



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

UN PLAN COMERCIAL DE NEGOCIOS DE UN PRODUCTO NUEVO: UN ESTUDIO DE CASO

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA
(Planeación)

PRESENTA

Lic. María Concepción Castellanos Domínguez

Director de Tesis:

Dra. Nelly Rigaud Téllez



Ciudad Universitaria

2009

AGRADECIMIENTOS

<i>A Dios...</i>	<i>... por hacerme de un hogar</i>
<i>A mi Mamá...</i>	<i>...por su inmenso amor reflejado en cada uno de mis días...</i>
<i>A mi Familia...</i>	<i>...por ser siempre mi bandera, mi refugio y mi cobijo...</i>
<i>A la UNAM...</i>	<i>...por la oportunidad de formarme orgullosamente en sus aulas...</i>
<i>A mi Tutor...</i>	<i>...por su incansable apoyo y paciencia...</i>
<i>A mis Profesores...</i>	<i>...por ir más allá de la simple enseñanza en el pizarrón...</i>
<i>A mi Hermana...</i>	<i>Lilia, por todo el apoyo que me brindó siempre....</i>
<i>A mis Amigos...</i>	<i>... unos cerca y otros lejos, pero siempre conmigo...</i>
<i>A mi Amiga</i>	<i>María de los Ángeles, por estar siempre cerca ...</i>
<i>A mi amigo</i>	<i>Daniel por ser paciente y tolerante y estar siempre cerca de mí</i>

A todos aquellos que al menos con una sonrisa colaboraron e hicieron posible este fruto...

A ustedes... muchísimas Gracias!!!

... Concepción

DEDICATORIA

A mi hijo Miguel Ángel Reyes Castellanos

y

A mi Hermana Isabel, por todo el apoyo que me brindó siempre...

y

A mi amiga y maestra, Nelly, por su amistad y paciencia...

RESUMEN - ABSTRACT

Español:

El objetivo de la tesis es aplicar herramientas de planeación para diseñar e implementar un plan de negocios y, en específico, un plan comercial en la introducción de mi nuevo producto, dentro del ámbito del mercado de detergentes.

Para el diseño del plan comercial de negocios, se justifica el empleo de la técnica FODA como herramienta que permite la realización del diagnóstico de una empresa, en este caso, de la pequeña empresa Jabomex, S.A. de C.V.

Posteriormente, se determina el marco teórico, a fin de contar con los fundamentos metodológicos para diseñar e implementar un plan comercial de negocio, así como se establecen los elementos que lo constituyen.

Finalmente, se muestran los resultados relativos a la implantación y evaluación del plan comercial.

Ingles:

The objective of this thesis is the application of Planning tools in order to design and implement a business plan, particularly, a commercial plan for the introduction of a new product in the context of detergents/ cleaning market.

For the design of the commercial business plan, it has been justified the employment of SWOT technique, as a tool that allows the fulfillment of enterprises diagnosis, in this case, for the small enterprise Jabomex, S.A. de C.V.

Afterwards, it is determined a theoretical framework, with the purpose of setting up the methodological basis to design and implement a commercial business plan, as well as, establish its basic functional elements.

Finally, it is show results which are related to the implementation and evaluation of the developed commercial plan.

ÍNDICE

<i>IRESUMEN - ABSTRACT</i>		
<i>INTRODUCCIÓN</i>		6
<i>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES</i>		9
1.1	Mapa Conceptual	10
1.2	Problemática	10
1.3	Justificación	11
1.4	Objetivo de la Tesis	12
1.5	Objeto de estudio: Práctico (Aplicación de la herramienta FODA)	12
1.4.1	Análisis Interno de la Empresa	12
1.4.2	Análisis Externo de la Empresa	14
1.4.3	Estrategias derivadas del Análisis FODA	15
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>		18
2.1	Aspectos Generales de un Plan de Negocios	19
2.2	Definición de un Plan de Negocios	19
2.3	Contenido general de un Plan de Negocios	20
2.4	Contenido de un Plan Comercial de Negocios	28
<i>CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO: CONSTRUCCIÓN DEL PLAN COMERCIAL DE NEGOCIOS</i>		32
3.1	Análisis del Mercado:	33
3.1.1.	Competidores-Estadísticas del Mercado	33
3.1.2.	Comparación de Productos y/o Servicios	34
3.1.3.	Segmentación del Mercado	35
3.1.4.	Nicho del Mercado-Perfil del Cliente Meta	36
3.1.5.	Fortalezas y Debilidades del Producto y/o Servicio	46
3.1.6.	Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio	46
3.2	Plan de Mercadotecnia	49
3.2.1.	Características del Producto (distintivas y no distintivas)	50
3.2.2.	Análisis de Demanda	53
3.2.3.	Personal de Ventas y Mercadeo	54
3.2.4.	Ciclo de Ventas	55
3.2.5.	Tipo de Promoción	55
3.2.6.	Canales de Distribución	58
3.2.7.	Precio	59
3.2.8.	Servicio a Clientes	60
<i>CAPÍTULO IV: IMPLANTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL DE NEOCIOS</i>		65

4.1. Características del Producto (distintivas y no distintivas)	66
4.2. Análisis de Demanda	68
4.3. Personal de Ventas y Mercadeo	68
4.4. Ciclo de Ventas	69
4.5. Tipo de Promoción	69
4.6. Canales de Distribución	69
4.7. Precio	70
4.8. Servicio a Clientes	70
<i>CONCLUSIONES</i>	71
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	74

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

Índice de Tablas

- Tabla 1. Análisis interno de la empresa.
- Tabla 2. Análisis externo de la empresa.
- Tabla 3. Matriz FODA.
- Tabla 4. Análisis comparativo de los competidores domésticos y restaurantes.
- Tabla 5. Análisis comparativo de los competidores para hoteles.
- Tabla 6. Características distintivas de los competidores para el mercado de los consumidores domésticos y restaurantes.
- Tabla 7. Características distintivas de los competidores para el mercado de los hoteles.
- Tabla 8. Encuesta aplicada a consumidores domésticos.
- Tabla 9. Análisis de mercado de los detergentes para restaurantes.
- Tabla 10. Resultados obtenidos del análisis de detergentes para restaurantes.
- Tabla 11. Análisis de mercado de los desengrasantes para restaurantes.
- Tabla 12. Resultados obtenidos del análisis de desengrasantes para restaurantes.
- Tabla 13. Análisis de mercado de los detergentes para hoteles.
- Tabla 14. Resultados obtenidos del análisis de detergentes para hoteles.
- Tabla 15. Análisis de mercado de los desengrasantes para hoteles.
- Tabla 16. Resultados obtenidos del análisis de desengrasantes para hoteles.
- Tabla 17. Fortalezas y debilidades del producto.
- Tabla 18. Actividades generales del plan de mercadotecnia.
- Tabla 19. Datos técnicos del producto Brillantex.
- Tabla 20. Características generales del producto Brillantex.
- Tabla 21. Valores totales del análisis de la demanda.
- Tabla 22. Valores de la estimación optimista y pesimista del producto Brillantex.
- Tabla 23. Estructura del personal de ventas.
- Tabla 24. Características de promoción del producto Brillantex.
- Tabla 25. Características de distribución del producto Brillantex.
- Tabla 26. Características de precios del producto Brillantex.
- Tabla 27. Estructura del personal de ventas para el producto Brillantex.

Índice de Figuras

- Fig. 1. Formulación de la estrategia de investigación.
- Fig. 2. Mapa Conceptual
- Fig. 3. Estructura organizacional de la empresa.
- Fig. 4. Análisis financiero de la empresa.
- Fig. 5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Fig. 6. Segmentación del mercado.
- Fig. 7. Etiqueta Ecológica Europea.
- Fig. 8. Descripción de un detergente ecológico.
- Fig. 9. Niveles del producto.
- Fig. 10. Diseño del plan comercial de negocios a corto plazo.
- Fig. 11. Diseño del plan comercial de negocios a mediano plazo
- Fig. 12. Producto aumentado.
- Fig. 13. Producto aumentado para restaurantes.

Fig. 14. Producto aumentado para hoteles.

Fig. 15. Transporte para la distribución del producto Brillantex.

Fig. 16. Transporte de la empresa

Fig. 17. Atención a clientes.

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Demandas mensuales por cliente proyectada.

Gráfica 2. Comportamiento histórico de ventas del producto Brillantex.

Gráfica 3. Valores de la demanda real mensual por cliente.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas enfrentan una fuerte competencia dentro del sector o sectores en que participan, y encuentran que la calidad, precio, servicio y valor de los productos juegan un papel fundamental para ganar la preferencia de los consumidores. Sin embargo, ganar la preferencia de los consumidores ya no es hoy en día producto de la casualidad.

Es obvio que en estos momentos y debido a la globalización mundial, a los tratados de libre comercio y, a la creación de grandes bloques económicos mundiales (por ejemplo, la unificación monetaria europea) entre otros aspectos; se ha generado un ambiente de gran competencia entre las empresas, obligándolas a utilizar estrategias apoyadas en procesos de planeación fundamentados, para poder subsistir en el segmento del mercado en el cual participan, y así obtener la mejor tasa de rendimiento en sus operaciones. Por lo que si no evolucionan de acuerdo con las demandas y retos de los tiempos actuales; estarán destinadas a desaparecer o a quedarse rezagadas.

Este gran reto representa para las empresas la necesidad de identificar los factores clave del sector, así como los principales participantes y las tendencias del mercado, todo ello, para lograr el funcionamiento y desarrollo de las empresas, lo que implica entender la forma en que el sector funciona, y responder a preguntas, tales como: ¿Qué fuerzas intervienen en el sector? ¿Cómo afectan el negocio? ¿Qué hacer para contrarrestar su influencia? ¿Qué medidas tomar? ¿Son favorables o contrarias las condiciones? ¿La posición es favorable o sostenible? ¿Seguir o salir? entre otras.

La capacidad de responder a las preguntas mencionadas permite establecer las acciones que una organización, o una unidad de negocio deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que participa. En esencia, se plantean los productos y las características que deben reunir para aspirar al éxito. El éxito se establece en el sentido de la habilidad de la organización para poder obtenerlo, así como en el de la capacidad para ofrecer un producto que satisfaga las expectativas de los consumidores.

Por lo anterior, hoy más que nunca conocer la estructura del mercado, la situación actual y las perspectivas de desarrollo, se vuelven una herramienta determinante para el futuro de las empresas de manufactura, surgiendo así herramientas como los planes de negocios que permiten de manera fácil y sistemática tener un enfoque de todos aquellos aspectos que se requieren considerar a la hora de evaluar un proyecto, una alianza o un negocio.

El objetivo de la tesis es aplicar herramientas de planeación que permitan con éxito diseñar e implementar un plan de negocios y, en específico, un plan comercial de negocios para la comercialización de un producto nuevo, justificado por el análisis FODA como medida de solución a la problemática de la empresa (consistente en la necesidad de ampliar su mercado, contando con los recursos para ello requeridos).

El presente estudio se ubica en el contexto del sector manufacturero, en particular, el dedicado a la fabricación de detergentes de una pequeña empresa: Jabomex S.A. de C.V.

Un plan de negocios es una herramienta poderosa para una organización, ya que permite documentar la estructura funcional de una unidad de negocio, prevenir el comportamiento del negocio, y lograr la toma de decisiones, asimismo, pronosticar a socios e inversionistas.

Para lograr el objetivo, ha sido necesario diseñar la siguiente estrategia de investigación, la cual considera elementos básicos de la Planeación

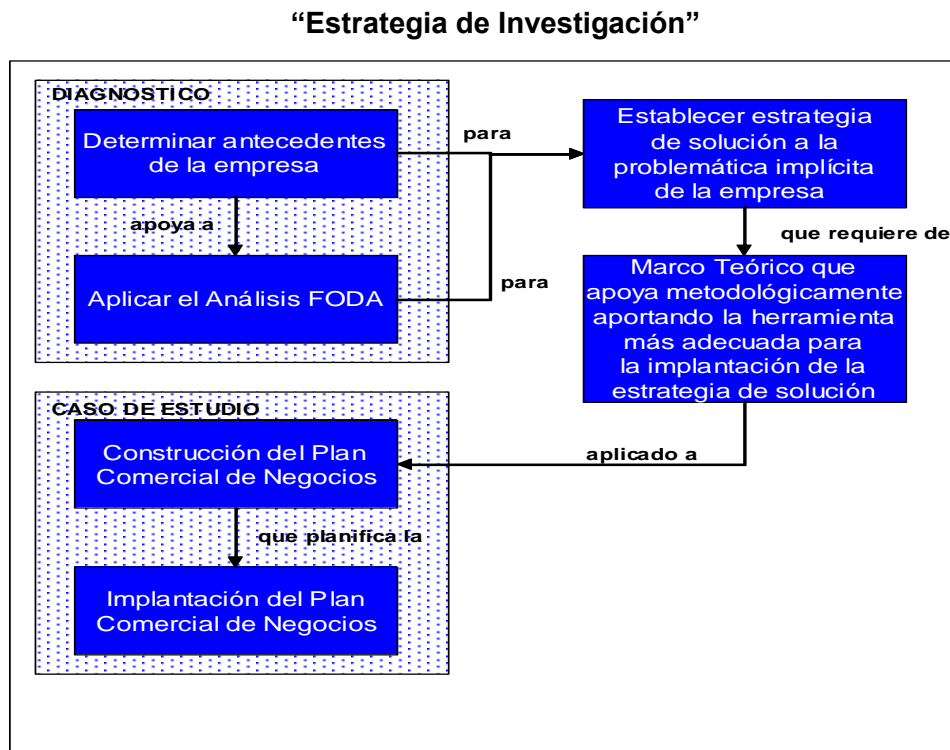


Fig. 1. Formulación de la estrategia de investigación.

Se parte con la determinación de los antecedentes de la empresa; lo cual apoya a la aplicación del análisis FODA (esta técnica fue propuesta por Heinz Weihrich en 1982) empleada también como herramienta de diagnóstico, que a su vez permite obtener los lineamientos para establecer la estrategia de solución a la problemática implícita; posteriormente se define el marco teórico que apoya metodológicamente la presente tesis, al aportar la herramienta adecuada para la implementación de la estrategia de solución, la cual consiste en el diseño e implantación de un plan comercial de negocios de un producto nuevo.

El trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos. **En el primer capítulo** se muestran los antecedentes de la empresa y se realiza su diagnóstico con la aplicación de la herramienta FODA, para definir la estrategia de solución a la problemática detectada.

En el **segundo capítulo** se muestra el marco teórico de la herramienta más adecuada para las fases de diseño e implantación de la estrategia de solución (El Plan de Negocios; específicamente el Plan Comercial de Negocios); dichas fases se detallan respectivamente en los **capítulos tres y cuatro**.

Cabe aclarar que los análisis y conclusiones que parten de este trabajo de investigación constituyen una base que puede ser aprovechada para dirigir estudios posteriores más específicos; que dan respuestas, a las realidades de otros sectores industriales.

La tesis está conducida con la orientación metodológica de asesores académicos, textos y fuentes de información de actualidad y de Internet. Por otra parte, fue primordial el uso de técnicas de entrevista personal para recabar datos veraces, dirigidos a empresarios del rubro analizado, poseedores de conocimientos y de experiencias en la problemática tratada.

CAPÍTULO 1:

ANTECEDENTES Y APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA



OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es describir los elementos involucrados en la problemática de la empresa Jabomex, S. A. de C. V. y se aplica un análisis FODA como herramienta de diagnóstico y de generación de lineamientos para la definición de la estrategia de solución a dicha problemática.

1.1 MAPA CONCEPTUAL

La metodología seguida en la elaboración del trabajo de investigación se muestra en el siguiente mapa:

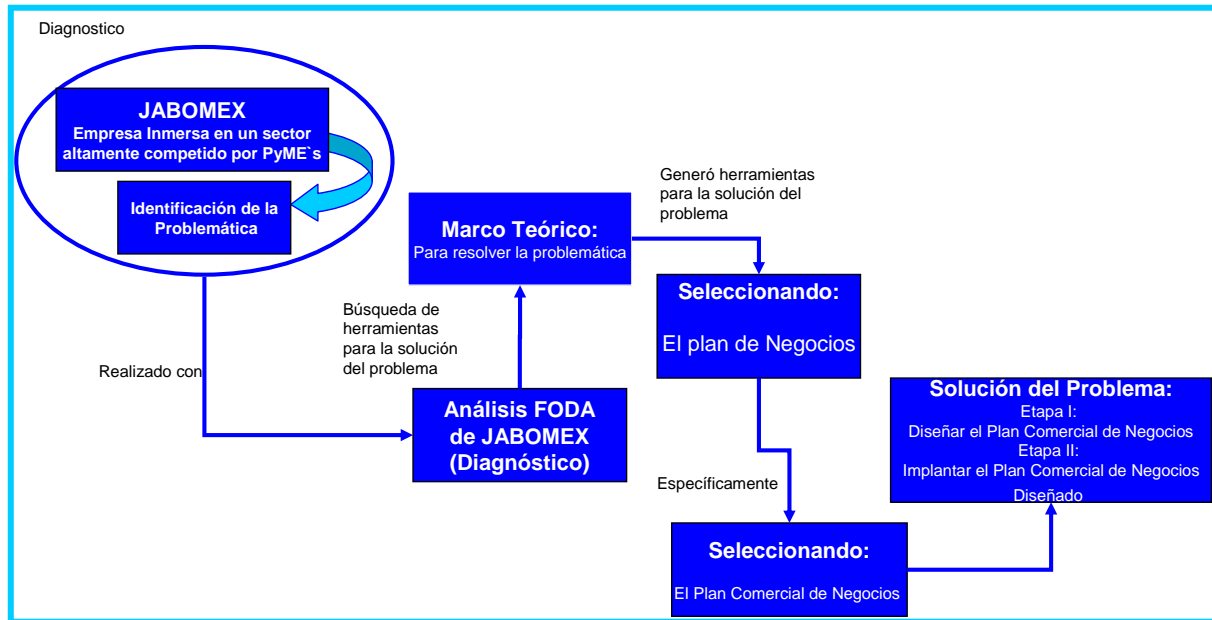


Fig. 2. Mapa conceptual

Se parte de una problemática a resolver de un estudio de caso práctico, en donde la empresa en estudio se encuentra inmersa en un sector altamente competido por PyME's, posteriormente se define el marco teórico con el cual se abordará la problemática, el marco teórico que se utiliza es el contenido de un plan de negocios, así mismo se realiza un diagnóstico de la empresa a la cual esta enfocado el trabajo (Jabomex, S.A. de C.V) utilizando la aplicación de un análisis FODA para determinar las relaciones que existen entre las fortalezas y debilidades (análisis interno) y las amenazas y oportunidades (análisis externo), de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico se compara con el marco teórico elegido y se genera la propuesta para la elaboración e implantación de un Plan Comercial de Negocios.

