

# UNIVERSIDAD DE SONORA

## UNIDAD REGIONAL NORTE

DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICO -  
ADMINISTRATIVAS

**“INTRODUCCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS NO  
TRADICIONALES AL MERCADO”**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

1942  
MARIO ANTONIO MONTIJO DIAZ

H. CABORCA, SONORA.

NOVIEMBRE DEL 2008.

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

## *DEDICATORIAS*

### ***A MI MADRE:***

A la Sra. **Dora Alicia Díaz García**, por todo el apoyo que me ha brindado con todo su amor, Paciencia y dedicación a lo largo de mis estudios, por brindarme su confianza en los buenos y malos momentos, por alentarme a seguir y poder lograr lo que siempre he anhelado, en medio de tantos sacrificios y esfuerzos, gracias por ayudarme a seguir en la lucha y la adversidad, por hacer de mi lo que ahora soy.

### ***A MIS HERMANOS Y HERMANAS:***

En especial a uno que siempre lo llevo conmigo y que le dedico este trabajo, a **Jorge Alberto Montijo Díaz**, y a los demás, Por mostrarse siempre orgullosos de mí, demostrarme su cariño y amor en todos los momentos de mi vida, por apoyarme cuando lo he necesitado y estar ahí para brindarme su ayuda a lo largo de mis estudios, y ser para ustedes no nada mas su hermano, si no el ejemplo a seguir y un apoyo para ustedes, en cualquier situación que se les presente en la vida.

### ***A MI PADRINO:***

Al sr: **Manuel Rodrigo Ochoa Bray**, Por su apoyo y comprensión, por ayudarme cuando lo he necesitado y no permitirme rendir cuando he flaqueado, brindándome en todo momento un aliento para seguir adelante y por darme motivaciones para poder realizar mis metas que hoy estoy logrando.

### ***A MI HIJO:***

Al pequeño que más quiero, quien vino a darle un sentido a mi vida **Luis Mario Montijo García** y fue quien principalmente me motivó a seguir adelante y llevar acabo este compromiso, y que siempre lo llevo conmigo, tatuado en mi corazón, y en mi mente.

## *AGRADECIMIENTOS*

### ***A DIOS:***

Por prestarme vida principalmente, salud y fuerzas para cumplir poco a poco con cada una de mis metas, por ser mi guía y mi amigo en cada logro de mi vida, además de brindarme la oportunidad de cumplir con estos compromisos y permitirme disfrutar el éxito de llegar a mis cometidos propuestos.

### ***A MIS AMIGOS:***

Por brindarme su apoyo y amistad sincera en todo momento, gracias por sacrificar su tiempo tan valioso y por demostrarme ser verdaderos amigos para ayudarme, cuando lo necesité y por contar con ustedes incondicionalmente.

### ***A MIS MAESTROS:***

Por sus enseñanzas tanto dentro como fuera del aula, por transmitirnos sus conocimientos y experiencias, gracias a todos ellos y muy en especial a mí maestro **Lic. Ramón Araiza Vásquez** y que me dio el privilegio de aceptar ser mi director de tesina brindándome su tiempo, dedicación y apoyo incondicional, y por formarnos no solamente como profesionistas, sino también como seres humanos para ser útiles a los demás.

### ***A LA UNIVERSIDAD:***

Por permitirme formar orgullosamente una pequeña parte de ella, comprometiéndome a elevar su nombre, prestigio por medio de mi trabajo, habilidades aprendidas y demostrando ser profesional de calidad. También por brindarme la oportunidad de superación para enfrentar la vida del futuro.

# INDICE

<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
Introducción .....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>26</b>
<b>LANZAMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS NO TRADICIONALES AL MERCADO.....</b>	<b>26</b>
2.1 Tiempo para el mercado (Time to market), nuevos negocios, ¿es el momento?.....	27
2.2 Como innovar y emprender un nuevo negocio.....	32
2.3 Desarrollo de nuevos productos y servicios .....	37
2.4 Alcances y limitaciones de un nuevo producto o servicio en el mercado.....	40
2.5 Estrategias para la innovación sostenida.....	44
2.6 Calidad e innovación .....	47
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>INTRODUCCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS AL MERCADO.....</b>	<b>50</b>
3.1 Establecimiento de bases mediante la planeación estratégica.....	51
3.2 Plan de Nuevos Negocios Corporativos.....	55
3.3 Planeación del Marketing Corporativo .....	58
3.4 Algunas lecciones de planeación estratégica .....	64
3.5 Estrategia Geográfica.....	67

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>
Conclusiones.....	70
Recomendaciones:.....	72
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>75</b>

## Introducción

Este trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema del lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado, estudiado desde una perspectiva de las ciencias de marketing o mercadotecnia. Intentaremos hacer una aportación y argumentar que la introducción estratégica de negocios al mercado es un medio que puede ayudar a la eficaz introducción de negocios al mercado.

La idea de esta tesina nace a partir de una bibliografía de la cual nos dimos cuenta de los problemas que enfrentan las nuevas empresas que desean ingresar a nuevos mercados. Tal es el caso de la empresa “Anacinemas” dedicada a ofrecer el servicio de películas cinematográficas para diversión de la comunidad de Caborca, ubicada en ave. P entre 7 y 8, tras tantos intentos de subsistir y permanecer activa, finalmente desapareció por completo, a finales del año 2006.

Uno más de los negocios que también dejó de operar fue la empresa dedicada al servicio de restaurante llamado “La Tradición”, Álvaro Obregón, entre ave. O y P, el cual también intentó diferentes formas para subsistir en la región, pero sus intentos fracasaron y poco tiempo después cerró éste negocio, en el año en curso, otro ejemplo claro de empresas que han desertado debido a diferentes problemáticas y que pertenece al servicio restaurantero en la localidad, fue el llamado restaurante “Las Taunas” ubicado en calle 10 entre avenidas O y P, esta desapareció en el año 2005.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Revista Expansión: [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

Todas estas empresas han ido desapareciendo debido principalmente a diferentes problemas que se enfrentan y que conlleva realizar la apertura de cualquier negocio ya sea tradicional o no, otro motivo por el cual provoca este fenómeno es debido a la inexperiencia o incompetencia de los administradores de dichas empresas.

De acuerdo a lo observado es que surge la pregunta de investigación como se detalla a continuación.

¿Cómo la falta de planeación estratégica para la introducción de nuevos negocios no tradicionales influye negativamente en el lanzamiento de nuevas empresas?

Nuestra afirmación, por lo tanto, es que la falta de planeación estratégica para la introducción de negocios no tradicionales es un factor que afecta negativamente en el lanzamiento de nuevas empresas y por lo tanto se establece como objetivo proponer estrategias de introducción de negocios no tradicionales. Este tema es importante porque ayudará con nuevas opciones para que nuevas empresas incursionen con mayor éxito en nuevos mercados.

La metodología utilizada en esta tesina fueron fuentes secundarias sobre el tema.

Para la argumentación y presentación de este estudio, se organizó el documento en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se expone el marco teórico que comprende los antecedentes en donde se menciona el origen, las aportaciones y la conceptualización; el segundo capítulo habla sobre lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado; en el capítulo tres se abordara la introducción estratégica de negocios al



mercado y el capítulo cuatro exponemos las conclusiones y recomendaciones, para la parte final relacionamos la bibliografía consultada.

# Capítulo I

## Marco teórico

### Introducción

En el presente capítulo abordaremos el origen del lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado y mencionaremos algunas de las aportaciones recientes que se han hecho sobre el tema.

En los últimos años se ha hablado del desarrollo de la empresarialidad, como nuevo soporte prometedor de las economías mundiales y como respuesta a los muchos problemas económicos y del desempleo de nuestras economías.

Los estudios de lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado según las fuentes consultadas nos remontamos a la época de la edad media, si bien es cierto que la agricultura y la artesanía en pequeña escala eran aceptadas como formas legítimas de ganarse la vida, el empresario seguía siendo despreciado. Tomas de Aquino sostenía que el emprendedor tenía la obligación moral de fijar precios de artículos de su empresa según su valor real, dependiendo si fabricaba o realizaba la compra-venta, siendo ilícito especular con los desequilibrios entre oferta y demanda para aumentar los beneficios de la firma.

