



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ **División de Ciencias Sociales y Humanidades**

✓ **Licenciatura en Administración**

152820

**LA MICRO-EMPRESA Y SU ESTRATEGIA
COMERCIAL**

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

✓ **LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

✓ **ALEJANDRO CRUZ BALDERAS**

Mayo, 1991

152820

UNIVERSIDAD

AUTONOMA

METROPOLITANA

UNIDAD

IZTAPALAPA.

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION .

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

LA MICRO EMPRESA Y SU ESTRATEGIA COMERCIAL.

Atravez de todos los espacios
y todas las edades,
atravez de todas las almas
de todos los anhelos y todos
los naufragios,
cesa y quema al pasar los astros
y los mares ;
quema el viento con tu voz,
el viento que se enreda en tu voz
y la noche que tiene frio en su
gruta de huesos .

(Vicente Huidobro).

IN MEMORIAN .

A mi padre Nemesio Cruz Leon
que con su gran apoyo y disciplina,
me enseño a aquilatar que todo lo -
que se obtiene en la vida no se lo-
gra facilmente, que la misma es dura,
dificil, ardua, teniendo que luchar
mucho a veces por poco, aguantar ---
grandes sacrificios, derrochar es--
fuerzo y nunca cejar en el objetivo
que se ha trazado uno en la vida, pa-
ra llegar a obtener lo que se desea.

A aquel hombre que con errores como -
todos, supo sacarme adelante en mis -
estudios, supo orientarme, a aquel --
hombre con el cual hice planes a fu--
turo sin tomar en cuenta que tal vez
uno de los dos podria dejar de exis--
tir .

GRACIAS

DESCANSE EN PAZ. +

EN RECONOCIMIENTO.

A mi madre: Carmen Balderas Rico
que siempre e incondicionalmente,
ha trabajado para ayudarnos, a--
basteciendonos de aquello que nos
hacia falta.

A ella, espero que la vida me de
tiempo de pagarle con algo lo mu-
cho que me ha dado .

MADRE

MIL GRACIAS

EN RECONOCIMIENTO

A mi esposa : Mariana Quiroz Tellez,
que con su cariño y afecto me ha te-
nido paciencia para conseguir lo que
juntos anhelamos, ya que ella ha si-
do pilar de incalculable valor en mi
vida.

A mi hija : Alejandra Cruz Quiroz,
que por ella seguire peleando aun -
más y por aquellos hijos que aun no
conosco, pero que me ayudaran a for-
talecerme espiritualmente.

A MI FAMILIA .

MIL GRACIAS .

I N D I C E .

PROLOGO 1

INTRODUCCION 2

CAPITULO I

INFLUENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MERCADOTECNIA

1.1 EL MEDIO AMBIENTE 4

1.2 EL MICRO AMBIENTE 5

1.3 EL MACRO AMBIENTE 11

CAPITULO II

FUNCIONES DE MERCADOTECNIA.

2.1 LA MERCADOTECNIA. 22

2.2 LA PLANEACION ESTRATEGICA 27

CAPITULO III

LA EMPRESA JUGUETES MAX.

3.1 ANTECEDENTES GENERALES	29
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
3.3 SISTEMA DE INFORMACION	38

CAPITULO IV

PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA ESTRATEGICA.

4.1 NECESIDADES DEL MERCADO	40
4.2 COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES	41
4.3 PRODUCTO - MERCADO	43
4.4 ATRACTIVO DEL MERCADO	46
4.5 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	47
4.6 FUERZAS Y DEBILIDADES	57
4.6.1 RECURSOS HUMANOS	59
4.6.2 RECURSOS MATERIALES	62
4.6.3 RECURSOS FINANCIEROS	65

4.7	VENTAJA COMPETITIVA	67
4.8	APLICACION DE TECNICAS	70
4.9	ESTRATEGIAS DIVERSAS	75
	CONCLUSION	80
	BIBLIOGRAFIA	82

PROLOGO .

Actualmente para desarrollar un trabajo de investigación, -- los estudiantes universitarios se encuentran con un sinnu-- mero de vicisitudes para obtener información, por lo tanto -- nosotros no fuimos la excepción y en este caso la empresa en donde realizamos dicha investigación se negó rotundamente a proporcionar documentos que en un momento dado resulten de-- terminantes para la elaboración de un buen trabajo.

Así nos vimos en la necesidad de llenar estas lagunas de co-- nocimientos con supuestos para dar más cohesión y unidad al trabajo.

Por lo que respecta a nosotros mismos hacemos notar que to-- davía no estamos preparados para trabajar conjuntamente, ya que es difícil conjugar personalidad e ideas, así como coin-- cidir en una hora específica de trabajo. No obstante se tra-- to de poner el mejor entusiasmo y empeño para salir adelante en este compromiso. Puesto que una de las bases principales de un profesionista debe ser la responsabilidad .

Por último, en este trabajo además de aprender y de adqui-- rir conocimientos fundamentales para nuestra formación, tra-- tamos de llevar a cabo una integración a fondo de los cone-- cimientos adquiridos a través de esta institución .

En el presente trabajo se intenta, desarrollar un plan estratégico que pueda ser aplicable a la micro y pequeña industria con la finalidad que através de este instrumento, las empresas que cuentan con recursos sumamente escasos -- entrén de la mejor forma posible a esto que se denomina -- sistema mercadológico o más comunmente economía de mercado.

El objetivo que conlleva al desarrollo de este tema, es -- que los conceptos y la técnica que se emplean en el sean -- de utilidad para identificar los problemas estratégicos de la empresa. Esto es que las entidades económicas, empiezen a analizar las ventajas competitivas de sus productos, --- considerar seriamente cuales son sus puntos fuertes y debiles en relación a sus departamentos de contabilidad, --- producción, compras, personal, informatica, finanzas etc. Porque de esta forma se podrá afrontar con cierta seguridad los retos que implica una verdadera competencia en --- nuestro sistema económico.

Esperamos también que este estudio sirva para que la toma de decisiones de los gerentes sean menos dificiles y que -- contribuya favorablemente para los fines que se tengan --- contemplados.

En la primera parte de la tesina se realizo un marco teórico, señalando lo que es la empresa y las fuerzas que influyen en su desarrollo; como lo son el microambiente y el macroambiente. Después mencionaremos los aspectos y conceptos referentes a la mercadotecnia y todo lo que encierra -- esta disciplina.

En otro aspecto conoceremos como una buena conjugación de disciplinas, en este caso Mercadotecnia y Administración, pueden ser de fundamental importancia para la buena marcha de los negocios; también se destaca lo que es un buen plan de mercadotecnia estratégica y un efectivo sistema de control.

Por ultimo examinaremos un caso real de nuestra industria " Juguetes Max " que esta inserta en la industria del --- plástico especialmente los juguetes, los productos que fabrica esta empresa son basicamente a) muñecas con cabeza de vinil y cuerpo de tela en diferentes estilos. b) mascararas de plástico (Polivinilcloruro) en las que se emplean la técnica de serigrafía para realzar sus colores y además tiene una diversidad en cuanto a personajes conocidos y -- estilos. Estas mascararas son utilizadas en temporadas específicas durante todo el año como, halloween, navidad, carnaval, etc.

Para determinar la estrategia de esta empresa se partió de su medio ambiente interno, analizando su estructura organizacional, su proceso productivo, su sistema de información y como este trabajo tiene un fin mercadotecnico nos concentramos en esta área, enfocandola como un sistema abierto en el cual se encuentran insertos los proveedores, los procesos de los productos y sus compradores; desde su medio ambiente externo comtenplamos el atractivo de su -- mercado de referencia, así como las restricciones que se presentan en el mismo.

INFLUENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MERCADOTECNIA.

1.1 EL MEDIO AMBIENTE.

La mercadotecnia, así como toda disciplina productiva se -- halla inmersa en ciertas variables que hacen que su actividad sea más favorable o por el contrario sea desastrosa, -- según los cambios que en estas variables se deriven.

Por lo general ningún hombre de negocios o cualquier persona común y corriente estaría dispuesta a poner algún comercio o industria en una zona donde el ambiente no sea propicio para que esta sea rentable; en otras palabras cuando el ambiente en que se halla la industria no es bueno hay que -- saberlo detectar con anticipación para que no haya pérdidas posteriores, esta es una de las cualidades que un gerente -- de mercadotecnia debe tener, pero ¿ Como podemos detectar -- el ambiente de la mercadotecnia y cual es este ambiente ? -

Toda actividad económica esta influenciada por el ambiente y este se divide a su vez en macroambiente y microambiente pero veamos que es el ambiente y como lo define Phillip -- Kotler.

*El ambiente de mercadotecnia de una empresa se compone de los actores y fuerzas que se hallan fuera y dentro de ella y que influyen en la capacidad de la gerencia para reali--zar y conservar transacciones adecuadas con sus clientes - meta "..... (1)

El microambiente son todas las fuerzas que influyen dentro de la compañía y repercuten en todos los niveles de la misma; por ejemplo la gerencia de mercadotecnia necesita de -- más apoyo económico para lanzar un gran despliegue publicitarario, pero las fuerzas que influyen en la gerencia de finanzas puede que le impidan llevar a cabo ese plan, ya que este departamento tiene otros proyectos; por eso la gerencia de mercadotécnia debe de tomar en cuenta a los otros -- departamentos antes de elaborar un plan, porque muchas veces no se cumple totalmente con identificar los objetivos y mision de la empresa con los objetivos de las gerencias y cada uno trata de ser efectivo pero sin tomar en cuenta a los demás.

Por otro lado al lanzar un despliegue publicitarario se debe estar consiente de que sera muy probable que aumente la demanda de cierto producto, por lo tanto es necesario que los proveedores de materia prima nos surtan oportunamente, ya que de lo contrario se corre el riesgo de detener la producción, estar sobregirado en los pedidos, crear mala imagen a la empresa y rechazo de nuestras marcas por los clientes y es que los proveedores en determinado momento pueden fallar; por ejemplo: elevar sus precios, algun estallamiento de huelga, desabasto por falta de proto pago o lo que es peor que cuando algun proveedor le vende tambien a la competencia este trata de bloquearnos los pedidos.

Otra fuerza importante dentro del microambiente son los distribuidores, ya que estos se encargan de llevar nuestros

productos a todos los mercados posibles, ya que ellos ---
 cuentan con una red para penetrar al comercio mayorista y -
 minorista e al detalle contando los mismos distribuidores -
 con lugares y plazas sumamente acreditables que hacen que -
 los consumidores adquieran facilmente aquel producto o --
 aquella mercancia que nosotros fabriquemos.

Actualmente, los grandes corporativos internacionales se --
 estan integrando en sus negocios de una manera vertical y -
 horizontal para suprimir a estos distribuidores, esto es -
 que una empresa por ejemplo, fabrica papas fritas, la misma
 empresa cosechara las papas, las freira y por ultimo las --
 vendera, logrando así una organización económica de tipo --
 vertical; pero desgraciadamente la mediana, pequeña y mi --
 cro industria no puede muchas veces sufragar los gastos pa-
 ra llegar a tener una integración asi, pero ¿ Por que eli--
 minar a los distribuidores ?

Los distribuidores generan un elevado costo en las mercan--
 cías por la misma distribución y de esta forma el producto
 llega al cliente a un precio excesivamente caro, ya que un
 distribuidor tiene que pagar la transportación (Avión, tren
 autotransporte) del centro de producción al mercado, así -
 como bodegas, depositos o consignaciones por las mercancías
 adquiridas, tambien pagan impuestos por estos servicios de
 esa forma muchas empresas han adoptado la integración antes
 descrita, pero ¿ Podra una microempresa prescindir de los -
 distribuidores ?

Las ventajas de los distribuidores para la pequeña y micro-
 industria es que ellos distribuyen una gama muy amplia de -
 productos de diversas industrias en volúmenes no muy consi-
 derables, repartiendo así estas empresas los gastos por -
 envios a destinos comunes sin alterar excesivamente el pre-

cio y como los distribuidores cuentan con la plaza y los mercados esto significara un gran ahorro para las empresas de reciente creaci3n o aquellas que estan en vias de desarrollo .

Ahora veamos otro factor del microambiente que influye de manera considerable en el buen funcionamiento de la empresa y nos referimos a los clientes.

La compa1ia tendra que ponerse alerta en este punto ya que se esta rodeado de distintos tipos de clientes, el primer tipo es aquel en el cual los consumidores adquieren productos para su consumo personal (Autos , videos, computadoras pollo, pan etc.). Otro lo componen los productores, estos son clientes que tal vez nos compran materias primas para su proceso de producci3n, por lo tanto siempre debemos observar que nuestra calidad sea la optima, que los pedidos se entreguen a tiempo y se cumpla en todos los requerimientos a estos clientes.

Tambien encontramos que los distribuidores son tambien clientes y de igual manera ellos que nos compran bienes y servicios, debemos de otorgarles las m1s amplias facilidades en lo que se refiere a descuentos por pronto pago, devoluciones sobre compras, descuentos sobre compras y bonificaciones sobre compras, todo con el fin de que ellos sigan distribuyendo y comprando nuestros articulos.

Por lo que se refiere a otro tipo de clientes, tenemos al gobierno que representa un excelente mercado, ya que sus volumenes de compras, asi como las concesiones que se puedan adquirir resultarian atractivas para las empresas, m1s sin embargo hay que tener en cuenta que el gobierno (Por lo menos en M3xico) es demasiado moroso para efectuar el pago por los bienes y servicios que les proporcionemos y

esto podría representar para las industrias serios problemas con su solvencia y liquidez. Por último encontramos -- clientes afuera de nuestra frontera, es decir existen mercados internacionales y con ellos posibles clientes que desean adquirir nuestros productos, pero se necesitan canalizar las transacciones por las mejores vías de comunicación y por los mejores canales de comercialización en México, -- aunque existen pocos canales y medios pero se están desarrollando cada día más.

Los competidores son una fuerza más que influye en el desarrollo de la compañía, porque una estrategia que el competidor implante repercutira de manera fundamental ya que muchas empresas no resisten este tipo de ataques, pero veamos el porque.