1.2 PROBLEMÁTICA

El objetivo de este capítulo es describir los elementos involucrados en la problemática de la empresa Jabomex, S.A. de C. V., con la aplicación de un análisis FODA, (análisis interno y externo de la empresa), como herramienta de diagnóstico para la solución de la problemática implícita.

Caracterizada por la existencia en el mercado de muchas PyMEs que compiten entre sí y contra grandes corporaciones más sin embargo, no son capaces de cubrir satisfactoriamente los nichos específicos del mercado al 100 % y además en este ramo de los detergentes los precios son elevados.

Por lo anteriormente dicho la elaboración de un Plan Comercial de Negocios para el lanzamiento y comercialización de un producto nuevo; como medida de solución a la problemática de la empresa; Consistente en: **“La Necesidad de Ampliar su Mercado, resuelto esto con La Comercialización de un Producto Nuevo”**. Contando con los recursos para ello”.

Sin embargo, hay que reconocer que en el mundo actual donde se desarrollan negocios, se debe tener una visión clara, seguida de una identidad cultural, y por supuesto de un producto que cumpla con ciertas condiciones de acuerdo con el contexto; es decir, debe contener un sistema de calidad, un sistema de información para la toma de decisiones y un sistema operacional para llevar a cabo las actividades del negocio.

Jabomex, S. A. de C. V. no escapa de esta realidad que se hace más palpable en su caso por pertenecer al mercado de la manufactura de detergentes; y sobre todo, por las características del nacimiento y crecimiento presentado por la empresa que desencadenaron la problemática actual.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los planes de negocio están dirigidos a todos aquellos que reconocen la necesidad de planear estratégicamente un negocio, con objeto de incrementar las posibilidades de éxito del mismo, a aquellos empresarios que ven la necesidad de prepararse para conocer los distintos aspectos de su empresa tales como: variables financieras, características de sus productos, condiciones de mercados, comercialización, recursos humanos, procesos productivos, tecnología.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto. Con él se examinan las alternativas de un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿Puede hacerse?); económica (¿Dará los resultados esperados?); y financiera (¿Existen los recursos necesarios?).

Uno de los puntos más importantes del plan de negocio es que muestra la viabilidad y beneficios de un proyecto de inversión, generando confianza en los inversionistas.

1.4 OBJETIVO DE LA TESIS

Aplicar herramientas de planeación que permitan con éxito diseñar e implementar un plan de negocios; y en específico: un plan comercial de negocios para la comercialización de un producto nuevo, justificado por el análisis FODA como medida de solución a la problemática de la empresa (consistente en la necesidad de ampliar su mercado, contando con los recursos para ello requeridos).

La ejecución del plan comercial de negocios aporta a la organización las bases para desarrollar su estrategia de comercialización de un producto nuevo con el propósito de definir qué acciones debe emprender para que éste fortalezca su posición dentro del sector en el que participa y así obtener mejores resultados; a la vez de que permita detallar en forma simple y sistemática los aspectos operacionales más importantes para la organización.

1.5 OBJETO DE ESTUDIO: PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para realizar el diagnóstico de la empresa, se emplea la técnica FODA, la cual es una técnica para el análisis situacional de las relaciones que existen entre las Fortalezas y Debilidades (factores internos) y las Amenazas y Oportunidades (factores externos) de una organización; esta técnica fue propuesta por Heinz Wehrich en 1982.

La misión de Jabomex es ser una empresa mexicana comercializadora, y dedicada al desarrollo y fabricación de detergentes, con capacidad técnica siempre actualizada, ética profesional y con el compromiso de proporcionar un buen servicio, buscando ofrecer productos y servicios de calidad en forma económica para satisfacer la demanda en el momento preciso a los consumidores.

1.4.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Durante mucho tiempo la empresa de manufactura (fabricación de detergentes), Jabomex SA de CV, ha trabajado de manera empírica, debido a la falta de planeación real de la misma. Sin embargo, la empresa ha venido creciendo, y es necesaria la implementación de una filosofía y una metodología acorde a las necesidades presentes y futuras de la misma.

Las fortalezas y debilidades son aspectos relativos a la estructura y funcionamiento de la empresa y que participan generalmente en el tiempo presente. Estos aspectos para la empresa en estudio son:

Dentro de las fortalezas la empresa cuenta con experiencia en el ramo de la fabricación de detergentes, permitiendo obtener un buen posicionamiento en el mercado en el cual participa y una alta capacidad de adaptación a cambios y servicios.

Contando con el personal administrativo y operativo altamente creativo y motivado. Con una baja resistencia al cambio, y además con una relación operativa aceptable con sus proveedores más importantes.

Aspectos de gestión; en este rubro nos referimos al tipo de organización, tanto de los directivos y personal que integran la organización, como de los procedimientos internos de la empresa Jabomex, SA de C V; integrada de la siguiente manera:

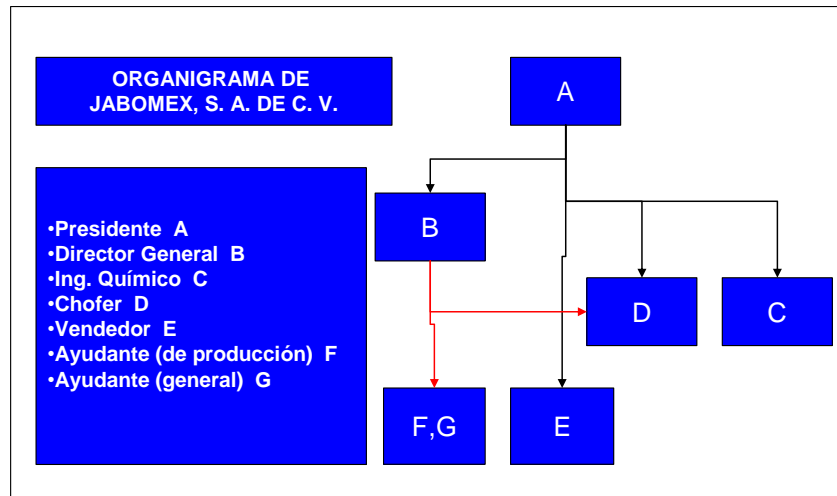


Fig. 3 Estructura organizacional de la empresa.

Sin embargo, una de las debilidades significativas para la empresa es que dentro de la estructura organizacional, la misma está caracterizada por la poca especialización en las funciones aquí mostradas, éstas son desempeñadas, en algunos casos, por una misma persona.

El área de comercialización desempeña una actividad importante para la empresa. Esta tiene como objetivo promover, los productos y servicios que se fabrican y distribuyen, buscando nuevas oportunidades de negocio, que permitan dar ocupación y desarrollo a las instalaciones de la empresa: Debido a esto, el desarrollo del trabajo se enfoca a esta área, para lo cual analizaremos los procedimientos que se requieren.

La situación de los aspectos del proceso productivo que garantiza altos estándares de calidad a bajo costo, las actividades de venta, de la selección-reclutamiento-capacitación del factor humano y de la actividad financiera de la empresa, la cual es limitada (liquidez, plan financiero etc.), se pueden resumir y clasificar (en fortalezas y debilidades) de manera muy concreta junto con otros elementos que también impactan el desempeño global de la organización en la siguiente tabla resumen:

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el ramo de la fabricación de detergentes • Buen posicionamiento en el mercado • Alta capacidad de adaptación a cambios y servicio. • Personal administrativo y operativo altamente creativo y motivado. Baja resistencia al cambio. • Relación operativa aceptable con sus proveedores más importantes. • Proceso productivo que garantiza altos estándares de calidad a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera limitada. • Estructura organizacional caracterizada por la poca especialización en las funciones. (personal con multifunciones)

Tabla 1. Análisis interno de la empresa.

1.4.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Por su parte, las amenazas y oportunidades (elementos externos) son generalmente aspectos referidos a la evolución del mercado, que condicionan de alguna forma la viabilidad de la organización y que actúan generalmente en el tiempo futuro. Estos aspectos que se consideran para el diagnóstico externo son los siguientes:

Dentro de las amenazas para la empresa es la existencia de muchos competidores en el mercado de los lavaplatos y, al mismo tiempo, la igual existencia de competidores de desengrasantes.

Pero también se cuenta con grandes oportunidades como es la existencia de nichos de mercado con necesidades específicas de un producto que combine características de un lavaplatos con un desengrasante a la vez; sin embargo existe hoy en día la comercialización de un producto con estas mismas características, pero con un alto costo: Pocos competidores.

Por otro lado habrá que tener una gran sensibilidad para que en el momento en que las condiciones externas cambien se identifiquen las variables afectadas y predecir el comportamiento de las mismas, para dirigir los nuevos lineamientos de acción de la empresa.

Aspectos políticos (conflictos regionales, seguridad, estabilidad política, etc.)

Los acontecimientos políticos en México, incluyendo la pasada transición y ante una nueva administración presidencial; puede tener como resultado cambios en las políticas económicas de México que pudiesen afectar positiva o negativamente nuestro negocio.

Aunque la administración en el poder anuncia que continuará con políticas económicas similares, en términos generales, no se puede garantizar que no puedan surgir acontecimientos como inestabilidad política, inestabilidad cambiaria o deterioro económico futuro.

Aspectos Tecnológicos

El desarrollo de tecnología deriva múltiples beneficios, como evitar altos costos de operación, pérdida de productos y pérdida de tiempo. Por ello la empresa de manufactura (fabricación de detergentes, Jabomex) recurre al empleo de tecnologías de vanguardia en la ejecución de sus diversos productos, tanto de manufactura como de operación.

Entre las ventajas que se obtuvieron con este sistema, se cuenta el incremento en la capacidad de la planta por la reducción de tiempos de descarga, almacenamiento y entrega de los productos; la disminución en los tiempos de entrega del producto al cliente

El resumen de la mayoría de los elementos externos que afectan a la empresa y su clasificación en oportunidades y amenazas se muestra en la siguiente tabla:

	Amenazas	Oportunidades
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de muchos competidores en el mercado de los detergentes lavaplatos. • Existencia de muchos competidores en el mercado de los desengrasantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nicho de mercado con necesidades específicas de un producto que combine características de lavaplatos y desengrasante a la vez. Recién lanzamiento de productos en el mercado con características de lavaplatos y desengrasante a la vez. pocos competidores. • Elevado precio de los productos en el mercado con características de lavaplatos y desengrasante a la vez.

Tabla 2 Análisis externo de la empresa.

1.4.3 ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

La combinación de fortalezas y debilidades del análisis interno junto a las oportunidades y amenazas del análisis externo permiten establecer lineamientos estratégicos que dan respuesta a la problemática implícita en los mismos; así como a la determinada por los antecedentes de la empresa en estudio.

Los resultados de la dicha combinación de factores se muestran en el diagrama siguiente: Tabla 3 Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA DONDE SE MUESTRA LA INTERRELACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA DETERMINACION DE ESTRETEGIAS DE MEJORA PARA EL NEGOCIO.</p>	Amenazas		Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de muchos competidores en el mercado de los lavaplatos. Existencia de muchos competidores en el mercado de los desengrasantes. Existencia de nicho de mercado no explotado al 100% con necesidades específicas de un producto que combine características de lavaplatos y desengrasante a la vez. 	<ul style="list-style-type: none"> Recién lanzamiento de productos en el mercado con características de lavaplatos y desengrasante a la vez. Pocos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevado precio de los productos en el mercado con características de lavaplatos y desengrasante a la vez. 	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el ramo de la fabricación de detergentes. Buen posicionamiento en el mercado Alta capacidad de adaptación a cambios y servicio. Personal administrativo y operativo altamente creativo y motivado. Baja resistencia al cambio. Relación operativa aceptable con sus proveedores más importantes. Proceso productivo que garantiza altos estándares de calidad a bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Innovar para hacer frente a los competidores.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Lanzar un producto para el nicho del mercado no explotado al 100%</u> 		
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad financiera limitada. Estructura organizacional caracterizada por la poca especialización en las funciones. (Personal con multifunciones) 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Medir cualquier esfuerzo financiero que se realice; en términos de hacer frente a sus principales competidores.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Organizar la empresa en términos financieros y de la estructura de funciones de su personal</u> 		

Leyenda:

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	♣ = Estrategias Defensivas ó de atrincheramiento	➔ = Estrategias Ofensivas
Debilidades	👉 = Estrategias de Supervivencia: Fortalecer ó Salir	✓ = Estrategias Adaptativas: Fortalecer ó ignorar

Análisis; Matriz FODA:

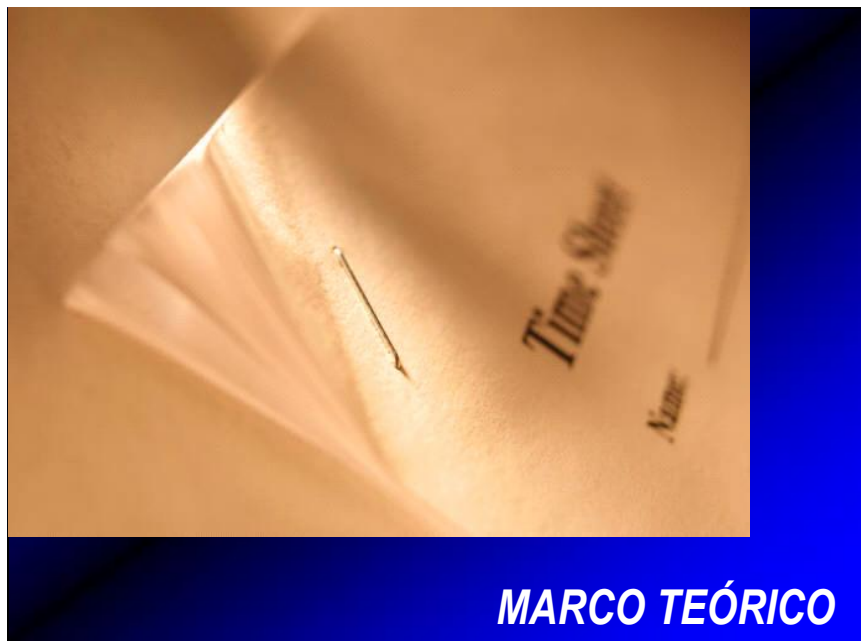
Al confrontar los elementos del análisis interno y externo es notable que son más relevantes las fortalezas y las oportunidades que presenta actualmente la empresa; por lo cual la estrategia a seguir viene justamente del aprovechamiento de las oportunidades usando las fortalezas.

Es decir, la estrategia general a seguir es del tipo Ofensiva

Del análisis anterior se despliega que, la:

Estrategia adecuada para resolver la problemática implícita, según los análisis internos y externos de la empresa Jabomex, S. A. de C. V., consiste en la comercialización de un producto nuevo que satisfaga las necesidades no resueltas aún al 100% del nicho de mercado que precisa de un producto con características de lavaplatos y desengrasante; midiendo los esfuerzos financieros que ello requiera aunado a la organización de las funciones de su personal.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO



OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es definir un marco teórico con el cual se analizará la problemática, a fin de tener un fundamento metodológico en la manera de integrar un plan de negocios.

2.1 ASPECTOS GENERALES (Justificación de las herramientas aplicadas)

En el Capítulo I de la presente tesis se desarrollaron los antecedentes que junto al análisis FODA concluyeron en la estrategia de “comercializar un producto nuevo que cumpla con las necesidades no satisfechas aún al 100% del nicho de mercado que requiere de un producto con características de lavaplatos y desengrasante; midiendo los esfuerzos financieros que ello requiera aunado a la organización de las funciones de su personal”. La implementación de dicha estrategia debe ser articulada con una herramienta reconocida por su capacidad de organización y que cuente con ventajas para su interpretación, no solo al nivel de sus ejecutores internos en la empresa, sino a nivel de los accionistas actuales y potenciales que en un futuro próximo orienten sus intereses en la empresa en estudio.

La investigación de las diferentes opciones metodológicas posibles que combinaban las características deseadas de: organización y capacidad de difusión; dio como resultado la selección de la herramienta: Plan de Negocios, y en específico: El Plan Comercial de Negocios. Con fundamento en lo anterior; el objetivo de este capítulo es definir el marco teórico del Plan de Negocios y más a profundidad del Plan Comercial de Negocios.

2.2. DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un instrumento clave, fundamental y escrito que define con claridad los objetivos y con una serie de actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto, con un sistema de planeación para alcanzar metas y objetivos determinados.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresas y al mismo tiempo es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El objetivo del plan de negocios es proporcionar a la organización o unidad de negocio, que participan dentro de un sector, una herramienta de análisis metodológico para desarrollar su estrategia competitiva, y permita encontrar una posición en el sector en que participa, identificando las necesidades prioritarias de los clientes (panorama del mercado), que requieran ser satisfechas; y aspirar a la demanda de productos o servicios, y así permanecer en el mercado.

El plan de negocios deberá justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije, y debe proporcionar un panorama general del mercado, producto o servicio, por lo que debe ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento.

El plan puede elaborarse para empresas de reciente creación o para una que ya esté operando y tiene planes de desarrollo. Cuando la empresa ya está operando y en crecimiento, el plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades.

2.3 CONTENIDO GENERAL DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido de un plan de negocios de acuerdo a *Jack Fleitman*¹, debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa que ya está en funciones y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, la estructura de un plan de negocios es

1. Página de Portada (1 página)
2. Tabla de Contenido (1 página)
3. Resumen Ejecutivo (2 páginas)
4. Visión y Misión del Negocio (2 páginas)
5. Aspectos Generales del Negocio (4 a 8 páginas)
6. Plan de Productos y/o Servicios (4 a 10 páginas)
7. Análisis del Mercado (6 a 20 páginas)
8. Plan de Mercadotecnia (4 a 10 páginas)
9. Plan de Administración y Gerencia (2 a 4 páginas)
10. Plan de Recursos Humanos (2 a 4 páginas)
11. Plan Operacional (2 a 10 páginas)
12. Plan Financiero (3 a 10 páginas)
13. Apéndice y Documentos de Soporte

1. Página de Portada (1 página)

Es importante incluir los nombres y firmas de los responsables de la empresa o en todo caso de los responsables del plan de negocios.

2. Tabla de Contenido (1 página)

Cumple las veces de índice del documento.