Es decir, hasta los inicios de la modernidad, los hombres de negocios no habían logrado insertarse exitosamente en sus respectivas sociedades y siempre habían quedado por ejercer oficios innobles y tradicionales.

¿Y cuál fue el recorrido del manejador a lo largo de la historia? Piense en los egipcios construyendo sus monumentales pirámides. Imagine a los romanos administrando su enorme Imperio. Si bien no siempre fue aplicado estrictamente a los negocios, el manejador parece haber acompañado al ser humano desde tiempos remotos, mezclado entre las artes de gobierno y las estrategias bélicas.

La confluencia entre manejador tradicional y negocio no tradicional recién se produce en la Gran Bretaña del siglo XIX, en plena revolución industrial y auge del capitalismo. En aquellos tiempos, por primera vez, ser un hombre de negocios ya no era motivo de vergüenza ni marginación. Y es en este ambiente que nace el manejo moderno, de la mano del ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, padre del famoso taylorismo.

Su libro shop management (1903), tal vez la primera obra de administración, describe las prácticas que debía adoptar todo industrial para impulsar su introducción, eficiencia y beneficios de los negocios.

Ahora, lo que faltaba para consolidar al manejo como una disciplina ampliamente aceptada era su introducción en el sistema educativo. Y, en pleno ascenso económico de los Estados Unidos, es la Universidad de Harvard la que da el paso decisivo, al crear un programa de lanzamiento de negocios al mercado en los primeros años del siglo XX. Luego, la iniciativa es imitada por las universidades de Chicago y Pennsylvania (Wharton).

Si bien, en un primer momento, los círculos académicos se resistían a considerar la educación de negocios como una disciplina intelectual, En las décadas del setenta y ochenta, sus alumnos crecieron exponencialmente. Se han tratado

recientemente temas como el marketing relacional, el Revenue management (predice demanda de clientes, en tiempo real, o estrategia para administrar ingresos) el marco cognitivo en el comportamiento organizacional.

Estos son algunos de los campos en los que evolucionan los conocimientos en el ámbito del manejo y los negocios. Estos son los frutos de la investigación.

A continuación se mencionan las aportaciones que se abordaran en los siguientes párrafos empezando por mencionar los nombres de los temas a tratar: empresas tradicionales en comparación nuevas empresas competitivas, hábitos de consumo y tendencias del marketing, las nuevas estrategias del nonmarket en el éxito de las empresas, e-bussines como una oportunidad de negocios y de generar valor, introducción a los negocios.

La primera aportación hace referencia a lo relacionado con el tema de Empresas tradicionales versus nuevas empresas competitivas, para entrar de lleno con este tema iniciamos con lo que los estudios y discusión del tema se dice que todos los empresarios deben y necesitan saber si su empresa responde a los cánones tradicionales o ya se encuentra enfocado y dentro de las nuevas concepciones.

Los paradigmas que hasta hace muy poco sirvieron para hacer negocios concretar ventajas estratégicas han dejado de ser útiles, pero hoy ello se hace extensivo a empresas y organizaciones que operan a nivel de competencia internacional y están entre las mayores compañías del mundo.

El pleno auge de la economía global y los nuevos instrumentos y metodologías impulsadas por las escuelas de negocios y las empresas de punta, marcan una

línea de separación entre una antes y un después en la gestión de las organizaciones.

Para comprender con claridad esas diferencias es necesario analizar aspecto por aspecto sus diferencias lo cual podrá mostrar temas de un enfoque tradicional y para otros una marcada evolución hacia la alta competitividad.

Por mencionar un ejemplo a continuación se mencionan algunas diferencias de comparación entre nuevas empresa competitivas y empresas tradicionales.

En cuanto a calidad se refieren en la empresa tradicional privilegia la inspección y la posterior corrección de productos finales manufacturados y en la nueva empresa competitiva da preponderancia a la prevención, lo cual genera importantes disminuciones de costos por fallas internas y externas.

Las empresas tradicionales ven la calidad solo como la tarea de detectar fallas evitando que estas lleguen al consumidor. En La nueva gestión el objetivo es apuntar a la prevención generando productos y servicios bien a la primera.

Todo lo anterior nos brinda una clara idea sobre la importancia que tienen las diferencias que se marcan de las empresas tradicionales contra las empresas competitivas y que toman en cuenta diferentes puntos de vista de cada una de ellas desde lo que corresponde a planeación estratégica de las mismas, hasta todo lo que comprende el proceso con calidad de la llegada del producto al consumidor o servicio ofrecido e incluso hasta más allá de eso.

La argumentación principal que se utiliza en estas nuevas empresas no tradicionales se basa en que una empresa tradicional de acuerdo a estudios e

investigaciones de improductividades nos muestran que representan de un 25 a 35% de su facturación de una empresa tradicional.

Utilizan el doble de mano de obra necesaria, ocupan 4 veces espacio físico del que utilizan como promedio las empresas competitivas y tienen plazos en sus procesos largamente superiores a las organizaciones competitivas.

La mejor forma para diferenciar una de otras es viéndolas a través de los modelos y parámetros de Albín Tofler, (escritor y futurista estadounidense doctorado en Letras, Leyes y Ciencia), las primeras podemos catalogarlas como organizaciones representativas de la 2da ola (revolución industrial).

Y la segunda son las denominadas organizaciones de la tercera ola, ( sociedad post-industrial) según el creador de dicho modelo y tomando en cuenta los parámetros necesarios para determinar dichas diferencias.

La segunda aportación se refiere a los Hábitos de consumo y tendencias del marketing al abordar este tema tan importante, se puede percatar que la globalización es el factor principal que determina la situación de las empresas y los usos de métodos para seguir dentro de ellas.

Algunos elementos que integran la globalización son el uso de Internet, la generación X (nacidos entre 1965y 1980) revolucionaron la forma de hacer negocio y la generación Y (nacidos entre 1981 y 2000) tienen actitud desafiante y retadora los cuales también transforman el comportamiento de compra o el consumo.

La sociedad actual es consumista. Parte de la crisis mundial en este año del 2008 es que la economía se ha manejado con una gran apertura de crédito, haciendo uso de este por tarjetas. Sin embargo la mayoría de los consumidores de Estados Unidos está con su crédito fuera de control y esto ha ocasionado que la gente no consuma tanto y por consiguiente la economía se ha restringido y llegado a formar parte de la crisis mundial.

Un ejemplo de lo que pasa con los hábitos de consumo, ya que se puede apreciar en el consumidor argentino donde una misma persona muestra distintas caras como consumidor y nos percatamos que la gente de clase media y clase media alta es la que compra en lugares baratos.

Existen patrones de cambio y tendencias de consumo emergentes donde la era digital es una de las fuentes que más se utilizan en la actualidad para la compra en segundos y que este medio se encuentra en constante cambio.

Las tendencias de consumo emergentes, en esta parte los consumidores hacen uso de los servicios de la web quien obtiene toda información de lo que desea obtener según sea su necesidad de compra.

A lo que a globalidad se refiere nos damos cuenta que aquí se eliminan las barreras tradicionales en el intercambio de bienes y servicios, incluso impulsándose el flujo de cultura mundial.

En este tema podemos argumentar que los hábitos de consumo y las tendencias de marketing son de gran importancia ya que los compradores ya no se fijan hoy en día, si donde compran pertenecen a negocios tradicionales o a negocios no tradicionales, lo que les importa es satisfacer una necesidad impuesta por medio

del proceso de marketing y que hoy la mayoría de sus compras las realizan por medio de la web.

Esta es una de tantas formas de compra y que estos pertenecen a los negocios no tradicionales, y nos damos cuenta que tiene una buena aceptación por los usuarios. Es por ello que toda empresa debe de tener en cuenta la forma de darse a conocer y de hacerle llegar el producto o servicio a los posibles clientes, y tener en cuenta que no importa si eres negocio tradicional o no tradicional los consumidores están listos para que les impongas la necesidad según sea lo que se le quiera vender por medio de las estrategias de marketing.

También se puede decir que lo fundamental es entender la evolución de la demanda y no tanto las características del consumidor.

Una vez conocidos los paradigmas del consumo podemos llegar a tener una idea sobre qué tipo de estrategia tienen que tener las empresas tradicionales y las no tradicionales y qué tipo de táctica de marketing implementar para alcanzar el éxito.

