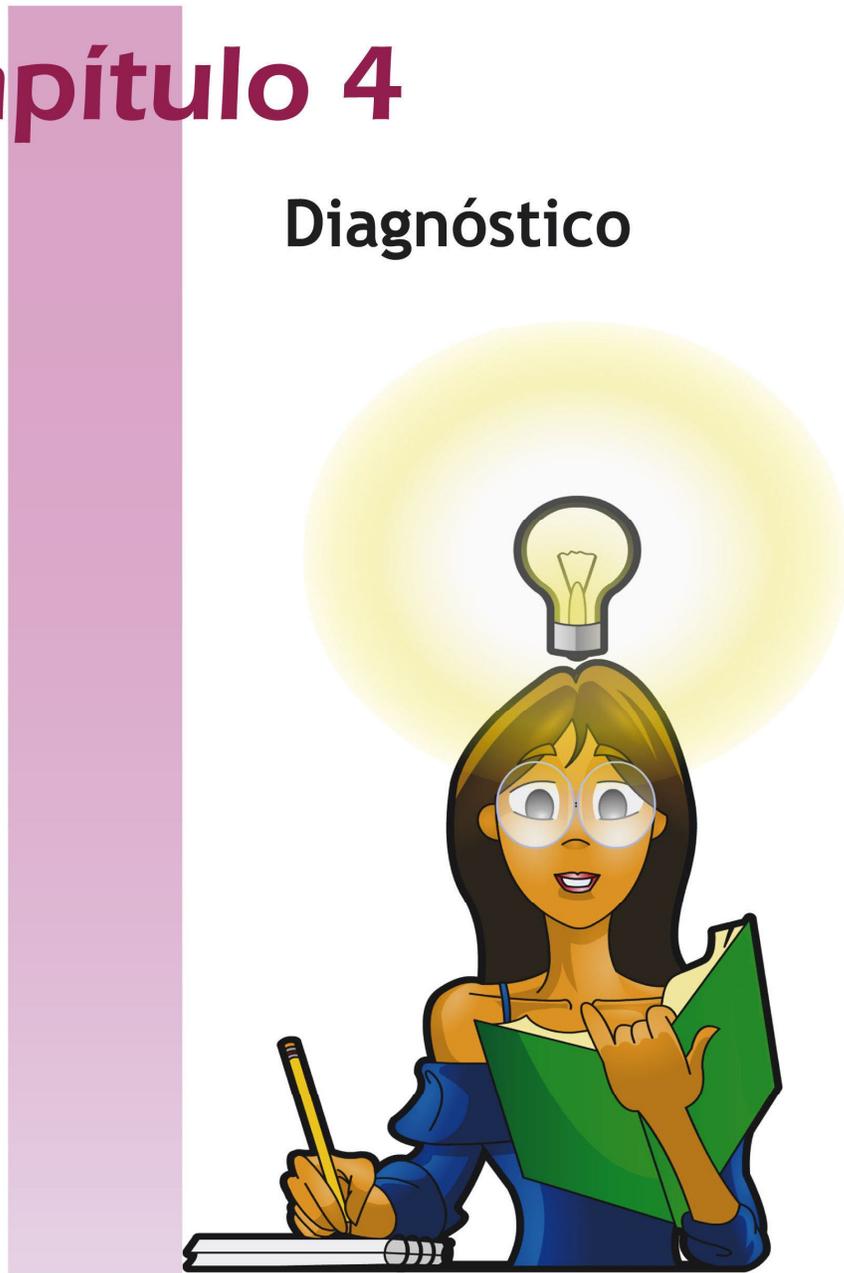
De esta forma, es claro que Vachemu ha desarrollado importantes esfuerzos en la promoción y representación de líneas de productos en los ámbitos del arte, la cultura y el diseño. Sin embargo, aunque tienen un claro interés social, no se han reflejado en ventas, pues la empresa reporta costos operativos superiores a los ingresos que percibe. Al mismo tiempo, puede observarse que ésta dedicó grandes esfuerzos en el diseño corporativo de su marca y sin embargo no realizó un estudio sobre las necesidades que éste debía cumplir.

Al mismo tiempo, es evidente que la selección de los productos se rigió también por el diseño. Sin embargo, no se estudió la conveniencia comercial de manejar cada uno de ellos de forma individual y tampoco de forma conjunta. Vachemu cuenta con recursos muy limitados, que están dispersos en muchas actividades que no dan valor a la compañía.

En el siguiente capítulo se hará un diagnóstico detallado sobre la situación interna de Vachemu y cómo compete en su entorno.

Capítulo 4

Diagnóstico



En el presente capítulo, se utilizan diferentes herramientas, para realizar los análisis interno y externo de la empresa y su entorno, respectivamente, que al final se integran en el diagnóstico estratégico.

4.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo pretende identificar la atractividad del mercado y la industria en que participa una empresa. Sin embargo, en el caso de Vachemu es difícil definir una sola industria, debido a la cantidad de cadenas productivas implicadas en los procesos que tiene actualmente, que incluyen manufactura de plástico, vidrio, plata, madera, metal y de otros materiales.

Así mismo, la empresa abarca dos conceptos muy diferentes: artesanía y diseño contemporáneo al mismo tiempo, lo cual implicaría a la vez, analizar ambas industrias. Tan sólo en el caso de las artesanías, existe una gama muy amplia de productos, tipos de competidores, canales de venta, además de medios de promoción y publicidad. Esto haría además que el análisis resultara muy complicado y sobre todo, sin utilidad para la empresa, en vista de que los resultados no conducirían a un diagnóstico práctico para ella.

De igual forma, de la información de la empresa se desprende que la línea más importante de productos que tiene, tanto en ventas como en interés para su público objetivo, es joyería, cuya característica principal es el diseño mexicano.

Por todo lo anterior, el presente análisis del entorno se orienta a estos dos elementos clave: joyería y diseño. De esta manera, se analiza a la competencia actual con la finalidad de identificar diferenciadores importantes y también a la potencial, que se ubica en la industria de joyería, de interés para la empresa.

4.1.1 Análisis de competidores actuales y potenciales

En México existen múltiples instituciones tanto gubernamentales como privadas cuyo énfasis es la promoción y venta del arte, la cultura y el diseño mexicanos.

A continuación se enlistan las más importantes:

Tabla 4.1 Instituciones y compañías que promueven el diseño y las artesanías en México.

Siglas o nombre corto	Nombre completo o descripción
FONART	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
MAP	Museo de Arte Popular
MUMEDI	Museo Mexicano de Diseño
GDM	Guía de Diseño Mexicano
GMD	Galería Mexicana de Diseño
FUSION	Bazar de Arte y Diseño
DIME	Luchando por el diseño mexicano
INDUSTRIAS PEÑOLES	Centro de Información de Moda para Joyería
HABLANDO EN PLATA	Grupo de diseñadores de joyería en plata
AMAJ	Asociación Mexicana de Autores de Joyas

En este análisis de la competencia actual, se consideraron factores de referencia para tener parámetros de relación con Vachemu. De esta forma, se evalúa la misión y visión, el tipo de organización, la infraestructura con que operan, los productos que manejan, el mercado atendido, los clientes, el factor de diferenciación y el ámbito de impacto o presencia (ver anexo 4).

Existen organizaciones reconocidas que promueven el arte y la cultura tradicionales en México, como es el caso de FONART y el MAP. Ellas están primordialmente basadas en el fomento de las artesanías típicas y el folclor de los diferentes estados de la República. Estas dos instituciones tienen reconocimiento y apoyo de organismos de gobierno y privados.

Existen también otras empresas que promueven diseño mexicano en todos sus tipos: gráfico, industrial, editorial y web, como GDM. Algunas incluso promueven diseño de otros países. Tal es el caso de GMD y MUMEDI.

Las propuestas que tienen FUSION y DIME son muy interesantes; sin embargo, la estrategia es local y de impacto a corto plazo, ya que no ofrecen una alternativa de competitividad para los diseñadores que representan.

Por otro lado existen organismos con un enfoque particular la promoción y creación de joyería, como el Centro de Información de Moda para Joyería, de Industrias Peñoles, Hablando en Plata y la Asociación Mexicana de Autores de Joyas. El primero está respaldado por la minera más grande del país y se enfoca únicamente en diseño de joyería. Sin embargo, además de ser competencia porque impulsa a otros diseñadores, puede brindar apoyo a compañías que participen en esta industria, en vista de que su interés es la promoción y apoyo de todos los canales relacionados al diseño de joyería de plata en México. Los otros dos organismos involucran a un pequeño grupo de diseñadores de joyería en plata, al tiempo que promueven actividades relacionadas con la industria.

De acuerdo al análisis de la competencia en el ámbito que se actualmente se encuentra de Vachemu, como representante de diseñadores y artesanos, se observa que enfrenta a competidores mucho más fuertes en recursos de toda índole y con un sólido posicionamiento, ya que algunas de ellas tienen impacto en la Ciudad de México, otras a lo largo de la República y también existen las que participan, de forma física o virtual, fuera del país.

4.1.2 Mercado de productos con diseño mexicano

Innumerables escritores han reconocido que no existe un sólo México; un México que represente a todos y sus diferentes manifestaciones artísticas y culturales. Carlos Monsiváis, reconocido periodista, cronista, ensayista y narrador mexicano,

habla de la energía, la imaginación publicitaria, los sitios extraños, los lugares majestuosos, el habla profana y el colorido que lo describen. El país, afortunadamente, es sumamente rico en expresiones, tan diversas como su gente. Lo mismo ocurre en el llamado Diseño Mexicano, que más allá de ser uno, se puede decir que existen múltiples estilos y tendencias.

Por otro lado, las diferentes líneas de expresión artística muchas veces se reducen a estereotipos de imágenes como nopales, chiles o sombreros, también ídolos de la época de oro del cine mexicano o la Revolución; otros personajes muy apreciados en nuestra cultura, como la Virgen de Guadalupe y Frida Kahlo también han sido sumamente explotados comercialmente. Así, aunque reconocidamente mexicana, esta iconografía nos conduce a dos puntos ampliamente concurridos: el pasado y el cliché. En este terreno, se abre la oportunidad –y necesidad- de crear un diseño mexicano con una propuesta nueva y fresca.

Los críticos más puristas del arte y diseño mexicano pueden señalar que utilizar la parafernalia común es símbolo de autenticidad y reafirmación de la identidad mexicana. Sin embargo, no debería asustarnos el identificar y conocer las tendencias y necesidades de lo que ocurre fuera del país. Más allá, debería existir un compromiso por hacerlo. En palabras aún vigentes del filósofo mexicano Samuel Ramos “Nacimos en medio de una avanzada civilización que, sin ser obra nuestra, se nos impuso, no por un azar, sino por tener con ella una filiación espiritual. En consecuencia, es forzoso admitir que la única cultura posible entre nosotros tiene que ser derivada” (Ramos, 2006). Por lo tanto, el definir algo como “mexicano” no debería ser limitante, sino un distintivo de valores universales, como arte, calidad y vanguardia.

Los países con mayores propuestas de diseño a nivel mundial no se preocupan por representar las imágenes que les pertenecen –de manera local- en todos sus conceptos. Imaginemos que Japón, ícono internacional de la moda, tuviera geishas o el blanco y rojo de su bandera en todos sus diseños. Sería tanto como que los

franceses explotaran la Torre Eiffel, las baguettes y las boinas como principal referente de su amplísima cultura. El utilizar de forma insistente los motivos nacionales es muy útil para aplicaciones en playeras y tazas que los turistas adquieren como souvenirs; pero definitivamente no es el único camino -y probablemente tampoco el mejor- para generar un diseño que represente lo mexicano, más por su propuesta que por los símbolos que utiliza.

Figura 4.1 Temas recurrentes en los productos con diseño mexicano.



Fuente: http://cgi.ebay.co.uk/Frida-Kahlo-Big-Mexican-Market-Shopping-Tote-Bag_W0QQcmdZViewItemQQitemZ130181356700 (1) y http://www.resourcerags.com/astro/tt_guadalupe.shtml (2)

4.1.2.1 Marcas posicionadas en México y en el extranjero

Se realizó un análisis de los diseñadores mejor posicionados en el mercado de productos que representan al diseño mexicano, tanto a nivel nacional como internacional para evaluar cómo es que consiguieron el éxito y reconocimiento del que ahora gozan. Una coincidencia que tienen es que se basaron en una marca y diseño propios. Por medio de un correcto “branding” han podido posicionarse como representantes del diseño mexicano, en ámbitos específicos.

A continuación, se presentan tres marcas ampliamente posicionadas en diseño mexicano y algunas de las características más importantes que las definen.

NaCo (fundada en 1998)

Elabora playeras y accesorios con motivos populares mexicanos.

Su público son hombres y mujeres jóvenes mexicanos o estadounidenses.

Vende en más de 250 tiendas ubicadas en México y Estados Unidos.

Figura 4.2 Playeras de la marca NaCo.



Fuente: <http://www.chidochido.com/> (3).

Pineda Covalin (fundada en 1996)

Ofrece una línea de mascadas, corbatas, bolsas, anteojos y otros accesorios con motivos representativos de la cultura mexicana, como alebrijes, Frida Kahlo, Diego Rivera y la mariposa Monarca.

Su público son mujeres y hombres, mexicanos y extranjeros, con poder adquisitivo.

Vende en tiendas de museos y propias, localizadas en México, Estados Unidos, Canadá, Francia, España e Inglaterra.

Figura 4.3 Bolsas y zapatos de la marca Pineda Covalin.



Fuente: <http://www.pinedacovalin.com/> (4).

Daniel Espinosa (fundada en 1996)

Diseña y produce joyería de plata en combinación con otros materiales y aplicaciones.

Su público objetivo son mujeres, mexicanas y extranjeras, con poder adquisitivo medio-alto.

Vende en boutiques exclusivas en México, Estados Unidos, Canadá y Europa.

Figura 4.4 Pulsera y collar de la marca Daniel Espinosa.



Fuente: <http://www.danielespinosa.com/> (5).

Como puede apreciarse, existen diversas propuestas que experimentan las necesidades percibidas de diseño mexicano en productos de calidad.