Una industria que lance una campaña publicitaria a favor de su producto, tendra que medir las consecuencias que le pueda generar lo anterior, porque de igual manera los competidores trataran de atacar de diversas formas.

- 1º Lanzando una campaña de igual magnitud pero sosteniendola por más tiempo.
- 2º Lanzar una estrategia en reducción de costos.
- 3º Crear una saturación de productos en el mercado
- 4º Innovar los productos etc.

Como señalamos al lanzar el competidor otra campaña la entidad económica, debe saber si puede soportar el ataque -- para mantener la campaña sin que esto signifique grandes -- sangrias que puedan repercutir en los productos; en el segundo punto la empresa al reducir el costo debe realizar un

profundo análisis de costos en todos los renglones, como -- es materia prima, mano de obra, costos fijos, costos variables etc; para que no se vean mermadas seriamente las ganancias del negocio. Por lo que corresponde a innovación de productos y a saturación de mercados lo analizaremos más -- profundamente en capítulos posteriores.

Los públicos son fuerzas muy peculiares ya que llegan a -- convertirse en verdaderos grupos de presión, entre ellos -- mencionaremos a los organismos financieros que representan una fuente de recursos para toda actividad económica, una industria que mantiene negativa solvencia y liquidez, un -- capital de trabajo poco productivo, una tasa interna de -- rendimiento baja, una cartera de clientes vencida y bajas ventas, para estos grupos resultaría poco rentable invertir en ellas y por consiguiente no tendrían recursos financieros que le puedan inyectar vitalidad a sus actividades, por eso es conveniente que cada compañía mantenga buenos estados financieros (Balance general, Estado de resultados, apalancamiento financiero, reexpresión de los mismos etc.)

El gobierno forma otro grupo al cual le interesa que el giro mantenga una publicidad veraz de sus productos, que se elaboren higiénicamente, mantengan altas normas de control de calidad, etc. De este modo una empresa que no cumpla con lo anterior sufrirá sanciones económicas afectando la producción y la imagen del comercio que caiga en estas irregularidades.

Los grupos ecologistas son las organizaciones más actuales que influyen en el comportamiento empresarial, ya que ellos cuestionan, critican, formulan peticiones en contra de ---

ciertos productos que no reúnen determinadas características, por ejemplo actualmente, los alimentos chatarra (Galletas, pastelitos, aguas gaseosas, papas fritas etc.) -- son atacados ferozmente porque no reúnen algunas cantidades mínimas de nutrientes necesarios para que sea beneficioso -- su consumo para los seres humanos, de esta manera se han -- incluido campañas publicitarias en la cual aparte de que -- se promociona el producto en cuestión, se recomienda consumirlo acompañado con otro alimento más alto en nutrientes -- (Leche , jugos, huevos, etc.).

Todos los factores que influyen en el microambiente de la empresa se ven afectados a su vez por fuerzas aun mayores de grandes magnitudes e impactos, estas fuerzas se desarrollan a nivel general y con un solo cambio en alguna produce graves afectaciones en todas las variables del ambiente interno de la empresa, en otras palabras nos referimos al macroambiente de la empresa.

El macroambiente se compone de diversas variables o fuerzas entre ellas tenemos :

Fuerzas demográficas
Fuerzas económicas
Fuerzas naturales
Fuerzas políticas

La primer fuerza que mencionaremos son las fuerzas demográficas y para conocer la demografía de un país hay que recurrir a instituciones que se encargan de obtener estos datos, en México el instituto nacional de estadística geografía e informática (I.N.E.G.I.) se dedica a ello.

En nuestro país existe un censo que se levanta cada diez años y revela datos de suma importancia para todas las empresas, por ejemplo en México se ha dado un incremento natural y se a aumentado considerablemente los movimientos migratorios ¿ Pero que es un incremento natural de la población ?

Un incremento natural de la población se produce cuando el numero de nacimientos supera al numero de defunciones, esto es que gracias a mejores niveles de bienestar en México se

eleva la edad promedio de vida que llega actualmente a sesenta y siete años (Ver cuadro 1)

Las migraciones son los movimientos que efectúa la población, si se efectúan dentro del país son internos y externos si se realizan fuera del mismo.

La migración interna en México ha sido muy intensa entre 1950-1970 como consecuencia de la industrialización del país a costa del abandono del campo, ya que como es bien sabido la pobreza del medio rural hace que la población se traslade a las ciudades con la esperanza de mejorar sus condiciones de vida; los movimientos son provocados por las desigualdades económicas regionales del país.

Estos movimientos se dirigen a unas cuantas ciudades como lo son la ciudad de México, Puebla, Monterrey y Guadalajara la población recién emigrada en la mayoría de los casos se dedica al subempleo o a comerciar en una economía subterránea.

Las migraciones que se efectúan con el extranjero son conocidas como emigración e inmigración. Los inmigrantes en México son los que llegan del extranjero para establecerse aquí y son por orden de importancia, estadounidenses, españoles y guatemaltecos, la población mexicana en el extranjero es muy numerosa y la mayoría reside en estados unidos de América en las regiones limítrofes con México. Los emigrantes mexicanos son en gran parte temporales y se les conoce como braceros, por lo general salen en grupos numerosos para regresar varios meses después, algunos de ellos se establecen allá y se les conoce como chicanos.

MEXICO .

INDICADORES DE POBLACION .

POBLACION	:	80.1 MILLONES DE HABITANTES.
MENORES DE 15 AÑOS DE EDAD	:	36.5 %
ESPERANZA DE VIDA	:	68.7 AÑOS.
P.E.A. %	:	
AGRICULTURA	:	23.7 %
INDUSTRIA	:	21.0 %
SERVICIOS	:	55.3 %

GEOGRAFIA .

SUPERFICIE	:	1,958,201 KILOMETROS CUADRADOS.
FRONTERAS	:	NORTE : ESTADOS UNIDOS (3,326 Km) SUR : GUATEMALA Y BELICE.
COSTAS	:	OCEANO PACIFICO, GOLFO DE MEXICO Y MAR CARIBE (10,000 Km) .
ORGANIZACION	:	REPUBLICA FEDERAL .
ENTIDADES	:	31 ESTADOS Y UN DISTRITO FEDERAL.

P.E.A. = POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA.

FUENTE : S.H.C.P. PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA MEXICANA.
1990.

FIGURA 1

Fuerzas económicas.

En cualquier sistema de compra y venta el factor económico es indispensable, ya que en una economía restringida con escasos recursos, cualquier mercado tendra serias dificultades, en el caso de México hay que analizar que existe una renta per capita excesivamente baja, por lo tanto los consumidores se procuran allegarse articulos de primera necesidad e ir resolviendo poco a poco sus carencias y deseos, gracias al pacto para la estabilidad y el crecimiento económico (P.E.C.E.) podemos ver que la clase proletaria a aumentado y la acumulación del capital en unas cuantas manos a aumentado tambien, por esto hay que tener en cuenta siempre los indicadores financieros como posibles parámetros para detectar el éxito o fracaso del producto que deseamos introducir en el mercado.

Pero analizemos seriamente la situación económica de México en el sector agropecuario, la actividad agricola del país ha tenido un notable desarrollo en los ultimos años, especialmente en la zona centro-occidente debido a que se han creado los mecanismos necesarios para el aprovechamiento adecuado de los rios, aplicación de técnicas modernas para la conservación de los suelos con el empleo de fertilizantes, la mecanización de los cultivos, el uso de insecticidas y semillas mejoradas.

Asi mismo, para resolver uno de los más graves problemas que afectan a la agricultura que es la migración de campesinos hacia la ciudad en busca de mejores oportunidades, el gobierno federal ha creado instituciones de credito para el campo, a fin de dar apoyo a esta importante actividad pilar de la economía del país.

Respecto a la ganadería, México ha logrado importantes avances porque cuenta con grandes extensiones para esta actividad, la cual ha tenido un particular desarrollo en la zona norte, donde las especies se han adaptado a las condiciones del medio, propiciando una actividad ganadera que va encaminada a la exportación, procurando cada vez más el mejoramiento de la especie bovina que se desarrolla principalmente en chihuahua.

En este renglon, el gobierno también sea preocupado por fomentar el mejoramiento y desarrollo de la ganadería aplicando diversas medidas que han dado resultados positivos -- como asesoramiento técnico, créditos etc. (Ver fig. 3 y 4)

La actividad industrial en México ha tenido un gran desarrollo, particularmente en la industria extractiva, el cobre es el mineral más importante en la zona noroeste de --- donde se extrajo en 1981 82.2% del total nacional, también en esta zona está la salina más grande del mundo.

La zona norte es la más importante en la producción minera debido a sus grandes y diversos yacimientos de cobre, hierro, plomo, zinc, carbon, oro y plata, en el estado de michoacán se ha empezado a explotar el hierro localizado en la desembocadura del río Balsas donde se construyó la siderúrgica Lázaro Cárdenas (Las truchas).

La industria extractiva es el paño de lágrimas de nuestra economía, ya que a ella debemos que México siga pagando la enorme deuda que tenemos; el desarrollo industrial en el -- norte de la república mexicana ha alcanzado uno de los niveles más altos del país en lo que se refiere a la indus---

E V O L U C I O N D E V A R I A B L E S
C L A V E D E L A E C O N O M I A .

	1982-88	1989	1990 #	1991 #
P.I.B. •	0.2	3.1	3.0	3.0
INFLACION	91.6	19.7	29.5	14.0
FINANZAS PUBLICAS %				
Deficit financiero	12.5	5.6	4.3	1.9
Balance operacional	-1.5	-1.6	2.3	1.8
Superavit primario	2.7	8.3	7.5	6.9
SECTOR EXTERNO				
Transferencias netas %	5.7	1.2	0.4	1.0
Exportaciones no petroleras / Exportaciones totales	39.9	57.7	69.7	72.9

* Tasa de crecimiento real.

%Porcentaje del P.I.B.

Cifras estimadas.

Las proyecciones para 1991 no incluyen los ingresos de las privatizaciones.

FUENTE : S.H.C.P.