Por otra parte se dice que no se tendrá éxito para quienes tienen una mentalidad del así es como lo hemos hecho siempre, ignorando los cambios transcurridos hasta la actualidad lo cual nos indica que no siempre se obtendrán los mismos resultados de tiempos pasados.

La siguiente argumentación respecto al contenido tratará sobre el tema del nonmarket en el éxito de las empresas debido a su gran importancia ya que se



refiere a la dinámica comercial que se vive día con día y sus estrategias que conllevan al éxito.

Desde el punto de vista de David Bach (profesor del Instituto de Empresa en España), para comentar se basa sobre las teorías de jerarquía y de la burocracia donde estas se convierten en obstáculo y no en solución para el éxito empresarial.

Debido a la aportación de David Bach surgió el nuevo concepto de nonmarket donde la premisa de la estrategia es simple:

Se pone de manifiesto que las compañías no sólo interactúan con sus clientes, proveedores y accionistas, sino que su éxito depende también de las relaciones que mantienen con otros agentes sociales, desde las organizaciones no gubernamentales hasta los gobiernos y organismos reguladores de los mercados donde operan.

Se dice que gestionar las relaciones nonmarket de una forma pro-activa será fundamental para el éxito de los negocios del siglo XXI.

Podemos determinar una vez analizado lo que el autor de nonmarket hace mención, sobre las ventajas de este, que sería ideal la aplicación en negocios no tradicionales del nonmarket, en un futuro no muy lejano, donde esta filosofía ayudara al desarrollo de los mismos y por consiguiente asegurar un éxito mas seguro de estos.

También podemos agregar y asegurar que los negocios no tradicionales que hagan usos de esta filosofía como lo es el nonmarket que no importa donde se

encuentren, lo fundamental es que hagan uso de este, y así obtener una ventaja competitiva para asegurar con claridad el éxito de su negocio sin importar si es nuevo o tradicional.

Para mejor comprensión se menciona un ejemplo de tantos que existen de quien ya está utilizando este modelo de lo que es el nonmarket a quien nos referimos a las empresas de la era digital los cuales se pueden calificar como negocios no tradicionales, y que en los últimos años han venido trascendiendo.

Se dice que para aplicar esta filosofía es necesario la ayuda por parte de los gobiernos quienes tendrán que recurrir a los conocimientos mundo corporativo y que las empresas tienen un papel fundamental en la elaboración de las regulaciones asegurándose también de que cumplan aquellos que de ellas se espera.

También se dice que se debe añadir la contribución de grupos de ciudadanos y especialistas en ciencias. Siendo ese el carácter regulatorio en un sistema plural.

Esta siguiente aportación del tema de (comercio electrónico), E-bussines como una oportunidad de negocio y de generar valor, se realiza desde un enfoque de oportunidad para llevar a cabo un negocio y que no es un negocio tradicional y al mismo tiempo creando un valor más importante en el mundo empresarial.

El uso de algunos medios tecnológicos de la actualidad aceleran cada vez más el tiempo de los negocios y generando nuevas oportunidades para crearlos, cambiando los esquemas tradicionales y la velocidad en las tomas de decisiones.

Las oportunidades para crear estas nuevas opciones de negocios no tradicionales están creciendo de manera acelerada y con ello amenazas nuevas.

Para lograr el desarrollo de estos modelos de negocios debemos tener en cuenta que su funcionamiento esta dado por la conectividad, la cadena de valor entre negocios, proveedores, aliados y clientes, con el fin de lograr mejores relaciones y reducir costos en la integración de los procesos, penetrando nichos de mercados rentables.

Pero para identificar estos mercados debo tener en cuenta el entorno en el cual ira a moverse el negocio, la cultura y el comportamiento de compra que se tenga para medir el nivel de involucramiento de los posibles clientes, que debo hacer para competir, para sobrevivir y visionar el cambio radical que tendrá en la economía y en el país este nuevo negocio.

Un ejemplo claro de este tipo de negocios es el e-bussines el cual si nos damos cuenta pertenece a un negocio no tradicional debido a que no es muy común ni es parecido a los que ya existen, por otra parte nos damos cuenta que en los últimos años este tipo de negocios no tradicionales han tenido mucha aceptación.

Podemos también ver que este es un espacio que para las ideas de negocios y la creación de valor basada en el conocimiento y la clave del éxito esta más en la toma de decisiones y en empezar ya a recomendar la curva de un nuevo aprendizaje para los negocios no tradicionales como este.

Para entender la aportación de Introducción a los negocios es indispensable realizar la siguiente definición de lo que es un sistema económico; el cual es aquel tejido social en el que el hombre dispone de una variedad de bienes y que

Satisface con estos sus múltiples necesidades y deseos materiales, organizados en forma tal que logran intercambiar productos y prestar servicios mutuamente.

Lo más importante en el que se basa el sistema económico es un elemento llamado población y esta nace de la existencia del hombre ya sea productiva o dependiente que al final será la de consumo, de los servicios o productos que en determinado momento se lleven a cabo.

Para producir determinado producto o servicio satisfactorio a la sociedad los recursos naturales juegan un papel importante, ya que sin estos, el hombre no tendría razón de existencia. La infraestructura de una población, juega también un papel fundamental en los factores de la producción, siendo estos sus instalaciones, medios de transporte, escuelas, hospitales, etc. Que dan origen al conjunto de capital de un país.

Con estos conceptos comentados anteriormente se forma lo que en economía se le llama factores de la producción donde los elementos que lo componen son: trabajo en primer plano, segundo el capital y tercero recursos naturales, también se puede considerar como parte de estos elementos el desarrollo y evolución de la tecnología el cual es uno de los factores de la producción muy importante mas utilizado por los negocios no tradicionales, que hoy en día van en aumento y también para darle un nuevo giro a los ya existentes.

Es de gran importancia comparar y constatar los principales tipos de organizaciones con relación a sus características, fortalezas y debilidades.

Las unidades productoras en el sistema económico se denominan sectores productivos y se clasifican en base a sus actividades:

El sector primario, se compone de empresas dedicadas a la ganadería, agricultura, pesca, minería y silvicultura.

El sector secundario se compone por empresas dedicadas a la industria y actividades de transformación de materia prima en un bien de consumo y pueden ser industria pesada, de equipo y ligera.

El sector terciario se refiere a las unidades productoras (este concepto se maneja como empresa en un futuro) que asisten a otras para el desarrollo de sus actividades, esta son las llamadas de servicios y distribución, se dedica básicamente a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y empresas.

Se dice que este sector actualmente contribuye más al PIB y el que más población económicamente ocupa, llegando hasta el 90% en países pequeños y ricos.

De lo anterior es de gran importancia argumentar que los sectores productivos que existen debido a que así se puede determinar en qué sector te encuentras como negocio tradicional o no tradicional según sea tu giro.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles y por eso se le denomina sectores productivos, el tercero no se considera productivo porque no produce bienes tangibles.

Como pudimos observar las aportaciones que se han hecho son importantes, sin embargo creo que mi aportación al tema del lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado, Se puede enriquecer a través de la introducción estratégica de negocios al mercado, por ello a continuación explicaremos y caracterizaremos el lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado.

En el capítulo dos para clarificar y matizar lo que se entiende como lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado, en este trabajo y para el capítulo tres se hará lo mismo pero con la introducción estratégica de negocios al mercado.

## **Capítulo II**

### **Lanzamiento de nuevos negocios no tradicionales al mercado**

Para iniciar con este capítulo a continuación se define cada componente de la oración anterior.

#### **Lanzamiento:**

1-Arrojar, impulsar una cosa de modo que salga despedida.

2-Dar a conocer, hacer propaganda.

Como podemos observar que contamos con dos definiciones sobre lo mismo pero visto desde un punto diferente, el concepto que nosotros utilizaremos en nuestro estudio es el segundo el cual es referible a los negocios y a ese tipo de lanzamiento que la misma definición hace referencia.

**Nuevo:** Que no ha sido utilizado por nadie o que nadie ha realizado lo mismo antes.

**Negocio:** Actividad lucrativa llevada a cabo por el ser humano a través del tiempo.

**No tradicional:** Acción de cambiar la forma de llevar a cabo algo que se hacia durante varios años de la misma manera.

**Mercado:**

Lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad.