En el caso de la marca NaCo, tiene un éxito enorme debido a que ha sabido posicionarse con un sello distintivo, humorístico, que refleja algunas actitudes y características típicas de los mexicanos en el país, y de aquellos que emigraron a Estados Unidos. Diseña líneas exclusivas para grupos musicales tan importantes como Café Tacuba y participa en eventos masivos para jóvenes, tanto en México, como en Estados Unidos.

Pineda Covalin nació como una propuesta para el Museo Nacional de Antropología, con motivos claramente identificados para el público extranjero. Sin embargo, a diferencia de los productos tipo “souvenir”, Pineda Covalin hace una propuesta que integra motivos importantes de la cultura mexicana, en un concepto elegante y distintivo.

De igual manera, el prestigio que tiene Daniel Espinosa se debe a que ha sabido entender particularmente las necesidades de las mujeres que buscan diseños sofisticados y vanguardistas. Además, apoya diversas causas de importancia para este segmento, como la lucha contra el cáncer de mama, con la fundación CIMA y el proyecto “Alzar la Voz contra la Violencia Doméstica”.

Con este análisis puede concluirse que la marca, adecuada al segmento específico de mercado al que cada una se dirige, juega un papel fundamental en el posicionamiento. De igual manera, la propuesta de diseño que ofrecen es fresca y vanguardista. Finalmente, es necesario recalcar que el éxito del que ahora gozan estas marcas se ha cosechado a través de muchos años.

4.1.3 Mercado de joyería en México

La industria joyera mexicana cuenta con una importante tradición, desde tiempos prehispánicos. Durante el periodo colonial español, México, debido a su riqueza

minera, se convirtió en el primer productor mundial de plata. Actualmente es un país reconocido a nivel internacional por su variedad de artesanías y joyería, gracias a la habilidad, creatividad y sensibilidad de su gente. Los productos con diseños precolombinos, la filigrana y la joyería moderna son los de mayor demanda. **Por ser generalmente clásicos y poco innovadores, son muy sensibles a las oscilaciones en el precio del metal por el pequeño valor agregado que aportan.** En toda la geografía mexicana es posible encontrar tanto talleres como mercados joyeros. (6)

La industria de metalistería y joyería, representa el 1% del total de las industrias manufactureras, respecto a las Unidades Económicas*, donde Guerrero ocupa el primer lugar, con 1844; le sigue Jalisco, con 397 y en tercer lugar está el Distrito Federal, con 264. La fabricación es casi artesanal y se realiza en pequeños talleres. En Jalisco se produce el 60% del total de la joyería que se elabora en el país, al mismo tiempo que se ubica en el primer lugar en manufactura y exportación de joyería de oro y plata. Esta industria regional agrupa a más de 3,000 talleres, los que a su vez crean más de 15,000 empleos directos. (7)

La joyería es utilizada tanto por mujeres como por hombres. Las pautas de consumo varían en función de la edad y el nivel económico. En términos generales, **la mujer joven prefiere joyería en plata**, mientras que la mujer adulta se inclina por diseños en oro. **La clase social con mayor poder adquisitivo opta por diseños más sofisticados e innovadores**, mientras que el resto usa joyería en oro tradicional (6).

Los precios son sumamente variables, dependiendo de las características del diseño y los materiales, principalmente.

* La Unidad Económica es una entidad productora de bienes y servicios. INEGI.

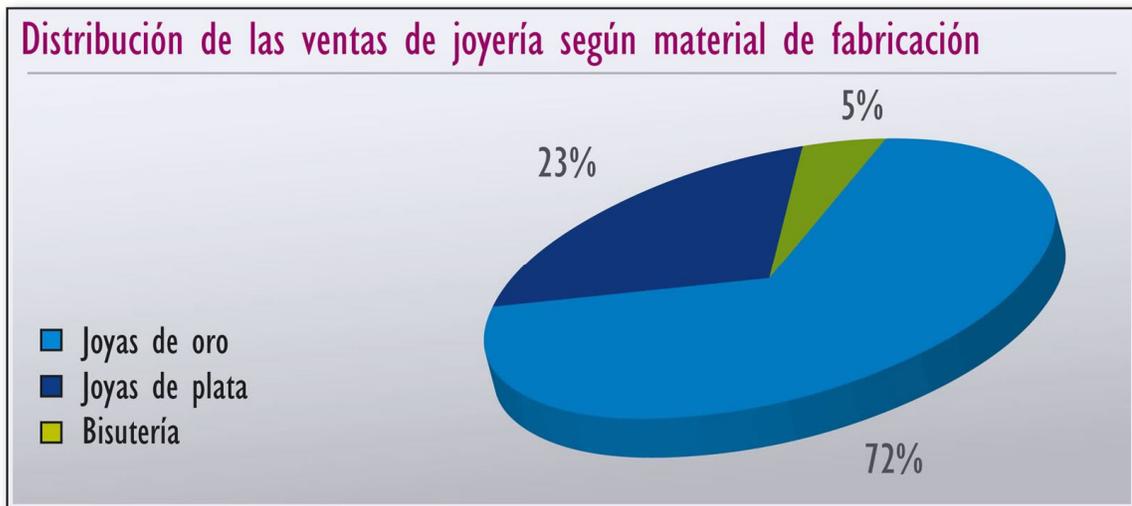
Tabla 4.2 Niveles de precio en joyería.

Niveles	Producto	Precio (moneda nacional)
4º Percentil	Joyería exclusiva	\$5,000.00
3er Percentil	Joyería con diseño	\$1,000.00
2º Percentil	Joyería de moda	\$200.00
1er Percentil	Bisutería	\$10.00

Fuente: Información de tiendas en la Ciudad de México. Investigación directa

El 72% de las ventas corresponde a joyería en oro, mientras que la joyería de plata representa un 23%. El 5% restante corresponde a las ventas de bisutería y joyería de fantasía importada principalmente de países asiáticos y se concentra principalmente en el Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León. (6)

Figura 4.5 Distribución de las ventas de joyería



Fuente: Guzmán, S. (2006) El mercado de la joyería en México.

El mercado de joyería en México está atravesando por una época de cambios originados por los altos precios del metal. Con la llegada masiva de productos de bisutería asiática al mercado, surgen apuestas y esfuerzos de numerosos agentes del sector por **impulsar el diseño en las creaciones para tener acceso a**

mercados extranjeros de una manera más competitiva. (6)

El alto precio del metal provocó a mediados de 2005 un estancamiento en las ventas de joyería de oro. Los comerciantes, como solución provisional, optaron por la joyería en plata o bien la importación masiva de bisutería asiática, que pronto inundó y saturó los mercados.

El sector de la joyería está muy influenciado por la evolución general de la economía. Las fluctuaciones del poder adquisitivo de la población se traducen en importantes variaciones en el consumo de joyería en México. La joyería es un producto indicativo de estatus y posición económica, que forma parte de la cultura y de la estética mexicana, al entenderse como parte del atuendo personal y cotidiano. El nivel de ingreso y su desigual distribución en México determina las características del consumo y del tipo de producto demandado.

4.1.3.1 Tamaño del mercado

Si bien las mujeres siguen percibiendo menores salarios -a nivel mundial- en comparación a los hombres por el mismo tipo de trabajo realizado, (5) cada vez tienen mayor fuerza como consumidoras. Diferentes estudios han demostrado que las mujeres hacen o influyen en el 80% de todas las compras (Gobé, 2001).

En la película “Poderosa Afrodita”, de 1995, Woody Allen utiliza una frase muy ilustrativa cuando su hijo le pregunta: “¿Quién es el jefe, tú o mi mamá?” y él le responde “Yo soy el jefe; tu mamá es sólo la que toma las decisiones”.

En el caso de la joyería, las estadísticas coinciden: las mujeres de entre 40 y 60 años realizan el 80% de las compras. Los artículos de más de 1,000 USD son generalmente comprados por hombres. (8)

En México hay 54,216,256 de mujeres, cifra mayor a la de hombres (52,466,262), y la tendencia a 10 años es que esta diferencia continúe. (8)

Por lo anterior, es recomendable que las compañías estén conscientes de los cinco factores clave que motivan la compra en las mujeres.

1. **Respeto:** Las mujeres están bien informadas. Buscan los productos antes de comprarlos. Leen los ingredientes con mucho más cuidado que los hombres para asegurarse de que no tienen productos dañinos, y de que tienen mucho cuidado con sus decisiones.
2. **Individualidad:** Las mujeres juegan múltiples roles en la actualidad y no quieren que se dirijan a ellas en una perspectiva única y estrecha. Son femeninas, poderosas, madres amorosas, independientes, sensuales, inteligentes y mucho más.
3. **Alivio para el estrés:** en numerosos estudios se ha demostrado que el estrés es el enemigo número uno de las mujeres. Las mujeres de hoy se sienten abrumadas al tomar al mismo tiempo el rol como sustento de la familia y como principales cuidadoras de su familia.
4. **impulso:** Muchas mujeres basan la mayor parte de sus decisiones en emociones, en vez de elementos racionales. Los estudios han demostrado que no quieren leer listas de números y estadísticas. Lo que quieren saber es qué puede hacer el producto por ellas en forma personal.
5. **Conexión:** Las mujeres quieren diálogo, no transacciones. Están buscando marcas en las que puedan confiar y a menudo permanecerán extremadamente fieles a un producto o servicio que ha conquistado su confianza en forma constante. Parte de la relación que una mujer tiene con una marca tiene que ver con que ésta represente algo importante en su vida (Gobé, 2001).

La investigación de mercados ha demostrado en múltiples ocasiones que lo primero que buscan las mujeres como personas y también como consumidores son relaciones duraderas. Ellas prefieren soluciones personales porque quieren sentir una conexión más profunda con el servicio o producto que adquieren (Gobé, 2001).

4.1.3.2 Crecimiento del mercado

Cerca de un 20% de la población conforma lo que se considera clase social media-alta* . Ellos son los potenciales consumidores de joyería de gama alta y son atraídos por diseños elegantes, modernos y con calidad garantizada, siendo el precio un factor secundario. Para conquistar a este nicho, es necesario observar las tendencias del gusto de los consumidores, invirtiendo recursos en el diseño de productos novedosos.

El resto de los consumidores opta por joyería en oro más tradicional y de producción nacional. El peso de las piezas influye directamente en el precio, de forma que se puede establecer una relación entre el tipo y peso de las piezas con la clase de comercialización y el perfil del consumidor final de las mismas.

Por otro lado, en México más del 50% de la población son mujeres y es un mercado que muestra crecimiento en los próximos diez años.

A continuación, se presentan datos relevantes sobre el consumo de joyería:

- Las ventas de joyería son muy cíclicas, concentrándose aproximadamente un 35% en los meses de noviembre y diciembre, coincidiendo con la época navideña. Otras fechas destacadas son el día de San Valentín (14 de febrero) y Día de la Madre (10 de Mayo).
- Los anillos de compromiso y argollas de oro para las bodas representan un porcentaje considerable en las ventas de joyería.
- Los cumpleaños a partir de los 15 años para las mujeres, nacimientos y fin de carrera son otras de las fechas señaladas para adquirir y regalar joyas.
- Cerca de un 20% de las compras del sector las realizan turistas. (6)

* Comité de Niveles Socioeconómicos. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública, A.C. Mayo, 2004.

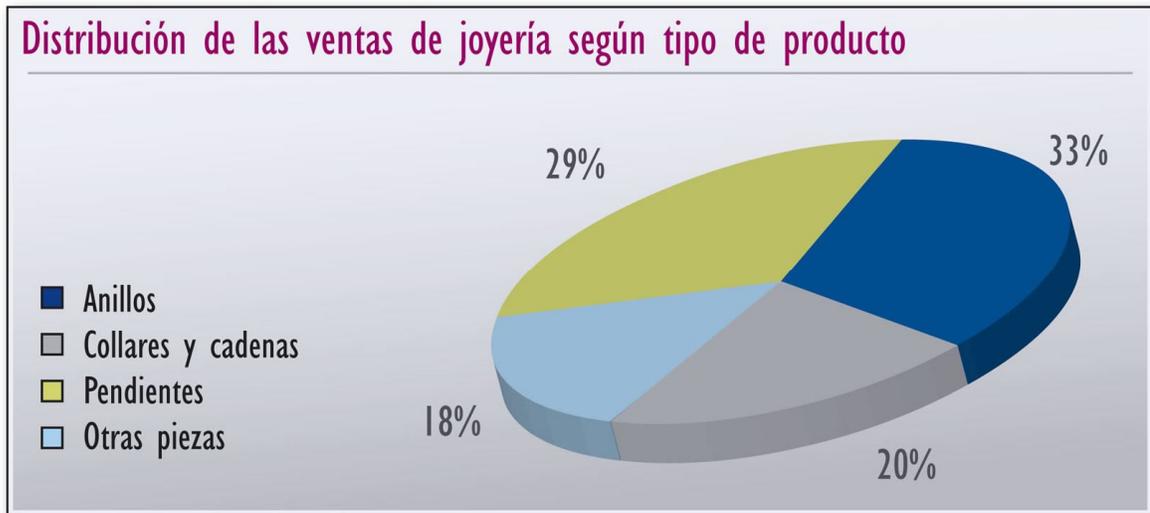
4.1.3.3 Líneas de productos

A continuación, se presenta la clasificación y características de esta industria:

Artículos de joyería y partes de artículos de joyería, de metales preciosos o de metal recubierto de metal precioso (con más de 100 años). La partida arancelaria se refiere a aquellas manufacturas realizadas en todo o en parte con metales preciosos o chapadas con los mismos. Es decir, productos tales como:

- Objetos pequeños de adorno personal: sortijas, pulseras, collares, broches, pendientes, cadenas de cuello, cadenas de reloj, dijes, colgantes, alfileres de corbata, sujeta corbatas, gemelos, cruces, medallas religiosas, cruces y medallas de órdenes, insignias, ornamentos para sombreros (alfileres, hebillas, anillas), adornos para bolsas, hebillas y pasadores para el calzado, cinturones, peines, pasadores y diademas.
- Artículos para uso personal que se llevan sobre la propia persona, así como los artículos de bolsillo o de bolso de mano (cigarreras y pitilleras, estuches para gafas o anteojos, tabaqueras, bomboneras, polveras, cajitas para maquillajes, peines de bolsillo, monederos de malla, rosarios, llaveros).
- Los artículos de esta clasificación podrán incluir también perlas (finas, cultivadas o falsas), piedras preciosas o semi-preciosas, piedras falsas, piedras-sintéticas o reconstituidas, partes de concha, nácar, marfil, ámbar natural o reconstituido, azabache o coral.