FIGURA 2

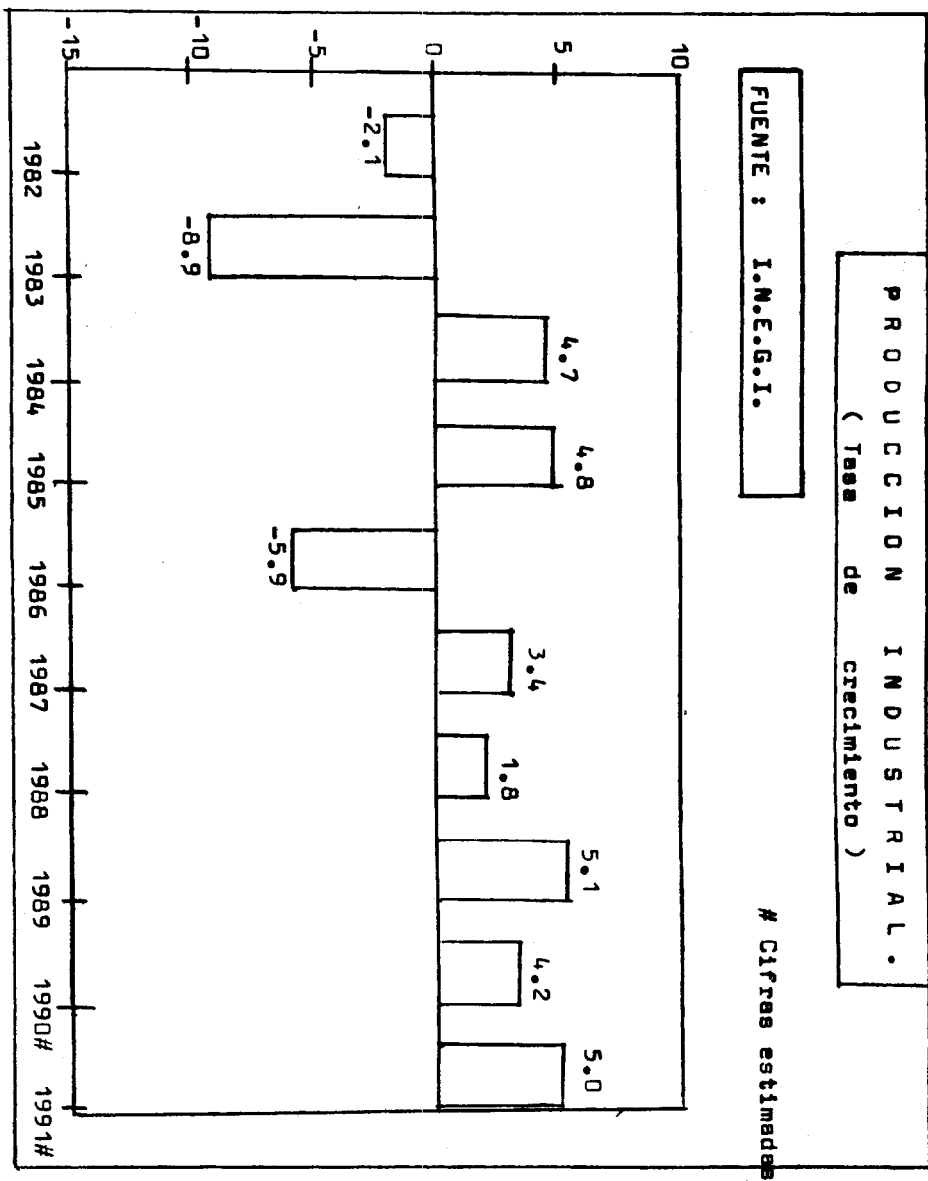


FIGURA 3

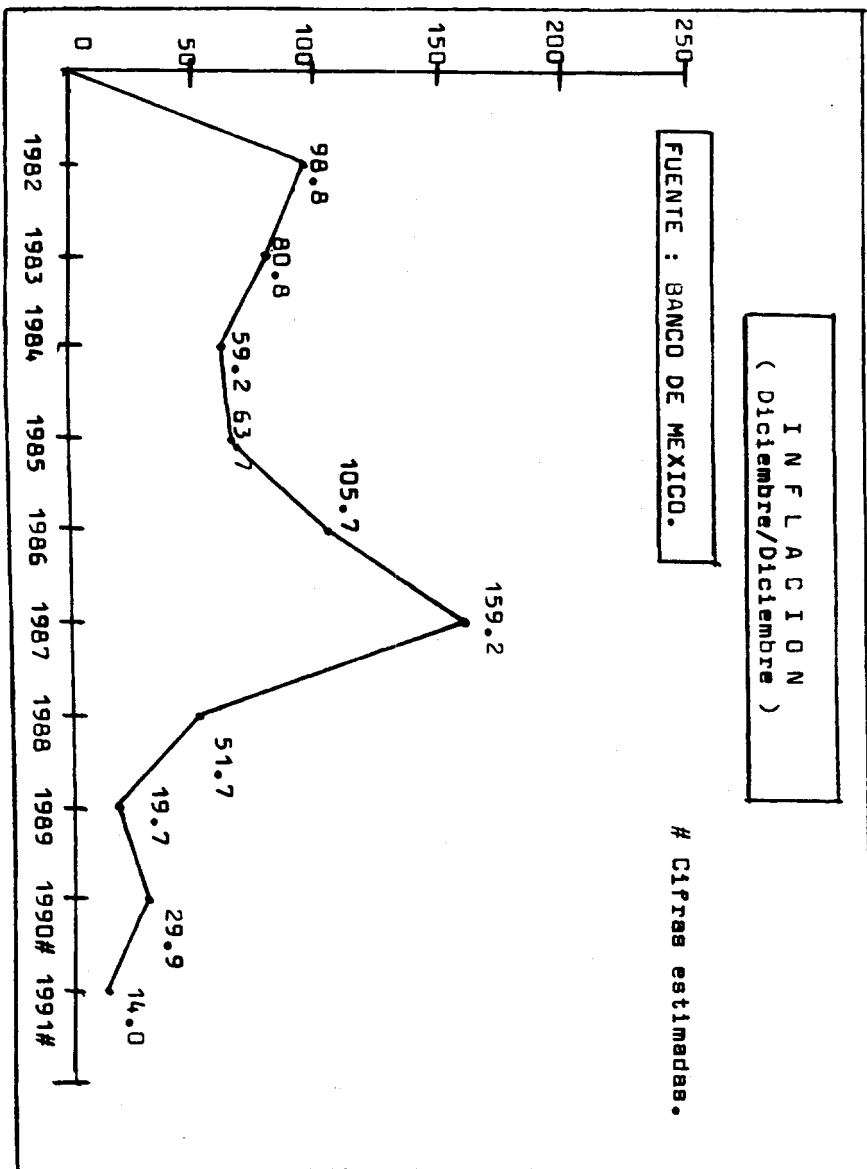
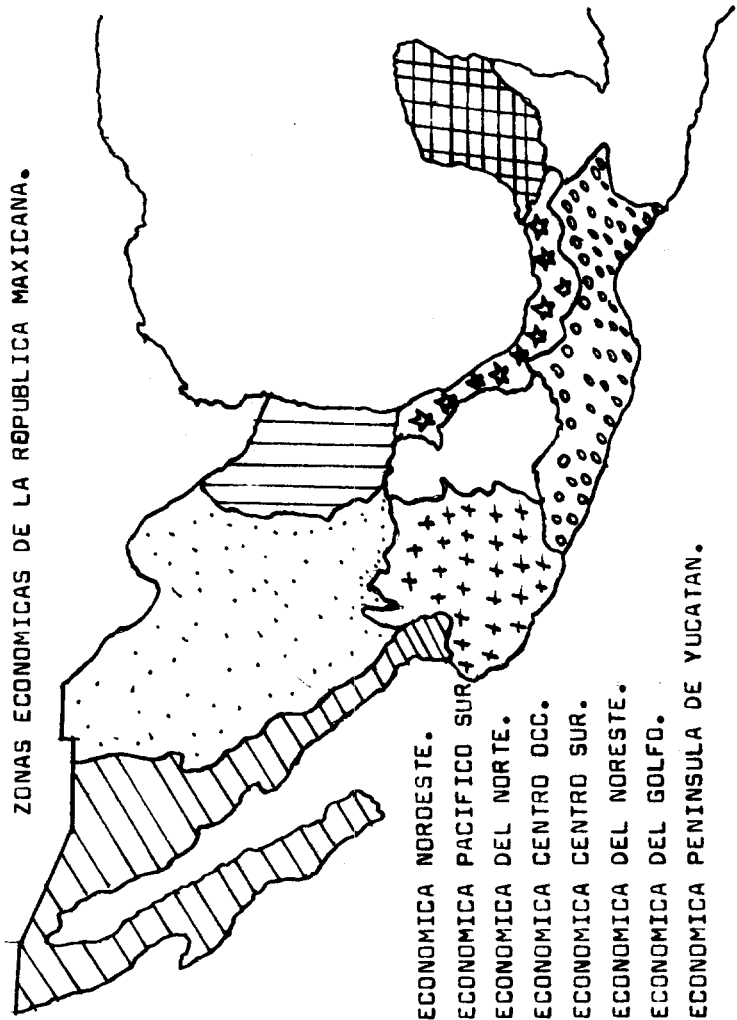


FIGURA 4.

ZONAS ECONOMICAS DE LA REPUBLICA MEXICANA.



- ZONA ECONOMICA NOROESTE.
- ZONA ECONOMICA PACIFICO SUR.
- ZONA ECONOMICA DEL NORTE.
- ZONA ECONOMICA CENTRO OCC.
- ZONA ECONOMICA CENTRO SUR.
- ZONA ECONOMICA DEL NORESTE.
- ZONA ECONOMICA DEL GOLFO.
- ZONA ECONOMICA PENINSULA DE YUCATAN.



tria pesada y de transformación, tan solo Monterrey y Coahuila producen el 85% del acero que se produce en México.

Sin embargo es en la zona centro-sur donde se localiza la más extensa variedad de fabricas y de productos que en ella se obtienen, lo que ocasiona un elevado indice de población económicamente activa, particularmente en el distrito federal y en el estado de México (Ver fig. 5).

FUERZAS POLITICAS.

Aquí se debe analizar todas aquellas leyes o modificaciones de las leyes que vayan surgiendo y que en un momento determinado puedan afectar el funcionamiento del negocio, así -- como diversos grupos políticos que manejados por diversos -- intereses perjudiquen la producción.

El gobierno mexicano ha promulgado varios códigos y leyes -- que protegen al consumidor como :

- Ley sobre atribuciones del ejecutivo en materia económica
- Ley antimonopolios
- Ley de protección al consumidor
- Ley del impuesto sobre adquisiciones de inmuebles
- Código de comercio
- Ley de inversiones y marcas
- Ley de transferencia de tecnología.

Toda gente de mercadotecnia tiene que entender a la per---- fección este tipo de leyes, estar al día sobre cualquier -- modificación que en ella ocurra y procurar que los produc-- tos y/o la actuación de la empresa viole alguna norma.

También el gobierno mexicano ha creado el Instituto Nacional del Consumidor, que se encarga de verificar precios, -- marcas, contenidos, empaques para que los artículos no presenten problemas a los consumidores, así como la publicidad que se transmite por cualquier sea realmente veraz. asimismo el instituto proporciona informes respecto a quien vende más barato entre los diferentes productores y distribuidores de un mercado.

En México, la Procuraduría Federal del Consumidor es la instancia legal para que los consumidores recurran a ella en caso de anomalías en algún bien o servicio como:

- No entregar el artículo solicitado.
- Violación en el precio.
- Defectuosa calidad en el producto.
- Incumplimiento de contrato por algún servicio

En el proceso político que se lleva a cabo en México, se -- desarrolla con relativa calma, con un poder centralizado en un presidente, poca participación política de la ciudadanía así como partidos políticos que no han respondido a las demandas de una verdadera institución política capaz de desplazar del poder al partido en el gobierno, por lo tanto -- las empresas se encuentran tranquilas para invertir y seguir produciendo.

CAPITULO 2

FUNCIONES DE MERCADOTECNIA .

2.1 La mercadotecnia .

En el capítulo anterior conocimos las fuerzas que influyen en una empresa para lograr el éxito o fracaso dentro del -- ramo en el cual estan insertos, pero porque la importancia de estas fuerzas, bueno pues aqui veremos la relación existente entre estas fuerzas y la mercadotecnia.

Primero conceptualizaremos la palabra mercadotecnia.

" Mercadotecnia es la ciencia que se encarga de llevar el - producto deseado al lugar indicado en el momento oportuna.

Desde tiempos inmemorables el ser humano ha realizado todo tipo de actos de intercambio y se busca encontrar la forma de que estas actividades comerciales se realizen de la me-- jor manera de esta forma, la mercadotecnia se encarga de agilizar estos procesos de intercambio y consumo.

La mercadotecnia se encarga de maximizar el consumo, esto - es estimular la demanda de determinados productos atravez - de ciertos mecanismos de convencimiento, como anuncios pu-- blicitarios (Radio, cine, televisión.) publicidad fija --- (Ruta-100, sistema de transporte colectivo.) anuncios en paradas de autobus, en las principales calles y avenidas -- todo esto con la finalidad de que el consumo se maximize -- así incrementar la producción y esto a su vez da como re --

sultado una mayor oferta de empleo y unas remuneradas ganancias.

Aumentar la satisfacción del consumidor es otro objetivo -- que busca la mercadotecnia, esto es que todo producto que - se adquiriera, reuna los requisitos necesarios para que el --- cliente logre satisfacer ese deseo o necesidad que le agobia

También al incrementar el número de opciones el público --- consumidor cuenta con una variedad bastante amplia de productos que satisfagan esas crecientes necesidades, así podemos encontrar shampoos para todo tipo de cabello con diferentes aromas, con diferente coloración, con diferentes combinaciones (Shampoo-enjuague, Shampoo-acondicionador, - Shampoo-anticaspa etc.) .

Pero al aumentar el número de opciones al consumidor, ocasiona ciertos problemas como lo señala Kotler.

" El maximizar las opciones del consumidor, desgraciadamente acarrea gastos. Primero los bienes y servicios serán más caros ya que con la variedad aumentan los costos de producción y de inventario. Al elevarse los precios merman los ingresos reales del consumidor y el consumo."

" Segundo , al ampliarse la variedad de productos el público habrá de realizar un esfuerzo mayor y dedicar más tiempo a conocer y evaluar la gama de artículos."

" Tercero, el mayor número de productos no necesariamente -- incrementa las opciones reales del público ... (3) "

La mercadotecnia también se encarga de elevar el nivel de vida ya que a través de ella los artículos que se producen -

pueden llegar a los lugares más lejanos proporcionando como
didad y confort a todos los habitantes haciendo más durade-
ra y agradable la vida.

Las entidades económicas necesitan realizar un análisis de
las oportunidades del mercado, para así saber si los pro---
ductos pueden tener éxito, mantenerse o definitivamente ---
fracasar; por eso se necesita contar con sistemas de infor-
mación que nos proporcione datos acerca de como se encuen-
tra el mercado (Restringido o en expansión) los diferen-
tes gustos de los consumidores, las diferentes opciones en
el mercado.

Saber seleccionar los mercados meta, esto es que en primera
instancia debemos medir la demanda probable de nuestros ar-
ticulos, así como que mercados vamos a segmentar (Edades,
gustos, posición económica etc.) cuales seleccionaremos y
que estrategia se va a implementar para atacarlos y de sea
manera tratar de posicionarnos en el mercado.

De la misma forma se debe crear una mezcla de mercadotecnia
capaz de responder a las exigencias de nuestros publicos, -
atravez de lograr atractivos diseños de los productos como
empaques y envolturas llamativas, envases multiusos, colo-
res alegres, articulos funcionales etc. Fijando precios ba-
jos atravez de promociones , descuentos por altos volumenes
de compra, adquisición de insumos a bajo costo etc. Promo-
cionando los productos en canales adecuados (Radio, tele-
visión, tiendas comerciales, distribuidores con buena acre-
ditación, venta directa casa por casa etc.

Toda gerencia de mercadotecnia debe de estar alerta ante -- cualquier oportunidad de descubrir nuevos mercados, ya que los consumidores, personas con gustos y deseos sumamente - diferentes tratan de satisfacer todas estas necesidades; en las sociedades modernas el concepto de mercado esta diseña-- do para responder a estas exigencias, ya que el concepto -- mencionado se refiere a que los recursos y actividades de - la organización se enfocan de manera integrada hacia las necesidades y deseos de los consumidores.

El concepto de mercado se ha extendido a muchos tipos de -- organizaciones, los productores y distribuidores de arti-- culos de consumo e industriales, fueron los primeros en --- formalizar y poner en operación el concepto de mercado, pe-- ro esta filosofía orientada hacia el consumo se ha extendi-- do a organizaciones de servicio y sin animo de lucro, tales como instituciones financieras, industrias de recreación, - hospitales, universidades, iglesias, grupos de beneficencia, museos y agencias gubernamentales.

De esta forma a medida que las organizaciones adoptan el - concepto de mercadeo, se ha aumentado la necesidad de en--- tender la naturaleza y la importancia de la investigación - de mercado (Ver fig .. 6).

MODELO DEL SISTEMA DE MERCADO .