Este concepto tiene diferentes puntos de vista para definirlo, para este estudio se maneja de esta forma, como se definió anteriormente. Una vez determinado lo anterior iniciamos con el primer tema de este capítulo.

**2.1 Tiempo para el mercado (Time to market), nuevos negocios, ¿es el momento?**

El lanzamiento de nuevos negocios y el mejor tiempo de mercado (time to market) se convierte en crítico en épocas de crisis. La innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos/servicios con la intención de introducirlos al mercado. Así, un aspecto primordial es encontrar un mercado, y la segmentación es el primer paso.

Para que quede más claro a lo que no referimos al hablar de time to market lo definiremos a continuación.

**El time to market** es un indicador muy útil para medir la velocidad del proceso para general nuevos productos o servicios en menor tiempo, este consiste en el tiempo que va desde la generación de la idea de un nuevo producto o servicio hasta que éste alcanza el mercado.



El primer caso para controlar este indicador es definir de manera específica el nuevo producto o servicio. Esta labor requiere disponer una serie de criterios que en muchas ocasiones son complejas de establecer para la mayoría de las empresas.

Sin embargo, existen otros factores que ayudan a reducir este indicador. La *colaboración intensiva* con los clientes y con los suministradores nos proporciona una entrada de información muy valiosa que van a alimentar el proceso.

El *liderazgo tecnológico* contrarresta la creciente complejidad de la ingeniería de proceso; y también, un *gasto de innovación* más orientado a corto plazo permite reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y consolidar nuestra posición de ventaja en el mercado.

Cuando todos estamos rogando a la tan socorrida virgencita para que nos deje como estamos, habrá quien aproveche este momento catatónico en el que parece estar inmerso todo el mundo para desmarcarse, atreverse, romper, innovar, sorprender, arriesgar y en definitiva, dar con ese nicho o esa oportunidad que siempre surge en cualquier crisis para llevar a cabo su tan esperado lanzamiento de nuevo negocio.

Para enfrentar la situación económica mundial que se vive en los últimos años, algunas empresas aprovechan estos fenómenos económicos y a otros les afecta desapareciéndolos del mercado, es por ello tener en cuenta un plan de contingencia o plan b, como algunos empresarios lo llaman.

Un claro ejemplo es el realizado por la empresa PEPSICO, dada a conocer el día jueves 20 de noviembre del 2008, por la empresa de televisión noticieros televisa, donde anuncia que dicha empresa realizara una inversión por 3 mil millones de dólares en México en los próximos cinco años con el fin de hacer crecer sus marcas de bebidas, así como las de alimentos Sabritas y Gamesa.

Ya que mediante la planeación estratégica John C. Compton, director general de Pepsico Américas Foods, dijo a los ejecutivos de la firma en un evento en la Ciudad de México, que invertirá en México ya que es considerado un mercado clave para la empresa.

Iniciando con 2.000 millones de dólares en manufacturas, mercadeo, investigación y desarrollo de sus empresas de alimentos y 1.000 millones restantes en mercadeo y publicidad para las bebidas de Pepsi en el país.

Esta inversión que se llevara a cabo, se aplicara de una forma estratégica aplicando la filosofía de planeación estratégica, lo cual hasta la fecha han tenido resultados muy favorables para la empresa y han logrado gran lealtad entre los consumidores a sus marcas, a través de décadas de inversiones", indicó el funcionario.

La compañía tiene 60 centros de producción, 22 plantas manufactureras y 667 centros de distribución México, donde además cuenta con 40.000 empleados, siendo uno de los mayores empleadores del país, gracias a la planeación estratégica efectiva en nuestro país.

Por negocio entendemos aquella idea, producto, proyecto, evolución, o actividad, que se quedó en el tintero, por ser demasiado innovadora en su día y que es el momento de desempolvarla o darle la oportunidad que entendemos merece: o simplemente lo que ante el panorama actual se nos acaba de ocurrir y en la que decimos embarcamos.

Indudablemente, muchos de los contextos emprendedores en este sentido, la orientación emprendedora incluye diferentes procesos, concretamente: innovación, riesgo y pro-actividad.

Cuando pensamos en innovación lo asociamos con inversión, pero la innovación está más ligada al conocimiento profundo de lo que necesitan o pueden necesitar aquellos que se relacionan con nosotros.

Así mismo, la pro-actividad tiene que ver con la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios que ocurren en el entorno, e implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de moldear el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva sostenible. Además, una orientación emprendedora para asumir riesgos en la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones previas, podemos ver algunas de las claves para poder desarrollarla:

1-Introduzca el marketing donde se hable de estrategia. Peter Drucker afirma los negocios tienen dos funciones básicas: la mercadotecnia e innovación. La mercadotecnia y la innovación producen resultados positivos, el resto de todo lo demás son costos. Existen muchas fuentes Para generar innovación, la orientación al mercado es una de ellas.

2- La motivación basada en valor es, desarrollar una innovación radical.

3-Propicie estructuras flexibles, dinámicas. Parafraseando a Drucker: la innovación entraña unos riesgos que se manejan mejor desde una unidad local, flexible, rápida, autónoma y competitiva, que desde una central que planifique de modo uniforme.

4-Mida de forma diferente. Si mide las cosas con los mismos indicadores de siempre, difícilmente innovará.

Cuando todos estamos cerrando grifos, reajustando plantillas, persiguiendo cobros, reafirmando deudas o simplemente contentándonos de repetir ventas, no vamos a poder reaccionar ante el lanzamiento de ese negocio que a todos nos va a coger con el pie cambiado, y que seguramente se quede con ese nicho, clientela u obtenga ese impacto comercial al que no podremos hacer frente con la inmediatez deseada.

El mejor time to market de esa nueva iniciativa o negocio se convierte en época de crisis en la mejor arma con la que nuestra organización podría soñar Disponer. Quien consiga poner en marcha ese nuevo negocio en el menor tiempo posible (siempre y cuando podamos afrontar los costes que ello suponga sin grabar más nuestra delicada situación particular), tendrá mucho ganado no solo de cara a hoy sino para ese futuro próximo que todos esperamos sea sinónimos de recuperación y regeneración económica.

El ciclo actual se invertirá, y quien arriesgue hoy llevará tal ventaja cuando se reactiven los mercados, donde será aun mas difícil de lo habitual competir, posicionarse o contrarrestar el efecto de ese nuevo negocio que surgió en época

de crisis, que a todo el mundo descolocó y que ahora es el nuevo referente por lo inesperado de su lanzamiento, y por el acierto de su time to market: tiempo de mercadear o dicho de otra manera, tiempo de puesta a disposición del mercado.

## **2.2 Como innovar y emprender un nuevo negocio**

*¿Se puede enseñar a ser emprendedor?*

En 1970, en un estudio sobre escuelas de negocios, se encontraron unos 16 cursos para formación de emprendedores. Cuando se repitió en 1997, había alrededor de 400 escuelas con al menos un curso de este tipo, y más de 50 con varios de ellos.

Para muchos la razón podría ser netamente económica, pero es innegable que la información sobre casos de innovación y aumento de patrimonio de algunos empresarios, particularmente en el área de tecnología, ha ejercido cierta fascinación por el entrenamiento emprendedor.

Esta tendencia comenzó en 1947 en la universidad de Harvard y hoy en día se puede hablar de programas completos de cuarto nivel, doctorados o centros de investigación.

Adicionalmente, más de tres docenas de revistas se dedican a estos temas que abarcan negocios familiares, franquicias, mujeres emprendedoras, alianzas comerciales y de desarrollos empresariales, entre tanto otros.

*¿Qué hacer?*

Cuando se piensa en una idea de negocios, la clave no es precisamente encontrar algo único, sino preguntarse: ¿Cómo puedo hacerlo mejor? o ¿de qué manera diferente puedo enfocarlo? Pruebe completar los siguientes pasos para lograr una respuesta.

**Haga una lista.** Haga una lista de las cosas que le gusta hacer y en las que es realmente bueno; diez cosas que no le gustan o en las que no es bueno; cinco productos o servicios que harían mejor su vida personal y cinco que harían mejor su actual trabajo; una lista de lo que otras personas le alaban y le critican; y cuatro razones para iniciar un negocio.

No piense demasiado. Escriba lo primero que le venga a la mente. Cuando termine, busque un patrón y responda a si existe una necesidad para satisfacer en el mercado haciendo las cosas que le gustan y en las que usted es bueno.