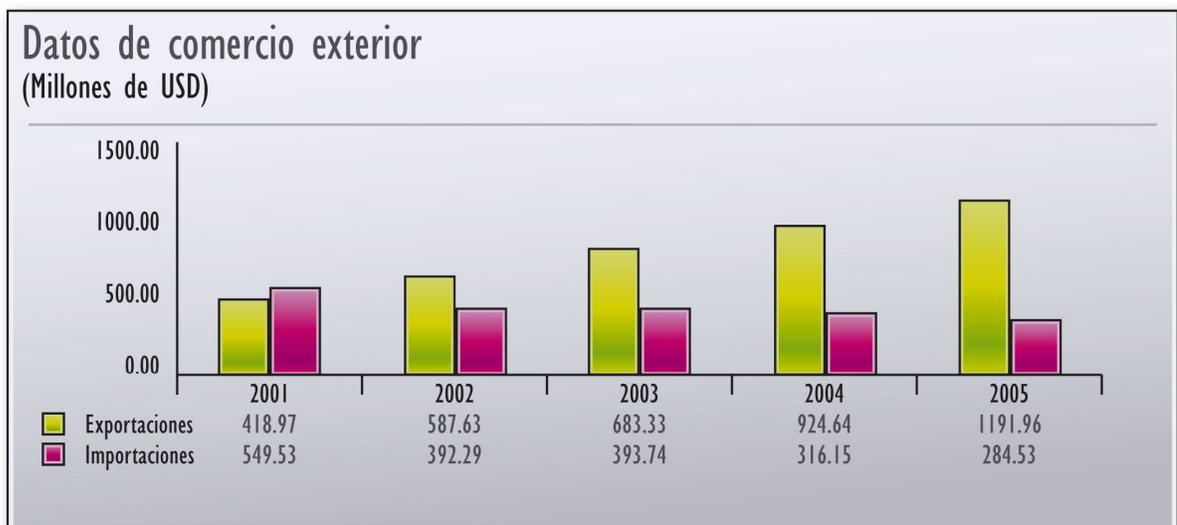
Figura 4.6 Distribución de las ventas de joyería según tipo de producto.



Fuente: Guzmán, S. (2006) El mercado de la joyería en México.

El mercado de joyería y accesorios en México es muy amplio tanto en categorías como en precios. Al igual que muchos otros productos, en joyería existe la de origen nacional que compite con una gran oferta de artículos importados.

Figura 4.7 Datos de comercio exterior de productos de joyería.



Fuente: Guzmán, S. (2006) El mercado de la joyería en México.

En los últimos años se ha desarrollado la demanda de diseños más sofisticados y que siga las tendencias de la moda. Las revistas del sector y las marcas europeas establecidas en México han sido las propulsoras de este nuevo mercado, que se inclina por la joyería en oro blanco y joyería en plata. **La plata es más versátil y fácil de adaptar a los diseños más juveniles a precios más accesibles.**

Las clases sociales de alto poder adquisitivo se inclinan por diseños de alta calidad. Los principales proveedores de joyería importada son EE.UU., Italia y España. La joyería europea goza de un gran prestigio y se considera señal de status social. **El nuevo tipo de demanda busca diseños innovadores.** Los fabricantes y distribuidores han incrementado las importaciones de este tipo de productos para satisfacerla. (6)

Resultados del diagnóstico externo

Después de realizar el diagnóstico externo con los tres elementos: mercado de diseño en México, mercado de joyería en México y análisis de competidores, es posible conocer las características más relevantes del entorno en el que se desenvuelve Vachemu.

Existe una necesidad latente de productos que ofrezcan una propuesta de diseño mexicano y precios, que representen al país. Es necesario mencionar que tener una marca acorde a un segmento definido, constituye uno de los factores cruciales para poder posicionarse.

Al analizar los datos obtenidos sobre joyería en México, puede observarse que se trata de una industria muy atractiva, donde la población de mujeres en el país es muy grande y se encuentra en crecimiento, además de que ellas son finalmente quienes realizan el 80% de las compras. Por otro lado, México es líder en la

producción de plata, por lo que se cuenta con esta materia prima, muy utilizada en el diseño de joyería y preferida por las mujeres jóvenes en particular.

El análisis de la competencia se centró en las actividades de promoción y venta de diseño y artesanías que realiza en la actualidad Vachemu. Pudo observarse que existen diferentes organismos en México, todos ellos con un enfoque particular, aunque relacionado. Las instituciones y compañías más fuertes que existen en el país tienen una infraestructura que depende de fideicomisos, patronatos, fundaciones, presupuestos del gobierno y/o funcionan a partir de un esquema de donativos. Las compañías independientes trabajan principalmente a través de vínculos y relaciones con otros diseñadores y proyectos similares.

4.2 Diagnóstico interno

A continuación, se presenta el diagnóstico interno que define los aspectos más relevantes de la situación actual de la empresa.

4.2.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades.

Después de cuatro años de haberse formado, Vachemu, posee fortalezas gracias a la experiencia que ha obtenido en varias áreas importantes. Por un lado, tiene conocimiento de las tendencias de diseño, a nivel nacional e internacional y por otro, trabaja con gente que se ha desarrollado con éxito en esta profesión. A lo largo de su trayectoria, ha generado una red de colaboración entre algunos diseñadores e instituciones, por lo que tiene vínculos cercanos con personas relacionadas al arte, el diseño y la cultura en México.

Vachemu es una empresa seria, con una misión, valores y filosofía que reflejan su interés en el bienestar común, por lo que busca capacitarse para tener mayores oportunidades de competir con éxito.

Como debilidades importantes, se identifica que Vachemu se encuentra en una posición muy vulnerable como representante de diferentes líneas en espacios que trabajan a consignación, ya que los márgenes de utilidad que recibe son muy bajos, lo que hace que las ventas que realiza sean menores a sus costos operativos y por ende, su supervivencia esté amenazada. Las exposiciones tampoco han representado una oportunidad, ya que son poco frecuentes. Por otra parte, la promoción que maneja es baja en términos generales, pues se basa generalmente en el punto de venta. La página web no es totalmente funcional, debido a que tiene botones sin ninguna utilidad para el usuario y la información incluida se relaciona con las actividades actuales de la empresa.

4.2.2 Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos

La empresa cuenta con recursos para operar muy limitados y dispersos entre muchas líneas de productos y actividades realizadas. El vender productos tan distintos como artesanías y diseño contemporáneo juntos, ha conducido a que Vachemu no tenga una imagen específica y reconocida en el mercado.

Figura 4.8 Matriz BCG. Análisis del portafolio de productos, aplicado a Vachemu.



Estrella

De acuerdo a las ventas y nivel de aceptación, la línea con mayor crecimiento y participación de mercado, es la joyería con diseño, lo que la hace exclusiva, difícil de imitar y, por ende, de mayor precio. En esta misma categoría se encuentran las bolsas, que muestran las mismas condiciones que la joyería.

Vaca Lechera

Para Vachemu, la joyería de menor exclusividad en su diseño es también la de mayores ventas y movimiento. El precio es un factor determinante para el público, si no identifica el valor de una marca.

Niño problema

Las velas son un tipo de producto que presenta un alto crecimiento de mercado; sin embargo, tienen muy baja participación. En los datos de la empresa, pudo verse que este producto tiene aceptación entre los clientes, lo cual no guarda relación con las ventas, donde se encuentra en último lugar de todas las líneas que maneja Vachemu.

Perro

Los espejos, portarretratos y folclor son líneas de productos que representan baja participación y crecimiento, por lo que no son convenientes para la compañía, dado que no le generan flujo de efectivo. Estos productos tuvieron una calificación baja tanto en ventas, como en interés del público, al tiempo que generan dispersión porque no se relacionan ni complementan entre sí.

Resultado portafolio de productos

La empresa Vachemu tiene un amplio y diverso portafolio de productos en todos los cuadrantes de crecimiento y participación de mercado. En relación a los datos recabados, puede verse que los productos que se encuentran mejor ubicados son los de joyería en sus dos clasificaciones: casual y fiesta. Los accesorios tienen una evaluación media que supone que su posición depende de que funcionan como complemento de la joyería.

Es notorio que la empresa tiene muchos de productos en los cuadrantes negativos, con líneas de bajo interés y venta. Es necesario eliminar las que se encuentren en el cuadrante Perro y Niño problema, debido a que consumen recursos que la compañía puede dedicar a los productos Estrella y Vaca, que son los de mayores posibilidades de competencia para la compañía.

Los puntos más importantes de esta herramienta señalan que actualmente el portafolio de productos no es rentable.

Resultados del diagnóstico interno

Por medio de los diferentes análisis que se realizaron, se determinó que:

- La empresa ha manejado demasiadas líneas de productos que han mermado su productividad, pues se distribuyen esfuerzos en muchas –y muy diferentes- direcciones, lo cual ha tenido un impacto negativo en sus ventas.
- Después de cuatro años en el mercado, la empresa Vachemu aún no es reconocida ampliamente en el mercado del diseño mexicano, lo cual pone en riesgo su supervivencia. La falta de una adecuada segmentación de

mercado ha generado que la marca no haya penetrado un segmento en particular.

- Es importante reconocer que la empresa ha generado cadenas de valor con instituciones y personas, gracias a la capacitación y asesoría que brinda a los diseñadores representados, lo cual contribuye a que el comprador reciba un producto de alta calidad en todos sus procesos y tiempos y esto obviamente brinda otras alternativas de negocio a la empresa.

4.3 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objeto es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas para la empresa (6).

En la parte interna de la empresa, es posible observar que, por un lado, tiene experiencia en áreas relacionadas al mercado que pretende atender, lo cual permite que esté propensa a tomar decisiones más asertivas en cuanto a sus actividades. Además, ha generado relaciones con personas e instituciones que fomentan el arte y la cultura en México, las cuales pueden ser de mucha utilidad para desarrollar a la empresa en una nueva ruta. También en la parte interna, Vachemu tiene serias debilidades por su falta de recursos y al tener una organización muy limitada para operar. La empresa ha dispersado sus limitados recursos en muchas actividades, como representante de diversas líneas de productos, lo que actualmente la coloca en una posición muy vulnerable.

El entorno externo de la compañía indica que se trata de un mercado en crecimiento y una industria atractiva. Es posible posicionarse porque no existen muchas marcas grandes ni ampliamente reconocidas. Sin embargo, los competidores son muchos, de diferentes tipos y tamaños. La industria es

susceptible a fluctuaciones de precios en las materias primas, sobre todo en el caso de la plata, que constituye uno de los materiales preferidos en la joyería. Al mismo tiempo, la presión a la baja en los precios, aunada a la disminución de poder adquisitivo en la población, hacen que el factor precio pueda ser determinante.

4.3.1 Análisis FODA

Tabla 4.3 Análisis FODA, aplicado a Vachemu.

Elementos internos que son controlables	
<p>Fuerzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto o servicio nuevo e innovador • Experiencia en el mercado • Diseño de vanguardia • Presencia virtual en Internet • Alianzas con diseñadores • Reconocimiento y apoyo de instituciones en México • Base de datos de tiendas e instituciones relacionadas con el diseño mexicano • Base de datos de diseñadores mexicanos 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en mercadotecnia especializada • Baja participación en canales de distribución comerciales • Bajo crecimiento en ventas • Posicionamiento no claro en el mercado e imagen poco consistente • Desconocimiento de las necesidades de los consumidores • Falta de diseños propios. Dependencia de los proveedores • Varias líneas y muchos productos, algunos no relacionados • Bajos márgenes de utilidad debido al papel de representante de la compañía • Falta de recursos económicos • Organización insuficiente
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado nacional grande por el número de consumidores potenciales • Mercado en crecimiento • Posibilidad de diferenciarse en el mercado, ya que muy pocas marcas son reconocidas • Comercialización basada en el punto de venta, más que en herramientas de promoción y publicidad • Una posible incursión en el mercado internacional • Tratado de Libre Comercio. • Retiro de barreras comerciales o arancelarias internacionales 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa e indirecta. • Gran número de competidores y de tamaños muy diversos • Competencia orientada a copiar diseños y vender en función del costo del material • Fluctuación del precio de la plata • Presión de precios a la baja • Disminución en el nivel de ingreso de la población
Elementos externos que no se pueden controlar	

Al cruzar los cuadrantes positivos, negativos, externos e internos, se determina que la empresa debe utilizar todos los recursos que le ha dado la experiencia, tanto en conocimientos como en las relaciones establecidas. De igual forma, debe aprovechar las oportunidades que le brinda la industria en la que pretende competir, así como las posibilidades de atender un mercado en crecimiento.

Por otra parte, debe definirse únicamente por las líneas más atractivas de productos, con el fin de optimizar los limitados recursos con los que cuenta, a la vez que una imagen concreta le permitirá conseguir el posicionamiento deseado.

Se pueden señalar los puntos más concretos de este análisis:

- El mercado de uso de joyería en México es muy grande, debido a que existen más de 54 millones de usuarios potenciales,^{*} y se espera que esta cifra continúe en aumento en los próximos 10 años.
- La tasa de crecimiento obtenida en los últimos 5 años es alta, por lo que el mercado resulta atractivo a mediano y largo plazos.
- El mercado cuenta con gran cantidad de segmentos, muchos de ellos atractivos, principalmente en el rango de mujeres de 20 a 60 años.
- Se identifican muy pocas empresas posicionadas en el mercado.
- Los consumidores compran por factores como diseño, materiales empleados, moda y precio. Este último factor se relaciona de forma directa con el nivel de ingreso de la población.
- Los consumidores más importantes son mujeres de jóvenes, activas e independientes, que radican en las zonas urbanas.

Con estos resultados, Vachemu debe utilizar los puntos que tiene a favor para añadir valor al consumidor; sólo de esta manera será posible destacar entre la abundante competencia y las condiciones que se imponen para participar. En seguida se muestra el análisis de la industria de joyería en México.

^{*} INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2005.

4.3.2 Cinco fuerzas de Porter. Análisis de la Industria.

Tabla 4.4 Cinco Fuerzas de Porter, aplicada a la industria de joyería en México.