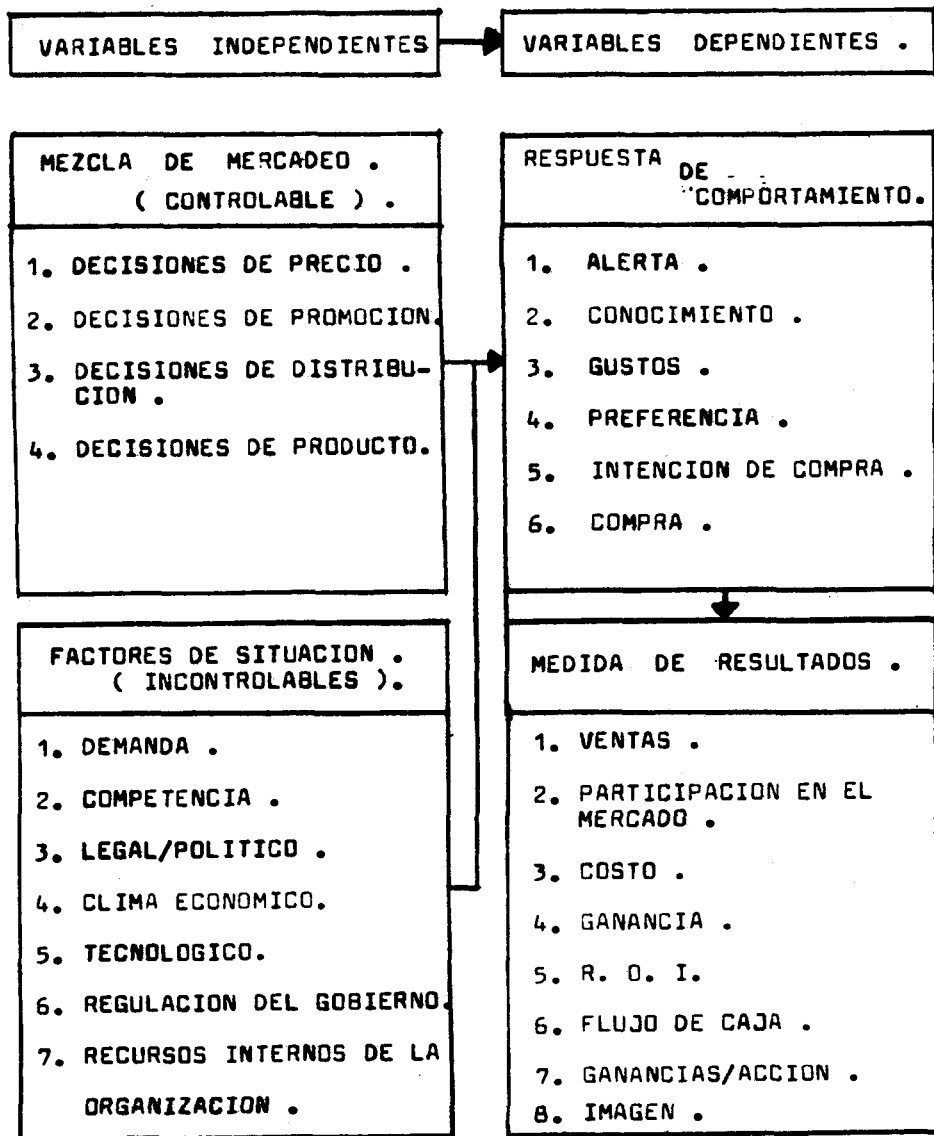


FIGURA 6

Fuente : Thomas C. Kinner.

2.2 LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación es el primer paso dentro del proceso administrativo, pero ¿ Que significa planear ? pues planear es - responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Donde estoy ? (Planeación).
- ¿ Adonde quiero ir ? (Objetivos).
- ¿ Como lo voy a lograr ? (Programación).

O como lo señala Phillip Kotler :

" Planeación estratégica es el proceso administrativo que - consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y o--portunidades cambiantes; se basa en el establecimiento de una misión clara, en el apoyo a la consecución de objeti--vos y metas, en una cartera solida y en una estrategia de crecimiento " (4) .

En otras palabras la planeación es el proceso de decidir el que hacer, para planear tenemos que realizar un diagnóstico situacional, siendo este el proceso de planificación formal de la mayoría de las organizaciones, se debe empezar con un repaso de la marcha de los negocios de años anteriores, --tendencias actuales de los mercados, regulación gubernamen--tal etc.

Objetivos : Son los medios para llegar a los fines, muchas organizaciones recurren a enunciados formales para contes--tarlos, los gerentes han de fijarse objetivos y asumir la -responsabilidad del cumplimiento de los mismos, integrar --los objetivos en un objetivo común que persiga la empresa - en un mercado determinado.

Existen muchas veces problemas en la identificación de los objetivos por parte del personal que integra las compañías, por ejemplo un gerente de compras y su personal trataran de lograr sus objetivos, pero tal vez por este deseo se atropelle los objetivos del jefe de finanzas, ya que uno tratara de comprar grandes volúmenes de mercancía para conseguir un buen descuento, pero el ejecutivo de finanzas ve mal los elevados stocks de mercancías que se tengan aunque sea a bajo costo.

Programación : Es el desarrollo en tiempo y en espacio de la planeación antes realizada, constituye la esencia del trabajo administrativo. Una buena programación deberá definir las tareas a realizar, quien las realizara, cuando lo hara y en que tiempo se podran evaluar resultados.

Control : Consiste en medir y evaluar los resultados de los planes y aplicar medidas correctivas.

Cuando ponemos en marcha un plan es necesario evaluar su buen funcionamiento, previniendo así posibles desviaciones en las actividades y controlando de manera eficaz que los objetivos se cumplan.

Siempre que se elabore un plan, se deben considerar planes alternativos, por si el plan maestro llega a fallar. Todos estos conceptos los abordaremos más detenidamente en capítulos posteriores, utilizados en un caso práctico.

CAPITULO 3 .

3.1 Antecedentes generales.

La empresa Juguetes Max S.A de C.V. fué adquirida en el año de 1985 como pago de una deuda al Sr. Carlos Velázquez, actualmente gerente de la misma quién desconocia el manejo de este negocio.

Dicha empresa constaba de un local y maquinaria para la elaboración y producción de productos de plástico, así como un reducido numero de artículos terminados que era su inventario, consistiendo en muñecas de vinil.

En primera instancia el dueño penso en vender estos activos fijos, por lo que tuvo que ensamblar la maquinaria para lograr este fin, una vez instalada, sintio curiosidad por conocer su capacidad de producción y con ello que tan rentable podría ser este negocio.

Decidió empezar a producir basándose en el modelo de muñeca que tenia dentro de su inventario. Una vez comprobadas sus expectativas trato de constituir la empresa de una manera más formal, creando una razón social y un giro determinado al negocio, con el nombre de Cia de rotomoldeo y troquelado de plástico S.A. Esta razón social fue creada con el fin de que los clientes identificaran más facilmente la actividad a la cual se dedica la empresa, ya que era la unica entidad económica que aparecia en el directorio especializado y en publicaciones industriales como troqueladora y rotomoldeadora de plástico, más sin embargo esta razón social resultaba poco adecuada para lo que se pretendía inicialmente debido a tres problemas fundamentales :

- a) .- Que la gente no especialista en el ramo, no identificaba la actividad a la cual se dedica la empresa.
- b) .- La razón social era tan grande que existía dificultad en los clientes para memorizarla.
- c) .- Que las dos actividades de esta razón como lo es el rotomoldeo y el troquelado son tan extensas que el cliente no sabía que productos específicos elabora.

Por lo tanto, analizando las desventajas que tenía la razón social, consideró conveniente crear una nueva razón social como lo es ahora " Juguetes Max S.A de C.V. " Al tratar de introducir su producto al mercado, se encontró con los siguientes problemas :

- a) .- Contaba con un sólo producto (Muñeca de vinil) en tres colores que resultaban poco atractivos para los clientes.
- b) .- Su producto no contaba con características distintas a las que ofrecía la competencia.
- c) .- Debido a que la empresa estaba en reciente proceso de formación, no contaba con una fuerza de ventas, ni con un capital que respaldara el negocio.

Los problemas anteriores representan una amenaza para la consolidación de la empresa, ya que dentro de la rama de la industria juguetera es necesario contar con una variedad de productos que tengan características distintivas (Productos mejorados, reformulados y nuevos) para introducirse en el mercado en el cual se pretendía competir.

Por lo que se vio en la necesidad de entregar la mercancía en consignación, es decir, que entregaba mercancía a un a--

gente de ventas, él contaba con una amplia gama de productos de los cuales tendría la posibilidad de introducir el producto en el mercado, en este caso al detalle.

Sin embargo, el volumen de ventas, no era lo que él esperaba por los inconvenientes que le representaba; entregar su mercancía en consignación al agente de ventas, vender al detalle y tener un sólo producto. Por ende tomo la iniciativa de encontrar un nuevo tipo de producto adecuado a su tecnología y al giro comercial de la empresa y como resultado de esta iniciativa se logro la elaboración y producción de una máscara de cloruro de polivinil (P.V.C.) que vendría a ser su segundo producto dentro de su cartera.

Esta máscara tiene una importancia relevante para la empresa, ya que fue el artículo que impulsó de manera significativa a la compañía, y esto se logro através de la innovación de las mismas mediante la utilización de técnicas actuales de cerigrafía que no habian sido explotadas totalmente dentro de la industria.

Para ello requirió de un financiamiento externo que le proporcionaron otras unidades independientes al negocio, las cuales estan constituidas de la siguiente forma : Una compañía de fletes y una que se dedica a procesar desperdicios industriales, cuya razón social de las compañías no nos fue proporcionada.

Siendo este un factor decisivo para lograr un desarrollo sostenido dentro de sus niveles productivos y así alcanzar una cuota de mercado importante.

En relación a sus competidores más cercanos como lo era la industria familiar, en el caso de la muñeca y con lo que -- respecta a la máscara definir una posición clara en el mercado con respecto a sus competidores principales : Luty y - Caretas Red.

Retomando lo anterior, podemos decir que a partir de 1985 a la fecha ha tenido un desarrollo constante; esto se demuestra ya que apesar de los sismos de 1985, la empresa siguió laborando sin detener su producción, en este periodo no se tuvo un margen de utilidad, ya que era su primer año dentro del ramo. Esto se considera como un síntoma normal de -- todas las empresas, ya que en la etapa de introducción por lo general no se obtiene ganancia debido a los planes de -- recuperación de la inversión a los fondos de reserva.

En el período 1986-1987, la empresa había superado la etapa introductoria encontrándose ya con un crecimiento del 150% en terminos reales a pesar de los altos indices inflacionarios que provocaron a nivel general que las industrias micro, pequeña y mediana salieran del mercado.

En 1988, a pesar de la concertación pactada por el gobierno federal y con los sectores industriales y los populares -- (Obreros y campesinos), a través de un plan de choque (-- Pacto para la estabilidad y el crecimiento económico) que intenta detener la hiperinflación existente en México, a -- pesar de ello la empresa tiene expectativas de lograr un -- crecimiento del 22% en términos reales al término de 1990.
(Ver fig 7) .

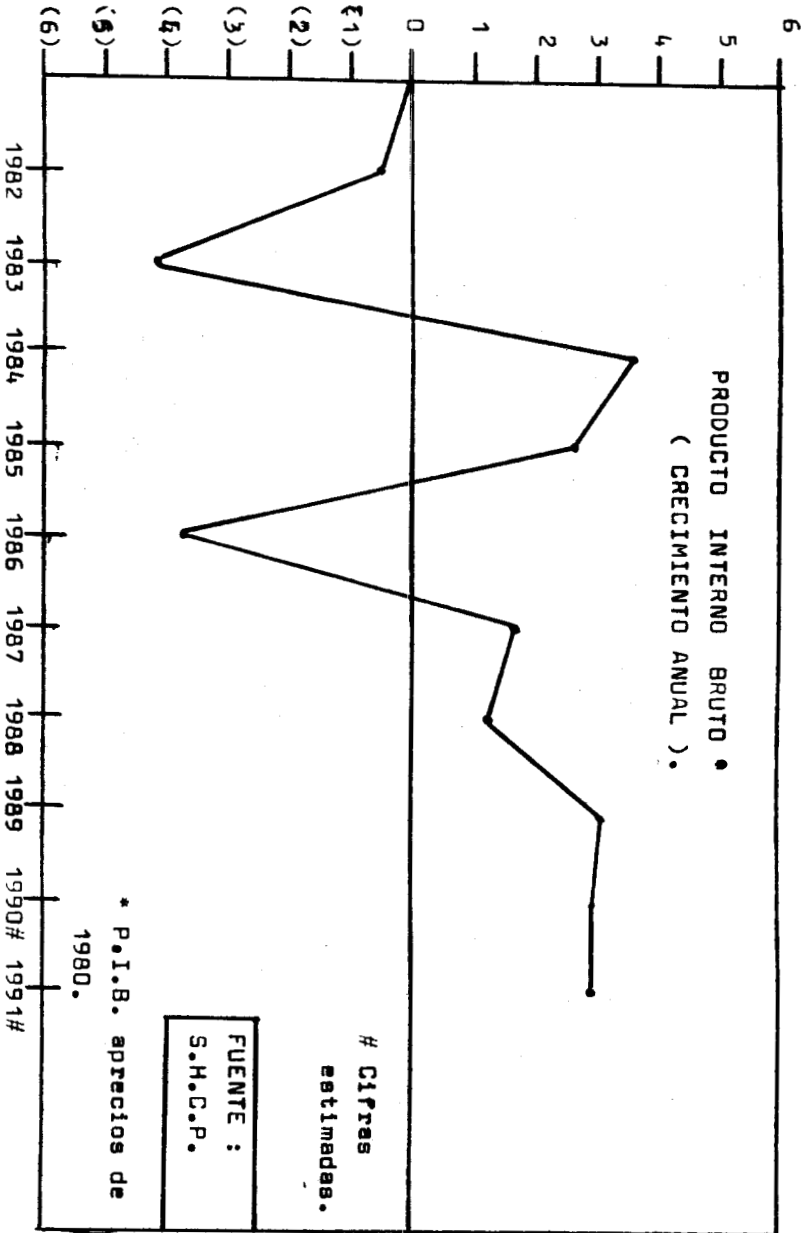


FIGURA 7

Misión .

La misión de la compañía debe definirse en términos de satisfacer ciertas necesidades en el medio ambiente externo.

La misión estratégica de " Juguetes Max " es la de proporcionar a los clientes productos con los siguientes atributos :

- a) **Diversión.-** Proporcionando entretenimiento sano a personas de diferentes edades.
- b) **Formas .-** Ofrece diferentes tamaños de acuerdo a las edades de los compradores.
- c) **Colorido.-** A través de las técnicas de cerigrafía, se trata de dar al producto características distintivas de la competencia y que lo identifique fácilmente en el mercado.