**Mire a su alrededor.** ¿De qué producto o servicios carece su comunidad? ¿Ha oído o leído acerca de algunas iniciativas interesantes en otros lugares que podría funcionar en su zona? Pregunte a sus amigos, vecinos, familia y colegas sobre qué productos o servicios harían mejor a su comunidad.

**Vaya a la fuente.** Si una idea comercial lo atrae, hable con empresarios que ya lo hacen en otras comunidades. Si no representan su competencia, se asombrará de lo que son capaces de compartir con usted.

**Intente con los básicos.** Considere una nueva ubicación que no esté saturada con servicios básicos. Cada comunidad necesita ciertos estándares como lavanderías, heladerías y otros.

### *El reto del emprendimiento corporativo*

Para ser competitivo, las compañías deben desarrollar nuevos negocios. Sin embargo, el emprendimiento corporativo no es tarea fácil. Las nuevas compañías enfrentan innumerables barreras.

El éxito requiere de un balance entre las nuevas y viejas características de la organización, y a menos que las compañías mantengan estas dos fuerzas opuestas en equilibrio, sus nuevos negocios no prosperarán. Dicho balance se puede conseguir a través de tres estrategias:

1-Desarrollar una estrategia mediante ensayo y error, lo que supone estrechar las opciones, aprender de pequeños ejemplos, utilizar prototipos para evaluar modelos de negocio, supervisar el progreso a través de criterios no financieros y saber cómo y cuándo dejar de lado un nuevo negocio.

2-Buscar la mejor combinación de nuevos y viejos procesos operativos contratando personal “maduro”,

Cambiando la forma de pensar de los veteranos, y procurando que ambos negocios, el viejo y el nuevo, compartan la responsabilidad en lo que las decisiones operativas se refiere.

3-Busque un balance entre integración y autonomía asignándole al nuevo negocio responsable tanto corporativo como operativo. Además, es importante implementar nuevas estructuras organizacionales.

### *El dilema del fundador*

¿Por qué comienza la gente una empresa? Seguramente es por el dinero, y por la oportunidad de controlar negocios, pero una nueva investigación del profesor Wesserman de Harvard, indica que esos dos objetivos son incompatibles.

Sus estudios indican que el fundador que entrega mas acciones para atraer a cofundadores, empleados e inversionistas, construyen una empresa de más valor que aquel que entrega menos. Con mucha frecuencia, los retornos más altos son consecuencia del re-emplazo del fundador por un jefe ejecutivo profesional, con una experiencia mejor adaptada a las necesidades de una compañía en crecimiento.

Esta tensión fundamental requiere que el fundador decida entre ser “rico” o ser “rey” para maximizar su fortuna o su control sobre la empresa.

Aquellos que escogen mantenerse en control, debería restringirse a fundar negocios que no tengan grandes requerimiento de capital, ya en áreas en las que ya cuenten con las habilidades y los contactos requeridos. También sería beneficioso que esperaran hasta bien avanzada su carrera, de manera que ya cuenten con una variedad de habilidades.



Aquellos que optan por la opción de riqueza, pueden empezar antes, ya que no les importará traer dinero de inversionistas o depender de otros ejecutivos para manejar el negocio. Con frecuencia, es el mismo fundador el que designa al jefe ejecutivo que lo sustituya, y suele quedarse en la junta directiva de la empresa para desarrollar un rol pos-sucesión para sí mismo.

La posibilidad de seleccionar entre dinero y control hace que el fundador tenga que evaluar que significa el éxito para él. Aquellos que quieren manejar un imperio no consideran que sean exitoso si pierden el control, aún cuando se hagan millonarios.

Análogamente, aquellos que entienden que su objetivo es amasar una fortuna, no se considerarán fracasados si tienen que separarse de la gerencia de la empresa.

### *Los verdaderos secretos de los emprendedores.*

Lo que distingue a las grandes compañías no es su modo de comenzar un negocio, sino su modo de mantener el crecimiento. Incluso grandes compañías que empezaron gracias a un chispazo brillante suelen apagarse al momento de avivar el fuego. En todas las organizaciones existe una tendencia natural a establecer una estructura rígida de reglas y restricciones que impulsan a las personas más creativas a empezar su negocio.

No es de sorprender, pues, que los futuros fundadores de empresas estén siempre en las inmediaciones de las salidas de emergencia. Las excentricidades de este tipo de personas al momento de crear un negocio suelen reñir con la tranquilidad de los capitales de riesgo.

Las compañías no dejan de necesitar a sus fundadores una vez que han despegado. De hecho, las empresas requieren para crecer de una cualidad típica de los fundadores: una inclinación natural de repensar y reorganizar todo de nuevo. Cultivar y limitar este instinto mantendrá repleto el depósito de ideas de la compañía.

Pero, ciertamente, los fundadores que crecen con sus compañías son excepciones. Por tal motivo, es tentador pensar que estos sólo poseen una apertura psicológica particular o un sentido práctico superior o, quizá, un toque de humildad.

Pero el gran secreto de los fundadores es que evitan ser asociados con la compañía. Los emprendedores más exitosos ven sus compañías como entidades ajenas.

Nadie comienza una compañía teniendo en mente el día en el que será agobiado por las interminables reuniones de presupuesto y planificación. Tanto emprendedores como sus compañías estarán mejor si aquellos siguen sus pasiones y se establecen como el motor de estas.

Los fundadores más astutos están lo suficientemente atentos como para evitar el punto en el que harán su trabajo efectivamente y serán desarrollados por la junta directiva.

### **2.3 Desarrollo de nuevos productos y servicios**

Concepto de nuevos productos y servicios

¿Qué es un producto nuevo?

Hay muchas connotaciones de esta designación pero por ahora nos concentraremos en tres categorías distintas de productos nuevos:

Productos que son verdaderamente innovadores, realmente originales. Las versiones significativamente diferentes de los productos actuales en cuanto a la forma, la función y, lo más importantes de todos, los beneficiarios.

Los productos de imitación que son nuevos en una empresa, no así en el mercado.

En la última instancia, el hecho de que un producto sea nuevo o no, dependerá, naturalmente, de cómo lo perciba el mercado meta.

Si los compradores consideran que se trata de productos muy distintos de los de la competencia en algunas características importantes, se tratará efectivamente de un producto nuevo.

### **Proceso de lanzamiento de nuevos productos y servicios**

Bajo guía de la estrategia de productos nuevos de una compañía, un nuevo producto se desarrolla en forma óptima a través de una de seis etapas.

En cada etapa, los gerentes deben decidir si pasa a la siguiente, si abandonan el producto o buscan más información.

**Generación de ideas relacionadas con el nuevo producto.** El desarrollo de un nuevo producto comienza con una idea. Debe diseñarse un sistema que estimule ideas originales dentro de la organización y la manera de reconocerlas y evaluarlas en poco tiempo.

**Selección de ideas.** En esta etapa, se evalúan las ideas relativas a productos nuevos, para determinar cuáles merecen ser estudiadas interiormente.

**Análisis comercial.** Una idea que logre superar la fase anterior se amplía y se convierte en una propuesta concreta de negocios. Durante la etapa de análisis comercial los directivos identifican las características del producto, estiman la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del producto; establecen un programa para desarrollarlo y asignar la responsabilidad para proseguir el estudio de factibilidad.

**Desarrollo de prototipos.** Si los resultados del análisis comercial son favorables, se elabora un prototipo del producto. En el caso de servicios, se diseñan y se prueban las instalaciones y procedimientos necesarios para elaborar y entregar un nuevo producto.

**Pruebas de mercado.** A diferencia de las pruebas internas realizadas durante el desarrollo de un producto, en las pruebas de mercado participan los usuarios reales. Se dará el producto a una muestra de personas para que lo usen en su casa. Terminada la prueba, se les pide que evalúen el producto.

En esta etapa, el diseño y los planes de producción se ajustarán teniendo en cuenta los hallazgos de la prueba. Una vez concluidas las pruebas de mercado. Los directivos habrán de tomar una decisión definitiva sobre la introducción del producto.

**Comercialización.** En esta etapa se planean y finalmente se ponen en práctica los programas de producción y marketing a gran escala. Hasta esta fase del desarrollo, los gerentes tienen prácticamente el control absoluto del producto. Una vez que el producto nace y entra en su ciclo de vida, el ambiente competitivo externo se convierte en el principal determinante de su destino.