CINCO FUERZAS	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN INDUSTRIA
1. Ingreso de competidores	La amenaza de nuevos entrantes es alta.	Existen posibilidades de que haya nuevos competidores – grandes y pequeños- debido a que se trata de una industria con crecimiento de mercado.
2. Amenaza de sustitutos	La amenaza de sustitutos es media.	El sustituto más importante es la bisutería, pero existen otros, como la joyería que se mide por peso.
3. Poder de negociación de los compradores	El poder del comprador es bajo.	El comprador pocas veces es capaz de ejercer presión en el tipo de productos y precios que espera.
4. Poder de negociación de los proveedores	El poder del proveedor es medio.	Los proveedores tienen que cubrir ciertos estándares de calidad para poder competir. Algunos no tienen una estructura organizada.
5. Rivalidad entre los jugadores existentes	La rivalidad es baja.	La rivalidad es poca debido a que hay muchas compañías que quieren participar; pero muchas son pequeños talleres.

Fuente: información proveniente de la industria.

De acuerdo a los resultados de este análisis, la atractividad de la industria de joyería es media – alta. Enfrenta una rivalidad muy fuerte aunque atomizada con otros competidores. Existen muchos competidores y también la posibilidad de que haya nuevos; sin embargo, la mayoría son pequeños talleres artesanales con los que una compañía con una buena estructura puede competir.

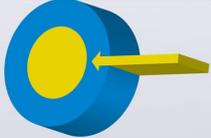
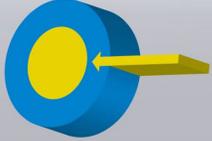
Los compradores, al tener una amplia oferta de modelos y precios para escoger, pueden imponer ciertas condiciones a las compañías; pero no se trata de grandes empresas y es una industria donde el diseño tiene una importancia especial.

4.3.3 Análisis posición competitiva-atractivo de la industria

Matriz de posición-atractividad

		Posición competitiva		
		Fuerte		Débil
Atractivo de la industria	Alto	Mejores rendimientos Mejores oportunidades de inversión	Buenos rendimientos y oportunidades	Rendimientos insatisfactorios 
		Buenos rendimientos y oportunidades	Rendimientos aceptables, difíciles de mejorar	Rendimientos bajos, difíciles de mejorar
	Bajo	Rendimientos moderados, escasas oportunidades de inversión	Rendimientos bajos, difíciles de mejorar	Peores rendimientos

Con base en los resultados analizados, se puede definir que la industria de la joyería en México es muy atractiva; pero la empresa Vachemu se encuentra participando en una posición competitiva débil, lo que implica que se ubique en el cuadrante superior derecho, donde recibe rendimientos insuficientes, por lo que es necesario invertir para mejorar su posición.

		Posición competitiva		
		Fuerte		Débil
Atractivo de la industria	Alto	Invertir para ganar participación 	Invertir para mejorar posición 	Invertir para mejorar posición 
	Invertir para ganar participación 	Inversión selectiva 	Desinversión gradual 	
	Mantener 	Desinversión gradual 	Desinversión rápida 	
Bajo				

4.4 Selección de la estrategia competitiva

Con base en los tres tipos de estrategias competitivas que establece Michael Porter, una empresa debe elegir la más adecuada a su realidad y que se convertirá en su estrategia genérica. De esta forma, se analizaron todas para determinar cuál es la que debe desarrollar Vachemu.

El primer punto que debe considerarse al elegir una estrategia competitiva, es el atractivo de la industria en relación a su rentabilidad. Debido a que, dentro de las múltiples líneas de productos que promueve actualmente Vachemu, la joyería es la de mayores ventas e interés para los consumidores, se determinó analizar esta industria. Por medio de una investigación, pudo establecerse que esta industria es muy atractiva en México.

El segundo aspecto se refiere a la posición competitiva que se ocupa dentro de dicha industria. En este sentido, la empresa tiene una posición débil a la fecha, operando en forma diversificada y poco enfocada.

Considerando ambos factores, se analizaron las diferentes estrategias para el caso de Vachemu:

a) Bajo costo

Para competir con costos es necesario tener una economía de escala, por lo que esta estrategia no se encuentra al alcance de la empresa, debido a que sus recursos son muy limitados. Aunque ha generado redes de trabajo con diseñadores y artesanos, los cuales a su vez constituyen también microempresas que no cuentan con la infraestructura requerida para ofrecer a Vachemu la posibilidad de competir como la empresa de más bajo costo de producción del mercado.

b) Nicho o concentración

En el caso de un nicho de mercado, las opciones se limitan mucho y, más allá, una empresa que pretenda atenderlo debe cumplir características muy específicas de necesidades de un grupo reducido de personas, para lo cual Vachemu no está preparada. A pesar de tener experiencia en diseño y tendencias de mercado, no tiene la capacidad para atender adecuadamente a un segmento muy particular, pues eso exigiría que cambiara totalmente hacia otra dirección, además de limitar sus posibilidades de éxito.

c) Diferenciación

La diferenciación requiere que una compañía ofrezca una serie de atributos de valor para el segmento de mercado al que se dirige, con lo que sus precios mayores a la competencia estarán justificados. Así, diferenciarse por una cualidad que aprecie el consumidor es la opción más conveniente para Vachemu, debido a que tiene las posibilidades de ofrecer los elementos que la

distingan de otras compañías competidoras, como son diseños mexicanos de calidad y vanguardia, experiencia en el mercado y red de comunicación con diseñadores e instituciones. De igual forma, esta estrategia le permitirá mayor flexibilidad en la determinación de precios.

4.5 Selección del mercado meta

Para identificar el segmento más atractivo, se desarrolló una matriz de evaluación, donde se ponderaron varios puntos importantes para la empresa: tamaño de mercado, crecimiento de mercado, estilo de vida y poder adquisitivo. De igual manera, en las variables que se consideraron para evaluar el estilo de vida, se consideró el gusto por la joyería de plata, su frecuencia de uso y el aprecio por el diseño mexicano (ver Anexo 8).

Así, fue posible distinguir varios segmentos atractivos con los que cuenta el mercado de joyería:

- Mujeres de 15 a 20 años
- Mujeres de 21 a 30 años
- Mujeres de 31 a 40 años
- Mujeres de 41 a 50 años
- Mujeres mayores de 51 años
- Hombres de 25 a 35 años
- Hombres de 36 a 45 años

Por medio de la evaluación de las variables de segmentación, los tres grupos más atractivos fueron: mujeres de 21 a 30 años, mujeres de 31 a 40 años y mujeres de 41 a 50 años. Sin embargo, el que muestra mayores posibilidades de éxito por sus características es el primero, debido a que obtuvo la calificación más alta de todos los segmentos en los puntos considerados.

Dicho segmento tiene las siguientes características: son mujeres jóvenes solteras o casadas, sin hijos. Les interesa la moda por lo que destinan parte de su ingreso mensual a ropa y accesorios. De acuerdo a sus características de nivel socio económico medio (C), son mujeres que recibieron educación superior, poseen tarjeta de crédito, son empleadas o pequeñas comerciantes. Entre sus pasatiempos destacan ir al cine, a los parques públicos y asistir a eventos musicales. También vacacionan en el interior del país.

Una vez que se conocen todas las variables que conducen al segmento meta más adecuado para la empresa, es posible determinar las mejores estrategias para conseguir su posicionamiento en el mercado.

PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADOTECNIA PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO



En esta sección se describe el desarrollo de la propuesta para resolver la problemática, conforme a las teorías de posicionamiento revisadas en el presente trabajo y en función a los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico.

Descripción de la propuesta

Los puntos más importantes de las diferentes definiciones sobre mercadotecnia apuntan a que los esfuerzos de la empresa no deben ser ciegos y evaluarse de subjetivamente, sino que se deben enfocar hacia la obtención de resultados positivos y tangibles en el sentido de ventas e imagen. El factor crucial para lograr esto es considerar al consumidor en primer plano.

De esta forma, la propuesta que se desarrolló, tiene el objetivo de ofrecer las estrategias para resolver el problema de posicionamiento que enfrenta Vachemu, el cual está ligado a muchas acciones y omisiones en que incurrió y que se detallaron con anterioridad. El posicionamiento es una consecuencia lógica de haber realizado una serie de pasos para enfrentar en forma competitiva, un mercado. Cuando la empresa logre tener la posición que desea en la mente de su cliente, se puede decir que se estará en una mejor situación de competencia.

Ahora, con el fin de lograr ese posicionamiento, la empresa debe definir la estrategia competitiva de la empresa. Michael Porter señala que existen tres básicas: bajo costo, diferenciación y concentración o nicho; sin embargo, es importante definirse por una de ellas. De acuerdo a la atractividad de la industria y a las propias capacidades de Vachemu, se determinó que la estrategia genérica más adecuada es **la diferenciación**.

Posteriormente y con base en los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado y tomando en cuenta los referentes teóricos de Kotler, se puede afirmar que es fundamental conocer el segmento al que se van a dirigir las actividades de la compañía, debido a que así se podrán enfocar los esfuerzos que realice hacia un punto, obteniendo mayor eficacia. Vachemu no tenía claro cuál era su mercado meta, por lo que sus recursos y actividades se dispersaron, lo cual le resultó muy costoso en múltiples sentidos. En este momento, es factible definir las mejores

estrategias en vista de que se ha identificado cuál es el mercado más atractivo y que puede atender la empresa.

También se tomó en cuenta lo que Al y Laura Ries recomiendan que toda la comunicación de la empresa debe ser congruente y consistente con el mensaje que quiere transmitir. En ese sentido, es importante rediseñar cada uno de los elementos de comunicación que tiene Vachemu, con el fin de desarrollar una estrategia integral y congruente.

Por todo lo anterior, se determinó que Vachemu puede cumplir los objetivos sociales que se propuso en un principio, si realiza en primer lugar una labor comercial próspera, donde efectivamente exista beneficio para la empresa y por ende, para todos los involucrados en ella.

La investigación tomó en cuenta los siguientes aspectos:

1. La información documental sobre el tema de posicionamiento, ventaja competitiva y segmentación.
2. Se revisó el capítulo que describe a Vachemu, para considerar en todo momento los objetivos de la empresa.
3. Los diagnósticos externo e interno integrados, que constituyen el eje para determinar el diagnóstico estratégico.

El siguiente esquema ilustra los pasos que se llevaron a cabo en la propuesta:



Estrategia genérica

Vachemu debe elegir los puntos más relevantes, que añadan valor al consumidor, para diferenciarse en el mercado. Hasta ahora no ha sido posible, debido a que sus diversas actividades y líneas de productos sólo generaban una imagen ambigua al exterior. “Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona” (Collins y Porras, 1994) muestra un camino más seguro para Vachemu.

Es sumamente importante recordar que los factores que influyen la compra son muchas veces subjetivos y dependen de la percepción, sobre todo tratándose de productos que hablan de estatus y moda, como es el caso de la joyería. Así, la estrategia de diferenciación debe orientarse a responder a valores verdaderamente apreciados por el segmento meta, de mujeres jóvenes.

Con base en las fuerzas que efectivamente tiene la empresa, además de la evaluación de las características y necesidades del mercado y la industria de joyería, se propone que la estrategia genérica que distinga a Vachemu de la competencia comunique lo siguiente:

Empresa especializada en artículos de joyería con diseño mexicano de moda, orientados particularmente al segmento de mujeres de 21 a 30 años.

Al mismo tiempo, se propone que el concepto por el que se diferencie la empresa comunique claramente los siguientes elementos:

Joyería mexicana para la mujer independiente.

De esta forma, se integran los atributos que se identifican como los más significativos: joyería mexicana es un producto en particular, con una característica muy específica. Mujer independiente nos remite a aquellas mujeres jóvenes, que trabajan y son consumidoras exigentes.

Mercado meta seleccionado

En vista de que el segmento meta por las características evaluadas es el de mujeres de 21 a 30 años, es fundamental conocerlo detalladamente para poder cubrir las expectativas y necesidades que tiene.

Se trata de un mercado sumamente atractivo, ya que el número de consumidores es muy grande y también se encuentra en crecimiento. Además, las mujeres realizan la mayor parte de las compras en los productos de joyería.

Por otra parte, es un segmento que la empresa ya conoce, pues la gran mayoría de sus consumidores son mujeres jóvenes que trabajan, de manera que es factible para ella atenderlo.

El mensaje que se comunique, debe reconocer los factores que motivan la compra en las mujeres y que van más allá de cualquier generalización: respeto, individualidad, alivio para el estrés, impulso y conexión.

Así mismo, debe considerarse que las compras de joyería están influenciadas por factores sumamente emocionales y de importancia para las mujeres, como son el diseño, la moda, las ocasiones especiales como bodas, el 14 de febrero y Navidad. Las mujeres jóvenes prefieren la joyería en plata.

A pesar de que se conocen las características que definen a este segmento de acuerdo al nivel socioeconómico medio (C) al que pertenece, el factor principal que se debe tomar en cuenta es el estilo de vida que llevan, lo cual permite conocer elementos mucho más sutiles y determinantes en la decisión de compra, como es el hecho de que buscan reconocimiento y proyectar seguridad.

Mezcla de Mercadotecnia

Es indispensable que los elementos de la mezcla de mercadotecnia sean consistentes con la estrategia genérica de la empresa, así como su mercado meta, con el fin de comunicar un mismo mensaje congruente.

Producto. Solución para el cliente

En virtud de los datos recabados, se recomienda eliminar las categorías que no significan oportunidad para la empresa, ya que han generado dispersión de esfuerzos y recursos, al tiempo que no permiten al público identificar esta marca por un concepto único.

La línea en la que se debe enfocar la compañía, es joyería con diseño y moda. Al estar consciente del segmento meta, debe ofrecerle productos que tengan buena calidad y que sean duraderos.

Contemplando las tendencias del mercado, debe tomar elementos que reconozcan lo mexicano, sin caer en el cliché y tampoco la copia. De esta manera, se propone realizar versiones modernas que remitan a diseños tradicionales. Se debe poner especial atención en los anillos, debido a que es el producto de mayores ventas dentro de la joyería.

Para distinguirse en el segmento de mujeres jóvenes por los atributos que ellas valoran, es necesario darles respeto con un producto de excelente calidad. El material recomendado es plata, debido a que ellas lo prefieren. Al ser mujeres independientes que trabajan, debe pensarse que sean productos ergonómicos, de fácil uso, cómodos y versátiles. Para brindar individualidad, deben ser productos con un diseño único, adecuado a la moda.