Objetivos.

Son los medios para llegar a los fines, por lo general se cumple a largo plazo, es decir en donde esta la empresa, a donde quiere llegar y como lograrlo.

- 1.- Alcanzar un crecimiento y una rentabilidad optima dentro de la industria juguetera en base a una tecnología actualizada y a un mejor aprovechamiento de los recursos, materiales y financieros.
- 2.- Ampliar el mercado dentro del ámbito nacional o internacional, a través de la asistencia y exposición de los productos en eventos patrocinados por la industria juguetera (C.A.N.A.C.I.N.T.R.A.); así mismo mejorar los

canales de distribución en estas dos direcciones.

- 3 .- Ampliar la planta productiva de acuerdo a las expectativas de crecimiento a nivel de recursos humanos y capacidad instalada.
- 4 .- Diversificar sus productos en el mercado, esto es -- elaborar productos nuevos que esten acorde con su giro comercial.

3.2 Estructura organizacional.

Juguetes Max, cuenta actualmente con la siguiente estructura organizacional:

Un gerente general, el cual, desarrolla todas las funciones administrativas de la firma. El gerente general C. Lic. --- Carlos Velazquez, consideramos que es pieza fundamental --- dentro de esta estructura, ya que él realiza la toma de decisiones a diferentes niveles, y por tanto si en un momento determinado llegase a ausentarse por cierto período de --- tiempo, la empresa sufriría resquebrajamiento en su estructura.

Una secretaria ejecutiva que realiza funciones diversas tales como :

- a) Atender teléfonos.
- b) Concertar citas con clientes.
- c) Atender necesidades administrativas de la gerencia.

A su vez cuenta con cuatro departamentos que son :

Administración : Esta constituido por un contador quien --- realiza actividades de supervisión dentro de los talleres.

Dos auxiliares administrativos que realizan actividades como :

- a) Control de asistencia.
- b) Relaciones laborales y públicas.
- c) Otras.

Producción : Cuenta con un jefe de producción, el cual se encarga de elaborar proyectos que mejoren la calidad de los productos, además de controlar y verificar el proceso productivo, con el fin de maximizar recursos y minimizar costos.

Para la realización de las labores a nivel operativo en este departamento, se cuenta con un total de 37 personas distribuidas de la siguiente forma :

9 en cerigrafía e impresión

14 en rotomoldeo (muñeca) distribuidos en dos turnos matutino y vespertino .

14 en división formado al vacío.

Departamento de contabilidad. :

En este departamento se cuenta con un contador el cual realiza también las actividades administrativas. Por lo general se encarga de llevar los registros contables de la empresa, y para esto cuenta con tres auxiliares de contabilidad que se encargan de llevar la facturación, nóminas, entradas y salidas de almacén etc.

Departamento de ventas :

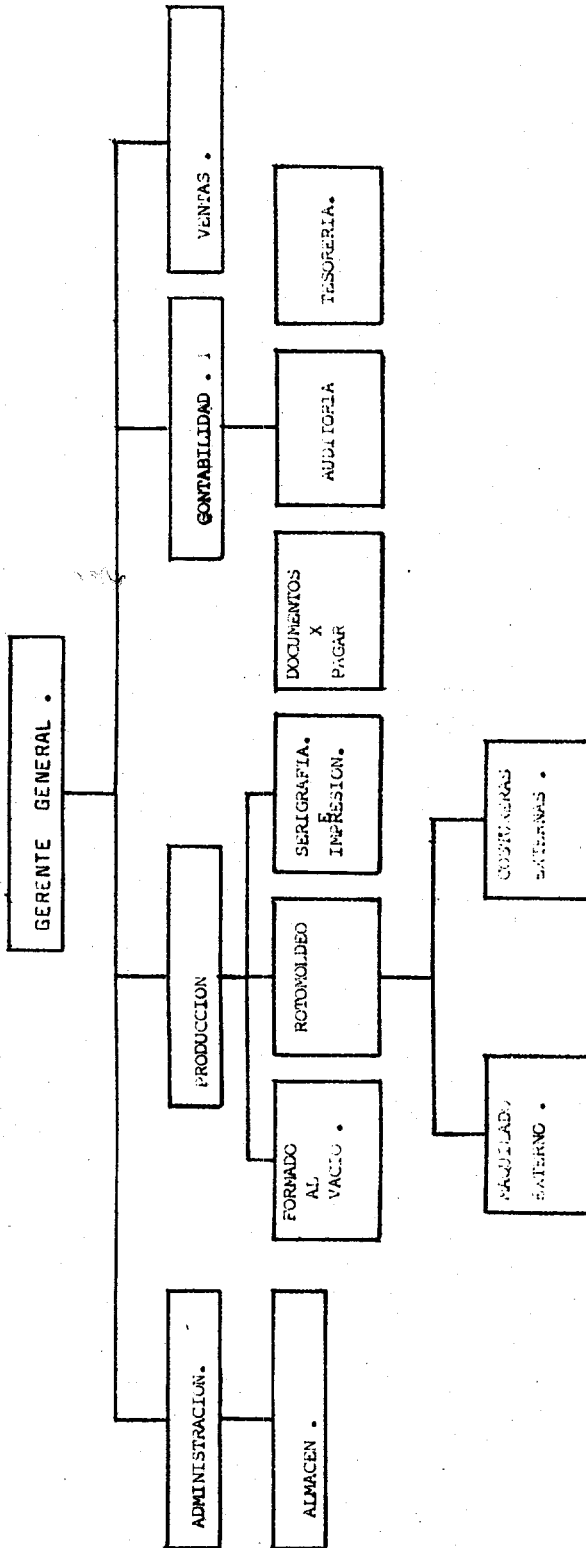
Dentro de este departamento, las funciones las cubre el gerente general de la empresa; para auxiliarse cuenta con cinco vendedores y dos comisionistas. Los vendedores están distribuidos por zonas geográficas específicas para realizar su actividad comercial dentro del área metropolitana.

3.3 Sistema de información .

El sistema de información según Kotler es un conjunto estructurado e interaccionado de personas, máquinas y procedimientos para producir una corriente ordenada de información útil, recogida de fuentes de dentro y fuera de la firma, destinada a servir de base para formular decisiones en áreas específicas de responsabilidad de la dirección.

Con respecto al sistema de información, observamos que no existe interacción entre el personal, ni una estructura definida para que el gerente pueda allegarse información confiable para el proceso de toma de decisiones, esto lo pudimos comprobar al observar que no existe personal de mandos medios (supervisores) que pudieran retroalimentar la información entre el área operativa y la gerencial.

Una fuente de información externa con la que cuenta es a través de la suscripción a revistas especializadas en el ramo, así como los medios de comunicación masiva y además obteniendo información en el extranjero por medio de visitas personales que realiza el gerente general.



PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA ESTRATEGICA.

4.1 NECESIDADES DEL MERCADO .

El comportamiento del comprador abarca las actividades anteriores durante y después de las decisiones del consumidor y en las que el individuo o la organización (Juguetes Max) intervienen activamente para efectuar sus selecciones con conocimiento de causa .

El comportamiento de compra es visto como un proceso de resolución de un problema.

Los comportamientos de compra no son erráticos ni condicionados por el entorno, si no que son racionales en los limitantes de las capacidades cognitivas y de aprendizaje de los individuos, es decir ser racional significa que el comportamiento del comprador sea coherente en relación a sus objetivos establecidos.

Los compradores através de su comportamiento de compra, toman decisiones en base a una conducta resolutoria racional de riesgo percibido o de un comportamiento anticipativo.

En este caso, consideramos que el comportamiento de compra de los consumidores de juguetes max es de tipo resolutorio racional, dado que es un acto de compra dirigido a resolver un problema, y que debe ser coherente con los objetivos del consumidor.

Por ejemplo : En las épocas de carnaval las personas que -

participan en ellos, se encuentran con el problema de como presentarse para asistir al mismo; buscan un lugar donde les puedan proporcionar los diferentes accesorios que pueden utilizar, de tal forma que estas mascareras los convierta en el centro de atracción.

Una vez identificada la necesidad se comparan los precios, calidad del material, lugar donde se van a adquirir las máscaras, es decir, se trata de evaluar la información adquirida.

De acuerdo a los objetivos del comprador tomaré una decisión para finalizar con la adquisición del producto. (Mascarera) . Ver fig 8

4.2 COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES .

El comportamiento racional no excluye cualquier forma de comportamiento impulsivo si este es adoptado en forma deliberada ya sea por el unico placer de actuar impulsivamente, ya sea por la excitación de estar confrontado a las consecuencias de lo que no ha evaluado cuidadosamente.

por lo tanto, se trata de analizar e interpretar los comportamientos de respuesta de los compradores potenciales a los que se dirige Juguetes Max.

Con ello se espere que la empresa pueda satisfacer las necesidades del mercado y alcanzar así sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad. para lograr esto, existen tres niveles de respuesta de comprador, que pueden ser agrupados en tres categorías :

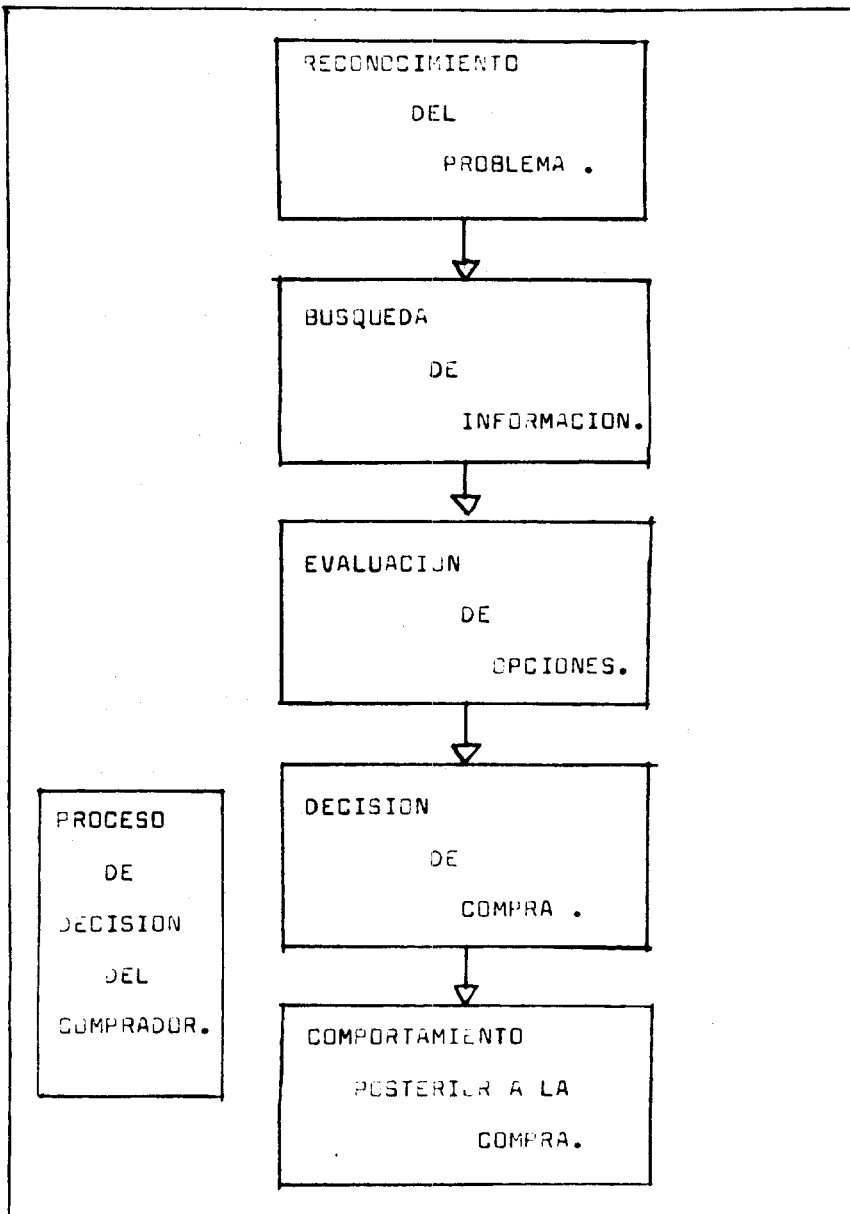


FIGURA 8 .

La respuesta cognitiva que pone de relieve las informaciones retenidas y el conocimiento, la respuesta afectiva que corresponde a la actitud y el sistema de evaluación y la respuesta comportamental que describe la acción, es decir, no solamente en el acto de compra si no tambien en el comportamiento después de la compra; podemos decir que la respuesta de los compradores de Juguetes Max es de tipo afectivo, porque no solo se remite al conocimiento sino a los sentimientos, preferencias e intenciones.

Por ejemplo :

Al asistir a una fiesta el consumidor tiene la intención de encontrar algun articulo que sea de su agrado (mascara) - y que provoque un estado de ánimo satisfactorio en el; con todo esto, le va a permitir tener una actitud positiva con el grupo social con el que se desenvuelve.

4.3 PRODUCTO MERCADO .

El producto mercado se define por la combinación de necesidades y del grupo de compradores al cual pretende satisfacer. Para definir el producto mercado se contemplan los siguientes elementos.

Una función base aportada por el producto, una tecnología existente, y un grupo de compradores que forman parte del mercado total.

Se dice que una función base es el servicio que ofrece un determinado producto. Una función base puede ser producida através de la tecnología ya sea por la combinación de ca---

racterísticas técnicas o medios organizacionales diferentes, diferencias en los procesos de producción de la función o del servicio buscado, que den a los productos unos atributos distintos para el grupo de compradores, individuos u organizaciones.

Con respecto a la empresa Juguetes Max, identificamos dos productos mercado que son :

La máscara de polivinil cloruro (P.V.C.) para temporadas específicas durante todo el año y muñeca de vinil. Ya que cada uno de estos productos corresponde a una función base, y a una tecnología propia que satisface a un grupo de compradores específicos.