3. Resumen Ejecutivo (2 páginas)

El resumen ejecutivo tiene como objetivo que los lectores conozcan en dos o tres cuartillas los aspectos fundamentales del plan de negocios. Es conveniente que este resumen sea muy claro y de fácil comprensión, por ello debe ofrecer una visión panorámica del proyecto, negocio o alianza, concisa, pero clara. Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

¹ Jack Fleitman Mc. Graw Hill. Negocios Exitosos. Jack Fleitman 2000

- Marco legal y estructura de organización
- Información sobre el mercado que atenderá la empresa
- Resumen del plan de ventas
- Resumen de la situación financiera
- Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas
- Mostrar cómo los resultados son afectados por el cambio en las variables de riesgo más importantes
- Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros
- Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse
- Una experiencia de cómo se pretende que el inversionista o financiero entregue los recursos económicos necesarios

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan de negocios.

La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son de vital importancia para la aceptación de un plan de negocios para los posibles inversionistas.

4. Visión y Misión del Negocio (2 páginas)

Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de las competencias y de la comunidad en general.

Es el propósito de la compañía, la razón de ser de la empresa en términos de sus clientes y consumidores. Para empresas activas este punto empieza con un resumen de su historia y el estado actual de la empresa (ventas, ganancias, segmento de mercado, nuevas tecnologías, etc.), se introducen los conceptos de negocio que forman parte del plan de negocio.

La misión debe ser precisa, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

5. Aspectos Generales del Negocio (4 a 8 páginas)

Este punto describe las fortalezas de la administración y del personal clave, así como las capacidades necesarias para el éxito del negocio.

Las fortalezas y oportunidades, deberán ser cuidadosamente reforzadas para no perderse, y esto implica estar al pendiente de los avances que puedan tener los competidores y la industria en general.

Para hacer el plan de negocios, debe realizarse una evaluación objetiva y clara. Si la empresa hasta ahora ha tenido éxito, se debe saber por qué razón lo ha tenido, si la empresa no ha alcanzado sus objetivos se debe conocer la razón de por qué no lo ha alcanzado.

Debe tenerse mucho cuidado de no hacer el plan de negocios, hasta no conocer con precisión cuáles son las fortalezas en que se fundamentará el éxito para la ampliación o posicionamiento en los mercados internos y externos.

Con base en lo anterior se deben considerar los siguientes puntos:

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que influyan en la estrategia del plan de negocios)
- Factibilidad de éxito del negocio
- Futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa
- Posibles riesgos

6. Plan de Productos y/o Servicios (4 a 10 páginas)

Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos, calidad, servicio e imagen se constituye un perfil del producto de particular interés para un espacio del mercado.

Este plan representa una descripción completa del producto hacia el cual se enfoca el plan de negocios. Se describe en términos de beneficios aportados al consumidor, funcionalidad, resultado de estos beneficios y tecnología que propicia esta funcionalidad. Además se deberán considerar los siguientes aspectos para realizar este plan.

- Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa
- Amplitud de la línea de productos
- Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos
- Características, descripciones y aplicaciones del producto
- Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado
- Disponibilidad para el mercado de nuevos productos
- Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa
- Situación de las patentes
- Ventaja competitiva sobre las existentes en el mercado

7. Análisis del Mercado (6 a 20 páginas)

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se le califica como la principal fuente de oportunidades.

Existen tres factores importantes para la elaboración de un plan de negocios con respecto al análisis del mercado:

- Por un lado está la parte de la selección del mercado meta o mercado objetivo, el cual debe seleccionarse con el mayor cuidado y objetividad posible, considerando oportunidades y amenazas que ofrece, pero también se deben considerar los recursos que permiten sacar el mayor provecho de las potencialidades de un país en particular.

- Otro de los componentes es la parte de la investigación de mercados con base en fuentes documentales, que permiten que aun sin haber visitado el país, se puedan medir las dimensiones y características del mercado de interés.
- Finalmente, está el análisis de la competencia y microentorno que permite identificar riesgos y oportunidades en el país seleccionado.

El análisis del mercado arroja información vital que permitirá conocer el segmento que ofrece las mejores perspectivas de éxito para el plan de negocios, también ayuda a estudiar con mayor detalle el mercado elegido, en términos cuantitativos y cualitativos, y mostrará las tendencias del mercado, para así fijar los objetivos y metas del plan.

Representa una descripción detallada de los aspectos cualitativos del mercado meta. El análisis del mercado debe llevar a un plan de ventas del negocio y sus productos, así como definir las ventas proyectadas. Esta sección describe la estrategia de mercado, y está ligada con las fortalezas y debilidades de los competidores.

8. Plan de Mercadotecnia (4 a 10 páginas)

En este punto es necesario considerar lo siguiente:

- Plan y objetivos de mercadotecnia
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa
- Fuerza de las marcas de la empresa
- Diversificación, evolución y comercialización de nuevos productos
- Campañas publicitarias
- Eficacia y costos del área de publicidad y promoción
- Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red)

9. Plan de Administración y Gerencia (2 a 4 páginas)

El capital más importante del negocio es su gente; así, la administración tendrá que identificar los problemas reales y potenciales, tomar decisiones (decir qué es lo que se debe hacer, hacerlo u ordenar que se haga) mantener y mejorar el desempeño de la organización, bajo condiciones cambiantes y sin cambio.

Para realizar estas funciones se requiere de un flujo continuo de información. Los administradores tienen planes para el futuro, implementan esos planes en el presente, y evalúan los resultados obtenidos que han sido logrados en el pasado. Por lo que necesitan acceso a la información para valorar las posibilidades futuras, la situación presente y el desempeño pasado.

Aquí se identifican cinco áreas de administración (estructura de organización) de acuerdo con las actividades del negocio; éstas son, finanzas, operaciones, mercadeo, recursos humanos y dirección.

En este apartado es importante contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los miembros del equipo de la gerencia?
- ¿Cuáles son sus habilidades, educación y la experiencia de cada uno?
- ¿Qué otros inversionistas o directores están implicados, y cuáles son sus calificaciones?
- ¿Qué posiciones vacantes existen, y cuáles son los planes para llenarlas?
- ¿Qué consultores se utilizarán y cuáles son sus calificaciones?
- ¿Cuál es el paquete de remuneraciones para cada persona?,
- ¿Cómo se seleccionarán y serán recompensados los empleados?
- ¿Qué estilo de gerencia será utilizado?
- ¿Cómo será motivado el personal?
- ¿Cómo será animada la creatividad?
- ¿Cómo será desarrollada la lealtad?
- ¿Quién será el responsable de asignar funciones y de las evaluaciones de los empleados?

10. Plan de Recursos Humanos (2 a 4 páginas)

Incluye el plan para la contratación, reclutamiento, selección, capacitación y promoción del personal requerido para la organización o unidad de negocio. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva de cualquier organización o unidad de negocio, a través de su papel para determinar las habilidades y la motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

11. Plan Operacional (2 a 10 páginas)

En esta sección; el plan de operaciones del plan de negocios, se incluyen la fijación de metas y objetivos, que permitirán la elaboración de estrategias de mercadotecnia para ingresar el producto a un mercado.

Las metas son generalmente a corto plazo precisas y cuantitativas, y sirven para evaluar el desempeño de la organización, lo cual implica, definir qué volumen se piensa vender y a qué precio.

También muestra cómo se administra el negocio, para la entrega de sus productos y servicios, se incluyen también los recursos requeridos para estos procesos (equipo, personal, requisitos legales que se deben cumplir, la compra de equipo necesario para la fabricación de productos y/o servicio), así como planes de contingencia para riesgos asociados a los mismos. Además se debe considerar lo siguiente:

INVENTARIOS

- Niveles de existencia en el almacén
- Niveles óptimos de inventarios
- Rotación de existencias
- Control de máximos y mínimos (diferencias, períodos de aprovisionamiento)
- Reducciones o aumentos de inventarios
- Valor de los inventarios

OPERACIÓN Y PRODUCCIÓN

- Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras
- Cómo se va a realizar el proceso de producción
- Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda
- Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda
- Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo
- Planes de crecimiento del área de producción
- Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación
- Capacidad de personal
- Capacidad instalada y ocupada
- Capacidad y niveles de producción
- Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad
- Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos
- Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios)
- Flexibilidad de las operaciones
- Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos
- Índices de inactividad de la maquinaria y equipo
- Lista de insumos principales
- Nivel de devolución por desperfectos o mala calidad
- Niveles de productividad por empleado
- Tiempo de entrega de los pedidos
- Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo
- Problemas en el proceso de manufactura

En este contexto será importante saber cómo se elaborarán los productos y proporcionarán los servicios;

- ¿Qué instalaciones serán utilizadas?
- ¿Cómo puede la capacidad ser ampliada?
- ¿Qué métodos de producción serán utilizados?
- ¿Qué tipo de planta será utilizada?
- ¿Qué procedimientos de control serán utilizados?
- ¿Qué sistema para el control de calidad será utilizado?
- ¿Cuál es la ventaja y desventaja de la localización?
- ¿Qué ventajas operacionales existen en la producción?
- ¿Cuáles son los mejores costos de producción?
- ¿Qué materiales o componentes son críticos para la producción?
- ¿Qué fuente de demanda existe?
- ¿Cuál es el costo de la producción de cada nivel de operación?

12. Plan Financiero

(3 a 10 páginas)

Esta es la última parte para la elaboración de un plan de negocios, consiste en traducir en términos monetarios el total de lo expuesto en los puntos anteriores; con el fin de cerciorarse de la magnitud de los resultados financieros que el proyecto arrojará; según los diferentes escenarios (conservador, pesimista, optimista)

Una vez que se tiene el programa de actividades a corto, mediano y largo plazo, donde se presentan las tareas indispensables para el proyecto, se estiman los montos de los recursos que implican dichas actividades. Si es necesario solicitar recursos financieros, se puede recurrir a nuevos socios, accionistas o instituciones de apoyo financiero.

Es necesario, estimar los montos de los recursos adicionales, la utilización que se les dará y la manera en que se obtendrán, así como los costos (intereses) que representará solicitar estos montos.

Lo primero que debe hacerse es analizar el balance de la empresa, pues a partir de él se pueden obtener datos fundamentales para la elaboración de las razones financieras. El balance es un documento contable que presenta por un lado los activos, donde se escriben los montos de los recursos financieros empleados por la empresa y la aplicación de los mismos; y por otro lado se presentan los pasivos y el capital, en donde se consigna de dónde se obtuvieron esos recursos. La suma de ambas partes siempre es el mismo monto. Revisando el balance de la empresa a simple vista aparece el aspecto financiero que tendrá la empresa con el nuevo plan de negocios.

El otro documento importante que debe analizarse es el estado de resultados, el cual contiene los montos de ventas, costos, gastos y utilidades o pérdidas de la empresa.

Es siguiente paso es continuar con la estimación de los resultados financieros previsibles, a diferencia de los anteriores documentos contables, que sirven para llevar el registro formal de los resultados verídicos que ha obtenido la empresa; los estados financieros preformas son utilizados para la planeación financiera de la empresa, es decir, lo que repronostica qué sucederá. Este documento se elabora a partir del pronóstico de ventas, y permitirá visualizar cuáles serán los costos y cuál el margen bruto que arrojarán las operaciones.

Después se tienen que deducir los gastos de operación y gastos financieros para llegar a las utilidades antes del impuesto y una vez restados los impuestos se obtendrá la utilidad neta; con este punto puede definirse la situación financiera de la empresa y con ello determinar las necesidades financieras adicionales para decidir la forma de obtención de los recursos.

El siguiente paso será obtener la estimación del flujo de efectivo, este documento contiene el origen de los fondos financieros y su aplicación, el resultado debe ser positivo, pues de otra forma implica recurrir una vez más a una institución financiera para obtener recursos.

Razones financieras: de apalancamiento, de liquidez y de rentabilidad

El cálculo de las razones financieras, sirve para analizar, los efectos financieros de la empresa. Las instituciones financieras tienen indicadores por cada sector, para estimar en qué condiciones se encuentra una empresa con respecto a la media; y con ello determinar qué tan fuerte o débil es; esto con el fin de autorizar o no créditos financieros. Existen muchas razones financieras, pero es importante calcular al menos las tres más utilizadas.

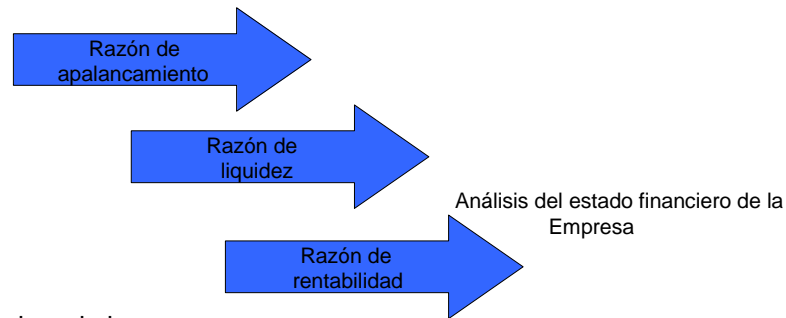


Fig. 4 Análisis financiero de la empresa.

Razones de apalancamiento: Miden la relación entre los recursos propios y los ajenos, es decir, la relación entre el capital y el pasivo en el balance. Por ejemplo, por cada dólar 30 centavos corresponden a dinero ajeno y 70 a dinero propio. Un apalancamiento muy grande limita las posibilidades de obtener mayores créditos.

Razones de liquidez: Miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios, es decir, en qué proporción puede la empresa hacer frente a sus adeudos, por ejemplo, por cada dólar que adeuda la empresa, dispone de 70 centavos de dinero líquido. Se calcula mediante la utilización de recursos líquidos (caja y bancos).

Razones de rentabilidad: Miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa; es decir, la rentabilidad respecto de lo invertido, por ejemplo 24.7%, frecuentemente reutiliza la tasa interna de retorno, que permite evaluar los rendimientos que se obtendrán en el futuro, con respecto a las inversiones que se hacen en el presente. El cálculo se efectúa por medio del valor presente de los rendimientos futuros esperados, para evaluar lo atractivo de esa inversión en términos de costo de oportunidad.

Conociendo las cifras, se confirmará la viabilidad o lo atractivo del proyecto, si los resultados no corresponden a las expectativas puestas en el negocio, es necesario revisar el plan, es decir, revisar la manera de incrementar las ventas, reduciendo costos. Si el plan de ninguna forma arroja resultados atractivos, lo más seguro es que la empresa todavía no está lista para iniciar proyectos de esa magnitud.

El plan financiero contiene la operación económica del negocio, agrupa los puntos anteriores, considerando las ventas proyectadas en el plan de mercado y definiendo cuánto costará exactamente la entrega de productos o servicios. En este punto se especifica cómo y cuándo se tendrá el retorno de la inversión.

13. Apéndice y Documentos de Soporte

Incluye cualquier documento referenciado en los textos del Plan de Negocios digno de ser incluido como anexo por ser evidencia o sustento del mismo.

2.4 CONTENIDO DE UN PLAN COMERCIAL DE NEGOCIOS

El plan comercial de negocios consta de dos elementos mismos que a continuación se describen:

2.4.1. Análisis del Mercado:

- 2.4.1.1. Competidores-Estadísticas del Mercado
- 2.4.1.2. Comparación de Productos y/o Servicios
- 2.4.1.3. Segmentación del Mercado
- 2.4.1.4. Nicho del Mercado-Perfil del Cliente Meta
- 2.4.1.5. Fortalezas y Debilidades del Producto y/o Servicio
- 2.4.1.6. Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

2.4.2. Plan de Mercadotecnia

- 2.4.2.1. Características del Producto (distintivas y no distintivas)
- 2.4.2.2. Análisis de Demanda
- 2.4.2.3. Personal de Ventas y Mercadeo
- 2.4.2.4. Ciclo de Ventas
- 2.4.2.5. Tipo de Promoción
- 2.4.2.6. Canales de Distribución
- 2.4.2.7. Precio
- 2.4.2.8. Servicio a Clientes

La descripción de dichos elemento se muestra a continuación:

2.4.1. Análisis del Mercado:

2.4.1.1. Competidores-Estadísticas del Mercado:

Se deben indicar para el mercado a explotar las empresas o productos que coinciden en el mismo; bien directamente o a futuro (potencialmente). Es importante detallar la participación porcentual de dichos competidores a manera de entender quién es el líder y la aglomeración de competidores; es decir, si el mercado es monopólico o de tipo diversificado.

2.4.1.2. Comparación de Productos y/o Servicios:

Una vez que se conocen quiénes son las empresas o productos que compiten o competirán contra el nuestro; es importante también conocer las características de dichos productos. Una tabla comparativa es útil para estimar las características distintivas de cada uno de los competidores.

2.4.1.3. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado consiste en el proceso de subdividir el mercado de un producto o servicio en grupos con necesidades similares; de manera que cada grupo responda favorablemente a cada estrategia.

Para realizar la división del mercado en segmentos apropiados se deben considerar variables de segmentación; las cuales son parámetros para distinguir una forma de comportamiento del mercado de otra. Actualmente se conocen dos grupos de variables de segmentación; a saber: variables de beneficios y variables demográficas.

Las variables de beneficios se relacionan con las necesidades que satisfacen al consumidor; en cambio, las variables demográficas están relacionadas con las características del consumidor tales como: edad, estado civil, género, ocupación e ingresos.

2.4.1.4. Nicho del Mercado-Perfil del Cliente Meta (beneficios del producto para el cliente)

Aquí se define el mercado meta en términos de las variables que lo caracterizan y se describen los hábitos de compra de dicho mercado o cliente meta

2.4.1.5. Fortalezas y Debilidades del Producto y/o Servicio

Entendido el mercado meta y sus hábitos (paso anterior); se definen las fortalezas y debilidades que tiene o debe(n) tener nuestro(s) producto(s) en función de coincidir con los hábitos y la satisfacción de las necesidades del mercado o cliente meta.

2.4.1.6. Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

De ser conocidas (a través de un estudio de mercado) se deben indicar las tendencias futuras del mercado; bien por factores tecnológicos o de las proyecciones futuras de las necesidades o hábitos del mercado o cliente meta.

2.4.2. Plan de Mercadotecnia

2.4.2.1. Características del Producto (distintivas y no distintivas)

Se describe en esta sección el producto básico ofrecido para satisfacer las necesidades del mercado meta; también se deben indicar las características adicionales que integran el producto aumentado (las características adicionales generalmente son un servicio o el empaque).

En esta sección también se indican las características del producto ofrecido con respecto a los restantes del mercado en el que compite (es decir, las características distintivas). Si no hay características distintivas en el producto es importante mencionarlo.