Precio. Costo para el cliente

El precio es un factor determinante para la adquisición de joyería, si la marca del producto no está posicionada. Por ello, la compañía debe fijar precios muy competitivos para poder atender a un segmento medio de la población, que dispone de muchas otras alternativas de compra. Sin embargo, su precio no será marginal, debido a que debe posicionarse como un producto exclusivo y de mayor calidad que los múltiples competidores que no pueden ofrecer estos atributos.

Los precios deben pertenecer al 2º y 3er percentil de acuerdo a los rangos de la industria de joyería, según se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Niveles de precio en joyería.

Niveles	Producto	Precio (moneda nacional)
4º Percentil	Joyería exclusiva	\$5,000.00
3er Percentil	Joyería con diseño	\$1,000.00
2º Percentil	Joyería de moda	\$200.00
1er Percentil	Bisutería	\$10.00

Se recomienda tener presente el nivel de ingreso de la población, así como las condiciones económicas del entorno, debido a que son factores que afectan la capacidad de compra de las personas.

Plaza o distribución. Conveniencia

Vachemu debe buscar un canal en el que no sea intermediario, debido a que no tiene la capacidad –en la actualidad- para ser representante de varios proveedores, recibiendo márgenes de utilidad insuficientes.

Por lo tanto, la estrategia que se propone es que salga de este modelo de negocio no rentable y se coloque al inicio de la cadena productiva, donde pueda seguir

trabajando con los proveedores que considere adecuados. Con ello, puede recibir mejores utilidades y así llevar a cabo la visión que se planteó originalmente. De la misma forma, se recomienda analizar la conveniencia de los espacios de venta actuales, una vez que se haya definido un nuevo modelo de negocio.

Los canales de venta deben elegirse de acuerdo al segmento meta y a la industria. Es decir, se deben ubicar los lugares y fechas estratégicos donde se encuentran las mujeres jóvenes que trabajan. Estos pueden ser tiendas en centros comerciales, participación en exposiciones temáticas o ir directamente a las oficinas donde ellas trabajan, con el fin de conocer sus necesidades y deseos de forma cercana, al tiempo que se facilita la adquisición del producto.

Promoción. Comunicación

Toda la comunicación que emita la empresa por los diferentes medios debe ser congruente y consistente con el mensaje que se definió:

Joyería mexicana para la mujer independiente.

Vachemu debe promover su presencia física y virtual en forma integrada y congruente. Toda la comunicación que emita la empresa debe estar acorde al punto de diferenciación y al mercado al que se dirige. Un valor que debe indicarse es respeto y reconocimiento, por lo que se propone utilizar imágenes de mujeres solas, que indiquen independencia y que muestren una actitud de seguridad. Dichas imágenes deben reflejar al segmento meta: mujeres mexicanas jóvenes; que se vean como chicas ordinarias, mas que modelos, con el fin de buscar identificación.

Como antes se explicó, Internet ofrece una interminable lista de oportunidades para las empresas que saben identificarlas, aunque no reemplaza el hecho de que el negocio debe tener una estructura propia. Por lo tanto, deben explotarse las

posibilidades de la página web. Con este medio es posible generar relaciones y vínculos con nuevas compañías, así como crear un catálogo en línea, que resultaría más accesible para la empresa. Para ello será necesario reestructurarla, ya que actualmente no cumple con los elementos básicos de un sitio funcional.

Los infomerciales son una alternativa que la empresa puede utilizar una vez que tenga los recursos necesarios para contratarlos, debido a que es un canal apropiado para dirigirse al segmento meta de mujeres y para vender joyería.

Desarrollo de marca

Como se analizó en el capítulo sobre posicionamiento, el nombre es fundamental para la recordación y éxito de una marca. En el caso de Vachemu, carece de los atributos principales para hacer una rápida y fácil asociación con el objetivo de la empresa.

En vista de que el nombre Vachemu aún no está posicionado, se recomienda desarrollar uno nuevo, que comunique el punto de diferenciación de la empresa.

El nuevo nombre debe tener una clara identificación hacia un aspecto o valor de la cultura mexicana, que sea ampliamente apreciado por las mujeres jóvenes, por lo que es necesario orientarse hacia un sentido actual y moderno, que relacione lo nacional a un concepto contemporáneo, de orgullo y universalidad.

Acciones estratégicas

Después de realizar el análisis estratégico, se plantean las siguientes estrategias para el posicionamiento de la empresa:

Tabla 2. Desarrollo de las acciones estratégicas.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	TÁCTICAS
Desarrollo del concepto y producto propio	Análisis constante de las tendencias de la moda. Generar propuestas de diseño de producto. Realizar pruebas y producción.
Cambio en el modelo de producción	Cambiar de representados a proveedores. Escoger sólo aquellos que cumplan con las necesidades de la empresa en relación a su estrategia y mercado meta.
Desarrollo de la marca	Proponer alternativas de nombre e imagen corporativa que incluyan los atributos que se buscan.
Invertir en la nueva imagen corporativa	Destinar recursos para el desarrollo del logotipo y todas sus aplicaciones, incluyendo la página web.
Invertir en diseño y comercialización	Enfocar los recursos de la empresa hacia los aspectos que definen la nueva estrategia.
Desarrollo de la comunicación para los clientes	Estructurar todos los medios y estrategias de manera integral y consecuente con el mensaje de diferenciación de la empresa.
Atención a mercados seleccionados	Determinar los medios y canales más adecuados para ofrecer los productos de acuerdo de las necesidades y características del segmento meta.
Promoción de la empresa y sus productos	Elegir los medios adecuados para hablar de los productos que se ofrecen. Desarrollar relaciones públicas por diferentes medios.

Plan de trabajo

Se propone que el tiempo óptimo para llevar a cabo las acciones estratégicas sea de un año, como se describe en el siguiente cronograma.

Tabla 3. Cronograma para realizar las acciones estratégicas.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO (MESES)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo del concepto y producto propio	■	■	■	■	■							
Cambio en el modelo de producción						■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de la marca			■	■	■							
Invertir en la nueva imagen corporativa			■	■	■							
Invertir en diseño y comercialización						■	■	■				
Desarrollo de la comunicación para los clientes							■	■	■	■		
Atención a mercados seleccionados										■	■	■
Promoción de la empresa y sus productos							■	■	■	■	■	■

Actividades adicionales

Vachemu elaboró en sus inicios la misión y visión que han regido hasta ahora su rumbo. Es evidente que deben reevaluarse debido a que no han conducido a que la empresa se encuentre en una óptima posición. Se recomienda un enfoque más adecuado a sus necesidades, es decir, una postura comercial más que social, sin perder las bases de los objetivos que persigue.

Así mismo, será necesario definir una nueva organización y procedimientos.

A continuación, se esquematizan los puntos de la fundamentación teórica de la investigación y la propuesta que se concluye.

Tabla 4. Relación de variables para la propuesta de posicionamiento

PROBLEMÁTICA DETECTADA	PROPUESTA	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	AUTOR	ACTIVIDADES
Exceso de líneas de productos	Disminuir líneas	Análisis del portafolio de productos	Boston Consulting Group	Conservar joyería
Falta de estrategia	Desarrollo de estrategia genérica-diferenciación	Estrategias competitivas	Michael Porter	Implementar estrategia genérica de diferenciación
Imagen no clara de la empresa	Elegir un concepto a comunicar	Posicionamiento	Al Ries, Laura Ries y Jack Trout	Desarrollo de imagen y comunicación
No hay un segmento definido	Elegir el segmento más atractivo	Segmentación de mercado	Philip Kotler	Atender a mujeres de 21-30 años, que vivan en zonas urbanas

Fuente: Información recopilada durante la investigación.

De esta manera, la propuesta pretende ser lo más específica posible con el fin de que la empresa pueda implementarla adecuadamente y con esto, resolver el problema de posicionamiento que enfrenta, lo cual le permitirá una mejor situación de competencia.

CONCLUSIONES

La planeación y el diagnóstico en forma sistematizada, son elementos fundamentales que permiten a una empresa tener un panorama mucho más amplio para poder competir de manera eficiente. La planeación y construcción de un proyecto requieren de cimientos sólidos para su sostenimiento y crecimiento.

Sin embargo, no es el caso en la mayoría de las micro y pequeñas empresas mexicanas. Con los resultados obtenidos, puede esperarse que al implementar la propuesta, la empresa Vachemu, sea capaz de posicionarse en el mercado, con lo que su productividad se verá beneficiada y su supervivencia ya no estará en peligro.

El posicionamiento, como se ha detallado, es la consecuencia lógica de que se hayan llevado a cabo una serie de pasos primordiales y subsecuentes, los cuales deberán ser retomados para diagnósticos posteriores, ya que vivimos en un entorno cambiante y las condiciones pueden variar en cualquier momento.

Al seleccionar la estrategia genérica de diferenciación, Vachemu podrá generar una posición en la mente del segmento meta que la identifique claramente por un concepto definido, dentro de un mar de competidores. De esta forma, la empresa será capaz de diseñar adecuadamente los elementos de su mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

Es importante desarrollar la implementación de la estrategia genérica y de mercadotecnia en forma integral, ya que es un proceso continuo y congruente. El seguimiento correcto de la propuesta, así como su adecuada interpretación, servirán para que ésta y otras micro y pequeñas empresas sean más competitivas y obtengan éxito en el mercado, beneficiando a sus integrantes y al país.

SUGERENCIAS PARA TRABAJOS FUTUROS

En todas las áreas de trabajo y proyectos a futuro, es esencial iniciar con la recopilación de la información necesaria y confiable para el desarrollo de un plan adecuado de trabajo.

Se recomienda que todos los pasos que aquí se llevan a cabo se analicen con detenimiento para poderlos interpretar y aplicar en otros escenarios. Así mismo, es posible que en otro tipo de empresa las condiciones sean diferentes y se tengan que modificar los parámetros de búsqueda y diagnóstico que aquí se detallan. Por lo mismo, es indispensable que se comprendan todos los elementos que conforman la propuesta.

También es importante desarrollar un modelo para la implementación de la estrategia para confirmar que todas las estrategias estén convergiendo hacia la misma dirección. En caso de que se detecte un error, es importante regresar a fases previas para ubicar dónde y en qué consiste la falla y así poder darle solución. Se debe tener especial cuidado en identificar si el error es simplemente sobre un concepto o dato equivocado o si se trata de un problema de interpretación, porque en ese caso puede haber otras fases que también estén afectadas y conviene revisar todo nuevamente con la intención de que el resultado sea el adecuado.

Se recomienda desarrollar o ampliar los temas que sean necesarios y contar con un plan de operaciones más detallado al igual que un programa de inversión, que por el alcance de la tesis no se pudieron incluir, pero que son elementos importantes para el trabajo en conjunto.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Andersen, A. (1999) *Diccionario de Economía y Negocios*. España, Editorial ESPASA

Arellano, R. (2000) *Marketing Enfoque América Latina*. México, McGraw Hill

Benassini, M. (2001) *Introducción a la investigación de mercados*. México, Pearson Prentice Hall

Cohen, W. (2004) *Plan de Mercadotecnia*. Tercera edición. México, CECSA

Collins JC y Porras JI. (2004) *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Editorial Norma, Colombia

Díaz de Santos (1994) *El Marketing y su utilidad en la Pequeña Empresa*. España, Guías de gestión para la Pequeña Empresa

Drucker, P. (2005) *The Essential Drucker*. Harper Business, EUA.

Ferré J. y Ferré J. (1997) *Los estudios de mercado*. México, Díaz de Santos

Ferré, J. (2003) *El cliente y el consumidor*. España, Océano

Fernández, R. (2002) *Segmentación de mercados*. Segunda Edición. México, Thompson

Fischer, L. Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Tercera edición. McGraw Hill, México.

Friedman, TL. (2006) *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Primera edición. Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A.

Grabinsky, S. (2003) *Ideas para pequeñas empresas y sus dueños*. México, Del verbo emprender

Hernández Sampieri, R. et. al. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México, McGraw-Hill

Hull, S. (1998) *Guía para la Pequeña Empresa*. México, Genika

Jiménez, S. y López, A. *Manual de procedimientos para: el registro y elaboración del trabajo de tesis*. México, Instituto Politécnico Nacional

Kinnear, T. y Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. Colombia, McGraw-Hill

Kotler, P. (2003) *Los 80 conceptos esenciales de Marketing*. De la A a la Z. España, Prentice Hall

Kotler, P. y Lane, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. México, Pearson Prentice Hall

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. México, Prentice Hall

Kotler P. (1996) *Dirección de mercadotecnia*. Octava Edición. México, Prentice Hall.

Kotler P. (1995) *Fundamentos de mercadotecnia*. México, Prentice Hall.

Méndez, J. (1996) *Economía y la Empresa*. México, McGraw-Hill

Morales, A. (2004) *PyMEs Financiamiento, inversión y administración de riesgos*. México, Ed. Gasca Sicco

Ries, A. y Ries, L. (2004) *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. México, McGrawHill

Porter, ME. (1998). *On competition*. A Harvard Business Review Book, USA.

Porter, ME. (2004). *Estrategia competitiva*. Grupo Patria Cultural, México

Porter, ME. (2007). *Ventaja competitiva*. Edición revisada, 6ª reimpresión México, Patria

Ries, A. y Ries, L. (2004). *The Origin of Brands*. Harper Collins, Estados Unidos de América.

Ries, A. y Trout, J. (2006) *La Guerra del Marketing*. Edición Conmemorativa Vigésimo Aniversario. México, McGrawHill

Ries, A. y Trout, J. (2006) *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Edición Conmemorativa Vigésimo Aniversario. México, McGrawHill

Rodríguez, J. (1996) *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición. México, International Thomson Editores

Rojas Soriano, R. (2004). *Guía para realizar investigaciones sociales*. 40ª Edición. P Y V Editores, México.

Sexton, D. (2006) How to use the most powerful ideas in marketing to get more customers. Trump University. Marketing 101. New Jersey, Wiley

Trout, J. y Ries A. (2001) Positioning-The Battle for your mind. McGraw Hill, Estados Unidos de América.