#### **2.4 Alcances y limitaciones de un nuevo producto o servicio en el mercado.**

Alcances:

Cambios de organización para fortalecer la planeación de nuevos productos, mejorar la investigación de mercados para evaluar las necesidades y prospectos del mercado.

Mejor eliminación y evaluación de las ideas y proyectos

Limitaciones:

-Análisis inadecuado del mercado

-Defectos del producto

-Falta de esfuerzo efectivo de mercadotecnia

- Costos más elevados que el proyectado
- Fuerza o reacción de la competencia
- Mal momento de introducción
- Problemas técnicos o de producción.

En general el éxito se logra en la medida en que se ofrecen al mercado ventajas significativas frente a lo que ya existe, para lo cual es indispensable preguntarse si el producto o servicio es compatible con las necesidades del cliente consumidor o usuario, con los objetivos estratégicos de la empresa, con su habilidad o competencia y con sus recursos.

Desde el punto de vista de los clientes, es importante para ellos que exista compatibilidad con la manera existente de hacer las cosas, poca complejidad de uso, posibilidad de probar, visibilidad y comunicación adecuada y aprobación social de su grupo de referencia.

Entre las razones de fracaso figuran algunas relacionadas con la investigación de mercados: no se hizo, o no se hizo lo suficiente, se hizo, pero la gerencia no tomo en cuenta los resultados porque no coincidían con sus puntos de vista existentes previamente; o se hizo, pero las técnicas utilizadas no ayudaron a predecir el comportamiento de compra.

Para entender el mercado, cabe preguntarse ¿Cómo obtener información de los consumidores o de los usuarios? Su papel no es el de proporcionar información, sino el de tomar decisiones de compra y no están capacitados ni obligados a verbalizar necesidades insatisfechas o beneficios de deseos, mucho menos soluciones tecnológicas o áreas de oportunidad estratégica.

Las técnicas de investigación de mercados orientadas a la identificación de oportunidades para nuevos productos o servicios deben estar enfocadas a los clientes, preguntándoles por sus problemas y no por sus ideas de nuevos productos o servicios; deben ser descriptivas del comportamiento de compra, en oposición a exploratorias; deben centrarse en necesidades no satisfechas y deben ser pro-activas, en el sentido de anticiparse a la competencia, al mercado y a la tecnología.

El proceso de desarrollo de nuevos productos que siguen la mayoría de las empresas, el sistema es en etapas en línea, como las siguientes;

Generación de ideas

Tamizado de ideas

Desarrollo de conceptos

Prueba de conceptos

Desarrollo de estrategias de mercadeo

Análisis de negocio (venta, costos, utilidades)

Desarrollo del producto

Prueba de mercado

Comercialización cuándo, dónde, a quién, Cómo Este proceso burocrático lleva implícitos obstáculos internos que dificultan el desarrollo de productos, tales como presiones de tiempo irrazonables ; intereses creados (juegos de poder); objetivos departamentales que prevalecen sobre objetivos estratégicos; un sentimiento de superioridad corporativa/empresarial; dejarse absorber por el proceso y una falta de decisión para detener proyectos no viables.

En el fondo, el verdadero problema estriba en que las empresas se esfuerzan por reducir el tiempo necesario para diseñar y producir productos nuevos a la puerta de la fábrica y suponen que a partir de ahí los especialistas los convertirán en éxitos de mercado.

Sin embargo, el proceso de desarrollo de nuevos productos es una actividad eminentemente empresarial y las empresas deben preocuparse por el tiempo necesario para que una base de clientes suficiente acepte el nuevo producto o servicio. La expresión clave no es time – to market (tiempo de mercadeo), si no, time to acceptance (tiempo para aceptarse).

Y ese periodo de tiempo disminuye en la medida en que se tome en cuenta a los clientes potenciales lo antes posible y se integren las actividades de mercadotecnia, diseño y producción como parte de un proceso eminentemente empresarial.



## 2.5 Estrategias para la innovación sostenida

La necesidad de constante renovación e innovación son obligatorias en el entorno empresarial de hoy. Y mientras un nuevo producto o servicio puede catapultar una organización delante de sus competidores, esa ventaja es en estos días de corta duración.

Si bien esos revolucionarios productos o nuevos servicios, son titulares de periódicos y revistas especializadas, son las innovaciones de mejora, hechas por los empleados en el día a día, las que pueden darle a una organización el crecimiento sostenido que necesita.

Innovación constante, proviene de la elaboración de un sentido de propósito colectivo; estimular la creatividad de los empleados a través de la organización y de enseñarles como reconocer las oportunidades no convencionales:

1-Establecer un claro sentido de dirección: cambio de las culturas implica cambiar formas de pensar y eso lleva tiempo. Sin embargo, un claro sentido de la cual es el objetivo, hacia donde se dirige el proceso, ayuda a acelerar ese proceso.

Incluir la innovación y mejora continua dentro de la misión de la organización y definirla como un elemento estratégico. ¿Cuál es el propósito de la constante innovación en la empresa? ¿Cuál es el objetivo? ¿Añadir valor al producto, mejorar los tiempos de entrega, Acelerar las entregas?

El sentido de misión aclara hacia donde deben dirigirse los esfuerzos comunes de innovar y mejorar.

De esta manera, la organización conoce el objetivo, y cada miembro puede desarrollar mejoras de manera autónoma sabiendo que cumple con la estrategia de la organización.

2- Comunicación abierta: Abrir la comunicación entre la dirección y los empleados se sientan las bases para un clima de confianza. Pero este cambio, no vendrá de los empleados. El acceso a información y estimular el flujo de información, serán buenas o malas noticias.

3- Reducir la burocracia: no es el tamaño de la empresa la que inhibe la innovación (las pequeñas empresas son más innovadoras que las grandes) es el sistema. La burocracia frena los cambios, y es un grave impedimento para la innovación. Organizaciones más pequeñas a menudo pueden avanzar con mayor rapidez en la aplicación de las ideas innovadoras, porque tienen menos burocracia.

4- Inculcar un sentido de propiedad: El sentido de propiedad crea un poderoso incentivo para la generación de innovación.

Cuando una persona es claramente consciente de cómo sus intereses están alineados con los de la compañía, él o ella tienen una fuerte razón para hacer un esfuerzo adicional para seguir la misión.

Por ejemplo: propiedad de acciones por parte de los empleados. Cuando los empleados no ven la manera en que sus esfuerzos individuales afectan a la rentabilidad de la empresa, tienden a ser pasivos y reactivos.

Para impulsar la participación, asegúrese de que cada uno de los empleados conoce como su trabajo afecta a la eficiencia de las empresas.

5- Asegúrese de que el reconocimiento y las recompensas sean compatibles:

Mientras que las recompensas financieras son a menudo vinculadas a las innovaciones, recompensar solo la persona o equipo responsable de la gran idea a su aplicación, establece un sutil ambiente competitivo que desmotiva la búsqueda de pequeñas y menos espectaculares mejoras.

El hecho de que grupos compitan entre si, por recompensas, genera un efecto negativo, en contra de la comunicación. El intercambio de la misma es necesario para incrementar la generación de nuevas ideas, será bloqueado, por el deseo de ganar recompensas individuales. Las empresas que fomentan con éxito una cultura de la innovación, diseñan recompensas que refuerzan la cultura que quieren establecer.

Si su organización valora soluciones integradas. No se puede recompensar a los jefes de equipo en base a las cantidades. Si requiere de formar nuevos lideres, no se puede basar en recompensas de rendimiento al corto plazo.

6- Tolerancia frente al riesgo y el fracaso: tolerar un cierto grado de fracaso como una parte necesaria de crecimiento es una parte importante de fomento de la innovación.

La innovación es un riesgo. Los empleados no asumirán riesgos a menos que entiendan claramente los objetivos, tengan un claro pero flexible marco en el que

operar y entender que las fallas son simplemente pasos en el proceso de aprendizaje.

7- Elimina los proyectos y procesos que no funcionan: A medida que su organización innova, se necesita lo que Peter Drucker llama abandono creativo. Proyectos y procesos que no contribuyen, deben abandonarse para dar cabida a nuevas ideas.

La innovación requiere optimismo. Se trata de una actitud continua para alcanzar un rendimiento superior.