2.4.2.2. Análisis de Demanda

En esta sección se realiza una predicción de la cantidad de producto o servicio que será comprado por el mercado meta durante un período específico de tiempo. Esta predicción debe enunciarse en términos de dinero o de unidades compradas bajo una óptica pesimista, media y optimista.

Para este análisis existen dos tipos de métodos de predicción; a saber: El directo y el indirecto. En el método directo de predicción, la variable “ventas” es la variable a estimar; en el método indirecto, la variable a estimar puede ser cualquier otra relacionada con la venta y que permite proyectarla.

2.4.2.3. Personal de Ventas y Mercadeo

En esta sección se define la cantidad, estructura y funciones del personal involucrado en la comercialización del producto. Si la estrategia es la delegación a una empresa externa de la función de ventas, ésta se debe indicar claramente.

2.4.2.4. Ciclo de Ventas

Cualquier período del año en el que las ventas aumenten o disminuyan por alguna razón debe indicarse a fin de tomarlas en cuenta a la hora de planificar el lanzamiento y comercialización del producto; para así coincidir con un período en el que se inicien los repuntes en las ventas y se vea favorecida la introducción del producto.

2.4.2.5. Tipo de Promoción

Aquí deben seleccionarse los medios o estrategias a utilizar para promocionar el producto para los distintos segmentos del mercado meta a atacar. Una lista de eventos planificados y los medios publicitarios apoya esta sección.

2.4.2.6. Canales de Distribución

Igualmente que para el tipo de promoción, aquí deben seleccionarse los medios o estrategias a utilizar para hacer llegar el producto a los distintos segmentos del mercado meta a satisfacer.

2.4.2.7. Precio (según el tipo de estrategia de multisegmentos)

Como mínimo el precio de un producto debe cubrir los costos de producción y comercialización. La variable precio, puede impactar substancialmente en la elección que el consumidor haga hacia nuestro producto u otro (dependiendo del tipo de producto y del mercado a quien vaya dirigido). La elección del precio de lanzamiento es vital para que intervenga positivamente en el mismo; una comparativa de los precios de los competidores es buena referencia para facilitar dicha elección. El límite inferior del precio lo constituye el

costo de producción-comercialización, pero una referencia del margen dentro del cual podemos mover el precio nos lo dice la comparativa de precios de los competidores.

2.4.2.8. Servicio a Clientes

Se refiere a todos aquellos elementos que la empresa ofrece al cliente posteriores a su compra; tales como: garantía de reposición (por incumplimiento de tiempos de entrega, o de especificaciones, etc.), atención a sugerencias, reclamos, etc.

CAPÍTULO 3:

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN COMERCIAL DE NEGOCIOS



OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es establecer los elementos que constituyen el plan comercial de negocios cuya aplicación se mostrará en el capítulo cuarto de este trabajo.

3.1. Análisis del Mercado:

El objetivo del capítulo es desarrollar los elementos que constituyen la construcción del Plan Comercial de Negocios, en el cual se integra el análisis de mercado y el plan de mercadotecnia. El análisis del mercado analiza el conjunto de compradores reales y potenciales del producto; de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que se le califica como la principal fuente de oportunidades. Y el plan de mercadotecnia define la estrategia comercial y se apoya en las 4 P's: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

3.1.1 Competidores-Estadísticas del Mercado:

Los competidores forman parte de los elementos que integran un sistema de fuerzas en las que la empresa está inmersa. Este sistema se muestra en la figura siguiente (Diagrama de Porter¹):

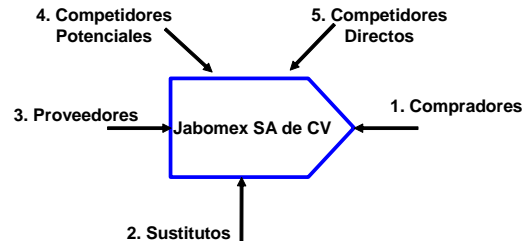


Fig. 5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Del diagrama de Porter, los elementos que interesan con respecto al análisis del mercado son los competidores; de allí que la siguiente tabla muestra el resumen de los competidores actuales y su participación porcentual en el mercado de los consumidores domésticos y restaurantes:

Marca	Cantidad de Productos de cada Marca	Participación Porcentual (%)
Axión	9	50%
Salvo	6	18%
Dawn	8	25.8%
Otros...	3	6.5%
	26	100%

Tabla 4 Análisis comparativo de los competidores domésticos y restaurantes.

De acuerdo con la información mostrada; el líder del mercado de los consumidores domésticos y de restaurantes es "Axión"; y el mercado se caracteriza por ser de tipo diversificado.

¹ "Las Armas del Estratega", Arturo Fuentes Zenón, 2da impresión, UNAM 2002. Pág. 73

Para el caso del mercado de los hoteles; la siguiente tabla muestra el resumen de los competidores y su participación porcentual:

Empresa	Cantidad de Productos de cada Empresa que son competidores	Participación Porcentual (%)
Fábrica de Jabón la Corona SA de CV	6	50%
Química Patex SA	3	35%
Dogo SA	3	15%
	12	100%

Tabla 5 Análisis comparativo de los competidores para hoteles.

De acuerdo con la información mostrada; el líder del mercado de los hoteles es “Fábrica de Jabón la Corona, S. A. de C. V.” y el mercado es de tipo diversificado, ya que existen varios competidores.

3.1.2 Comparación de Productos y/o Servicios:

La siguiente tabla comparativa muestra las características distintivas de cada uno de los competidores:

Para el caso del mercado de los Consumidores Domésticos y Restaurantes:

Marca	Características	Presentación	Precio	Fabricante
Fragancia Limón	Detergente lavaplatos líquido con aroma limón	Envase plástico 900 ml	13.70 pesos	Great Value
Eficaz Mejorado	Detergente lavaplatos líquido con aroma limón	Envase plástico 850 ml	17.40 pesos	Alen del Norte SA de CV
Super Dish Ultra	Detergente lavaplatos líquido antibacterial con aroma: limón y naranja	Envase plástico 800 ml	29.90 pesos	Chemical Industries SA de CV
Axión	Detergente lavaplatos líquido antibacterial con aroma: limón y naranja	Envase plástico 900 ml	19.10 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión	Detergente lavaplatos líquido	Envase plástico 400 ml	12.5 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión Oxy Plus	Detergente lavaplatos líquido con desengrasante	Envase plástico 900 ml	19.10 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión Tri-color	Detergente líquido.	Envase plástico 900 ml	16.80 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión Tri-color	Detergente líquido	Envase plástico 400 ml	8.50 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión	Detergente lavaplatos en crema con aromas: limón y lima-limón	Envase plástico 400 gr	14.90 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Axión	Detergente lavaplatos en crema tricolor	Envase plástico 400 gr	14.90 pesos	Colgate Palmolive SA de CV
Salvo Cítrico	Detergente lavaplatos arrancagrasa líquido con aroma limón	Envase plástico 1000 ml	28.35 pesos	Procter & Gamble
Salvo Cítrico	Detergente lavaplatos	Envase plástico 1000	28.35 pesos	Procter & Gamble

	arrancagrasa líquido con aroma limón	ml		
Salvo	Detergente lavaplatos líquido con aroma toronja	Envase plástico 500 ml	15.10 pesos	Procter & Gamble
Salvo	Detergente lavaplatos líquido con aroma limón	Envase plástico 500 ml	14.40 pesos	Procter & Gamble
Salvo Cítrico	Detergente lavaplatos líquido con elimina cochambre	Envase plástico 1000 ml	28.35 pesos	Procter & Gamble
Salvo Libre Tallado	Detergente lavaplatos en atomizador aroma cítrico con elimina cochambre y grasa pegada	Envase plástico 375 ml	31.50 pesos	Procter & Gamble
Salvo me Salva	Detergente lavaplatos en gel con elimina cochambre.	Envase plástico 400 gr	16.90 pesos	Procter & Gamble
Dawn	Detergente concentrado lavaplatos en líquido con aroma limón.	Envase plástico 750 ml	35.50 pesos	Procter & Gamble
Dawn	Detergente concentrado lavaplatos en líquido con aromas: manzana, brisa floral, limón, esencia de mar	Envase plástico 375 ml	17.45 pesos	Procter & Gamble
Dawn	Detergente concentrado lavaplatos antibacterial	Envase plástico 375 ml	22.70 pesos	Procter & Gamble

Tabla 6 Características distintivas de los competidores para el mercado de los consumidores domésticos y restaurantes.

Para el caso del mercado de los hoteles:

Marca	Características	Presentación	Precio	Fabricante
Detergente Roma	Detergente en polvo	10 Kg	140.00 pesos	Fábrica de Jabón la Corona SA de CV
Detergente.-Patés	Detergente lavaplatos	De 20 a 200 Kg.	9.50 pesos / kg.	Química Patés SA
Detergente Universal	Detergente líquido	De 20 a 200 Lts.	10.00 pesos / Lts.	Dogo SA

Tabla 7 Características distintivas de los competidores para el mercado de los hoteles.

3.1.3 Segmentación del Mercado

Es un proceso mediante el cual se identifican los compradores con características homogéneas; es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con sus diferentes necesidades de compra y requerimientos. Dicha segmentación sirve para dirigir estrategias específicas para cada tipo de clientela a la cual se le ofrecerá los bienes y servicios de la empresa.

La segmentación del mercado se realizó con base en la variable (demográfica): ocupación, misma que da la pauta para diferenciar el mercado en tres segmentos:

- Consumidores Domésticos
- Restaurantes
- Hoteles

Cada uno de estos segmentos o mercados meta tienen como característica diferenciadora el nivel de consumo del producto; así pues, un consumidor doméstico tendrá un nivel más bajo de consumo que un hotel o un restaurante.

3.1.4 Nicho del Mercado-Perfil del Cliente Meta (beneficios del producto para el cliente)

Los tres mercados meta y sus características de consumo son:

Consumidores Domésticos:

Generalmente adquieren el producto en supermercados, pequeñas tiendas al menudeo y en cada compra adquieren presentaciones que van desde 1 Lts. a 4 Lts. Les es importante el aroma y las características de no agresión a manos.

Se aplicó una encuesta para conocer los consumos promedio, tanto familiares como per-cápita; cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

La tabla anexa muestra los datos empíricos de la encuesta aplicada:

Número	No. de Miembros en la Familia	Cuánto compra	Cuánto le dura	Marca	Consumo por familia	Consumo per Cápita
1	5	1 kilo y 1 litro	1 mes	Salvo polvo y liquido	2	0.40
2	3	1 kilo	1 mes	Axiòn	1	0.33
3	4	1 kilo y 1 litro	1 mes	Salvo polvo y liquido	2	0.50
4	5	1 litro	1 mes	Salvo liquido	1	0.20
5	9	2 litros	1 mes	Daw n	2	0.22
6	2	1 litro	2 meses	Otros	1	0.50
7	12	4 litros	1 mes	Otros	4	0.33
8	6	2 kilos	quince días	Roma polvo	4	0.67
9	8	3 litros	1 mes	Axiòn	3	0.38
10	3	1 litro	1 mes	Axiòn	1	0.33
11	5	1.5 litros	1 mes	Salvo liquido	1.5	0.30
12	6	3 kilos	1 mes	Roma polvo	3	0.50
13	11	3 litros	quince días	Daw n	6	0.55
14	5	2 latas de .400 gms.	quince días	Salvo gel	0.8	0.16
15	3	1 litro	1 mes	Salvo liquido	1	0.33
16	8	3 litros	1 mes	Axiòn	3	0.38
17	4	1 litro	quince días	Salvo liquido	2	0.50
18	2	1 kilo	quince días	Axiòn	2	1.00
19	16	4 litros	1 mes	Daw n	4	0.25
20	4	1.5 litros	quince días	Axiòn	3	0.75
21	9	3 litros	quince días	Axiòn	6	0.67
22	11	3 kilos	quince días	Roma polvo	6	0.55
23	18	4 kilos	quince días	Salvo polvo	8	0.44
24	3	2 litros	1 mes	Daw n	2	0.67
25	5	3 litros	1 mes	Axiòn	3	0.60
26	4	1 litro	1 mes	Axiòn	1	0.25
27	4	1.5 litros	quince días	Daw n	3	0.75
28	12	3 kilos	quince días	Roma polvo	6	0.50
29	4	2 litros	1 mes	Salvo liquido	2	0.50
30	5	1.5 litros	quince días	Daw n	3	0.60
31	6	3 litros	quince días	Axiòn	6	1.00
32	2	1 kilo	quince días	Axiòn	2	1.00
33	4	2 latas de .400 gms.	quince días	Axiòn	0.8	0.20
34	7	2.5 litros	quince días	Daw n	5	0.71
35	3	1 lata de .400 gms.	quince días	Axiòn	0.8	0.27
36	1	1 litro	1 mes	Axiòn	1	1.00
37	4	1 litro	quince días	Daw n	2	0.50
38	3	1 litro	quince días	Axiòn	2	0.67
39	2	2 kilos	1 mes	Roma polvo	2	1.00
40	7	3 litros	quince días	Otros	6	0.86

Consumos Promedio Mensuales	Tamaño de Familia	Consumo por familia	Consumo per Cápita
	5.875	2.8725 Lts	0.533 Lts

Tabla 8 Encuesta aplicada a consumidores domésticos.

Aplicado a amas de casa el 23 y 24 del mes de octubre
Sector encuestado zona oriente de la ciudad de México

- Restaurantes:

Generalmente adquieren el producto en hipersupermercados y directamente con proveedores o fabricantes del producto y en cada compra adquieren presentaciones que van desde 4 Lts. a 60 Lts. Les es menos importante el aroma y las características de no agresión a manos comparativamente al caso de los consumidores domésticos.

Se aplicó una encuesta para conocer los consumos promedio; cuyos resultados se muestran en las siguientes tablas. Es importante aclarar que dichas tablas resumen los datos correspondientes a las demandas tanto de detergentes como de desengrasantes. Es decir, la demanda de restaurantes para nuestro producto estará integrada por los consumos, tanto de detergentes como de desengrasantes; pues compite en ambos mercados debido a sus características duales.

a) Demanda de detergentes para restaurantes:

Razón Social	Fecha 1a. Compra	Fecha 2a. Compra	Fecha 3er Compra	Fecha 4a. Compra	Tipo de Detergente	Cantidad por Pedido
1 Restaurant Metropolis, S.A.	3 Septiembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 Kg.
2 Restaurant Brockman, S.A.	7 Septiembre del 2009				Roma polvo de 10 Kg.	3 sacos
3 Restaurant Dacaza Pardo, S.A.	7 Septiembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
4 Restaurant Corporación Oga-Car, S. de R.L. de C.V.	7 Septiembre del 2009	13 y 27 Septiembre del 2009	5,12,19 y 26 Octubre del 2009	1,13 Noviembre del 2009	Detergente en pasta	3 cubetas de 20 Kg.
5 Restaurant Dismisush, S.A. de C.V.	13 Septiembre del 2009	21 Septiembre del 2009	5 y 17 Octubre del 2009	3 Noviembre del 2009	Detergente líquido	6 Porriones de 20 Lts.
6 Restaurant Lilian, S.A.	13 Septiembre del 2009	26 Septiembre del 2009	17 y 30 Octubre del 2009	22 Noviembre del 2009	Roma polvo de 10 Kg.	8 sacos
7 Restaurant Eden, S.A.	14 Septiembre del 2009	18 Octubre del 2009			Detergente líquido	2 cubetas de 20 kg.
8 Restaurant Cluny, S.A.	21 Septiembre del 2009	27 Septiembre del 2009	12,19 y 26 Octubre del 2009	1,8,13 y 22 Noviembre del 2009	Detergente Líquido	5 porrones de 20 Lts.
9 Impulsora Sep's, S.A.	30 Septiembre del 2009	17 Octubre del 2009			Detergente en pasta	3 cubetas de 20 Kg.
10 Restaurant Gastronomía Libanesa, S.A.	12 Octubre del 2009	3 Noviembre del 2009			Roma polvo de 10 Kg.	5 sacos
11 Restaurant Estebes, S.A.	13 Octubre del 2009	29 Noviembre del 2009			Detergente en pasta	2 cubetas de 20 Kg.
12 Restaurant Alfer, S.A.	13 Octubre del 2009				Detergente pasta	2 cubetas de 20 Kg.
13 Restaurant del Caribe, S.A.	4 Octubre del 2009	19 Octubre del 2009			Detergente en pasta	3 cubetas de 20 Kg.
14 Restaurant Castillo, S.A.	8 Noviembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 Kg.
15 Restaurant Lenich, S.A. de C.V.	17 Octubre del 2009				Detergente líquido	2 porrones de 20 Lts.
16 Restaurant Pummero, S.A. de C.V.	17 Octubre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
17 Restaurant la Buena Fe, S.A.	20 Octubre del 2009				Detergente líquido	3 cubetas de 20 Kg.
18 Restaurant Catedral, S.A.	23 Octubre del 2009				Detergente líquido	2 porrones de 20 Lts.
19 Restaurant Toquio, S.A.	25 Octubre del 2009				Detergente en pasta	3 cubetas de 20 Kg.
20 Restaurant Petit Cluny, S.A.	27 Octubre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 Kg.
21 Restaurant Bar Montejo, S.A.	27 Octubre del 2009	22 Noviembre del 2009			Detergente líquido	2 porrones de 20 Lts.
22 Restaurant Diversiones y espectáculos Lucy, S.A.	31 Octubre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
23 Restaurant la Cacerolosa, S.A.	7 Noviembre del 2009				Ancla polvo 10 Kg.	3 sacos
24 Restaurant los Pitufos, S.A.	7 Noviembre del 2009				Detergente líquido	4 porrones de 20 Lts.
25 Restaurant Marconi, S.A.	8 Noviembre del 2009				Detergente líquido	5 porrones de 20 Lts.

Tabla 9 Análisis de mercado de los detergentes para restaurantes.