Zyman, S. (1999). The end of marketing as we know it. HarperCollins, EUA.

Revistas

“Fundamentos de negocio, administración, filosofía empresarial, la Pyme y los empresarios”, Nacional Financiera, 2005

Méndez, F. Y F. Ortiz (Septiembre, 2006) En sus marcas, listos... ¡fuera!!!
Revista Microempresa Mexicana Año 2 Número 31.

Ramírez E. (2006) Mercadotecnia PYME. Revista Microempresa Mexicana. Septiembre, Vol 2 Número 31

Rodarte, M. y B. Zindel (2001) “Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado”, en *Ejecutivos de Finanzas*, Publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México

Skertchly, R. (2000) *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*. México, Universidad Anáhuac del Sur

Vázquez, R. (1999) “Empresas Medianas”, en *Mundo Ejecutivo*. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México

Consultas en línea

Introducción

1. <http://www.cmic.org/boletin/15oct05/nafinsa.htm> Consultada el 21 de febrero del 2008.

Capítulo 1

1. <http://www.gcr.weforum.org/> Consultada el 26 de enero del 2008.
2. <http://www.concamin.org.mx/COMEREXT/tratados.htm> Consultada el 20 de febrero del 2008.
3. <http://www.americaeconomia.com/> Consultada el 25 de enero de 2008.
4. <http://www.vachemu.com> Consultada el 26 de enero de 2008.

Capítulo 2

1. <http://www.marketingpower.com/content2653039.php> Consultada el 14 de febrero del 2008.
2. <http://www.estrategia.com/> Consultada el 14 de febrero del 2008.
3. <http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>
Consultada el 14 de febrero del 2008.
4. <http://www.youtube.com/watch?v=kzn9-M2umFQ> (Entrevista a Michael Porter).
Consultada el 14 de febrero del 2008.
5. <http://www.horaciomarchand.com/Netscape/Articulo.asp?Art=280> Consultada el 3 de febrero del 2008.
- 5ª. <http://www.horaciomarchand.com/Netscape/Articulo.asp?Art=46> Consultada el 3 de febrero del 2008.

6. Conferencia de Master Research “Posicionamiento-Una metodología para lograrlo”. AMAI, mayo 2005.

7. <http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html>
Consultada el 28 de noviembre del 2007.

8. Futuro de la segmentación, Congreso AMAI 2006.

9. Conferencia “Segmentación, una técnica, un oficio, un arte”. AMAI 2006.

10. <http://www.amai.org/niveles.php> Consultada el 28 de noviembre del 2007.

11. Conferencia “Estilo de Vida”, Master Research, 2008.

12. Información de Master Research, 2008.

13. <http://diana.carlosmadrigal.com/2006/11/21/?4-ps-4cs/>
Consultada el 6 de octubre del 2007.

14. <http://marketing.about.com/od/eventandseminarmarketing/l/bldefbrand.htm>
Consultada el 29 de septiembre del 2007.

15. <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm> Consultada el 6 de enero de 2008.

16. <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2345.php> Consultada el 20 de febrero del 2008.

17. <http://www.amazon.com> Consultada el 14 de febrero del 2008.

18. <http://www.marketing-internet.com.mx/5-caracteristicas-de-un-sitio-web-usable/> Consultada el 14 de febrero del 2008.
19. <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html> Consultada el 28 de noviembre del 2007.
20. <http://www.bcg.com/> Consultada el 14 de Febrero del 2008.
21. http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html Consultada el 29 de noviembre del 2007.
22. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm> Consultada el 28 de noviembre del 2007.

Capítulo 3

1. <http://www.vachemu.com/> Última consulta el 2 de enero del 2008.

Capítulo 4

1. http://cgi.ebay.co.uk/Frida-Kahlo-Big-Mexican-Market-Shopping-Tote-Bag_W0QQcmdZViewItemQQitemZ130181356700
2. http://www.resourcerags.com/astro/tt_guadalupe.shtml
Consultadas el 28 de enero del 2008.
3. <http://www.chidochido.com/> Consultada el 26 de enero del 2008.
4. <http://www.pinedacovalin.com/> Consultada el 26 de enero del 2008.
5. <http://www.danielespinosa.com/> Consultada el 26 de enero del 2008.

6.

<http://mexico.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/view/Document/0,,00.bin?doc=505617> Consultada el 26 de enero del 2008.

7. INEGI-Censos Económicos 2004.

8. INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2005.

Otras fuentes:

<http://www.ries.com/index.php>

Consultada el 1 de octubre del 2006

<http://www.amai.org/>

Consultada el 30 de septiembre del 2006.

<http://www.marketingpower.com/>

Consultada el 18 de junio del 2007.

<http://www.economia.gob.mx/>

Consultada el 11 de junio del 2006.

<http://www.nafin.com/portalnf/>

Consultada el 11 de junio del 2006.

<http://www.contactopyme.gob.mx/>

Consultada el 29 de mayo del 2006

<http://mujer.mundoejecutivo.com.mx>

Consultada el 29 de mayo del 2006

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp>

Consultada el 29 de mayo del 2006

<http://www.proempleo.org.mx>

Consultada el 29 de mayo del 2006

<http://www.hbral.com>

Consultada el 29 de mayo del 2006

<http://www.esomar.org/index.php/glossary-m.html>

Consultada el 4 de mayo del 2007

<http://www.gueb.org/motivacion/La-Piramide-de-Maslow>

Consultada el 17 de junio del 2007

<http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

Consultada el 17 de junio del 2007

<http://www.estrategia.com/>

Consultada el 5 de junio del 2007

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/plandemarketing/capitulo15.htm>

Consultada el 8 de junio del 2007

<http://www.conocimientoy sociedad.com/harvard.html>

Consultada el 17 de junio del 2007

NSE: <http://www.amai.org/>

Consultada el 17 de octubre de 2007.

Glosario: <http://marketing.about.com/cs/glossaryofterms/l/blglossary.htm>

Consultada el 17 de octubre de 2007.

Nichos de mercado: <http://www.marketingprofs.com/5/dillon1.asp>

Consultada el 17 de octubre de 2007.

<http://www.contactopyme.gob.mx/snie/principalsnie.asp>

Consultada el 25 de octubre de 2007.

http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/2006%20E!%20sector%20de%20la%20joyeria%20en%20Mexico_20559_.pdf

Consultada el 25 de octubre de 2007.

<http://www.e-mexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html>

Consultada el 29 de noviembre de 2007.

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/JORGE%20MATTE%20.pdf> Consultada el 20 de febrero de 2008.

<http://www.cmic.org/boletin/15oct05/nafinsa.htm> Consultada el 21 de febrero del 2008.

Tesis

Lares, B., (2005) *Estrategia para el posicionamiento de mercado de una empresa de publicidad en Colima en el año 2005*. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Empresas. México, Universidad de Colima.

Zamora, I. (2006) *Diseño de un plan de mercadotecnia directa*. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Empresas. México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Tepepan. Escuela Superior de Comercio y Administración.

Gaytán, M. (2005) *Propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia para empresas PYMES ubicadas en la Delegación Xochimilco*. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Empresas. México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Tepepan. Escuela Superior de Comercio y Administración.

Chisco, N. (2006) *La Estrategia de diferenciación como herramienta competitiva para las pequeñas empresa del sector de la confección*. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Empresas. México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Tepepan. Escuela Superior de Comercio y Administración.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE VACHEMU

La siguiente entrevista tiene el objetivo de recabar información sobre la situación en que se encuentra la empresa, para realizar mi Tesis de Maestría en Administración de Negocios, en la ESCA Tepepan, por lo que le pido sea tan amable en relatar todos los aspectos que considere relevantes sobre la misma.

Todos los datos que proporcione serán tratados con absoluta confidencialidad.

Fecha: _____

Puesto/Función: _____

1. ¿Cuándo se formó la empresa? _____

2. ¿Cuál es la finalidad que tiene? _____

3. ¿Qué necesidades pretende cubrir en el mercado? _____

4. ¿Cuáles son sus objetivos? _____

5. ¿Qué productos y servicios ofrece? _____

6. ¿Qué logros ha tenido? _____

7. ¿Cómo está organizada? _____

8. ¿Cuántos empleados tiene y cuáles son las actividades que realizan?

9. ¿Quiénes son sus clientes? _____

10. ¿Por qué medios distribuye y vende sus productos?

11. ¿Cómo ha sido su desempeño en relación a las ventas?

12. ¿Quiénes son sus principales competidores? _____

13. ¿Cuáles son las fuerzas con que las cuenta? _____

14. ¿Cuáles considera que son sus puntos débiles? _____

15. ¿Cuáles son las dificultades que experimenta actualmente?



Agradezco su participación y cualquier comentario que quiera agregar.

ANEXO 2

ENTREVISTA PARA DISEÑADORES Y ARTESANOS

La siguiente entrevista tiene el objetivo de recabar información sobre la situación en que se encuentra la empresa, para realizar mi Tesis de Maestría en Administración de Negocios, en la ESCA Tepepan, por lo que le pido sea tan amable en relatar todos los aspectos que considere relevantes sobre la misma.

Todos los datos que proporcione serán tratados con absoluta confidencialidad.

Empresa: _____

Línea de productos: _____

Estado de la República donde radica: _____

1. ¿Cuáles son los factores clave por los que considera que su empresa es diferente de las demás? _____

2. ¿Cuál cree que sea la razón por la que los clientes prefieren sus productos en lugar de los de su competencia? _____

3. ¿Cómo describe su producto y las características que lo distinguen? (presentación, empaque, precio, calidad, etc.). _____

4. ¿Qué productos piensa ofrecer en el futuro? _____

5. ¿Cuál es su producto clave o de mayor venta? _____

6. ¿Cuáles son los medios que emplea para comunicarse con sus clientes (equipo de telefonía, fax, Internet, papelería, impresos como folletos y catálogos, etc.)?

7. ¿Cómo visualiza a su empresa en cinco años? _____

8. ¿Quiénes son sus competidores directos e indirectos? _____

9. ¿Cómo se comparan sus productos con los de la competencia en cuanto a precio, diseño, calidad e imagen? _____

10. ¿Cuáles son las ventajas que ofrece a sus clientes? _____

11. ¿Cuál es su cobertura de mercado y en qué otros lugares piensa ofrecer su producto? _____

12. ¿Quiénes son sus clientes regulares y cuáles son sus características?

13. ¿Cuáles son actualmente sus canales de distribución y venta (representantes, exposiciones nacionales e internacionales, tiendas, etc.)?

14. ¿Qué impresión tiene la gente con respecto a sus precio, calidad y servicio?

15. ¿Cuáles son sus estrategias de venta para llegar al cliente?

16. ¿Con que frecuencia lanza productos nuevos? _____

17. ¿Tiene ventas en el extranjero? _____

18. ¿Tiene expectativas de crecimiento al interior y exterior del país?

19. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha enfrentado su empresa?



Agradezco su participación y cualquier comentario que quiera hacer.

ANEXO 3

REGISTRO DE CONTACTOS EN LA PÁGINA WEB

Fecha: _____

Nombre completo: _____

Sexo: _____

Compañía: _____

Puesto/Función: _____

Estado: _____

País: _____

Cuáles son las líneas que más le interesan: _____

Comentarios: _____

ANEXO 4

Análisis de competidores 1/2

	MISION / VISION	TIPO DE ORGANIZACIÓN	INFRAESTRUCTURA
FONART Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías	Responde a la necesidad de promover el desarrollo humano, social y económico de los artesanos de México.	Fideicomiso Público del gobierno federal, sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social.	Actividades y franquicias
MAP Museo de Arte Popular	Es un espacio para la exhibición, difusión, e investigación del trabajo artesanal de México.	Fideicomiso de CONACULTA.	Recibe donativos. Tiene tienda.
MUMEDI Museo Mexicano de Diseño	Promover el diseño gráfico e industrial en el país y despertar mayor interés de parte del resto del mundo en el diseño mexicano, tanto el histórico, como el contemporáneo.	Fundación MUMEDI, A. C.	Recibe productos a consignación y los vende al público en su tienda. Factura a nombre de Ikarus Design.
GDM Guía de Diseño Mexicano	Red de comunicación entre los diseñadores de México y el público, en muy distintos escenarios.	Directorio virtual	Base de datos de diseñadores, eventos e instituciones anunciados, intercambio de links.
GMD Galería Mexicana de Diseño	Contribuir al fomento y difusión del diseño en todas sus variedades: artesanal, textil, joyería, ambiental, gráfico e industrial.	Galería y tienda	Recibe productos a consignación y los vende al público en su tienda. Renta de espacio para exhibiciones.
FUSION Bazar de Arte y Diseño	Bazar itinerante en el cual la moda, el diseño industrial, el arte y los espectáculos son los protagonistas del evento.	Bazar itinerante	Cobro de cuota de participación a diseñadores.
DIME Luchando por el diseño mexicano	Apoya las propuestas de jóvenes diseñadores y artistas mexicanos que de forma independiente han obtenido diversos reconocimientos por su calidad, originalidad y promoción de nuestra riqueza cultural.	Tienda	Recibe productos a consignación y los vende al público en su tienda.
Centro de Información de Moda para Joyería	Comunicar las tendencias de la moda, asesorar diseñadores, fabricantes, comercializadores y escuelas de diseño en joyería con el fin de que puedan operar en diversos mercados de manera competitiva a nivel internacional.	Pertenece a Industrias Peñoles	Industrias Peñoles