No se puede esperar que los empleados mantengan una actitud optimista, si se sienten obligados a seguir actividades que no los llevan a ninguna parte.

## **2.6 Calidad e innovación**

El termino calidad y sus implicaciones revisten actualmente gran importancia en todo el mundo industrializado. Los alemanes alardean de la calidad de sus automóviles. Los suizos alaban la calidad de sus relojes. La calidad del mármol y sus azulejos italianos fijan la norma para quienes participan en la industria.

Desde el punto de vista del consumidor, la calidad puede describirse como la excelencia percibida, es lo que una persona demanda del producto o del servicio de compra. Así pues la calidad significa conformidad con los requerimientos del cliente, ponerlo sobre el papel, adiestra a todo el mundo para producirlo y entregarlo al cliente con la oportunidad debida.

La percepción que se tenga de la calidad depende, por lo general, de la medida de que el producto o servicio satisface las especificaciones y requisitos del evaluador. Para juzgar la calidad de honda Accord o de un Pontiac Bonaville, el comprador puede comprar los vehículos según sus rendimientos, sus características, su funcionalidad, su estética o de acuerdo con cualquier otro requisito, antes de decidirse por uno de estos automóviles.

Que tres años, mas tarde el comprador decida comprar un segundo honda o un segundo Pontiac, dependerá de lo bien que el primer vehículo haya colmado sus expectativas de calidad.

La presión que ejerce el consumidor, la cuota de mercado perdida, el buen criterio empresarial y la competencia, todo ello motiva a las compañías (sea cual sea su nacionalidad) a centrar su atención en la calidad.

Se ha escrito mucho en los últimos años en relación con la innovación y creatividad. Por lo mismo me limitare a definir innovación como la capacidad que desarrolla el ser humano para encontrar soluciones a los problemas o retos que se le presentan.

En virtud de esta capacidad, se modifica el punto de vista vigente, se generan situaciones nuevas que habrán de colocar a la organización en situaciones privilegiadas respecto a la competencia.

Un caso muy conocido es el de Bill Bowerman, entrenador de deportistas, que sugirió a un importante fabricante de calzado deportivo unas recomendaciones

para que su producto cumpliera mejor su función. La respuesta que este fabricante dio a Bill fue:

“Nosotros no nos empeñamos a enseñarle como entrenar a sus jugadores. Por favor, no pretenda enseñarlos como hacer zapatos deportivos.”

Gracias a esa respuesta, Bill Bowerman se vio obligado a fundar la fábrica de calzado deportivo que hoy conocemos con el nombre de Niké.

La innovación y el mejoramiento constante tienen un valor enorme para la acción. Confiar exclusivamente en el pasado no es posible y tampoco es un buen negocio.

Utilizar una orientación anclada en el pasado da como resultado la pérdida de oportunidades y la incapacidad para seguir el ritmo de los cambios en la atención actual hacia el cliente.

Una empresa orientada hacia el futuro pero que respete el pasado y ha aprendido de él y que siente gran aprecio por su fundador es Macdonalds. Esta empresa de comida rápida sabe muy bien que el pasado no puede repetirse. La empresa está inmersa en una búsqueda incesante de innovaciones para seguir siendo competitiva, para edificar sobre los crecimientos de la reputación que se granjeó en el pasado para mejorar su posición y mantener a distancia a su cada vez más numerosos competidores.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vancevich John m., Lorenzi Peter, Steven j., Crosby Philip b. gestión, Calidad y Competitividad. 1ra edición, editorial McGraw-Hill / interamericana de España, s. a. v / irw, 1997.

## **Capítulo III**

### **Introducción estratégica de negocios al mercado**

Para este capítulo se pretende para su mejor comprensión definir las partes de que se compone la oración principal.

#### **Introducción:**

Es la presentación de una nueva idea dentro del mercado en forma de un nuevo producto o servicio o la mejora de la organización o de un proceso.

Este concepto tiene diferentes formas para definirlo pero en razón a nuestro estudio se define de la forma antes mencionada.

#### **Estratégica:**

Es la forma o manera de utilizar acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

#### **Negocio:**

Actividad lucrativa llevada a cabo por el ser humano a través del tiempo

#### **Mercado:**

Lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrece bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad.

Una vez que ya se definió lo anterior, se prosigue a entrar con los temas que conforman este capítulo y que es de mucho interés.

### **3.1 Establecimiento de bases mediante la planeación estratégica**

¿Qué es lo que hace que sea excelente una empresa?

Consiste en que sus empleados estén comprometidos a lograr clientes y satisfacerlos; y ahora podemos agregar una segunda parte a la respuesta y es que las empresas excelentes saben como adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

A continuación se define la planeación estratégica:

**La planeación estratégica:** es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de década de los años setentas. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones pues el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aun en el caso de administraciones deficientes.

Pero entonces estallaron los turbulentos años setentas y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el medio oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de



una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

Para comprender la planeación estratégica, tenemos que recordar cómo está estructurada una corporación moderna. Las corporaciones más grandes están formadas por cuatro niveles organizacionales: el nivel corporativo, el nivel divisional, el nivel comercial, y nivel productivo.

La oficina central de la corporación, es la responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a toda la empresa a un futuro redituable; toma de decisiones sobre la forma en que se asignarán los recursos a cada división así como qué negocios nuevos iniciar. Cada división establece un plan divisional que cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división.

A su vez cada unidad desarrolla un plan estratégico de la unidad de negocios para que dicha unidad llegue a un futuro redituable. Por último, cada nivel de producción de (línea de productos, marca). Dentro de la unidad de negocios, desarrollan un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en su mercado de productos.

A continuación examinaremos los conceptos y herramientas principales para llevar a cabo la planeación estratégica corporativa y la planeación estratégica de negocios. El proceso de la planeación estratégica corporativa es la misión corporativa, identificación de las unidades estratégicas de negocios, evaluación y estrategia de la cartera corporativa, y el plan de nuevos negocios corporativos.

La Misión corporativa se constituye por la historia (objetivos, políticas y logros), preferencia actuales (de la administración y de los propietarios), ambiente de mercado (influye en la organización de la misión), y (la organización debe fundamentar su selección de propósito en sus) competencias distintivas

El proyecto de misión de la empresa debe proporcionar a la compañía visión y dirección durante los próximos diez o veinte años. Las misiones no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía.

Por otra a parte, una empresa debe redefinir su misión, si esta ha perdido credibilidad o ya no define un curso óptimo para la compañía.

### **Identificación de las unidades estratégicas de negocios**

La mayor parte de las empresas, aun las pequeñas, operan varios negocios, pese a que no todos ellos pueden ser obvios. Una corporación con doce divisiones operativas, no significa necesariamente doce negocios.

Según Abell, un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que se servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará esas necesidades.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estrictamente.

### **Evaluación de la cartera actual de negocios**

La administración senior sabe que su cartera de negocios incluye un número de los que tuvieron éxito ayer, así como de los que se ganaran la vida mañana, pero no puede depender únicamente de las impresiones, sino que también necesita herramientas analíticas para clasificar sus negocios de acuerdo con su potencial de utilidades.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hill W. Charles, Gareth R. Jones, 2005 México, sexta edición, Administración Estratégica

(un enfoque integrado), Mc Graw-Hill.

## **Critica a los modelos de cartera**

El uso de los modelos de cartera ha producido muchos beneficios, en tanto los modelos han ayudado a los directivos a pensar más en términos futuristas y estratégicos, a comprender mejor la economía de sus negocios, a mejorar la calidad de sus planes, Para tener una mejor comunicación entre los negocios y la administración corporativa, a identificar con precisión las brechas de información y los asuntos importantes, a eliminar los negocios raquíticos y reforzar sus inversiones en negocios más promisorios.

Por otra parte, los modelos de cartera deben utilizarse con precaución, ya que pueden lograr que la empresa ponga demasiado énfasis en el crecimiento de la participación del mercado y en el ingreso a negocios de gran crecimiento de la participación del mercado y en el ingreso a negocios de gran crecimiento, descuidando la administración de los negocios actuales.

### **3.2 Plan de Nuevos Negocios Corporativos**

Los planes de la empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación.

Después de todo en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas

futuras deseadas y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esta brecha de planeación estratégica.

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras: la primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda es identificar oportunidades que le permitirán estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrante).