Razón Social	No de Pedidos Promedio Mensuales	Consumo Promedio por Pedido	Consumo Promedio por Pedido Mensual
1 Restaurant Metropolis, S.A.	0,33	40	13,33
2 Restaurant Brockman, S.A.	0,33	30	10,00
3 Restaurant Dacaza Pardo, S.A.	0,33	40	13,33
4 Restaurant Corporación Oga-Car, S. de R.L. de C.V.	3,00	60	180,00
5 Restaurant Dismisush, S.A. de C.V.	1,67	120	200,00
6 Restaurant Lilian, S.A.	1,67	80	133,33
7 Restaurant Eden, S.A.	0,67	40	26,67
8 Restaurant Cluny, S.A.	3,00	100	300,00
9 Impulsora Sep's, S.A.	0,67	60	40,00
10 Restaurant Gastronomía Libanesa, S.A.	0,67	50	33,33
11 Restaurant Estebes, S.A.	0,67	40	26,67
12 Restaurant Alfer, S.A.	0,33	40	13,33
13 Restaurant del Caribe, S.A.	0,67	60	40,00
14 Restaurant Castillo, S.A.	0,33	40	13,33
15 Restaurant Lenich, S.A. de C.V.	0,33	40	13,33
16 Restaurant Pummer, S.A. de C.V.	0,33	40	13,33
17 Restaurant la Buena Fe, S.A.	0,33	60	20,00
18 Restaurant Catedral, S.A.	0,33	40	13,33
19 Restaurant Toquio, S.A.	0,33	60	20,00
20 Restaurant Petit Cluny, S.A.	0,33	40	13,33
21 Restaurant Bar Montejo, S.A.	0,67	40	26,67
22 Restaurant Diversiones y espectáculos Lucy, S.A.	0,33	40	13,33
23 Restaurant la Cacerolera, S.A.	0,33	30	10,00
24 Restaurant los Pitufos, S.A.	0,33	80	26,67
25 Restaurant Marconi, S.A.	0,33	100	33,33
	0,73	54,80	49,87

Cuadro Resumen de Demanda de Detergentes para Restaurantes:

Consumo Promedio Mensual por Cliente	49,87	Lts / Mes
Consumo Promedio por Pedido	54,80	Lts / Pedido
No de Pedidos Promedio Mensuales	0,73	Pedidos / Mes

Tabla 10 Resultados obtenidos del análisis de detergentes para restaurantes.

b) Demanda de desengrasantes para restaurantes:

Razón Social	Fecha 1a. Compra	Fecha 2a. Compra	Fecha 3er Compra	Tipo de Producto Desengrasantes	Cantidad por Pedido
1 Restaurant Metropolis, S.A.	4 Septiembre del 2009	13 Noviembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
2 Restaurant Brockman, S.A.	7 Septiembre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.
3 Restaurant Dacaza Pardo, S.A.	7 Septiembre del 2009			Desengrasante	2 porrones 20 Lts.
4 Restaurant Corporación Oga-Car, S. de R.L. de C.V.	8 Septiembre del 2009	27 Septiembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
5 Restaurant Dismisush, S.A. de C.V.	13 Septiembre del 2009	21 Septiembre del 2009	17 Octubre del 2009	Desengrasante	1 porron 20 Lts.
7 Restaurant Eden, S.A.	14 Septiembre del 2009	26 Octubre del 2009		Desengrasante	2 porrones 20 Lts.
10 Restaurant Gastronomía Libanesa, S.A.	21 Septiembre del 2009	3 Noviembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
12 Restaurant Alfer, S.A.	13 Octubre del 2009	3 Noviembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
14 Restaurant Castillo, S.A.	8 Noviembre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.
15 Restaurant Lenich, S.A. de C.V.	17 Octubre del 2009	9 Noviembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
16 Restaurant Pummero, S.A. de C.V.	17 Octubre del 2009	30 Noviembre del 2009		Desengrasante	2 porrones 20 Lts.
17 Restaurant la Buena Fe, S.A.	20 Octubre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.
20 Restaurant Petit Cluny, S.A.	27 Octubre del 2009	30 Noviembre del 2009		Desengrasante	2 porrones 20 Lts.
21 Restaurant Bar Montejo, S.A.	27 Octubre del 2009	22 Noviembre del 2009		Desengrasante	1 porron 20 Lts.
23 Restaurant la Caceroloo, S.A.	7 Noviembre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.
24 Restaurant los Pitufos, S.A.	7 Noviembre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.
25 Restaurant Marconi, S.A.	8 Noviembre del 2009			Desengrasante	1 porron 20 Lts.

Tabla 11 Análisis de mercado de los desengrasantes para restaurantes.

No de Pedidos Promedio Mensuales	Consumo Promedio por Pedido	Consumo Promedio por Pedido Mensual
0.67	40	26.67
0.33	20	6.67
0.33	40	13.33
0.67	20	13.33
1.00	20	20.00
0.67	40	26.67
0.67	20	13.33
0.67	20	13.33
0.33	20	6.67
0.67	20	13.33
0.67	40	26.67
0.33	20	6.67
0.67	40	26.67
0.67	20	13.33
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.55	25.88	14.51

Cuadro Resumen de Demandas de Desengrasantes para Restaurantes:

Consumo Promedio Mensual por Cliente	14.51	Lts / Mes
Consumo Promedio por Pedido	25.88	Lts / Pedido
No de Pedidos Promedio Mensuales	0.55	Pedidos / Mes

Tabla 12 Resultados obtenidos del análisis de desengrasantes para restaurantes.

- Hoteles

Generalmente adquieren el producto en hipersupermercados y directamente con proveedores o fabricantes del producto y en cada compra adquieren presentaciones que van desde 20 Lts. a 200 Lts. Las presentaciones que adquieren son de mayor volumen, ya que generalmente tienen mayor capacidad de almacenamiento que los restaurantes a pesar de que su consumo promedio mensual es menor que éstos.

Se aplicó una encuesta para conocer los consumos promedio; cuyos resultados se muestran en las siguientes tablas. Es importante aclarar que dichas tablas resumen los datos correspondientes a las demandas, tanto de detergentes como de desengrasantes. Es decir, la demanda de hoteles para nuestro producto estará integrada por los consumos, tanto de detergentes como de desengrasantes; pues compite en ambos mercados debido a sus características duales.

a) Demanda de detergentes para hoteles:

	Reazón Social	Fecha 1a. Compra	Fecha 2a. Compra	Fecha 3er Compra	Fecha 4a. Compra	Tipo de detergente	Cantidad utilizada
1	Azores Hotel, S. A de C.V.	1o. Septiembre del 2009				Roma polvode 10 Kg.	4 sacos
2	Hotel Miño, S.A. de C.V.	5 Septiembre del 2009				Roma polvo de 1/4 kg.	4 cajas con 20 piezas c/u
3	Hotel Alper, S.A. de C.V.	5 Septiembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
4	Hoperadora de Hoteles Marsella, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009				Detergente liquido	1 porron de 20 lts.
5	Hotel Antillas, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009				Ancla polvo 10 Kg.	4 sacos
6	Hotel Atlanta, S.A. de C.V.	11 Septiembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
7	Hotel Saboy, S.A. de C.V.	14 Septiembre del 2009				Detergente liquido	2 cubetas de 20 kg.
8	Hotel Zumac, S.A. de C.V.	21 Septiembre del 2009				Roma polvo de 10 kg.	6 sacos
9	Azores Hotel, S. A de C.V.		27 Septiembre del 2009			Detergente polvo 10 kg.	3 sacos
10	Hotel Cermer, S. A. de C.V.	04 Octubre del 2009				Ancla polvo 10 Kg.	1 saco
11	Hotel Antillas, S.A. de C.V.		11 Octubre del 2009			Ancla polvo 10 Kg.	4 sacos
12	Hoperadora de Hoteles Marsella, S.A. de C.V.		11 Octubre del 2009			Detergente liquido	1 porron de 20 lts.
13	Hotel Zumac, S.A. de C.V.		12 Octubre del 2009			Roma polvo 10 Kg.	3 sacos
14	Hotel Yale, S.A. de C.V.	12 Octubre del 2009				Detergente enpasta	2 cubetas de 20 Kg.
15	Hotel Riomar, S.A.	13 Octubre del 2009				Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
16	Hotel Alper, S.A. de C.V.		13 Octubre del 2009			Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
17	Azores Hotel, S. A de C.V.			17 Octubre del 2009		Roma polvo 10 Kg.	3 sacos
18	Hotel Max, S.A. de C.V.	23 Octubre del 2009				Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
19	Hotel Riomar, S.A.		25 Octubre del 2009			Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
20	Hotel Cermer, S. A. de C.V.		25 Octubre del 2009			Ancla polvo 10 Kg.	2 sacos
21	La Marina Hotel, S.A. de C.V.	27 Octubre del 2009				Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
22	Sociedad Hotelera Prim, S.A. de C.V.	31 Octubre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
23	Azores Hotel, S. A de C.V.				5 Noviembre del 2009	Roma polvo 10 Kg.	3 sacos
24	Hotelera Lisboa, S.A.	7 Noviembre del 2009				Detergente liquido	4 porrones de 20 Lts.
25	Hoperadora Plaza Diamante S.de R.L. de C.V.	8 Noviembre del 2009				Detergente liquido	5 porrones de 20 lts.
26	Hotel Antillas, S.A. de C.V.			8 Noviembre del 2009		Ancla polvo 10 Kg.	4 sacos
27	Hotel Atlanta, S.A. de C.V.		10 Noviembre del 2009			Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
28	Operadora de Hoteles Marsella, S.A. de C.V.			10 Noviembre del 2009		Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
29	Promociones Turísticas Abasto, S.A. de C.V.	11 Noviembre del 2009				Detergente liquido	2 porrones de 20 Lts.
30	Hotel Zumac, S.A. de C.V.			15 Noviembre del 2009		Roma polvo 10 Kg.	3 sacos
31	Hospedajes Rosique, S.A. de C.V.	22 Noviembre del 2009				Detergente liquido	3 porrones de 20 Lts.
32	Hotel Jerez, S.A. de C.V.	22 Noviembre del 2009				Detergente en pasta	2 cubetas de 20 kg.
33	Azores Hotel, S. A de C.V.					Roma polvo 10 Kg.	4 sacos
34	Administradora Hotelera Boston, S.A. de C.V.	23 Noviembre del 2009				Detergente liquido	4 porrones de 20 Lts.
35	Operadora de Hoteles San Francisco, S.A. de C.V.	29 Noviembre del 2009				Detergente liquido	6 porrones de 60 Lts.
36	Hotel Virreinal de Cordoba, S. de R.L.	30 Noviembre del 2009				Detergente liquido	1 tambor de 200 Lts.
37	Hotel Agua Caliente, S.A.	30 Noviembre del 2009				Detergente liquido	1 porron de 60 Lts.
38	Hotel Bracilia, S.a. de C.V.	30 Noviembre del 2009				Detergente en pasta	10 cubetas de 20 Kg.
39	Hotel Catedral, S.a.	30 Noviembre del 2009				Detergente liquido	1 tambor de 200 Lts.
40	Hotel Regina, S.A.	30 Noviembre del 2009				Detergente en pasta	7 cubetas de 20 Kg.

Tabla 13 Análisis de mercado de los detergentes para hoteles.

No de Pedidos Promedio Mensuales	Consumo Promedio por Pedido	Consumo Promedio por Pedido Mensual
1,33	40,00	53,33
0,67	20,00	13,33
1,00	40,00	40,00
1,00	20,00	20,00
1,00	40,00	40,00
0,67	40,00	26,67
0,33	40,00	13,33
1,00	60,00	60,00
0,67	60,00	40,00
0,67	10,00	6,67
0,33	100,00	33,33
0,67	40,00	26,67
0,67	60,00	40,00
0,33	40,00	13,33
0,67	40,00	26,67
0,33	40,00	13,33
0,33	60,00	20,00
0,67	40,00	26,67
0,33	200,00	66,67
0,33	20,00	6,67
0,67	40,00	26,67
0,33	40,00	13,33
0,33	30,00	10,00
0,33	80,00	26,67
0,33	100,00	33,33
0,33	80,00	26,67
0,33	40,00	13,33
0,33	50,00	16,67
0,33	40,00	13,33
0,33	50,00	16,67
0,33	60,00	20,00
0,33	40,00	13,33
0,33	60,00	20,00
0,33	80,00	26,67
0,33	360,00	120,00
0,33	200,00	66,67
0,33	60,00	20,00
0,33	200,00	66,67
0,33	200,00	66,67
0,33	140,00	46,67
0,5	74	31,25

Cuadro Resumen de Demandas de Detergentes para Hoteles:

Consumo Promedio Mensual por Cliente	31,25	Lts / Mes
Consumo Promedio por Pedido	74,00	Lts / Pedido
No de Pedidos Promedio Mensuales	0,50	Pedidos / Mes

Tabla 14 Resultados obtenidos del análisis de detergentes para hoteles.

b) Demanda de desengrasantes para hoteles:

	Razón Social	Fecha 1a. Compra	Fecha 2a. Compra	Fecha 3er Compra	Cantidad Utilizada
1	Azores Hbtel, S. A de C.V.	5 Septiembre del 2009	11 Octubre del 2009		1 porron de 20 Lts.
2	Hbtel Miño, S.A. de C.V.	5 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts.
3	Hbtel San Ramon, S.A.	5 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts.
4	Hoperadora de Hoteles Marsella, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009	11 Octubre del 2009	10 Noviembre del 2009	1 porron de 20 Lts
5	Hbtel Antillas, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
6	Hbtel Atlanta, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
7	Hbtel Saboy, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
8	Hbtel Zumac, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
9	Hbtel San Antonio, S.A. de C.V.	8 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
10	Hbtel Cermar, S. A. de C.V.	7 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
11	Hbtel Quinta Diamante, S.A.	8 Septiembre del 2009			1 porron de 20 Lts
14	Hbtel Yale, S.A. de C.V.	12 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
15	Hbtel Riomar, S.A.	13 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
16	Hbtel Alper, S.A. de C.V.	7 Septiembre del 2009	13 Octubre del 2009		1 porron de 20 Lts
17	Hbtel Mondragon, S.A. de C.V.	23 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
18	Hbtel Max, S.A. de C.V.	23 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
21	La Marina Hbtel, S.A. de C.V.	23 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
22	Sociedad Hbtelera Prim S.A. de C.V.	31 Octubre del 2009			1 porron de 20 Lts
24	Hbtelera Lisboa, S.A.	7 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
25	Hoperadora Plaza Diamante S.de R.L. de C.V.	8 Noviembre del 2009			2 porrones de 20 lts.
29	Promociones Turisticas Abasto, S.A. de C.V.	11 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
31	Hospedajes Rosique, S.A. de C.V.	22 Noviembre del 2009			3 porrones de 20 lts.
32	Hbtel Jerez, S.A. de C.V.	14 Septiembre del 2009	13 Octubre del 2009		1 porron de 20 Lts
34	Administradora Hbtelera Boston, S.A. de C.V.	23 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
35	Operadora de Hoteles San Francisco, S.A. de C.V.	29 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
36	Hbtel Virreinal de Cordoba, S. de R.L.	30 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
37	Hbtel Agua Caliente, S.A.	30 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
38	Hbtel Bracilia, S.a. de C.V.	30 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
39	Hbtel Catedral, S.a.	30 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts
40	Hbtel Regina, S.A.	30 Noviembre del 2009			1 porron de 20 Lts

Tabla 15 Análisis de mercado de los desengrasantes para hoteles.

No de Pedidos Promedio Mensuales	Consumo Promedio por Pedido	Consumo Promedio por Pedido Mensual
0.67	20	13.33
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
1.00	20	20.00
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.67	20	13.33
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	40	13.33
0.33	20	6.67
0.33	60	20.00
0.67	20	13.33
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.33	20	6.67
0.39	22	8.44

Cuadro Resumen de Demandas de Desengrasantes para Hoteles:

Consumo Promedio Mensual por Cliente	8,44	Lts / Mes
Consumo Promedio por Pedido	22,00	Lts / Pedido
No de Pedidos Promedio Mensuales	0,39	Pedidos / Mes

Tabla 16 Resultados obtenidos del análisis de desengrasantes para hoteles.

Resumiendo; el siguiente diagrama muestra los mercados meta y sus consumos característicos (presentaciones) de detergentes lavaplatos líquidos:

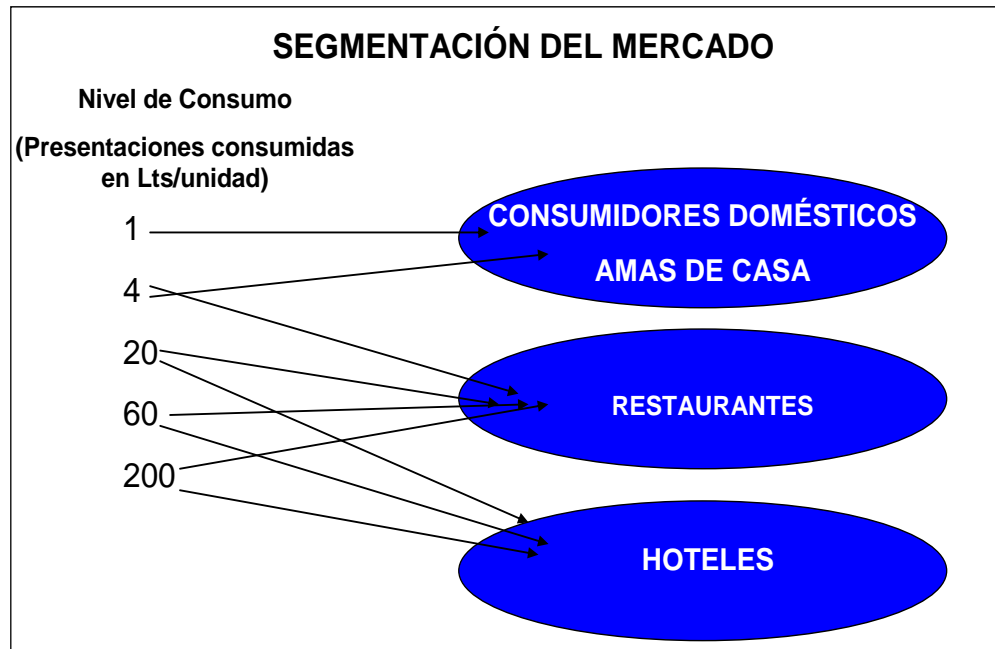


Fig.6 Segmentación del mercado.

El diagrama anterior muestra claramente que los consumidores domésticos tienen más frecuentemente consumos de detergentes líquidos que van desde las presentaciones de 1 Lts a 4 Lts; el mercado de los restaurantes de 4, 20, 60 y 200 Lts., y los hoteles presentan un consumo de 20, 60 y 200 Lts.