ANEXO 4

Análisis de competidores 2/2

PRODUCTOS	MERCADO ATENDIDO	CLIENTES	DIFERENCIACION	PRESENCIA O IMPACTO
Artesanía de todos los estados de la República Mexicana	Artesanos de México	Turistas nacionales e internacionales	Tiene varias franquicias bien posicionadas en todo el mundo. Sus productos son auténticos y de excelente calidad	Internacional
Artesanía de todos los estados de la República Mexicana	Artesanos de México	Turistas nacionales e internacionales	Lleva a cabo exposiciones muy importantes y ha conseguido reconocimiento y patrocinio de varias instituciones y empresas muy fuertes. Su tienda tiene una excelente representación de la artesanía mexicana	Nacional
Joyería, accesorios, juguetes, playeras, pósters y artículos decorativos de diseñadores mexicanos. Además vende libros y revistas de diseño internacional.	Diseñadores industriales, gráficos y textiles, de cualquier parte del mundo	Turistas nacionales e internacionales	Tiene una selección muy diversa y actual del diseño mexicano en todos sus ámbitos.	Internacional
Exhibe el trabajo de diseñadores gráficos e industriales	Diseñadores industriales, gráficos y textiles, de México	Instituciones relacionadas con el arte, el diseño y la cultura en México	Promoción virtual	Internacional
Joyería, accesorios, juguetes, playeras, pósters, libros, revistas, artículos decorativos y mobiliario de diseñadores mexicanos e internacionales.	Diseñadores industriales, gráficos y textiles, de cualquier parte del mundo	Turistas nacionales e internacionales	Se encuentra en Polanco y tiene excelentes instalaciones	Internacional
Joyería, accesorios, juguetes, playeras, pósters y artículos decorativos de diseñadores mexicanos.	Diseñadores industriales, gráficos y textiles, de cualquier parte del mundo	Hombres y mujeres de 20 a 40 años, de la Ciudad de México. Nivel medio	Tiene una selección muy representativa de diseño mexicano en todos sus ámbitos.	Ciudad de México
Joyería, accesorios, juguetes, playeras, pósters, libros, revistas, artículos decorativos y mobiliario de diseñadores mexicanos.	Diseñadores industriales, gráficos y textiles, de México	Hombres y mujeres de 20 a 40 años, de la Ciudad de México. Nivel medio	Tiene una selección muy representativa de diseño mexicano en todos sus ámbitos.	Ciudad de México
Apoyo al arte y al diseño para el impulso de la industria Joyera Mexicana.	Todos los eslabones de la cadena de valor del sector joyero		Industrias Peñoles es el principal productor de plata del país, por lo que tiene mucha fuerza y credibilidad nacional e internacional	Internacional

ANEXO 5

Análisis de fuerzas y debilidades por áreas de la empresa 1/2

COMERCIALIZACION	DEBIL	NORMAL		FUERTE
	-2	-1	+1	+2
CALIDAD DEL PRODUCTO / SERVICIO				X
POSICION / LIDERAZGO DE PRECIO			X	
PUBLICIDAD Y PROMOCION			X	
DISTRIBUCION		X		
TAMAÑO DE LA BASE DE CLIENTELA		X		
CRECIMIENTO DE LA BASE DE CLIENTELA		X		
LEALTAD DE LOS CLIENTES				X
FUERZA DE VENTAS	X			
SERVICIO ASOCIADO A LA VENTA			X	
CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE				X
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA		X		
- MEZCLA DE MERCADOTECNIA		X		
- ESTRATEGIA	X			
- FUERZAS Y DEBILIDADES	X			
CONOCIMIENTO DE ESTRUCTURA Y TENDENCIAS DEL MERCADO			X	

MANUFACTURA	DEBIL	NORMAL		FUERTE
	-2	-1	+1	+2
ESTRUCTURA DE COSTOS		X		
CONOCIMIENTO DE LOS COSTOS		X		
CAPACIDAD INSTALADA / UTILIZADA			X	
CALIDAD DEL EQUIPO		X		
NIVEL DE MANTENIMIENTO			X	
ORGANIZACION DE LA PRODUCCION			X	
PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION			X	
RELACION CON PROVEEDORES				X
LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO			X	
LOGISTICA DE ENTREGA		X		
INGENIERIA				
CONTROL DE CALIDAD / ASEGURAMIENTO DE CALIDAD				X
CALIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO				X
ACTITUD Y MOTIVACION DEL PERSONAL				X
CONTAMINACION				X

GENERACION DEL SERVICIO	DEBIL	NORMAL		FUERTE
	-2	-1	+1	+2
ESTRUCTURA DE COSTOS	X			
CONOCIMIENTO DE LOS COSTOS	X			
CAPACIDAD DE ATENCION / SU UTILIZACION				X
CALIDAD DEL EQUIPO AUXILIAR			X	
NIVEL DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO			X	
ORGANIZACION DEL SERVICIO			X	
PLANEACION Y CONTROL DEL SERVICIO			X	
DISPONIBILIDAD DE MATERIALES PARA EL SERVICIO			X	
COMUNICACIONES CON LA CLIENTELA				X
APOYO TECNICO AL SERVICIO			X	
CONTROL / ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD				X
CALIDAD DEL PERSONAL				X
ACTITUD Y MOTIVACION DEL PERSONAL				X

ANEXO 5

Análisis de fuerzas y debilidades por áreas de la empresa 2/2

ADMINISTRACION	DEBIL -2	NORMAL -1 +1	FUERTE +2
CALIDAD DE LA ADMINISTRACION		X	
ALTA DIRECCION			X
GERENCIA MEDIA			X
SUPERVISORES			
LEALTAD / ROTACION DEL PERSONAL DIRECTIVO			X
CALIDAD DE TOMA DE DECISIONES		X	
HABILIDADES ESTRATEGICAS:		X	
USO DE ANALISIS ESTRATEGICO		X	
EVALUACION DEL ENTORNO			X
FORMULACION DE ESTRATEGIAS		X	
COMUNICACIONES			X
RELACIONES:			X
GOBIERNO			X
SINDICATO			
GREMIOS			

ASPECTOS TECNICOS Y TECNOLOGICOS	DEBIL -2	NORMAL -1 +1	FUERTE +2
ACCESO Y USO DE INFORMACION TECNOLOGICA			X
NIVEL TECNOLOGICO DE PRODUCTO / SERVICIO			X
DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS			X
DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS			X
MEJORA DE PRODUCTOS			X
MEJORA DE PROCESOS			X
SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS	X		
RECURSOS HUMANOS			X
ACCESO A TECNOLOGIA DE PUNTA			X
PATENTES Y SECRETOS INDUSTRIALES			X
NIVEL DE AUTOMATIZACION			X

FINANZAS	DEBIL -2	NORMAL -1 +1	FUERTE +2
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	X		
CAPACIDAD DE AUMENTAR CAPITAL SOCIAL	X		
CAPACIDAD DE CRECER CON RECURSOS PROPIOS		X	
ESTABILIDAD FINANCIERA	X		
RENTABILIDAD DE LA INVERSION	X		
CAPACIDAD DE RESPONDER A CICLOS		X	
CALIDAD DEL PERSONAL DE FINANZAS		X	
MANEJO DE TESORERIA		X	
COBRANZA			X
MANEJO DE CAPITAL DE TRABAJO		X	

ANEXO 6**Proyecciones de población, INEGI 1/4**

República Mexicana: Población al 1° de enero de cada año por sexo y edad, 2005-2051										
Edad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hombres										
0	988844	981088	973951	967406	961426	955849	950601	945927	941936	937715
1	987487	979181	971590	964608	958207	952361	946909	941780	937214	933322
2	991739	979800	971575	964060	957147	950811	945026	939631	934556	930039
3	998175	985060	973217	965056	957600	950742	944457	938719	933368	928336
4	1023366	992104	979052	967297	959195	951792	944984	938745	933050	927739
5	1060638	1017747	986652	973656	961983	953934	946580	939817	933620	927963
6	1103890	1055303	1012637	981696	968752	957157	949157	941849	935129	928971
7	1157914	1098715	1050376	1007919	977121	964225	952705	944752	937487	930806
8	1138406	1152667	1093765	1045663	1003408	972747	959897	948451	940543	933319
9	1113845	1133087	1147318	1088718	1040859	998810	968289	955484	944114	936252
10	1108924	1108026	1127209	1141405	1083138	1035544	993721	963353	950598	939310
11	1110415	1102002	1101156	1120264	1134414	1076536	1029253	987693	957505	944807
12	1104830	1101889	1093591	1092802	1111813	1125900	1068490	1021583	980340	950369
13	1099604	1094458	1091599	1083432	1082705	1101592	1115597	1058749	1012292	971431
14	1093617	1087318	1082287	1079518	1071500	1070839	1089576	1103479	1047287	1001357
15	1085475	1079586	1073427	1068521	1065850	1057996	1057405	1075967	1089752	1034300
16	1073191	1070062	1064314	1058305	1053533	1050964	1043285	1042768	1061138	1074790
17	1055178	1056890	1053866	1048266	1042413	1037779	1035317	1027821	1027380	1045546
18	1034108	1038543	1040281	1037364	1031915	1026220	1021728	1019374	1012064	1011701
19	1015620	1017617	1022029	1023795	1020985	1015687	1010150	1005800	1003554	996431
20	995219	999592	1001596	1005988	1007783	1005079	999929	994549	990339	988201
21	972437	979959	984291	986305	990679	992506	989906	984901	979673	975599
22	949340	958167	965596	969892	971917	976279	978139	975641	970776	965695
23	929860	936167	944885	952229	956495	958534	962888	964784	962384	957654
24	911402	917772	924012	932631	939900	944141	946197	950548	952481	950177
25	893520	900372	906690	912872	921403	928606	932828	934903	939257	941228
26	877181	883493	890308	896581	902713	911167	918313	922521	924618	928979
27	861211	868071	874371	881157	887393	893482	901869	908966	913164	915285
28	848851	852936	859794	866088	872852	879058	885111	893440	900496	904689
29	838888	841297	845418	852279	858572	865320	871502	877526	885805	892828
30	831984	831958	834424	838582	845452	851748	858485	864649	870650	878887
31	826490	825582	825637	828160	832357	839239	845543	852274	858425	864407
32	821485	820539	819719	819852	822432	826670	833567	839883	846612	852754
33	813407	815918	815061	814327	814537	817173	821453	828368	834699	841430
34	803761	808187	810764	809993	809342	809627	812320	816642	823578	829925
35	790802	798841	803319	805962	805274	804705	805063	807812	812177	819136
36	775971	786149	794218	798748	801456	800849	800360	800789	803594	808002
37	757947	771547	781741	789840	794422	797194	796667	796255	796755	799615
38	740787	753721	767319	777530	785660	790294	793128	792680	792344	792913
39	725292	736713	749646	763242	773473	781634	786319	789214	788843	788582
40	707548	721322	732750	745683	759278	769527	777721	782456	785412	785116
41	688261	703658	717425	728861	741794	755389	765657	773882	778668	781683
42	668998	684429	699809	713568	725011	737945	751540	761827	770083	774918
43	647784	665195	680606	695969	709721	721170	734104	747698	758003	766290
44	626759	643997	661375	676765	692109	705852	717307	730241	743833	754156
45	605739	622965	640167	657510	672878	688202	701936	713395	726327	739916
46	582859	601921	619107	636271	653577	668921	684223	697945	709407	722337
47	559894	579015	598019	615163	632286	649552	664870	680148	693857	705321

ANEXO 6

Proyecciones de población, INEGI 2/4

48	536435	556017	575073	594016	611114	628194	645417	660706	675957	689651
49	512525	532523	552028	571015	589894	606943	623976	641153	656411	671633
50	487782	508582	528490	547914	566828	585639	602636	619619	636747	651970
51	463382	483818	504510	524325	543663	562500	581239	598180	615110	632186
52	439812	459398	479720	500299	520016	539264	558019	576683	593565	610439
53	416404	435807	455274	475476	495937	515551	534705	553376	571959	588779
54	392619	412381	431655	450998	471073	491412	510917	529973	548556	567054
55	372036	388584	408203	427341	446555	466498	486708	506100	525053	543541
56	352910	367959	384385	403852	422849	441925	461729	481804	501076	519919
57	335479	348775	363706	380003	399309	418155	437085	456740	476671	495817
58	318443	331267	344454	359258	375417	394552	413237	432011	451507	471288
59	302227	314150	326858	339927	354595	370605	389557	408070	426676	446008
60	286726	297845	309649	322231	335172	349695	365544	384299	402627	421061
61	271910	282249	293247	304922	317367	330170	344535	360210	378754	396894
62	257769	267334	277548	288415	299950	312246	324899	339093	354580	372909
63	244265	253092	262529	272607	283330	294713	306848	319337	333345	348645
64	231297	239485	248181	257479	267410	277976	289194	301154	313465	327291
65	218763	226415	234469	243023	252170	261940	272336	283375	295144	307284
66	206546	213782	221294	229204	237603	246587	256183	266395	277239	288826
67	194582	201473	208564	215925	223677	231910	240717	250124	260136	270797
68	182919	189428	196165	203098	210297	217879	225933	234547	243751	253577
69	171603	177695	184042	190613	197377	204401	211799	219659	228067	237084
70	160608	166319	172244	178418	184811	191392	198229	205430	213080	221303
71	149888	155277	160815	166562	172551	178753	185139	191774	198763	206229
72	139482	144525	149734	155089	160646	166437	172436	178613	185032	191838
73	129432	134103	138962	143980	149140	154494	160075	165858	171812	178047
74	119748	124053	128536	133200	138017	142969	148110	153468	159020	164787
75	110420	114386	118500	122785	127243	131848	136582	141496	146619	151979
76	101465	105100	108875	112792	116871	121116	125500	130007	134686	139616
77	92886	96212	99660	103240	106955	110823	114850	119007	123282	127771
78	84661	87721	90862	94119	97500	101010	104663	108468	112393	116481
79	76778	79605	82483	85436	88500	91679	94981	98415	101995	105733
80	69272	71856	74501	77196	79960	82827	85804	88894	92109	95504
81	62199	64506	66913	69375	71885	74460	77129	79902	82780	85818
82	55574	57607	59744	61973	64254	66579	68965	71437	74005	76713
83	49563	51175	53047	55014	57067	59167	61309	63506	65782	68187
84	43995	45356	46832	48545	50345	52224	54146	56106	58116	60237
85	38809	39990	41228	42569	44127	45763	47471	49218	50999	52862
86	33505	35016	36081	37199	38409	39815	41290	42832	44408	46048
87	28579	29985	31338	32291	33292	34375	35633	36953	38333	39774
88	24153	25349	26596	27796	28642	29530	30490	31606	32777	34029
89	19707	21222	22273	23368	24423	25167	25946	26790	27771	28825
90	16385	17137	18454	19368	20321	21238	21885	22562	23296	24171
91	13791	14078	14724	15856	16641	17460	18248	18804	19386	20036
92	11769	11694	11936	12485	13445	14110	14805	15473	15944	16455
93	9879	9832	9769	9971	10429	11231	11786	12368	12926	13334
94	8013	8115	8076	8024	8190	8566	9225	9681	10160	10630
95	6464	6460	6543	6511	6470	6604	6907	7438	7806	8202
96	5008	5105	5102	5168	5143	5110	5216	5455	5875	6173
97	3767	3866	3941	3938	3990	3970	3945	4026	4211	4541
98	2762	2835	2910	2966	2964	3004	2988	2970	3031	3174
99	1968	2021	2074	2130	2170	2169	2199	2187	2173	2221
100 o más	3633	3735	3839	3942	4049	4147	4208	4267	4293	4305