A continuación se presenta un cuadro con la clasificación y las características de los productos-mercado anteriormente citados. Ver figura 9.

CLASIFICACION DEL PRODUCTO MERCADO .

Fig 9.

PRODUCTO	FUNCION BASE	TECNOLOGIA	COMPRADORES
MASCARA	En las temporadas de Carnaval, Halloween, Navidad. Ofrece : Diversión, comodidad, seguridad, estilos, formas, colorido.	Máquina froqueladora. Técnica cartográfica. Lamina Polivinilcloruro.	Mercado total : Niños y adultos que comprenden de 5 a 35 años de edad.
Muñeca	Diversión. Ilusión. Didáctica. Adorno.	Rotomoldeo de plástico. Hornos. Maquilar. Plátola de aire.	Mercado total : Niños y adultos que comprenden de 5 a 35 años de edad.

4.4 ATRACTIVO DEL MERCADO .

el atractivo del mercado se puede identificar en base a la demanda global de la industria y la demanda particular de la empresa.

Entendemos por demanda global a la cantidad de ventas totales realizadas en la industria de los productos semejantes a los de Juguetes Max (Mascaras y muñecas) .

Demanda particular :

Es la cantidad de ventas del producto que tiene la empresa en relación a la demanda global de la industria.

Con base a los conceptos antes citados, se puede definir al mercado potencial de cualquier empresa .

Desafortunadamente al desarrollar este punto nos encontramos con una barrera en cuanto a poder obtener información - respecto a cual es la demanda global de la industria en la cual se desarrolle Juguetes Max, por lo tanto al no tenerla no podemos definir cual es la demanda global y en consecuencia no podemos determinar cual es su participación dentro - del mercado total.

Debido a lo anterior, nos vemos en la necesidad de elaborar supuestos a fin de determinar el ciclo de vida de cada producto.

4.5 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .

El ciclo de vida de un producto refleja la evolución de este así como la del mercado al que este destinado.

El producto esta determinado principalmente por la tecnología y la demanda esta determinada por el mercado.

Como mencionamos anteriormente, las fases del ciclo de vida del producto son :

- a) Introducción .
- b) Crecimiento .
- c) Madurez .
- d) Declive .

En la fase de introducción, el producto preeve una evolución relativamente lenta de ventas, esto puede deberse a varios factores; entre ellos que la empresa no conoce o no domina perfectamente el proceso productivo en la tecnología necesaria que deberá aplicarse, por este hecho, una empresa esta temerosa de los resultados que pueda obtener.

Otro puede ser la distribución, debido a que nuestro productotodavía noes bien conocido, y es por esto que los distribuidores pueden mostrarse desconfiados respecto a la aceptación que pueda tomar el producto y el tercer factor - se refiere a los compradores potenciales, esto quiere decir que los consumidores pueden ser lentos para adoptar el producto ; solo los más receptivos a la innovación adoptarán eventualmente el producto.

Si el producto pasa con exito la fase de introducción, en--

trara de lleno a la fase de crecimiento, caracterizada por un alto volúmen de ventas ; esta fase se puede identificar a través de :

- a) Debido a que los consumidores repiten sus compras y de esta manera influyen en consumidores potenciales cercanos a ellos .
- b) También se puede identificar a través de la disponibilidad del producto, ya que los lugares donde se vende, la distribución le da mejor visibilidad, lo cual ayudará a su difusión en el mercado.
- c) Cuando al mercado entran competidores nuevos, quiere decir que la demanda es expansible y elástica .

Es característica de esta fase, el que los costos de producción disminuyan, ya que aumenta el volúmen de ventas .

En esta fase, se manifiesta gran número de imitadores debido al alto potencial de crecimiento. Es también la publicidad quien juega un papel importante en la tendencia de los competidores.

Cuando el crecimiento de la demanda global se estabiliza, manteniéndose al ritmo de crecimiento del producto nacional bruto, se encuentra ya en la fase de madurez, la cual es la más larga en comparación con las demás .

Es en esta etapa cuando las empresas se esfuerzan por satisfacer las diferentes necesidades del mercado y cuando es más probable un relanzamiento de carácter tecnológico esforzándose los competidores por prolongar la vida del pro--

ducto. Existe esta producción que incrementa la lucha competitiva, así como también aumenta la competencia por los precios.

En la fase de declive, la característica principal es que las ventas van en un constante decremento por diferentes razones, una de ellas es que aparecen productos más innovadores que en el futuro pueden llegar a ser más rentables que el anterior, otra situación sería los hábitos de consumo, ya que estos cambian con el tiempo, así como cambios en el medio ambiente económico, político y social.

Nuestro criterio para determinar el ciclo de vida está basado en los siguientes supuestos de los productos de la empresa Juguetes Max.

Ciclo de vida del producto (Mascara) .

Consideramos que la mascara se encuentra en la fase de crecimiento o desarrollo :

- 1.- Se ha observado un constante incremento en sus ventas.
- 2.- Los consumidores de Juguetes Max son repetitivos en sus adquisiciones.
- 3.- Sus costos de operación han disminuido considerablemente, los cuales se ven reflejados en sus ganancias .
- 4.- Ha crecido dentro del mercado a nivel nacional e internacional.

Ciclo de vida del producto (Muñeca) .

Consideramos que la muñeca se encuentra en la fase de madurez con los siguientes supuestos.

- 1.- La participación de la muñeca en el mercado tiene una tasa de ocupación muy elevada, debido a que el mercado se encuentra muy segmentado; ocupado por una gran variedad de empresas como son Mattel, Ensueño, Iga etc.

- 2.- La empresa Juguetes Max, elabora una muñeca que no requiere de grandes innovaciones tecnológicas, si no por el contrario su tecnología se estabiliza, por lo que no se espera frecuentes modificaciones .

TECNICA O.T.I.D.A.

OPERACION

TRANSPORTE

DEMORA

ARCHIVO

INICIO DE OPERACION

TERMINO DE OPERACION

FUNCION

LINEA DE FLUJO

DECISION

DIAGRAMA DE FLUJO A NIVEL

PRODUCTIVO PARA LA MASCARA

MERCADO

TALLERES

ALMACEN

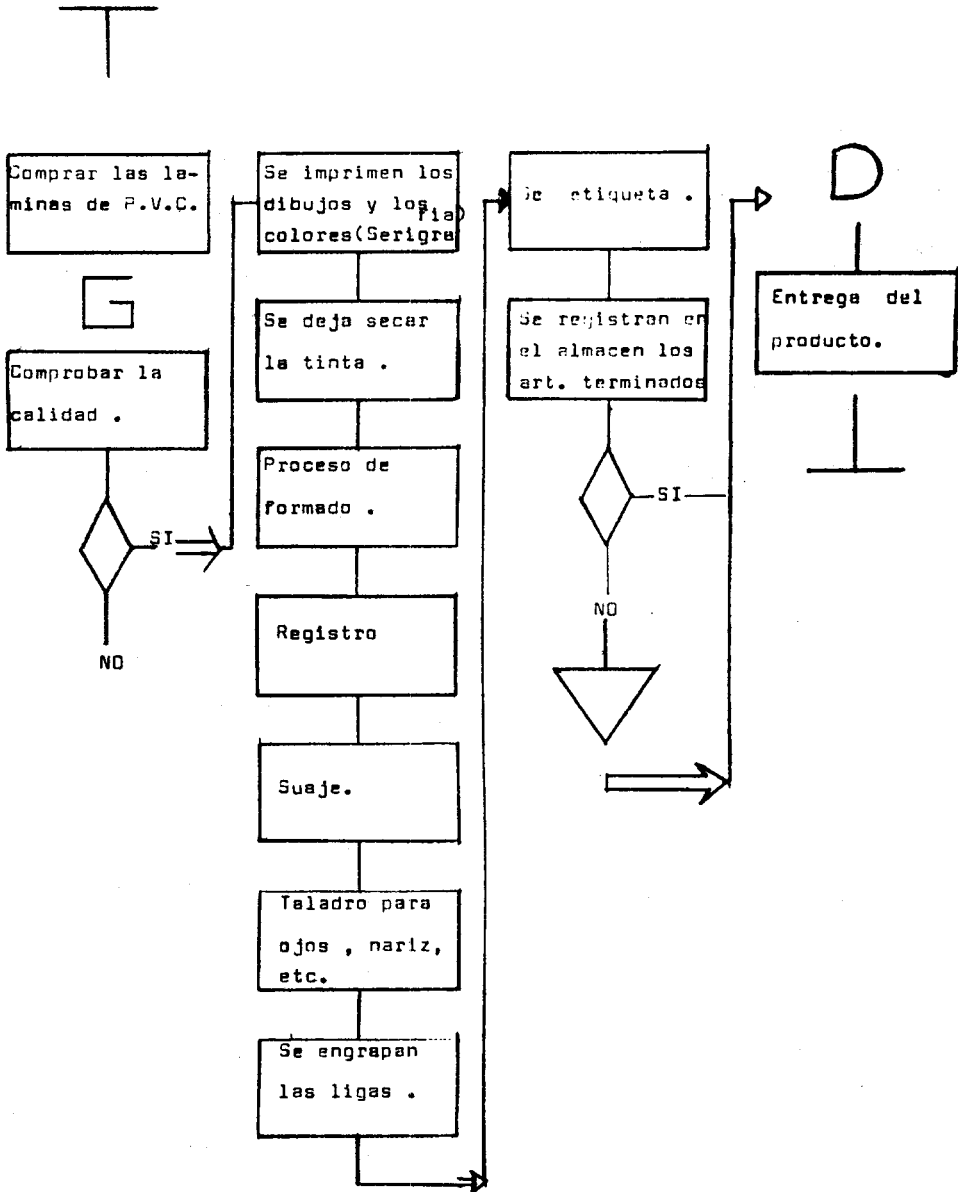


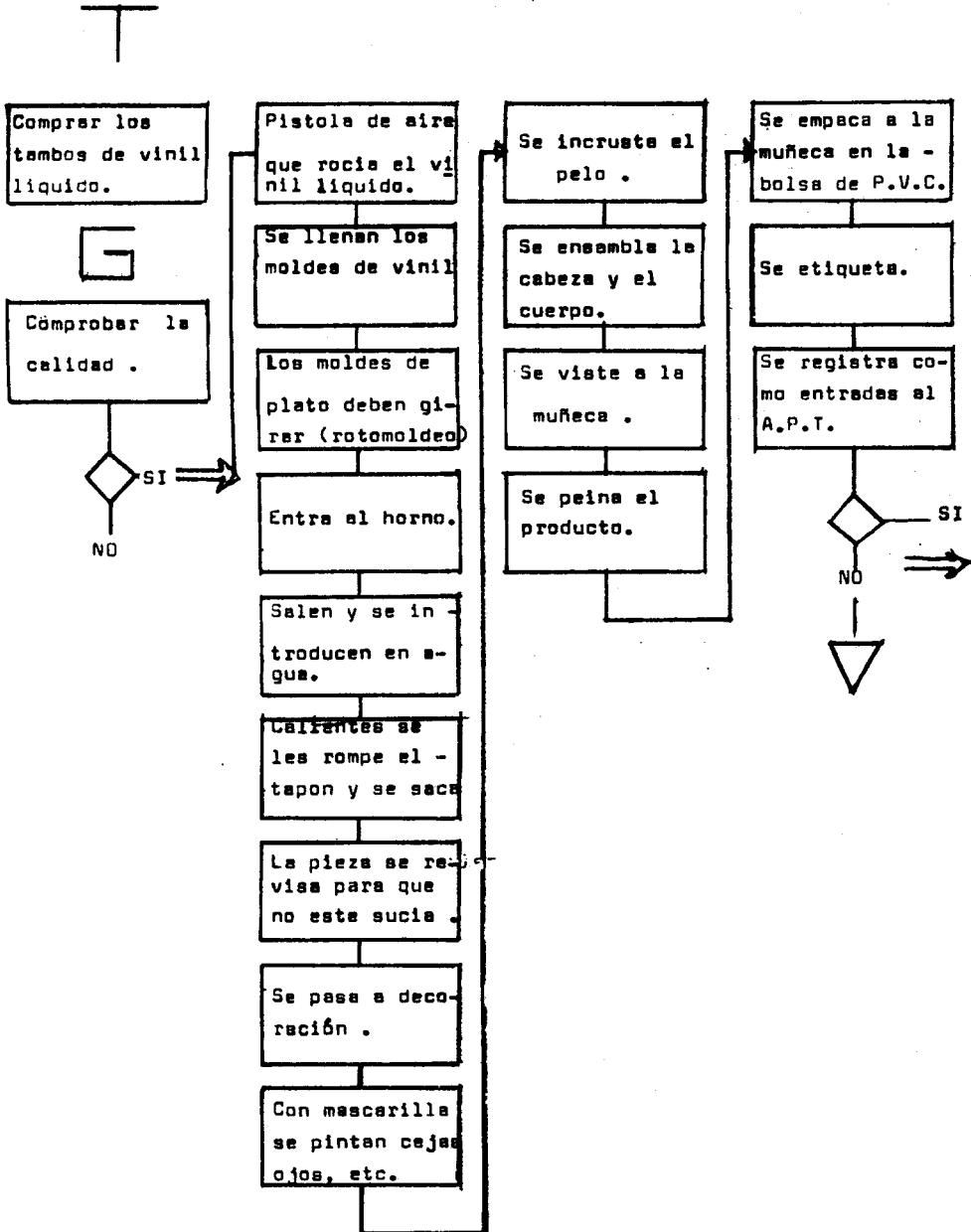
DIAGRAMA DE FLUJO A NIVEL
PRODUCTIVO PARA LA MUÑECA.

MERCADO

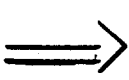
TALLERES

TALLERES

ALMACEN .



CLIENTES .



Entrega del
producto.



4.6 FUERZAS Y DEBILIDADES EN RELACION AL PRODUCTO.

Para la elaboración y desarrollo de cualquier estrategia -- en las empresas, es necesario conocer las fuerzas favorables o desfavorables que rodean a la misma.

Estas fuerzas se pueden identificar en el "medio ambiente".