3.1.5 Fortalezas y Debilidades del Producto y/o Servicio

Mercado Meta	Fortalezas del Producto	Debilidades del Producto
Consumidores Domésticos	3.2 Variedad de Presentaciones 3.3 Variedad de aromas 3.4 Precio líder en el mercado (económico) 3.5 Calidad del producto.	3.6 Lealtad del consumidor doméstico a las marcas existentes 3.7 Distribución que no incluye a las grandes cadenas de supermercados tales como: Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana, Bodegas Gigante, Bodega Aurrera.
Restaurantes	3.8 Variedad de Presentaciones 3.9 Variedad de aromas 3.10 Precio líder en el mercado (económico) 3.11 Calidad del producto. 3.12 Capacidad de distribución directa en la puerta del solicitante.	3.13 Lealtad del consumidor doméstico a las marcas existentes 3.14 Distribución que no incluye a las grandes cadenas de supermercados tales como: Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana, Bodegas Gigante, Bodega Aurrera; ni a hipermercados como SAM's, COSTCO, etc.
Hoteles	3.15 Variedad de Presentaciones 3.16 Variedad de aromas 3.17 Precio líder en el mercado (económico) 3.18 Calidad del producto. 3.19 Capacidad de distribución directa en la puerta del solicitante.	3.20 Lealtad del consumidor doméstico a las marcas existentes 3.21 Distribución que no incluye a hipermercados como SAM's, COSTCO, etc.

Tabla 17 Fortalezas y debilidades del producto.

Para las necesidades de los tres mercados meta coincidimos en satisfacer la mayoría de sus respectivas necesidades; sin embargo, la presencia en grandes cadenas de supermercados e hipermercados representa un elemento no favorable, mismo que es aprovechable a futuro para su análisis y mejora.

3.1.6 Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

El factor tecnología demuestra que la tendencia futura del mercado de los detergentes se proyecta hacia productos con propiedades simultáneas de detergente lavaplatos, desengrasante, hipoalérgico y que no agreda las manos ni el ambiente. Estas mejoras se vienen incorporando a medida que se han desarrollado los estudios tecnológicos respectivos; esto es: que el “desarrollo tecnológico incremental”² caracteriza los cambios en el mercado de los detergentes lavaplatos.

² “Administración” de MEJÍA – BALKIN

A continuación se anexan las imágenes de diferentes artículos de prensa obtenidos a través de internet que dan sustento a lo enunciado anteriormente:

¿Qué es la Etiqueta Ecológica Europea?

Para ayudar a los consumidores a comprar productos ecológicos, la Comisión Europea ha creado una serie de etiquetas para distinguir los bienes de consumo diarios más respetuosos con el medio ambiente (exceptuando los alimentos y medicamentos).



Los lavaplatos con la etiqueta ecológica europea,

- Utilizan menos energía (el consumo de electricidad se reduce entre un 30 y un 40%*).
- Pueden reducir considerablemente el importe de su factura del agua.
- Evitan el desperdicio de detergente gracias a una dosificación más fácil.
- Disponen de ciclos de lavado economizadores de energía.
- Se pueden desmontar y reciclar fácilmente.
- Le enseñan a optimizar su uso.
- Le informan sobre el consumo de agua y electricidad y las emisiones de ruido.
- Garantizan alto rendimiento (clase A, B o C).

* en comparación con los electrodomésticos menos eficaces del mercado



¿Qué significado tiene una etiqueta en un producto?

Significa que un organismo público independiente ha comprobado que el producto cumple los estrictos criterios ecológicos y de rendimiento definidos a nivel europeo. Los criterios se revisan regularmente para tener en cuenta los cambios tecnológicos.



<http://www.p2pays.org/ref/32/31450.pdf>
http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm
 Dic 2006

Fig. 7 Etiqueta Ecológica Europea.

Comentario:

La etiqueta ecológica exige en Europa cumplimiento a disposiciones de protección al medio ambiente, tanto de parte de los productos detergentes como de las máquinas lavaplatos. Esta reglamentación se espera que a futuro sea incorporada por México.

**DETERGENTES MÁS ECOLÓGICOS**

La fiesta en casa ha finalizado, los invitados se han ido, pero a los anfitriones aún les queda trabajo: hay que recogerlo todo y también lavar la vajilla. En los platos hay restos de comida, cercos de vino en las copas. Afortunadamente hay detergente y no será un problema arrancar los restos aunque sean resistentes.

Para conseguir dejar limpia la vajilla y los cubiertos sin utilizar estropajo, ni tener que rascar, es necesario utilizar los mejores detergentes, que son productos cada vez de mayor tecnología que exigen una gran labor de investigación para obtener componentes innovadores que combinen la eficacia en la limpieza con el respeto al medio ambiente.

Dos nuevos surfactantes, que se utilizan para la fabricación de detergentes han sido desarrollados por los investigadores de BASF. Se trata del Plurafac® LF 303 y el 305, que se caracterizan por sus mejores propiedades de limpieza y aclarado en comparación con los surfactantes que normalmente se utilizan en los detergentes. El resultado es una vajilla más limpia, sin rayas e incluso con menos gotas.

Y además, otra de sus características, aún más importantes, si cabe, es que estos dos productos son biodegradables e inocuos con los organismos del agua, y por tanto respetuosos con el medio ambiente.

La tendencia de la industria de la detergentes es precisamente la de dar respuesta a las demandas de un consumidor cada vez más sensibilizado con el cuidado del medio ambiente que reclama productos más ecológicos sin renunciar, por supuesto, a las funciones de limpieza e higiene inherentes a los detergentes y demás limpia hogares.

Para más información:
José Bach Kutschrutter
BASF

jose.bach-kutschrutter@basf.es
<http://www.feique.org/comunica/gyfdic.pdf>

Fig. 8 Descripción de un detergente ecológico.

Conclusión del Análisis del Mercado:

El producto bajo análisis: “Brillantex”; se haya inmerso en un mercado altamente competido; cuya fortaleza radica en sus características dobles (detergente y desengrasante) y su capacidad de servicio para atender los 3 mercados meta a los que tiene posibilidad de satisfacer; incluso a futuro, ya que el diseño del producto y sus especificaciones técnicas, lo hacen ecológicamente compatible con las disposiciones que en México entrarán en vigencia a corto o mediano plazo.

3.2 Plan de Mercadotecnia

La comercialización o mercadotecnia es la función de la empresa encargada de encontrar, atraer y conservar a los clientes.

La Asociación Americana de Mercadotecnia, define la mercadotecnia como:

- “La ejecución de actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios del producto al consumidor o usuario”³

Basado en el Análisis del Mercado (competidores, segmentación, nichos, fortalezas-debilidades del producto y desarrollo futuro) y tomando en cuenta una división temporal en tres periodos; la tabla siguiente muestra el resumen de las actividades generales en las que se traduce el Plan de Mercadotecnia:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Actividades Generales:	Actividades Generales:	Actividades Generales:
<ul style="list-style-type: none"> • “Ordeñar la vaca” de los productos actuales para: • Financiar la campaña de lanzamiento de “Brillantex” dirigida solamente a hoteles y restaurantes a través de cambaceo donde se obsequiarán muestras gratis de volumen adecuado del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a “Brillantex” en restaurantes y hoteles; además de establecer convenios con fabricantes de lavavajillas (bajar la espuma del producto) aprovechando dicho posicionamiento para “ordeñar la vaca” que representa dicho posicionamiento y • Enfocar la campaña de publicidad de lanzamiento de “Brillantex” a consumidores domésticos a través de cambaceo donde se obsequiarán pequeñas muestras gratis del producto de ¼ de litro donde aparecerán los datos de contacto para futuras compras. • Invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos (Contratación de un especialista o a través de “Outsourcing”). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación de los resultados del lanzamiento de “Brillantex” a los consumidores domésticos; dependiendo de si los resultados son positivos y prometedores se tomará la decisión de discontinuar la presencia en dicho mercado o incrementar su participación hasta posicionarlo a través de convenios con tiendas de autoservicios. • Si se decide posicionarlo con los consumidores domésticos, se aprovechará dicho posicionamiento para financiar la introducción de nuevos productos. En caso contrario el financiamiento vendrá del ordeño del posicionamiento con los hoteles y restaurantes. • Invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos (Contratación de un especialista o a través de “Outsourcing”).

Tabla 18 Actividades generales del plan de mercadotecnia.

³ Committee on Definitions, American Marketing Association, Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. American Marketing Association, Chicago. 1960.p.15

3.2.1 Características del Producto (distintivas y no distintivas)

Nuestro producto: "BRILLANTEX", lo constituye un detergente líquido tipo shampoo adicionado con un desengrasante; de color verde y rojizo; con dos presentaciones de aroma: limón y manzana. Por la combinación en la mezcla de este producto de tensoactivos aniónicos no iónicos y aditivos; es un detergente viscoso, biodegradable de apariencia brillante transparente con excelentes propiedades desengrasantes que elimina olores; es rendidor y se fabrica a bajo costo lo que permite ofrecerlo a un precio líder en el mercado (económico). Por su formulación es hipoalergénico y además protege las manos.

Niveles del Producto



Fig.9 Niveles del producto.

El producto básico lo constituye una mezcla, integrada por el lavaplatos de nombre BRILLANTEX junto al respectivo envase. El producto aumentado se compone del producto básico y los servicios de distribución en puerta y de atención a clientes (garantía, atención a quejas, etc.).

A continuación se enuncian los datos técnicos del producto:

Características	Propiedades
Estado físico	Líquido
Apariencia	Transparente viscoso
Color	Verde esmeralda la presentación aroma limón y rojiza la de manzana
Olor	Limón y manzana
Soluble en agua	100 %
Estabilidad al almacenaje	hasta 1 año
pH en sol. al 2 %	7.5 – 8

Tabla 19 Datos técnicos del producto Brillantex.

Modo de Aplicación:

- Disolver 1 litro de **BRILLANTE X** en 20 ó 30 litros de agua, dependiendo la concentración de espuma que se desee.
- Se elimina fácilmente con agua.

Presentaciones:

- En envases plásticos de 1, 4, 20 y 60 litros; y tambores de 200 litros.

Ventajas:

- Es económico
- Tiene alto grado de detergencia
- Tiene estabilidad de espuma
- Elimina la grasa de trastes
- Es completamente neutro
- Es de fácil enjuague
- Es biodegradable

Las características que hacen al producto “Brillantex” competitivo, de acuerdo con los restantes del mercado actual en el que compite; es el hecho de que posee una formulación que le otorga características detergentes y desengrasantes. Esta propiedad dual a pesar de que le otorga doble competencia (una proveniente del mercado de los detergentes y otra del mercado de los desengrasantes) lo hace también doblemente útil, pues los clientes ahorrarán al comprar a un solo precio el beneficio de dos productos.

Considerando el Análisis del Mercado y las actividades en las que se traduce el Plan de Mercadotecnia; la siguiente tabla muestra las características del producto para tres espacios temporales de análisis:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Características del Producto:	Características del Producto:	Características del Producto:
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer presentaciones adecuadas para cada mercado: restaurantes y hoteles. Restaurantes: 4, 20 y 60 lts. Hoteles: 20, 60 y 200 lts. Las etiquetas en cada envase deben indicar claramente los datos de contacto de la empresa. • Adicionar como producto aumentado el servicio de entregas nocturnas (en una cierta área de cobertura) con un recargo no muy considerable en el precio por dicho servicio (10%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la campaña de lanzamiento a consumidores domésticos se establecerán las presentaciones de 1 Lt y 4 Lts; mejorando la presentación del envase y las etiquetas así como el color y el aroma. • Invertir en la determinación de las necesidades de nuevas presentaciones del producto en hoteles y restaurantes e implementar su producción y venta. Depurar las presentaciones actuales. • Continuar con el servicio nocturno y evaluar el incremento del recargo en el precio cuando se use dicho servicio. • Determinar los ajustes en las características del producto y presentación que lo hagan útil para su uso en lavavajillas y ofrecerlo a sus fabricantes (bajo en espuma y en presentaciones líquidas). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Brillantex” o cualquier otro producto que se decida lanzar tendrá las características necesarias que de acuerdo a las fases de corto y mediano plazo hayan sido incorporadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 20 Características generales del producto Brillantex.

3.2.2 Análisis de Demanda

La siguiente tabla muestra los valores de la demanda total (consumidores domésticos, restaurantes y hoteles) estimada (con encuestas y datos históricos) para el mes de octubre 2007.

DEMANDAS EN Octubre 2009		Detergentes	Desengrasantes	Totales	
1	Consumidores Domésticos	0.533	N/A	0.53	Lts. mensuales per capita
2	Restaurantes	49.87	14.51	64.38	Lts. mensuales por cliente
3	Hoteles	31.25	8.44	39.69	Lts. mensuales por cliente
		81.65	22.95		
Total de Demanda en Octubre 2009			104.60		Lts. mensuales por cliente

Tabla 21 Valores totales del análisis de la demanda.

Basado en los anteriores datos y tomando en cuenta la gráfica del ciclo de ventas (punto “iv” del Plan Comercial de Negocios) se generó la siguiente tabla para calcular la demanda per cápita bajo una estimación media; la cual tiene como premisas:

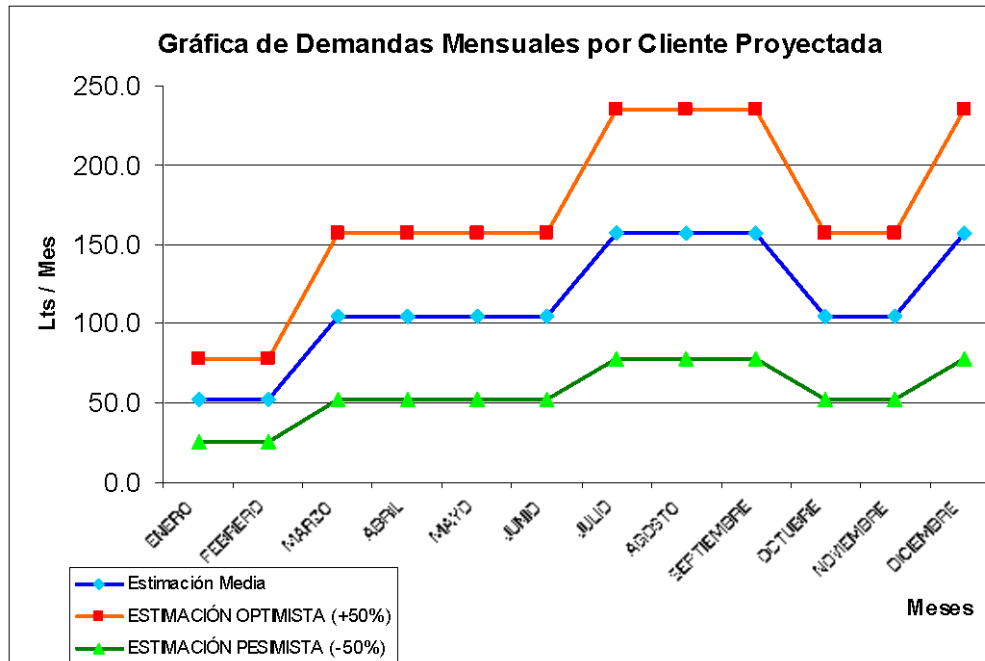
- Las demandas de enero y febrero son un 50% menores que la estimada de octubre
- Las demandas de marzo, abril, mayo, junio y noviembre son aproximadamente las mismas que la estimada de octubre.
- Las demandas de julio, agosto, septiembre y diciembre son 50% mayores que la estimada de octubre.

La estimación optimista y pesimista se calculó basada en la premisa de aumentos y disminuciones del 50% respectivamente con respecto a la estimación media.

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
1	Consumidores Domésticos	0.27	0.27	0.53	0.53	0.53	0.53	0.80	0.80	0.80	0.53	0.53	0.80
2	Restaurantes	32.19	32.19	64.38	64.38	64.38	64.38	96.57	96.57	96.57	64.38	64.38	96.57
3	Hoteles	19.85	19.85	39.69	39.69	39.69	39.69	59.54	59.54	59.54	39.69	39.69	59.54
Totales Mensuales		52.3	52.3	104.6	104.6	104.6	104.6	156.9	156.9	156.9	104.6	104.6	156.9
ESTIMACION OPTIMISTA (+50%)		78.45	78.45	156.90	156.90	156.90	156.90	235.36	235.36	235.36	156.90	156.90	235.36
ESTIMACION PESIMISTA (-50%)		26.2	26.2	52.3	52.3	52.3	52.3	78.5	78.5	78.5	52.3	52.3	78.5

Tabla 22 Valores de la estimación optimista y pesimista del producto Brillantex.

La gráfica muestra el ciclo de venta anual del producto a corto y mediano plazo.



Gráfica 1 Demandas mensuales por cliente proyectada.

3.2.3 Personal de Ventas y Mercadeo

Para el alcance de las actividades generales a corto y mediano plazos en las que se traduce el Plan de Mercadotecnia; se considera como básica, la contratación de un vendedor adicional (también bajo el esquema de comisiones por producto vendido), quien quedará subordinado bajo el vendedor actual que a su vez tomará la figura de líder. Las funciones y los mercados que atenderá cada uno de ellos se designa en el cuadro siguiente, y fueron establecidas considerando al líder como un vendedor con experiencia y sobre todo un elevado conocimiento del producto, del mercado y de la empresa:

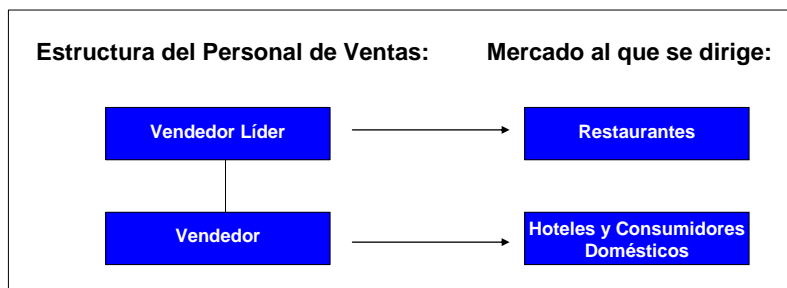
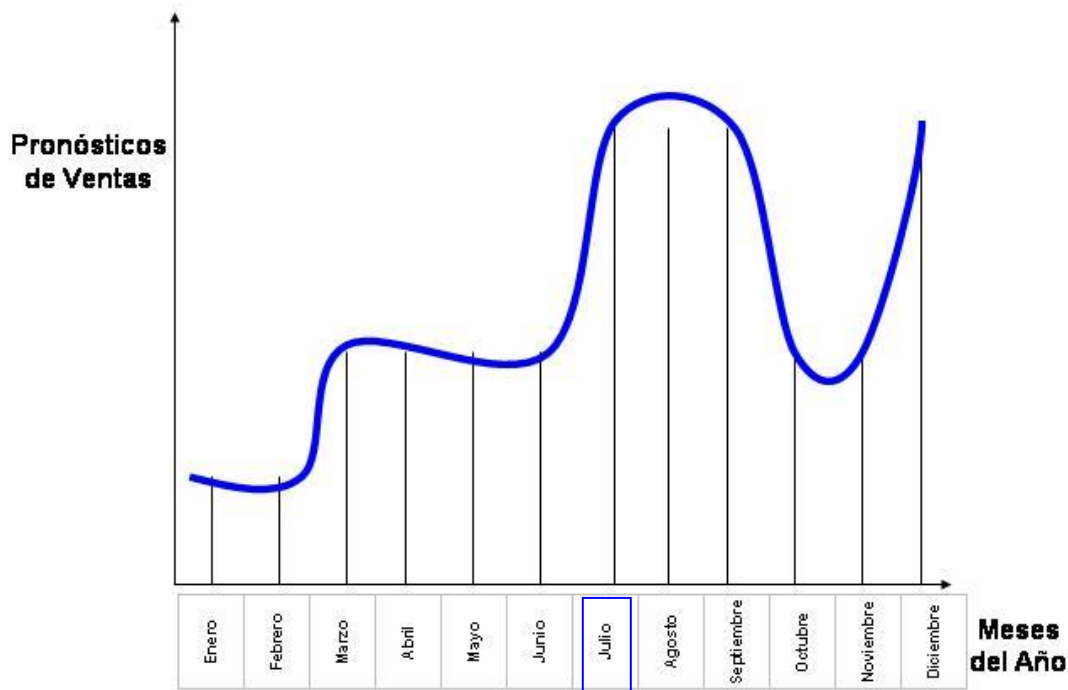


Tabla 23 Estructura del personal de ventas.