ANEXO 6

Proyecciones de población, INEGI 3/4

Mujeres										
0	945505	937997	931084	924739	918939	913527	908432	903890	900002	895897
1	945502	937430	930049	923255	917021	911325	906009	901005	896547	892735
2	949248	938923	930920	923603	916869	910690	905045	899778	894820	890404
3	954566	943450	933200	925256	917993	911309	905177	899575	894348	889428
4	978107	949273	938206	928027	920137	912923	906286	900196	894634	889444
5	1013469	973194	944502	933478	923363	915521	908352	901756	895704	890177
6	1054967	1008801	968716	940154	929169	919114	911315	904187	897628	891610
7	1107497	1050470	1004513	964604	936161	925211	915213	907454	900363	893839
8	1090405	1103057	1046278	1000517	960772	932440	921522	911579	903857	896801
9	1068794	1086171	1098796	1042255	996684	957096	928871	917983	908094	900408
10	1066531	1064577	1081912	1094513	1038211	992830	953401	925283	914424	904590
11	1071230	1062005	1060089	1077378	1089953	1033906	988726	949466	921460	910633
12	1069461	1066101	1056951	1055075	1072312	1084857	1029093	984137	945065	917184
13	1067822	1063539	1060231	1051164	1049332	1066508	1079016	1023575	978875	940016
14	1066531	1060986	1056766	1053514	1044540	1042755	1059859	1072323	1017251	972842
15	1063565	1058774	1053306	1049154	1045963	1037092	1035358	1052380	1064792	1010133
16	1057181	1055005	1050291	1044905	1040825	1037701	1028941	1027263	1044192	1056546
17	1045965	1048032	1045914	1041279	1035981	1031977	1028923	1020281	1018661	1035493
18	1032018	1036498	1038586	1036526	1031975	1026766	1022842	1019860	1011340	1009781
19	1020232	1022492	1026968	1029078	1027078	1022612	1017494	1013651	1010742	1002345
20	1007240	1010839	1013111	1017584	1019716	1017777	1013396	1008369	1004607	1001771
21	992851	998164	1001757	1004042	1008515	1010669	1008791	1004494	999557	995874
22	978080	984233	989520	993109	995408	999883	1002061	1000243	996027	991177
23	967354	970007	976125	981388	984975	987290	991768	993971	992211	988074
24	956229	959836	962482	968569	973812	977398	979730	984213	986442	984739
25	944669	949283	952879	955520	961579	966804	970391	972741	977231	979487
26	932271	938284	942886	946473	949111	955146	960356	963946	966314	970813
27	919225	926424	932422	937015	940595	943231	949245	954443	958038	960424
28	907792	913879	921063	927049	931635	935210	937845	943841	949030	952631
29	897951	902892	908975	916147	922124	926705	930277	932914	938895	944077
30	890824	893441	898388	904469	911632	917603	922181	925753	928392	934361
31	884154	886644	889282	894237	900318	907475	913442	918020	921592	924235
32	877142	880257	882772	885431	890396	896480	903632	909598	914177	917752
33	867225	873487	876627	879167	881849	886824	892913	900063	906029	910611
34	855534	863782	870060	873226	875792	878496	883483	889578	896729	902697
35	840710	852270	860531	866826	870018	872610	875338	880338	886440	893593
36	823702	837600	849164	857439	863752	866971	869589	872341	877355	883466
37	803619	820721	834617	846186	854476	860808	864054	866699	869475	874504
38	784154	800747	817839	831734	843309	851614	857966	861239	863911	866712
39	766729	781366	797948	815030	828925	840506	848827	855199	858500	861200
40	747403	763995	778627	795200	812271	826167	837755	846092	852484	855814
41	727223	744711	761290	775918	792481	809542	823439	835034	843387	849800
42	706810	724559	742029	758595	773219	789773	806823	820721	832324	840693
43	684875	704158	721888	739340	755894	770513	787058	804097	817996	829607
44	663143	682230	701486	719196	736629	753170	767785	784320	801348	815247
45	641315	660493	679552	698781	716470	733884	750412	765022	781546	798563
46	618603	638650	657799	676829	696030	713698	731094	747608	762212	778726
47	595659	615922	635933	655052	674053	693225	710871	728247	744747	759346
48	571609	592958	613181	633155	652243	671214	690356	707980	725336	741821
49	547393	568888	590188	610370	630306	649362	668302	687413	705014	722350
50	522996	544650	566090	587339	607479	627376	646399	665308	684387	701965
51	498580	520229	541820	563203	584400	604496	624353	643342	662219	681265
52	474211	495787	517366	538892	560216	581358	601409	621225	640178	659022

ANEXO 6

Proyecciones de población, INEGI 4/4

53	450991	471386	492885	514392	535850	557112	578198	598201	617974	636890
54	427489	448124	468442	489860	511292	532679	553876	574902	594856	614582
55	406087	424580	445127	465363	486696	508048	529360	550488	571451	591352
56	385765	403116	421526	441980	462128	483371	504637	525868	546922	567818
57	368175	382721	399987	418307	438660	458714	479859	501032	522175	543151
58	351240	365033	379506	396680	414903	435146	455097	476135	497206	518259
59	334813	347991	361706	376100	393172	411290	431413	451251	472172	493139
60	319016	331450	344545	358174	372480	389441	407443	427434	447149	467951
61	303872	315533	327877	340880	354414	368623	385462	403336	423183	442774
62	289401	300260	311828	324073	336975	350404	364505	381209	398941	418645
63	275572	285654	296416	307881	320017	332806	346119	360099	376655	394248
64	262272	271683	281664	292318	303669	315685	328349	341533	355378	371791
65	249382	258236	267541	277410	287945	299170	311052	323577	336618	350338
66	236771	245196	253938	263126	272871	283274	294359	306093	318464	331374
67	224357	232436	240740	249358	258416	268024	278282	289211	300782	313013
68	212197	219874	227822	235994	244475	253390	262845	272942	283700	295125
69	200345	207570	215107	222911	230936	239266	248023	257311	267229	277837
70	188767	195576	202653	210037	217683	225547	233710	242293	251395	261161
71	177416	183863	190516	197430	204646	212118	219805	227784	236175	245123
72	166334	172385	178665	185147	191884	198915	206197	213690	221466	229701
73	155572	161185	167061	173159	179455	185999	192827	199902	207181	214796
74	145144	150315	155746	161432	167332	173425	179758	186367	193214	200325
75	135032	139790	144773	150007	155486	161173	167045	173149	179519	186189
76	125251	129604	134171	138954	143979	149238	154698	160335	166195	172382
77	115798	119773	123936	128304	132879	137685	142714	147937	153329	159005
78	106640	110290	114076	118041	122202	126560	131138	135929	140905	146110
79	97759	101125	104586	108177	111936	115883	120016	124357	128902	133689
80	89193	92263	95439	98705	102095	105643	109368	113270	117367	121723
81	81007	83742	86625	89608	92674	95857	99188	102686	106350	110261
82	73234	75629	78183	80874	83660	86522	89494	92604	95870	99351
83	66088	67954	70176	72547	75043	77629	80285	83042	85929	89016
84	59367	60916	62636	64684	66870	69170	71554	74002	76544	79258
85	52995	54324	55741	57315	59189	61190	63294	65476	67715	70092
86	46298	48106	49312	50599	52028	53729	55545	57455	59436	61514
87	39956	41658	43285	44371	45528	46814	48345	49979	51697	53522
88	34163	35605	37122	38572	39539	40570	41716	43080	44537	46106
89	28200	30139	31410	32748	34027	34881	35790	36802	38005	39323
90	23713	24603	26294	27402	28570	29686	30431	31224	32107	33186
91	20179	20422	21188	22644	23598	24605	25565	26207	26889	27676
92	17407	17131	17338	17988	19224	20034	20889	21704	22249	22850
93	14780	14551	14320	14493	15037	16070	16747	17461	18143	18617
94	12133	12148	11961	11771	11913	12360	13209	13765	14352	14928
95	9906	9789	9801	9650	9497	9612	9972	10657	11106	11592
96	7765	7830	7737	7746	7627	7505	7597	7881	8422	8788
97	5905	5999	6048	5977	5984	5892	5798	5868	6087	6513
98	4374	4447	4518	4555	4501	4507	4438	4367	4419	4590
99	3146	3203	3256	3308	3335	3296	3300	3250	3198	3240
100 o más	5904	6033	6156	6272	6382	6470	6499	6515	6490	6442

ANEXO 7**Indicadores demográficos, INEGI**

República Mexicana: Indicadores demográficos, 2005-2010										
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población a mitad de año	106 682 518	107 550 697	108 396 211	109 219 931	110 022 552	110 804 591	111 566 783	112 310 260	113 036 756	113 746 425
Hombres	52 466 262	52 853 788	53 229 849	53 594 944	53 949 488	54 293 819	54 628 399	54 953 898	55 271 198	55 580 370
Mujeres	54 216 256	54 696 909	55 166 362	55 624 987	56 073 064	56 510 772	56 938 384	57 356 362	57 765 558	58 166 055
Nacimientos	1 955 284	1 940 107	1 926 148	1 913 353	1 901 394	1 890 123	1 880 026	1 871 314	1 862 175	1 851 190
Defunciones	517 852	527 003	536 683	546 894	557 637	568 917	580 728	593 089	603 268	613 952
Crecimiento natural	1 437 432	1 413 104	1 389 465	1 366 459	1 343 757	1 321 206	1 299 298	1 278 225	1 258 907	1 237 238
Crecimiento social	- 557 686	- 556 476	- 555 066	- 553 423	- 551 542	- 549 340	- 546 778	- 543 794	- 540 348	- 536 451
Crecimiento total	879 746	856 628	834 399	813 036	792 215	771 866	752 520	734 431	718 559	700 787
Tasa bruta de natalidad*	18.3	18.0	17.8	17.5	17.3	17.1	16.9	16.7	16.5	16.3
Tasa bruta de mortalidad*	4.9	4.9	5.0	5.0	5.1	5.1	5.2	5.3	5.3	5.4
Tasa de crecimiento natural**	1.35	1.31	1.28	1.25	1.22	1.19	1.16	1.14	1.11	1.09
Tasa de crecimiento social**	-0.52	-0.52	-0.51	-0.51	-0.50	-0.50	-0.49	-0.48	-0.48	-0.47
Tasa de crecimiento total**	0.82	0.80	0.77	0.74	0.72	0.70	0.67	0.65	0.64	0.62
Tasa global de fecundidad	2.10	2.08	2.05	2.03	2.01	2.00	1.98	1.97	1.95	1.94
Esperanza de vida total	75.1	75.3	75.4	75.6	75.7	75.9	76.0	76.2	76.4	76.5
Esperanza de vida hombres	72.7	72.9	73.1	73.2	73.4	73.6	73.7	73.9	74.1	74.3
Esperanza de vida mujeres	77.5	77.6	77.8	77.9	78.1	78.2	78.3	78.4	78.6	78.8
Tasa de mortalidad infantil*	15.2	14.7	14.2	13.7	13.2	12.8	12.3	11.9	11.5	11.1
* Por mil										
** Por cien										

ANEXO 8

Matriz para seleccionar los segmentos atractivos 1/2

CRITERIO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN- DONDE 5 ES EL MAS ALTO	SEG.1- MUJERES DE 15 A 20 AÑOS		SEG.2- MUJERES DE 21 A 30 AÑOS		SEG.2- MUJERES DE 31 A 40 AÑOS	
			CALIF.	PUNTOS	CALIF.	PUNTOS	CALIF.	PUNTOS
TAMAÑO DE MERCADO:	30%							
- No. Clientes	20%	1 a 5	3	0.6	5	1	4	0.8
- Localización	10%	1 a 5	4	0.4	4	0.4	4	0.4
CRECIMIENTO DEL MERCADO	20%	> a 5%= 1; 5 1a 10= 2; +10=3	1	0.2	5	4	3	0.6
ESTILO DE VIDA:	25%					0		0
- Gusto por joyería de plata	5.00%	1 a 3	1	0.05	3	0.15	3	0.15
- Uso de joyería de plata	5.00%	1 a 5	1	0.05	5	0.25	5	0.25
- Frecuencia de uso/compra	10%	1 a 5	1	0.1	5	0.5	5	0.5
- Apreciación de lo mexicano	5%	1 a 3	1	0.05	2	0.1	3	0.15
PODER ADQUISITIVO	25%	1 a 3	1	0.25	2	0	3	0.75
TOTAL	100%			1.7		6.4		3.6

SON INFLUENCIADAS POR ARTISTAS	LUGARES URBANOS, UTILIZAN EL INTERNET, LES GUSTA VESTIRSE BIEN. VAN A FIESTAS Y REUNIONES, LES GUSTA CUIDARSE Y SU ARREGLO PERSONAL	LUGARES URBANOS, UTILIZAN EL INTERNET, LES GUSTA VESTIRSE BIEN, PODER ADQUISITIVO
--------------------------------	---	---

ANEXO 8

Matriz para seleccionar los segmentos atractivos 2/2

SEG.3-MUJERES DE 41 A 50 AÑOS		SEG.4-MUJERES MAYORES DE 51		SEG.5-HOMBRES DE 26 A 35 AÑOS		SEG.6-HOMBRES DE 36 A 45 AÑOS	
CALIF.	PUNTOS	CALIF.	PUNTOS	CALIF.	PUNTOS	CALIF.	PUNTOS
2	0.4	1	0.2	5	1	5	1
4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
4	0.8	5	1	3	0.6	3	0.6
			0		0		0
2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1
4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15
4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3
3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
3	0.75	3	0.75	2	0.5	3	0.75
	3.2		2.7		2.95		3.4
MUJERES QUE CONTRIBUYEN AL HOGAR				INDEPENDIENTES, SEGUROS			