El medio ambiente como ya lo habíamos mencionado, es todo aquello que envuelve una organización o sistema, es el contexto dentro del cual la organización esta inserta.

Como el medio ambiente es tan grande y complejo, para estudiar a las organizaciones fue necesario dividirlo a su vez en medio ambiente externo e interno.

Medio ambiente externo : Es el macroambiente, o sea, el ambiente generico y común a todas las organizaciones, y este constituido por factores legales, políticos, económicos, demográficos, ecologicos, culturales etc.

Dentro de este medio ambiente externo existe un elemento -- que resulta sumamente importante para el éxito de las empresas y que en la medida en que se pueda adaptar a los sistemas productivos dará las mismas ventajas considerables , en este caso me refiero a la tecnología .

Medio ambiente interno : es el ambiente más proximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización realiza todas - sus operaciones básicas, el ambiente interno esta constituido por proveedores, clientes, competidores etc.

Cuando una empresa escoge su producto o servicio y cuando - escoge el mercado donde pretende colocarlo, estara definiendo su medio ambiente interno.

Otro factor u otra fuerza que puede identificarse se encuentra en las relaciones personales e interpersonales, esto es la manera de cooperación y compromiso que se pueda llegar a tener de parte de los empleados para el logro de los objetivos de la empresa, mejorando los canales de comunicación, así como los grupos formales e informales.

Todo esto puede lograrse en base a la motivación, la promoción de los empleados, incentivos, etc.

La estructura organizacional también puede afectar y significar para las empresas una fortaleza o una debilidad, ya que si no se cuenta con una estructura bien definida, niveles de autoridad establecidos, canales de comunicación bien identificados, sistemas de información que puedan nutrir a la misma de acontecimientos que puedan resultar en un momento en oportunidades que habrá que aprovechar o en problemas que habrá que corregir, la organización se encontrará desprotegida dentro de sí misma y será presa fácil de la competencia.

Por lo antes expuesto recurrimos a analizar las fuerzas y debilidades que pueda presentar la empresa Juguetes Max, en relación a sus productos mercados, tratando de identificar en los recursos materiales, humanos y financieros estos tipos de fortalezas.

4.6.1 Recursos humanos .

Dentro de las empresas un factor de éxito o fracaso puede residir dentro del buen o mal manejo de los recursos, entre ellos los humanos, ya que estos pueden dar una pauta, para que mediante programas efectivos aplicados a la planta productiva, encontremos una o varias ventajas competitivas.

En Juguetes Max, se logró identificar algunos defectos y virtudes en relación al manejo de sus recursos humanos.

Desde sus inicios, la empresa como se ha mencionado anteriormente, ha logrado un crecimiento sostenido durante sus 3 años de vida, esto se ve reflejado en el aumento constante de su planta productiva, que actualmente consta de tres turnos laborales y cuenta con 37 obreros.

El gerente general ha detectado personal adecuado en las áreas operativas, tratando de colocar en puntos estratégicos de la producción a estas personas que por sus conocimientos en la impresión, el rotomoldeo y el troquelado pueden ser considerados como excelentes empleados dentro del ramo.

También cuenta con una hábil fuerza de ventas que a pesar de no tener un respaldo publicitario, una constante capacitación en el terreno de las técnicas de motivación e incentivar al cliente, cumplen muy satisfactoriamente su función, ya que ellos o por lo menos algunos de ellos como la Srta Olivia Martinez, se fijan metas y objetivos constantemente que esperan cumplir mensualmente, por ejemplo, atender a la cartera de clientes e incrementar la misma en determinado periodo, más sin embargo el aparato administra-

tivo, no sea desarrollado en proporción razonable al operativo, motivo por el cual esta empresa se coloca en desventaja con su competencia, ya que un administrativo desarrolla varias funciones sin que se logre una verdadera eficiencia en el desempeño de las mismas, es conveniente señalar también que no existen, o por lo menos no los pudimos identificar, reglamentos o normas dirigidos a los empleados para lograr una mejor efectividad en el renglón operativo.

Para ser un poco más ilustrativos y para que el lector pueda identificar más fácilmente cómo se aprovechan los recursos humanos en Juguetes Max, dividimos punto por punto estos factores de éxito. Por lo tanto las fuerzas y debilidades de esta factoría en el renglón de aprovechamiento de los recursos humanos son :

Fuerzas :

- 1.- Cuenta en el renglón operativo, con personal calificado para obtener una mejor calidad del producto.
- 2.- Actualmente se labora en tres turnos, por lo que esta empresa puede duplicar su producción fácilmente y no ser sensible al volumen que demande el mercado.
- 3.- Cuenta con una fuerza de ventas entusiasta y dispuesta a los retos .
- 4.- El gerente general, así como su fuerza de ventas mantienen una estrecha comunicación.

Debilidades :

- 1.- No cuenta con personal suficiente en el aparato administrativo.
- 2.- No se cuenta con promoción de sueldos y salarios.
- 3.- No existen líneas de comunicación definidas y confiables para la toma de decisiones a nivel administrativo y productivo.
- 4.- Existe una sobresaturación de funciones, ya que varios empleados realizan diversas actividades y no se logra una clara eficiencia en ninguna.
- 5.- Una dependencia clara en relación al gerente general -- por parte de los empleados (Más adelante seremos más explícitos en este punto) y esto puede significar un punto vulnerable para la empresa.
- 6.- Dentro de estos recursos humanos no se cuenta con programas de motivación e incentivos.

4.6.2 Recursos materiales

En este aspecto la empresa ha realizado una interesante adecuación de estos recursos, ya que constantemente su gerente general viaja al extranjero para identificar máquinas o herramientas que le puedan ser útil a su proceso de producción; además de que logra un buen aprovechamiento de su capacidad instalada.

Esto se ve reflejado en que en esta empresa no existen desperdicios, sólo algunas mermas, ya que todo producto defectuoso puede ser recuperado con la aplicación de diferentes técnicas.

Las mermas de la empresa son vendidas a otros negocios de desperdicios industriales recuperandose casi la totalidad del importe de las mismas. Las máquinas laboran actualmente al 100% de su capacidad y son frecuentemente supervisadas para evitar fallas técnicas. Las máquinas así como la tecnología inherente a ellas son adaptadas constantemente según lo requieran las fuerzas del medio ambiente, entre ellas la demanda del mercado, la precisión de la producción etc; para ello se trata de tener ingenio y creatividad para incorporar a estas maquinas diversos moldes y tecnologías copiadas del extranjero.

Un punto débil en relación a la obtención de los recursos materiales de esta empresa lo encontramos en que depende solamente de dos proveedores de policloruro de vinil (PVC)

Como es Vinisol, S.A. e Ypisa y un solo proveedor de pelo para muñeca, todo esto lo hacen ser en el renglón de la obtención de materia prima una empresa semi-dependiente a los cambios que puedan sufrir sus proveedores con respecto al medio ambiente que les rodea, por ejemplo, conflictos laborales que tengan sus proveedores y que se susciten en una -- temporada de gran demanda, y traera como consecuencia que -- no se surtan pedidos y por lo tanto echaría por tierra los planes de la empresa Juguetes Max, al verse imposibilitada para sacar su producción por la falta de materia prima.

Es importante señalar que esta empresa no puede desplazarse a otras entidades de la república porque lamentablemente no ha escapado al centralismo despiadado y criminal que se ha venido desarrollando desde hace cuatro siglos en nuestro -- país, ya que dentro del Distrito Federal y el Área metropolitana se encuentran asentadas una gran parte de la industria nacional y del comercio organizado, por lo tanto esta empresa para obtener materia prima para realizar su proceso de producción no puede emigrar a provincia porque solo aquí puede conseguir este tipo de proveedores.

Por lo tanto las fuerzas y debilidades de la empresa Juguetes Max, por lo que a recursos materiales se refiere son -- las siguientes :

Fuerzas .

- 1.- Buen aprovechamiento de su capacidad instalada en lo -- que se refiere a maquinarias, talleres, bodegas, etc.
- 2.- Cuenta con un buen equipo de transporte.
- 3.- Tecnología innovadora apropiada al proceso de produc--- ción.
- 4.- Por lo general sus desperdicios son nulos.
- 5.- Las mermas son recuperables.

Debilidades .

- 1.- Depende de solo cuatro proveedores para la elaboración de los diferentes productos que lanza al mercado (mas-- ceras y muñecas) como son : Vinisol, Ypisa, Pynsa y - Procolor.
- 2.- La materia prima sólo la puede conseguir dentro del --- área metropolitana, ya que no existen proveedores de - estos materiales en el interior de la república.

4.6.3 Recursos financieros.

Los recursos financieros pueden proporcionar grandes ventajas, siempre y cuando se apliquen a programas estratégicos y prioritarios para obtener la mayor rentabilidad de ellas.

Estos recursos pueden ser aplicados dentro de la misma empresa, o en el exterior, ya sea invirtiendo en las sociedades nacionales de crédito (Bancos) o en casas de bolsa, -- bienes raíces, o inversiones etc. con el único fin de obtener e incrementar este tipo de recursos.

Es necesario que cualquier empresa mantenga unas buenas razones financieras que hablen de como se maneja y se desarrolla la misma dentro del mercado, esto representará para la empresa una excelente carta de recomendación para sus proveedores (Por lo que respecta a la compra de materia prima) para sus acreedores (Por lo que se refiere a la obtención de créditos) y para sus clientes (Al adquirir un producto y saber que este respaldado por una solida empresa).

En juguetes Max, se cuenta con una favorable liquidéz y -- solvencia ya que esta empresa tiene como política financiera con respecto a sus acreedores, la de pagar a 15 y/o 30. días según el material y el proveedor, dado que en ocasiones llega a escasear el material, y se requiere para adquirir la -- materia prima de un pronto pago. Para realizarlo cuenta con una planeación de sus flujos de efectivo .

Dentro de esta empresa se cuenta con importantes apoyos financieros que provienen de otros negocios de los cuales el -

gerente general es socio, entre estos negocios podemos encontrar una inmobiliaria, bodegas de recuperación de desperdicios industriales y fletes.

Además de que cuenta con períodos cortos de recuperación de efectivo. (Liquidez) .

Por lo tanto las fuerzas y debilidades en relación a los recursos financieros son los siguientes :

Fuerzas .

- 10 .- Cuenta con una liquidez y solvencia favorable.
- 20 .- Políticas financieras acordes al ramo.
- 30 .- Recibe apoyo económico de otros negocios.

Debilidades .

Desafortunadamente no logramos identificar alguna debilidad en relación a estos recursos, ya que no obtuvimos información contable y lo anteriormente expresado fueron informaciones que obtuvimos de parte del gerente general y que no pudimos corroborar.

Así con base en la determinación de los factores clave del éxito de nuestro producto mercado mencionado anteriormente podemos distinguir sus ventajas competitivas.

4.7 VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva se define de la siguiente manera " Es aquella actividad que le confiere a la empresa una ventaja con respecto a la competencia y se puede identificar en dos dimensiones: Una a través de la diferenciación valorada por el comprador y una segunda por la existencia de una ventaja en costos"..... (5) .

Para identificar la ventaja competitiva es necesario tomar en cuenta los cuatro tipos de industrias según la tipología de situaciones competitivas como son :

Industrias de volumen .

Son aquellas en las cuales la diferenciación no es prioritaria, ya que su ventaja competitiva esta en razón a su volumen de producción en el sentido de que conduce a disparidades de costos importantes entre competidores.

Industrias de especialización.

Son metas donde se observan una gran diferenciación y en ellas se basa su ventaja competitiva , esto quiere decir que los productos tienen cualidades distintas e importantes para el consumidor , aquí la cuota de mercado tiene poco valor.

Industrias fragmentadas.

Aquí las fuentes de información son múltiples entre los competidores y ninguna empresa puede elaborar una ventaja --

duradera y decisiva sobre sus competidores, así mismo existen competidores pequeños y numerosos que coexisten con ganancias diversas.

Las vías muertas industriales.

Aquí las actividades de volúmen, la experiencia acumulada -- no constituye una ventaja competitiva, por el contrario entre más recientemente haya ingresado al mercado, pueden llegar a tener la producción más eficiente; en otras palabras -- esto quiere decir el último en llegar a invertir obtiene los costos de explotación más bajos.

Por lo que respecta a la empresa juguetes Max, esta se encuentra ubicada dentro de la industria fragmentada, ya que -- las fuentes de diferenciación muy numerosas son entre los -- competidores como es el caso de las empresas : Luty , Rev Y Max, en lo que se refiere a su producto máscara.

La empresa Max presenta una situación de poder de mercado -- basada en el elemento de diferenciación, valorada por el --- comprador.

1.- Diferenciación .

a) Luty : es el único que incorpora el disfraz junto --- con la máscara.

b) Caretas Rev : Sus productos tratan de ser más reales

respecto al personaje que representan.

- c) Max : Llamativos debido a las formas y colores que presenta.

Además existen competidores pequeños y numerosos que obtienen diferentes rentabilidades , en este caso la industria -- familiar.

Consideramos que esta empresa tiene una tendencia a integrarse a una industria de especialización ya que sus productos estan encaminados a incrementar sus cualidades distintivas así como aumentar su cuota de mercado, esto como resultado de una ventaja competitiva de especialización con respecto a sus competidores.

4.7 APLICACION DE TECNICAS.

Esta matriz se fundamenta en base a dos criterios :

- a) La tasa de crecimiento del mercado de referencia, que nos da como indicador el atractivo del mercado. El punto de partida que distinguirá las actividades de crecimiento fuerte de las de crecimiento debil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o la medida ponderada de la tasa de crecimiento de cada actividad.
- b) La cuota de mercado relativa nos da como indicador la competitividad detentada.

Antes de desarrollar esta matriz, es necesario hacer incapié a la falta de información para cuantificar los criterios que presenta este modelo por lo que se plantearan supuestos para poder utilizarlos .

Este modelo esta representado por cuatro cuadrantes, que -- definen cuatro situaciones diferentes en términos de necesidades financieras, las cuales se requieren para su funcionamiento y que deberan ser administradas en distintas -- formas.