3.2.4 Ciclo de Ventas

Históricamente el comportamiento de las ventas de detergentes en el mercado mexicano del Distrito Federal puede ejemplificarse con la siguiente gráfica; misma que claramente recomienda como mes idóneo para el lanzamiento y comercialización del producto, al mes de **Julio**; período del año en el que las ventas aumentan al iniciarse el período vacacional; lo cual acarrea, en el caso de los consumidores domésticos, que éstos reciban visitas y los niños del hogar permanezcan en casa más tiempo; y por ende, se incrementa el consumo de alimentos y con ello el de los detergentes para lavar platos. Igualmente el consumo en los restaurantes y hoteles aumenta por la llegada de vacacionistas.



Fuente:
Información histórica (1974 al 2008) de ventas de detergentes y de desengrasantes de la empresa Jabomex SA de CV.

Gráfica 2 Comportamiento histórico de ventas del producto Brillantex.

3.2.5 Tipo de Promoción

Por definición: “La promoción de ventas es toda acción comercial de duración limitada efectuada en los canales de distribución para influir positivamente sobre el volumen de ventas y la rentabilidad de un producto o servicio a corto plazo”⁴

⁴ Chiaveato, Adalberto. Iniciación a la administración de ventas, Ed. McGraw-Hill: México, p.17

Se seleccionaron los medios o estrategias a utilizar para promocionar el producto para los distintos segmentos del mercado meta a atacar, resumidos en la tabla siguiente:

CORTO PLAZO Características de la Promoción:	MEDIANO PLAZO Características de la Promoción:	LARGO PLAZO Características de la Promoción:
<ul style="list-style-type: none"> • A los clientes actuales (restaurantes y hoteles) se les realizará “cambaceo”; ofreciéndoles la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex” y haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía. • A los “no-clientes” (restaurantes y hoteles) que estén dentro del área actual de cobertura de la empresa se les determinará cuántos y quiénes son (características y necesidades) y se les contactará para agendar entrevistas de “cambaceo”; durante las cuales se les ofrecerá la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex”; haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • A los consumidores domésticos; se les realizará en su lanzamiento cambaceos regalando muestras gratis de ¼ de Litro que cuentan con los datos necesarios para ubicar el sitio de venta del producto. • A los clientes actuales (restaurantes y hoteles) se les realizará “cambaceo”; ofreciéndoles la política de mayores volúmenes despachados por el mismo precio pagado. • A los “no-clientes” (restaurantes y hoteles) que estén dentro del área vigente de cobertura de la empresa se les determinará cuántos y quiénes son (características y necesidades) y se les contactará para agendar entrevistas de “cambaceo”; durante las cuales se les ofrecerá la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex”; haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía. • A los “no-clientes” (fabricantes de lavavajillas) se les contactará para agendar entrevistas de “cambaceo”; durante las cuales se les ofrecerá la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex” para lavavajillas; haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Brillantex” o cualquier otro producto que se decida ofrecer tendrá una estrategia promocional que de acuerdo a las fases de corto y mediano plazo hayan sido acordadas estratégicamente para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer frente a los competidores.

Tabla 24 Características de promoción del producto Brillantex.

Detalle de la Promoción a Corto Plazo:

Consumidores domésticos:

- Dónde: No fue considerado a corto plazo.
- Cómo: No fue considerado a corto plazo

Restaurantes:

- Dónde: Todos los restaurantes que se encuentran en el área metropolitana y en el Estado de México.
- Cómo: Entregando muestra del nuevo producto que es un detergente con un desengrasante, "BRILLANTEX", directamente a los encargados de los restaurantes, para que lo prueben y lo conozcan nuestros futuros compradores. Y se hace el seguimiento.

Hoteles:

- Dónde: Por medio de una cita telefónica con los encargados de los hoteles del área metropolitana y el Estado de México.
- Cómo: Se hace la demostración del producto a los encargados; esto es personal, y se deja otro tanto del producto para que lo siga probando. Y se hace el seguimiento.

3.2.6 Canales de Distribución

La siguiente tabla resume muestra diferentes periodos temporales de análisis, los medios o estrategias a utilizar para hacer llegar el producto y la ubicación de los distintos segmentos del mercado meta a satisfacer:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Características de la Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes y hoteles ubicados en el Distrito Federal y la región del Estado de México contigua al oriente de Ciudad de México (cercano a la planta de producción). 	Características de la Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el posicionamiento en el mercado de la región original de influencia de la empresa y ampliarlo a otros restaurantes y hoteles del DF y Estado de México. • El lanzamiento para el mercado de los consumidores domésticos se realizará en los alrededores de la empresa en donde se despachará el mismo. • Las presentaciones especiales para lavavajillas se enviarán a sus fabricantes según convenio a establecer con empresas ubicadas en el DF, Estado de México y las regiones del Bajío y Puebla. 	Características de la Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • “Brillantex” o cualquier otro producto que se decida lanzar tendrá una distribución que de acuerdo a las fases de corto y mediano plazo hayan sido acordados estratégicamente para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer frente a los competidores.
Características del Medio de Distribución: <ul style="list-style-type: none"> • Mediante autotransporte, la empresa cuenta con dos vehículos (camionetas de carga), que es lo que se requiere para el desplazamiento de un producto líquido como “Brillantex” en sus diferentes presentaciones (garrafrones o botellas plásticas) desde el almacén hasta el cliente, bajo rutas de transporte planificadas al inicio del día según los pedidos y que minimizan las distancias y tiempos de recorridos. 	Características del Medio de Distribución: <ul style="list-style-type: none"> • A través de dos vehículos de la empresa bajo rutas planificadas en el DF y Estado de México. Todo envío foráneo a éstas será con cargo al cliente mediante una empresa de servicio de embarques. 	Características del Medio de Distribución: <ul style="list-style-type: none"> • A través de los vehículos de transporte de la empresa; mismos que podrán aumentar dependiendo de los volúmenes de ventas.

Tabla 25 Características de distribución del producto Brillantex.

3.2.7 Precio (según el tipo de estrategia de multisegmentos)

Considerando el Análisis del Mercado y las actividades en las que se traduce el Plan de Mercadotecnia; la siguiente tabla muestra el esquema de precios para tres espacios temporales de análisis:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Características del Precio:	Características del Precio:	Características del Precio:
<ul style="list-style-type: none"> Los precios y descuentos de cada presentación en horarios normales son: <ul style="list-style-type: none"> 4 lts--> 38 m.n.--> 5% dcto 20 lts--> 180 m.n.-->10% dcto 60 lts--> 510 m.n.-->15% dcto 200 lts--> 1600 m.n.-->20% dcto 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar para las presentaciones vigentes (nuevas y antiguas que prevalezcan); los precios más competitivos posibles e implementarlos; siempre garantizando la rentabilidad de dicha estrategia. Así pues, el precio y los descuentos para consumidores domésticos pueden variar sobre la siguiente base: <ul style="list-style-type: none"> 1 lts--> 10 m.n.--> 0% dcto 4 lts--> 38 m.n.--> 5% dcto <p>De igual forma, el precio y los descuentos para hoteles y restaurantes pueden variar sobre la siguiente base:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 lts--> 38 m.n.--> 5% dcto 20 lts--> 180 m.n.-->10% dcto 60 lts--> 510 m.n.-->15% dcto 200 lts--> 1600 m.n.-->20% dcto Los precios de las presentaciones del producto ajustado para lavavajillas deben satisfacer la rentabilidad mínima que determine en su momento la empresa y deben contemplar descuentos sobre volúmenes para el fabricante de lavavajillas. 	<ul style="list-style-type: none"> “Brillantex” o cualquier otro producto que se decida lanzar tendrá los precios que de acuerdo a las fases de corto y mediano plazo hayan sido acordados estratégicamente para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer frente a los competidores.

Tabla 26 Características de precios del producto Brillantex.

3.2.8 Servicio a Clientes

Se refiere a todos aquellos elementos que la empresa ofrece al cliente, posteriores a su compra; tales como:

- garantía de reposición (por incumplimiento de tiempos de entrega, o de especificaciones, etc.)
- atención a sugerencias,
- reclamos, etc.

Como servicio se incluyen las Políticas de Garantía y Devoluciones de Jabomex SA de CV, mismas que son vigentes para cualquier mercado meta o espacio temporal de análisis:

Política de Devoluciones:

1.- No se aceptarán devoluciones, si el lote del producto que se regresa no corresponde al entregado en la factura correspondiente.

2.- No se aceptarán devoluciones después de 10 días de entregado el producto.

3.- No se aceptarán devoluciones de productos que hayan sido envasados en envases propiedad del cliente.

4.- No se aceptarán devoluciones, si el producto que se entregó a granel o envasado fue manipulado o reenvasado.

5.- No se aceptarán devoluciones, si el producto no se encuentra en su envase original.

6.- No se aceptarán devoluciones de productos desarrollados a petición del cliente que no cumplan con las especificaciones acordadas con él.

7.- toda devolución deberá ser solicitada por escrito indicando:

- Nombre o razón social de quien solicita la devolución
- Motivo de la devolución
- Número de remisión o factura con que se entregó el producto
- Cantidad y descripción del producto
- Número de lote (s) del producto
- Nombre de la persona que hace la solicitud de devolución

La solicitud de devolución deberá enviarse por fax.

8.- La mercancía deberá entregarse a Jabomex con remisión o nota de salida de su almacén, solicitando acuse de recibo del chofer que recoge el producto.

9.- En caso de que la devolución no sea por causa atribuible a la empresa, se hará cargo del 3% al valor de la factura y se trasladarán los costos de flete y maniobras involucrados en la devolución al cliente, quien deberá liquidarlos en las mismas

condiciones que liquida sus facturas normalmente. Para ello, se le elaborará una nota de crédito por el importe total incurrido por la empresa.

Recomendaciones

1.- Al recibir la mercancía, debe verificar que la cantidad y calidad sea la deseada, pues una vez firmado de recibido, no se aceptarán reclamaciones por los motivos anteriores.

2.- Antes de utilizar el producto, debe verificar que sea la cantidad y calidad deseada por usted o por su cliente final.

Política de Garantía:

En Jabomex tenemos un compromiso firme por la calidad de los productos que vendemos, respaldados por nuestros proveedores, quienes son fabricantes de clase mundial.

Respondemos siempre en caso de problemas de calidad o servicio.

Contamos con un departamento de Control de Calidad y Servicio Técnico que atenderá la reclamación para resolver el problema 24 horas después de recibir su reporte por escrito.

Sin embargo, necesitamos de la ayuda de nuestros clientes para resolver los problemas que se presenten observando lo siguiente:

1.- Toda reclamación deberá notificarse vía telefónica con nuestro departamento de servicio al cliente o con el ejecutivo comercial que atiende su cuenta; en cuanto se identifique el problema y mientras se esté utilizando el producto, NO cuando éste haya sido consumido. Le suplicamos suspender su operación al momento de identificar el problema con el propósito de no desperdiciar el producto.

2.- La notificación telefónica deberá confirmarse por escrito, indicando la naturaleza del problema y los datos del producto reclamado, incluyendo los datos de la remisión y/o factura de Jabomex con que fue entregado.

3.- Deberán guardarse evidencias de la consecuencia del problema para rastrear su origen y adoptar las medidas correctivas necesarias. Así mismo es probable que le solicitemos nos guarde una muestra del producto para analizarlo en nuestro laboratorio.

4.- No se aceptarán reclamaciones si ha sido utilizado más del 40% del producto facturado.

5.- La garantía de los productos o servicios que vendemos consiste en la reposición de los mismos en caso de proceder la reclamación.

6.- Por ningún motivo se aceptará responsabilidad sobre costos adicionales para clientes finales que no realizaron negociación directa con la empresa Jabomex. S.A. de C. V.

7.- Como un servicio extra que proporcionamos a nuestros clientes “elite” es surtir los productos de jarciaría que nos solicitan, sin costo extra.

Las siguientes figuras resumen el Diseño del Plan Comercial del Negocio a Corto y Mediano Plazo:

Plan Comercial de Negocios a Corto Plazo

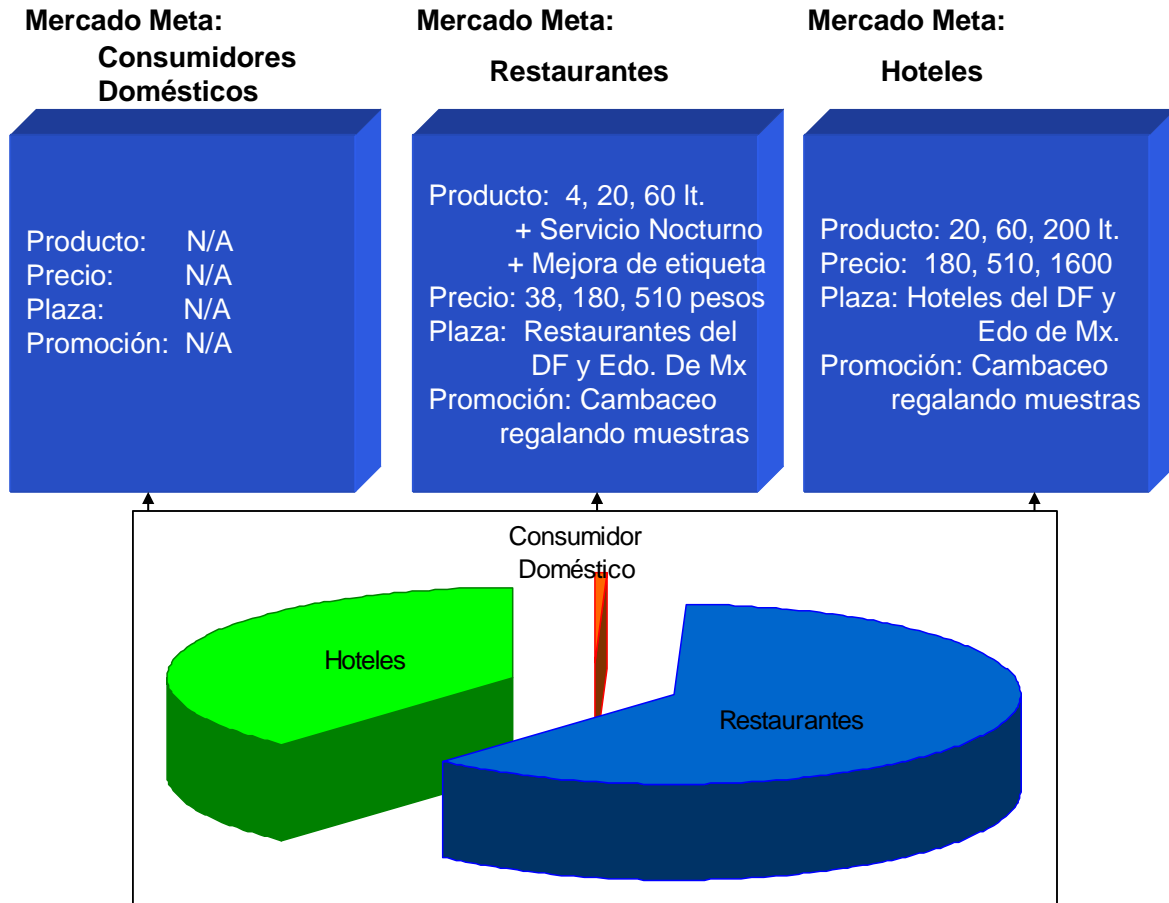


Fig. 10 Diseño del plan comercial de negocios a corto plazo.

Plan Comercial de Negocios a Mediano Plazo

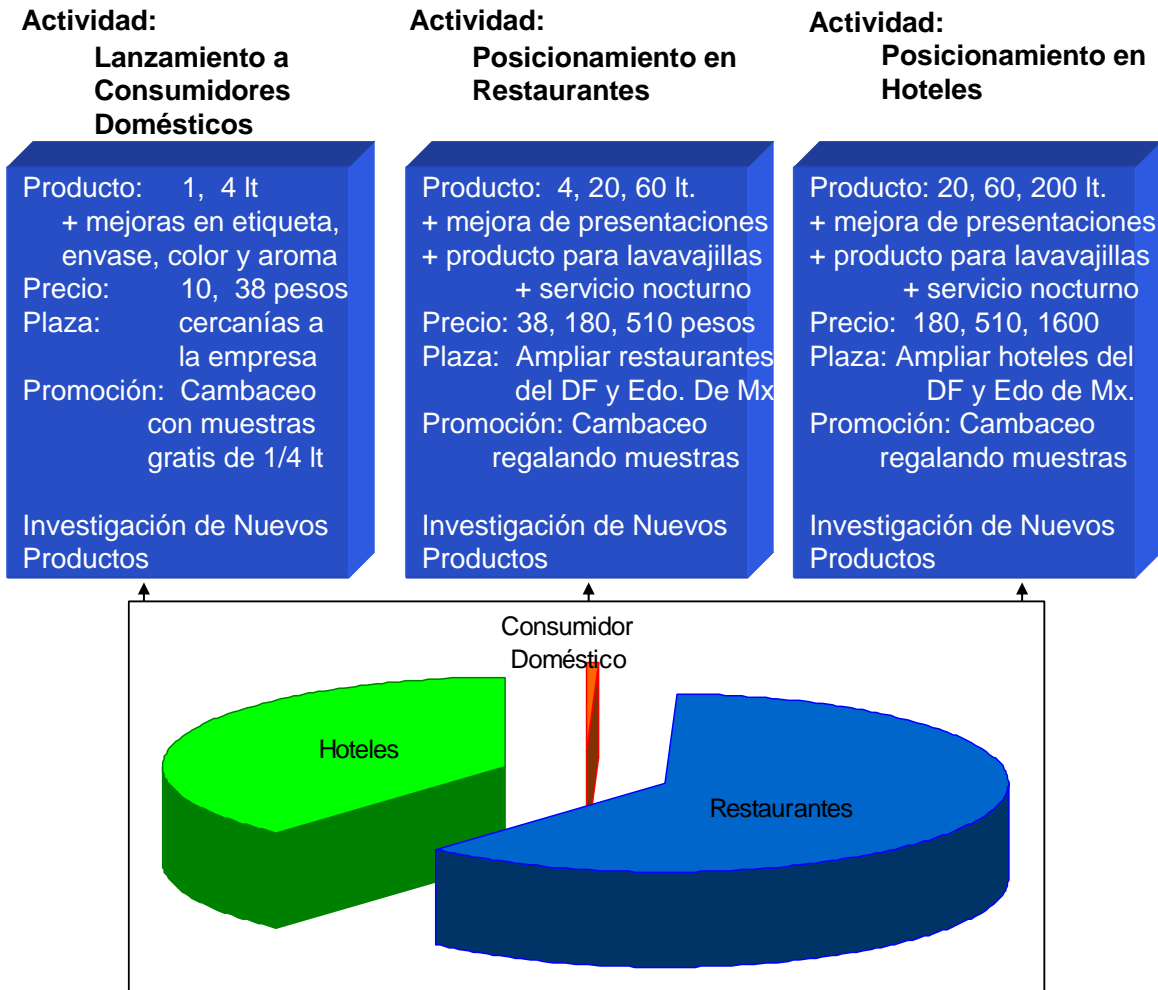


Fig.11 Diseño del plan comercial de negocios a mediano plazo.

A largo plazo las actividades generales del Plan Comercial del Negocio son:

- Realizar una evaluación de los resultados del lanzamiento de “Brillantex” a los consumidores domésticos; dependiendo de si los resultados son positivos y prometedores se tomará la decisión de discontinuar la presencia en dicho mercado o incrementar su participación hasta posicionarlo a través de convenios con tiendas de autoservicios.
- Si se decide posicionarlo con los consumidores domésticos, se aprovechará dicho posicionamiento para financiar la introducción de nuevos productos. En caso contrario el financiamiento vendrá del ordeño del posicionamiento con los hoteles y restaurantes.
- Invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos (Contratación de un especialista o a través de “Outsourcing”).

CAPÍTULO 4:

IMPLANTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL DE NEGOCIOS



OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es mostrar los resultados y su evaluación, relativos a la implantación y evaluación del plan comercial de negocios previamente diseñado; además de aquellos cambios que fueron justificados por situaciones externas aleatorias.

Los elementos siguientes correspondientes al Análisis del Mercado, no se muestran en esta sección de implantación, ya que constituyen elementos del plan que no tuvieron variación con respecto a la fase de implantación:

- Competidores-Estadísticas del Mercado
- Comparación de Productos y/o Servicios
- Segmentación el Mercado
- Nicho del Mercado-Perfil del Cliente Meta
- Fortalezas y Debilidades del Producto y/o Servicio
- Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

Sin embargo, los elementos que si fueron modificados con respecto a la fase de diseño son los correspondientes a algunos elementos del Plan de Mercadotecnia, los cuales se detallan a continuación:

4.1. Características del Producto (distintivas y no distintivas)

Se establecieron las siguientes presentaciones; adecuadas para cada mercado:

- Restaurantes: 4, 20 y 60 lts.
- Hoteles: 20, 60 y 200 lts.

Las etiquetas en cada envase indican claramente los datos de contacto de la empresa.

Como producto aumentado; el servicio de entregas nocturnas (en una cierta área de cobertura) con un recargo no muy considerable en el precio por dicho servicio (10%) no fue tan notablemente aceptado; lo cual se analiza en la sección de "Servicio a Clientes".

A continuación de anexan las imágenes de los niveles del producto:

Niveles del Producto



Fig. 12 Producto aumentado.

Restaurantes: Niveles del Producto

Producto Aumentado

Producto Básico



Brillantex 4 Lts Brillantex 20 Lts
Brillantex 60 Lts Brillantex 200 Lts



Distribución en Puerta



Atención a Clientes: garantías, quejas, etc

Fig. 13 Producto aumentado para restaurantes.

Hoteles: Niveles del Producto

Producto Aumentado

Producto Básico



Brillantex 20 Lts Brillantex 60 Lts Brillantex 200 Lts



Distribución en Puerta

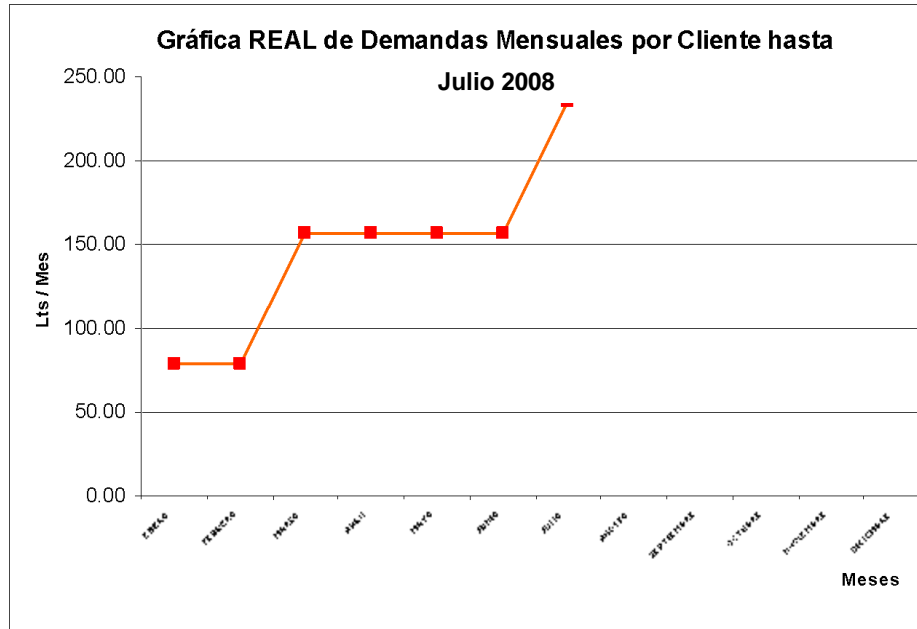


Atención a Clientes: garantías, quejas, etc

Fig. 14 Producto aumentado para hoteles.

4.2. Análisis de Demanda:

La siguiente gráfica muestra los valores de la demanda real mensual por cliente para restaurantes y hoteles; los valores coinciden con los datos de la demanda optimista planificada en el diseño del plan comercial de negocios.



Gráfica.3 Valores la demanda real mensual por cliente.

4.3. Personal de Ventas y Mercadeo:

Para el alcance de las actividades generales a corto y mediano plazo en las que se traduce el Plan de Mercadotecnia; se contrató a un vendedor adicional (también bajo el esquema de comisiones por producto vendido), quien quedó subordinado bajo el vendedor ya contratado que a su vez tomó la figura de líder (según etapa de planeación). Las funciones y los mercados que atiende cada uno de ellos se designa en el cuadro siguiente, y fueron establecidas considerando al líder como un vendedor con experiencia y sobre todo un elevado conocimiento del producto, del mercado y de la empresa:

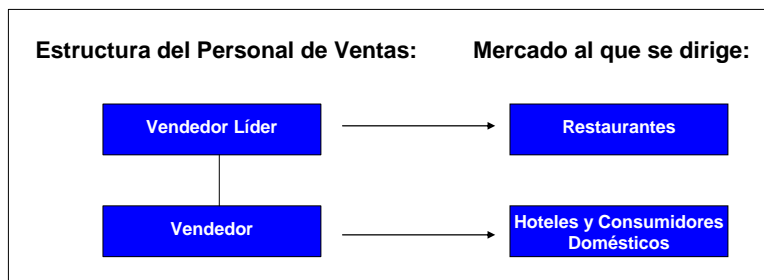


Tabla 27 Estructura del personal de ventas para el producto Brillantex.

4.4. Ciclo de Ventas:

No hay modificación al plan original.

4.5. Tipo de Promoción:

- A los clientes actuales (restaurantes y hoteles) se les realiza “cambaceo”; ofreciéndoles la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex”, y haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía.
- A los “no-clientes” (restaurantes y hoteles) que están dentro del área actual de cobertura de la empresa se les determina cuántos y quiénes son (características y necesidades) y se les contacta para agendar entrevistas de “cambaceo”; durante las cuales se les ofrece la política de descuentos sobre volúmenes y regalándoles muestras gratis de “Brillantex”; haciendo posteriormente el respectivo seguimiento para evaluar la satisfacción de necesidades y posibles mejoras al producto o la compañía.

4.6. Canales de Distribución:

Características de la Plaza:

- Se distribuye el producto en Restaurantes y Hoteles ubicados en el Distrito Federal y la región del Estado de México contigua al oriente de Ciudad de México (cercano a la planta de producción).

Características del Medio de Distribución:

- Se distribuye el producto mediante autotransporte, ya que la empresa cuenta con dos vehículos (camionetas de carga), que es lo que se requiere para el desplazamiento de su producto líquido como “Brillantex” en sus diferentes presentaciones (garrafones o botellas plásticas) desde el almacén hasta el cliente bajo rutas de transporte planificadas al inicio del día, según los pedidos, que minimizan las distancias y tiempos de recorridos.



Fig. 15 Transporte para la distribución del producto Brillantex.



Fig. 16 Transporte de la empresa

- 4.7. Precio: No hay cambio con respecto al plan original.
- 4.8. Servicio a Clientes:

No se logró implementar el servicio nocturno porque la mayoría de los clientes tienen un área de compras que procura tener el material en tiempo y hora. Un caso esporádico se atendió con servicio nocturno, pero finalmente no se continuó ofreciendo este servicio.



Fig. 17 Atención a clientes.

Conclusiones

Durante el siglo XXI las organizaciones enfrentarán grandes desafíos, debido a múltiples factores que tienen una relación muy estrecha con su quehacer cotidiano, obligándolas a competir dentro de un ambiente altamente impredecible. Estos desafíos tienen que ver con desempeño, competitividad, globalización económica, liderazgo del cambio, innovación, ventas de oportunidad, la nueva revolución de la información, tecnología, conocimiento, mercadeo, y muchas otras más.

La competitividad que enfrentan las organizaciones, hoy día, representa uno de los grandes desafíos, por lo que es importante identificar los puntos débiles de la organización, sus fortalezas, amenazas y oportunidades.

Se ha logrado elaborar un plan comercial de negocios para la empresa Jabomex, con base en la aplicación de diversas herramientas de Planeación, esto ha permitido la comercialización de un nuevo producto de una empresa de manufactura, con lo que se conformó las siguientes herramientas metodológicas:

El análisis del mercado; se presenta como una herramienta, sobre la cual gira la estrategia comercial, esto permite a la organización tener conocimiento de los consumidores reales y potenciales, y de ello depende en buena parte el éxito de la organización. Es de fundamental importancia para la organización obtener información de quién compra, a qué precio, a quién, por qué medio, qué necesitan, para valorar así a los consumidores.

La segmentación del mercado; implica identificar los submercados en los que la demanda guarda cierta similitud y las diferentes necesidades de los diferentes segmentos, debiéndose considerar variables demográficas, geográficas, estilo de vida, género, clase social, edad, etc., para de allí identificar el mercado meta, el cual representa el segmento o segmentos, hacia dónde debe dirigir su atención la organización.

El análisis del sector se formuló como otra herramienta de fundamental importancia ya que el sector representa el área sobre la cual se desenvuelve la competencia entre los participantes del mismo. Esta herramienta permite identificar las fuerzas que intervienen en el sector, las cuales son; competidores potenciales, competidores directos (existentes), sustitutos, proveedores y compradores, que conforman un modelo que ayuda a que la organización este alerta a las condiciones y poder de los mismos: finalmente, el análisis del sector, proporciona herramientas que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

El perfil del producto; dentro de este análisis se considera que el valor del producto tiene un carácter fundamental dentro de la estrategia, ya que este depende de la estimación que el comprador hace de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, y así servir con éxito a los mercados que se han delimitado.

El análisis interno y externo de la organización se determinó con el análisis de la herramienta FODA.

Para el desarrollo del Plan Comercial de Negocios; se consideraron diferentes herramientas de planeación metodológica:

- Que otorgan mayor certidumbre de éxito a una organización para alcanzar sus metas.
- Permitiendo identificar las áreas de oportunidad hacia las cuales la organización debe orientar sus esfuerzos.
- Y así analizar la posición actual de la organización dentro del sector en que participa, respecto a sus competidores.
- Visualizando las necesidades, tendencias y comportamiento del sector, que pueda afectar el desempeño o permanencia de la organización.
- Desarrollando productos y servicios, definiendo las características que éstos deberán poseer para que sean atractivos para el cliente, estableciendo como el eje de desarrollo el valor del producto.
- Y que permitan establecer las líneas de acción estratégicas que deba emprender la organización, para que en base a su estrategia de comercialización cumpla con las metas y objetivos propuestos.

El objetivo de la presente tesis se cumplió; ya que a través de este documento se presentó en forma simple, sistemática y metodológicamente sustentado, un procedimiento que permite planear y evaluar la comercialización de un producto nuevo de manufactura.

Los planes de negocio de acuerdo con esta tesis, son herramientas de planeación útiles para organizar, analizar y desarrollar ideas referentes a una empresa y en este caso particular al lanzamiento de un producto, con el que es posible presentar esas ideas a personas interesadas en proyectos de inversión. Por lo que no solamente sirven como carta de presentación a bancos o inversionistas, sino también, como guía a los empresarios para establecer estrategias que permiten dar seguimiento y auto evaluación de la empresa u organización o un producto en específico.

Una aportación de este trabajo de investigación; es demostrar que no existe una forma única de elaborar planes de negocios, y que éstos se deben adaptar a las necesidades y características de la empresa. Ésta tesis es un documento ejemplo, de aplicación general de planes de negocios para la comercialización de un producto nuevo de manufactura.

La falta de visión de los empresarios de algunas organizaciones; y el desconocimiento de las herramientas de planeación y sus usos, es una de las causas más comunes en el fracaso de proyectos; por lo cual, el uso de este documento es útil y replicable a otros casos de lanzamiento de productos nuevos o de modificaciones a los ya lanzados.

El lanzamiento del producto, tema de esta tesis, bajo un marco metodológico, le otorgó grandes posibilidades de alcanzar el éxito demostrado en su fase de implantación.

Así mismo, es de suma importancia destacar que este proceso de planeación debe realizarse en forma continua; es decir como sistema, con la finalidad de que se convierta en

una cultura que deban desarrollar las organizaciones o unidades de negocio dentro del ambiente tan cambiante e impredecible en el que se desenvuelven, para orientar sus esfuerzos, servicios y productos a las necesidades de sus clientes, y con ello asegurar su permanencia en el mercado, y lograr ventaja competitiva sobre sus competidores a través de fortalecer la calidad, el servicio y el valor de los productos que actualmente ofrecen, y alentar el desarrollo de otros; todo ello planeado bajo una estructura organizada como lo es: El Plan de Negocios.

El desarrollo del estudio de caso, permitió aplicar el Plan Comercial de Negocios; para la comercialización de un producto nuevo de manufactura, en el sector en que participa respecto de sus competidores; y visualizar los factores clave y las fuerzas que intervienen en el sector, además de identificar sus fortalezas y debilidades, sus recursos valiosos y establecer sus acciones estratégicas.

Permitió identificar las tendencias, necesidades y comportamiento del segmento. Así mismo, se pudieron identificar las áreas de oportunidad a las que el plan comercial debe enfocar todos sus esfuerzos, visualizando desde la perspectiva del cliente.

Un plan de negocios es una herramienta definitivamente flexible que puede ser aplicada a cualquier empresa o servicio. Igualmente, tiene la posibilidad de ampliar su uso al utilizar cualquier tópico de su contenido como elemento guía que planifique cualquier área o proceso de una organización, durante su instalación o mejora; ya que tiene elementos de recursos humanos, administración, operacionales y financieros, entre otros.

El análisis FODA junto a los antecedentes de la empresa fueron herramientas de diagnóstico que indicaron claramente la necesidad de implementar la estrategia de lanzamiento de un producto nuevo que dejara satisfechas las necesidades no cubiertas al 100% del nicho del mercado que requería de un producto con características de lavaplatos y desengrasante. La implementación de dicha estrategia se articuló bajo una herramienta reconocida por su capacidad de organización y que cuenta con ventajas para su interpretación, no sólo al nivel de sus ejecutores internos en la empresa.

Bibliografía:

Checkland, Peter; Sholes, Jim; “Soft Systems Methodology in Action”, John Wiley & Sons, England. September 1998

Ángeles Mendieta Alatorre.- “Métodos de investigación y Anual Académico” Editorial Porrúa. México.1991

Newton, Margulies, John, Wallace, “El cambio Organizacional” Técnicas y Aplicación 2ª. Edición abril 1989. Editorial Trillas

Fernando Arias Galicia “Administración de Recursos Humanos” 3era. Edición, enero 1994 Editorial. Trillas

Richard H. Hall “Organizaciones Estructura y Proceso” 3era. Edición, 1982. Editorial Melo.

Longenecker, Moore, Petty, Palich; "Small Business Management" 13 Edition; Thomson

Thomson, Gale “Business Plans Handbook”; Volume II edición 2006.

Fuentes, Zenón Arturo, (1998) “Las Armas del Estratega” México. Impresos Bernal

Fuentes, Zenón Arturo, “Diseño de la Estrategia Competitiva” México: Edición del autor; 1º.agosto de 2003

Folleto:

Fuentes, Zenón Arturo, “El Problema General de la Planeación pauta para un enfoque contingente”, México: Edición del autor; 1º junio 1990.

Meso grafía:

<http://www.princetoncenter.com>

<http://tgrajales.net/investhipot.pdf>