A su vez este modelo plantea hipotesis de las cuales se --- pueden identificar cuatro grupos de productos para formular un diagnóstico.

Segun Jean Jac Lambin su hipotesis es la siguiente :

" En lo que se refiere a la presencia de un efecto de experiencia, una cuota de mercado relativa elevada implica -- una ventaja competitiva en términos de costos en relación a los competidores y en forma inversa una cuota de mercado -- relativa débil implica una desventaja en términos de precio costos .

Cuando se esta ubicado en un mercado en crecimiento implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento y contrariamente la necesidad de liquidez es debil - para un producto situado en un mercado de debil crecimiento

Cuatro grupos de productos-mercado.

Vacas lecheras o vacas de liquidez :

Son aquellos productos cuyo mercado de referencia esta en - debil crecimiento. Por lo cual la empresa tiene una cuota - de mercado relativa elevada, es necesario en esta clasifi-- cación que la empresa proporcione liquidez financiera.

Los pesos muertos :

Los productos presentan una cuota de mercado relativa debil en un sector en que envejece, ya que para lograr un aumento en su cuota de mercado requiere de una ventaja en sus cos-- tos con relación a sus competidores, sin embargo lo ante--- rior es una alternativa poco viable, por lo que se reco----

mienda retirarse del mercado o en todo caso vivir modestamente.

Los dilemas :

Son aquellos productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida y que requieren de liquidez importante para poder financiar su crecimiento.

Las estrellas :

Son productos que son líderes en el mercado y donde su crecimiento es rápido y donde es necesario un financiamiento para sostener el crecimiento, ya que estos productos generarán ganancias relevantes y tomarán como relevo a los productos vacas-lecheras!..... (6) .

Producto : Máscara

Consideramos que la empresa juguetes Max se clasifica dentro del grupo de los dilemas con los siguientes supuestos :

10 Su cuota de mercado relativa es débil debido a :

Para obtener la cuota de mercado relativa de la máscara Juguetes Max se obtiene dividiendo la cuota absoluta del mercado por la de su seguidor inmediato (Rev) .

$$CMR = \frac{.30}{.20} = 1.5$$

Por lo tanto, la cuota de mercado relativa de la máscara de juguetes Max es "débil", debido a que se encuentra en 1.5 porque como no se encuentra por encima de este nivel.

Para lograr el crecimiento se necesita de un financiamiento importante el cual va a ser resultado de una liquidéz proporcionada por juguetes Max a través de su cartera de producto y de sus unidades de negocios (Anteriormente mencionadas).

Producto : Muñeca .

Consideramos que la muñeca se clasifica dentro del grupo de Dilemas con los siguientes supuestos :

Su cuota de mercado relativa es débil debido a que para obtener la cuota de mercado relativa de la muñeca de juguetes Max, dividimos la cuota absoluta del mercado por la de su seguidor inmediato.

$$CMR = \frac{.10}{.10} = 1$$

Basándose en el estandar de 1.0 a 1.5, deducimos de acuerdo al resultado obtenido que su cuota de mercado es débil ya que se encuentra por debajo de 1.5.

Este producto también requiere de una liquidéz para financiar su crecimiento y tiene posibilidades de éxito a pesar de su desventaja con relación al líder .

El metodo B.C.G. es de utilidad por que nos permite precisar un diagnóstico en el cual se puede analizar el potencial de la cartera de productos existentes, identificando la estrategia a considerar, así como las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad. Sirviendonos como medida de control para analizar la desviación de la estrategia y de esta forma detectar los medios a poner en marcha para corregir tal desviación si se presentará.

Todo lo anterior no será válido en la medida en que las hipótesis planteadas por el modelo no sean respetadas, cabe señalar que tanto las relaciones entre cuota y rentabilidad por un lado, entre tasa de crecimiento y necesidades financieras por otro lado, no se observan en todos los casos .

Sin embargo las hipótesis que plantea este modelo son ciertamente restrictivas pero siendo verificadas permiten formular un diagnóstico preciso y recomendaciones cuyo valor normativo es elevado.

Através de este modelo el gerente de la empresa juguetes -- Max, Sr Carlos Velazquez puede identificar los problemas estratégicos más importantes que acontezcan en la empresa, así como analizar las implicaciones que resulten de las estrategias que él ponga en marcha , por otro lado este método se apoya en indicadores objetivos de atractivo y competitividad lo que reduce el riesgo de subjetividad.

Por último , esta matriz aporta una síntesis visual y expresiva del conjunto de las actividades de la empresa lo que facilita la comunicación .

4.9 ESTRATEGIAS BASICAS .

Para elaborar una estrategia básica es preciso tener bien definida la ventaja competitiva, ya que esta ventaja servirá de punto de apoyo para las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Como mencionamos anteriormente la ventaja competitiva puede definirse en dos dimensiones; en este caso la empresa juguetes Max, la estrategia susceptible de ser adoptada se basará en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precios.

Segun Porter , considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado : Todo el mercado a un segmento específico y segun la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa, o sea una ventaja en costo o una ventaja debido a las cualidades distintivas del producto.

Por lo tanto la ventaja competitiva detentada por la empresa juguetes Max, así como su estrategia básica se establecen en base a una estrategia de diferenciación, ya que tiene por objetivo el dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que lo diferenciara de las ofertas de los competidores, en este caso específico juguetes Max detenta un poder de mercado, debido al elemento distintivo en su producto y tiende a crear una situación de competencia monopolística hasta el momento en que sus --

competidores imiten sus cualidades distintivas y reduzcan el impacto de la diferenciación.

Por ejemplo : El producto máscara, sus cualidades distintivas importantes radican en que utilizan técnicas de serigrafía muy avanzadas que logran imprimir en el producto colores muy llamativos (Fluorescentes) que la competencia no ha podido imitar todavía, y al utilizar materiales de calidad comprobada lo hacen aún más diferentes en relación al mercado en que participa.

Lambin considera que este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de participación elevada en el mercado, ya que la mayoría de los competidores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado aún reconociendo la superioridad del producto.

Pero con la empresa juguetes Max se podría considerar que esto no sucede, ya que apesar del elemento distintivo en su producto el precio no es elevado a más del 10% , pero como señalamos anteriormente, se corre el riesgo de que los competidores imiten sus cualidades.

4.9.1 Diversas estrategias .

Los objetivos de crecimiento como es obvio se encuentran en la mayor parte de las estrategias empresariales através del crecimiento en las ventas y aumento de la participación en el mercado, el crecimiento es necesario y fundamental para lograr sobrevivir a los ataques de la competencia, así po--

demás definir el objetivo de crecimiento de juguetes Max -- como un crecimiento intensivo.

Crecimiento intensivo :

Este crecimiento tiene como objetivo principal el crecer -- en el seno del mercado de referencia, este crecimiento considera tres estrategias fundamentales.

- 1º Una estrategia de penetración
- 2º Una estrategia de desarrollo de producto.
- 3º Una estrategia de desarrollo de mercado .

Por lo que respecta a esta empresa, consideramos que adopte una estrategia de desarrollo de productos, la cual consiste en aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos distintos al mercado ya atendidos por la empresa.

Tomando en consideración que cuenta dicha empresa con una - tecnología que le permitira llevar a cabo esa estrategia, - añadiendo funciones o características al producto de manera que logren que se extiendan en el mercado de juguetes.

La mascara tradicional ha sido mejorada al utilizar Poli--vinil-cloruro (P.V.C.) para la elaboración del mismo, ya que este material es muy seguro, inodoro y para el consumidor resulta comodo.

Juguetes Max ha creado una amplia gama de productos creando

una amplia gama de productos, creando nuevas líneas de los mismos (Mascaras) la cual contribuye efectivamente al aumento de las ventas .

Esta estrategia de crecimiento esta basada en la política del producto y en el análisis de la segmentación.

La estrategia de desarrollo de mercado es tambien utilizada por juguetes Max, ya que se apoya en la política de distribución y en el posicionamiento, su objetivo es desarrollar las ventas introduciendo productos actuales y nuevos al --- mercado, entre estos productos nuevos se puede contar con - posters realizados sobre souvenirs como son llaveros, bolsas de mano, encendedores, destapadores, etc. Todos con técnica de serigrafía.

Esta compañía esta adoptando un nuevo circuito de distribución ya que anteriormente distribuía a farmacias, jugueterias, boutiques, pequeños mercados, pero actualmente además de distribuir a estos lugares, distribuye a cadenas comerciales como son :

Aurrere.

Soriana.

Samborns.

Woolword.

Sears. etc.

Las estrategias competitivas tratan de desarrollar una estrategia en base a evoluciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Dentro de estas estrategias se establecen cuatro tipos ---- importantes, todas en base a la importancia de la cuota de mercado detentada, éstas son :

- a) Las estrategias del lider.
- b) Del retador.
- c) Del seguidor.
- d) Del especialista.

Consideramos que juguetes Max dentro de las estrategias --- competitivas se encuentra ubicada en una estrategia de se - guidor puesto que no cuenta con una cuota de mercado muy -- amplia y alinea a veces sus decisiones a las tomadas por - la competencia. Esto no significa que este en desventaja -- con la empresa líder ya que muchas veces se puede obtener - resultados superiores a esta.

Dentro de esta estrategia encontramos que esta empresa tie- ne cuatro características claramente identificadas.

a) Segmenta al mercado para compensar su desventaja de -- tamaño, además de que esta forma sus competencias distinti- vas podran ser mejor valoradas.

b) Esta empresa utiliza eficientemente la investigación y el desarrollo, ya que se orienta principalmente hacia la me- jora de los procedimientos que tratan de reducir los costos

CONCLUSION .

La guerra de estrategias en el campo mercadológico, ha --
contribuido a que la mayoría de las empresas, pongan más
sus ojos sobre las necesidades del consumidor y no total-
mente sobre sus propias ganancias, destinando recursos --
para campañas con el fin de promocionar sus artículos, --
creando así una cantidad considerable de empleos y con --
ello buscar un beneficio global en su misión.

Por otra parte la empresa Juguetes Max, tiene grandes --
perspectivas de desarrollo a muy corto plazo lo cual se -
puede identificar en el texto de la investigación.

Más sin embargo, si esta empresa no crece en su estructu-
ra organizacional a nivel administrativo, y si el gerente
general no delega responsabilidades a sus subordinados, y
no establece líneas de comunicación efectivas de tal for-
ma que el personal en un momento dado logre identificar
facilmente a quien poder dirigirse y por que medios hacer
llegar sus problemas a las personas indicadas, lo más ---
probable es que se produzca una serie de conflictos entre
el personal, el cual redundara en un descontrol y conse-
cuentemente se de un desajuste en el aparato productivo -
que tarde o temprano percibirán sus clientes al no surtir
los pedidos a tiempo , facturaciones etc.

Por lo tanto dara una mala imagen ante el mercado al cual se dirige con riesgo de perder participaci3n en el .

Es conveniente se1alarse que esta empresa cuenta con otros negocios que si en un momento dado los pudiera integrar en uno solo(corporativo), es factible que su rentabilidad sea aun mayor de lo que percibe actualmente.

En Mexico actualmente se busca un cambio radical e nivel productivo, pero se debe empezar desde la micro y peque1a industria para poder alcanzar este objetivo, ya que a mi consideraci3n se parte de aquellas empresas que disponen de recursos considerables y que para ellos es m1s facil adaptarse al cambio que las antes mencionadas.

BIBLIOGRAFIA .

Aguirre, Octavio. " Planeación corporativa para la empresa - mexicana ", México, Eduven, 1981 .

Albert, J, Kenneth. " Manual de administración estratégica", México, Mc Graw Hill, 1984 .

Andrews, R. Kenneth. " El concepto de estrategia de la em -- presa", España , Eunsa, 1977 .

Ansoff, H. Igor. " La estrategia de la empresa", España, --- Eunsa, 1965 .

Anthony, N. Robert. " Sistemas de planeamiento y control " . Argentina, El Ateneo, 1981 .

Austin, Nancy. " Pasión por la excelencia " México , Lasser Press, 1986.

Frye, W. Robert. " Estrategias basicas de mercadotecnia " México , Trillas , 1982 .

Hanan, Mack. " Incremento de utilidades " , Bogota , Norma, 1982 .

Helman, D. Raymond. " Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo ", Bogota , Norma , 1986 .

Hofer W. Charles. "Planeación estratégica : conceptos analíticos " . Colombia , Norma , 1985.

Horwath, Mel . " La estrategia empresarial " Tomo 7 De la - enciclopedia de la empresa, España , Orbis, 1986 .

Hughes, G. David. " Mercadotecnia : Planeación estratégica", México , Addison-Wesley, 1986.

J. Thomas Peter. " En busca de la excelencia ", México , -- Lasser Press, 1984 .

Levitt, Theodore . " Comercialización creativa ", México, -- Cecsaa, 1986 .

Luther M. William . " El plan de mercadeo " , Colombia , -- Norma , 1985 .

Kenechi, Dhmaa. " La mente del estratega" , México , Mc ---- Graw Hill , 1983.

Ouchi, William. " Sociedad M ". México, Fondo Educativo -- Interamericano , 1986 .

Ouchi, William . " Teoria Z " , España , Orbis , 1982 .

Porter E. Michael . " Estrategia competitiva " , México , --- Cecsa , 1982 .

Sallenave, Jean Paul. " Gerencia y Planeación Estratégica " , Colombia, Norma , 1985 .

Smith, A. Theodore . " Estrategia dinamica en los negocios " México , Mc Graw Hill , 1979 .

Steiner, A. George. " Planeación estratégica " México , -- Cecsa , 1985 .

Sutton, C. J. " Economía y estrategias de la empresa " Mé -- xico , Limusa , 1983.

Terrence, E. Deal. " Culturas corporativas " , México , Fon-- do Educativo Interamericano, 1985 .

Trout Jack " La guerra de la mercadotecnia " México , Mc
Graw Hill , 1986 .

Ulrich, Hans " Principios de estrategia empresarial ", Argen-
tina, El Ateneo , 1983 .

Yavitz Boris. " Estrategia en acción " , México , Cccsa ,
1986 .