La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de diversificación del crecimiento).

Las oportunidades principales de crecimiento, dentro de cada clasificación.

### **Crecimiento intensivo crecimiento integrante crecimiento de diversificación**

- penetración en el mercado    -integración regresiva    -diversificación concéntrica
- desarrollo del mercado    - integración progresiva    -diversificación horizontal
- desarrollo del producto    -integración horizontal    -diversificación conglomerada

### **Crecimiento intensivo**

En un inicio, la administración considera si podría lograr mayor participación en el mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (estrategia de penetración en el mercado).

Luego considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo del mercado y después, si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo del producto). (Posteriormente también revisará las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados-estrategia de diversificación).

### **Crecimiento integrante**

La administración debe revisar cada uno de sus negocios para identificar las posibilidades de crecimiento integrante. Con frecuencia con frecuencia las ventas y utilidades de un negocio pueden incrementarse, dentro de la industria de un negocio, mediante la integración regresiva, progresiva, y horizontal.

### **Crecimiento de diversificación**

Se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es, por supuesto, aquella en la cual la industria es altamente atractiva y la empresa tiene la mezcla de los puntos favorables de los negocios que se requieren para alcanzar el éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación.

La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran potencias de mercadotecnia y/o tecnológico con la línea de productos existentes (estrategia de diversificación de concéntrica).segundo la empresa podría buscar nuevos productos que atrajeran a su clientes actuales, aunque estos productos no

estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de producción (estrategia de diversificación horizontal).

Por último, la empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales (estrategia de diversificación conglomerada).

### **3.3 Planeación del Marketing Corporativo**

La planeación del marketing corporativo es el proceso mediante el cual una organización fija sus prioridades a largo plazo con respecto a productos y mercados, a fin de incrementar el valor de toda la compañía.

En la planeación del marketing corporativo se involucran dos tipos de decisiones de alta gerencia:

#### **La estrategia corporativa y la estrategia de mezcla de productos**

##### **Estrategia corporativa**

Esta estrategia identifica los mercados que deben servirse (definiéndolos en términos de necesidades, clientes o ambos) y las líneas de productos y servicios que deben generarse con base en una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

Las estrategias corporativas deberían deducirse del análisis de tres elementos: problemas y oportunidades del entorno, recursos y capacidades organizacionales y misión y objetivos corporativos.

Una estrategia corporativa debe ser consecuente con los objetivos de una compañía y alcanzable con los recursos existentes (o previstos). Además deben tenerse en cuenta los problemas y las oportunidades potenciales del entorno.

### *Problemas y oportunidades del entorno*

Todas las organizaciones operan en un entorno dinámico que puede generar una diversidad de problemas u oportunidades en los mercados actuales o potenciales de la empresa.

Específicamente, los gerentes deben estar conscientes del posible impacto sobre sus mercados de seis importantes fuerzas del entorno.

-Características demográficas

-Valores sociales y culturales

-Factores económicos

-Tecnología

-Acciones legales y regulatorias

-Competencia

### *Recursos y capacidades*



Una segunda consideración fundamental en la selección de una estrategia corporativa es si la empresa posee los recursos y las capacidades necesarias para aprovechar las ventajas y evitar las situaciones perjudiciales. Al desarrollar una estrategia corporativa, la alta gerencia también debe analizar los recursos disponibles para la organización. En el sentido más amplio los recursos incluyen:

- Recursos financieros, como reservas en efectivo
- habilidades gerenciales y de mano de obra, como la capacidad para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos publicitarios
- capacidades de investigación y desarrollo y patentes
- control sobre las materias primas claves, como la propiedad de los recursos energéticos y
- tamaño y experiencia de la fuerza de ventas o del sistema de distribución

### *Tipos de estrategia corporativa*

Estrategia de crecimiento: es esencialmente aquella en la cual un aumento de las ventas (por lo general de nuevos productos y mercados) se convierte en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad.

Estrategias de consolidación: a través de estas las empresas buscan alcanzar las metas actuales (especialmente el incremento de las ganancias)

A través de medios diferentes del crecimiento, se han vuelto, por consiguiente, cada vez más populares.<sup>4</sup>

Tipos básicos de estrategia corporativa

Estrategias de crecimiento

Para mercados actuales

-Penetración del mercado

-Desarrollo de productos

Integración vertical

Para nuevos mercados

-Desarrollo del mercado

-Expansión del mercado

-Diversificación

-Alianzas estratégicas

Estrategias de consolidación

-Atrincheramiento

-Contracción de productos

---

<sup>4</sup> Kotler Philip, 7ma edición México 1993, Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Desarrollo. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica.

-Contracción del negocio

### **Estrategia de Mezcla de Productos**

Una estrategia corporativa proporciona a una organización la dirección básica, estableciendo el producto general y alcance del mercado que se va a seguir. Dado este alcance, por lo general una empresa elige desinvertir o recortar negocios y productos que no se ajustan a la estrategia, y asignan los recursos necesarios a aquellos productos y negocios que si se ajustan a esta esfera estratégica.

Sin embargo en la mayoría de las organizaciones es probable que una cantidad de productos y negocios continúen dentro del ámbito del mercado del producto; por tanto, la gerencia debe tener alguna base para establecer prioridades entre aquellos productos y negocios que permanecerán.

Una estrategia de mezcla de productos ayuda a la gerencia a resolver el problema de establecer prioridades. Específicamente, una estrategia de mezcla de productos es un plan que especifica:

-Como se jerarquizarán diversos productos o negocios con el propósito de asignar los recursos escasos y qué objetivos se establecerán para cada producto o negocio a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

### **Estrategia Tecnológica**

La innovación tecnológica abarca todas aquellas actividades mediante las cuales se traspaasa el conocimiento técnico, a una realidad física que puede utilizarse en toda la sociedad. El proceso de la innovación tecnológica, se desarrolla desde la investigación básica hasta el marketing.

El automóvil fue una innovación tecnológica que produjo efectos a largo plazo en la movilidad de la sociedad y en las partes de compras de los consumidores.

El teléfono, el avión, la radio, la televisión, los ordenadores y diversas tecnologías médicas han influido también de manera significativa en la sociedad. Algunos fracasos empresariales por no estar a la altura de los retos tecnológicos han sido en realidad, fracasos en la dirección de la empresa.

En algunos momentos y en algunas situaciones los gestores de las compañías fracasadas, o que están condenadas al fracaso no asignaron los recursos necesarios para que las empresas siguieran siendo tecnológicamente competitivas y No supiera aprovecharse oportunamente de las discontinuidades, Ni apoyar y recompensar a un entorno que se mostraba congruente con la innovación.

El cumplimiento de estas tareas no es fácil se requiere la participación de una persona dotada de habilidades necesarias, que entienda perfectamente la tecnología, la innovación, las interrelaciones de las unidades y de los componentes de la organización.

Existe hoy clara conciencia de que las prácticas tecnológicas varían entre compañías y que algunas prácticas están más claramente relacionadas con el éxito comercial que otras. Estas diferencias en la práctica pueden traducirse en ventajas competitivas.

La significación de una estrategia tecnológica, se centra en el hecho de que emite los objetivos tecnológicos de una empresa a su estrategia empresarial. Así pues, es preciso planificar y gestionar la tecnología de tal modo que sea consistente con la estrategia y que sea soporte para la misma.

No basta con que las empresas hayan definido claramente sus estrategias, si no que han de contar con tecnologías que sean eficientes y rentables.

Es deseable una estrategia empresarial, aplicada en forma satisfactoria para ser Buen uso de la tecnología disponible. Es preciso utilizar estratégicamente la tecnología para construir y mantener el progreso competitivo.

### **3.4 Algunas lecciones de planeación estratégica**

La aplicación de estos marcos no es automática, sino que requiere mucho criterio por parte de la gerencia. Los requisitos de sentido común de un plan de marketing eficaz se explican a continuación, seguidos de los problemas que pueden surgir.

Lineamientos de un plan de marketing eficaz.

El presidente Dwight D. Eisenhower, cuando comandaba los ejércitos aliados en la segunda guerra mundial, hizo esta observación clásica: “los planes no son nada; la planeación es todo”. Es el proceso de planeación cuidadosa lo que concentra los esfuerzos de una organización y conduce al éxito.

Los planes por sí mismos, que cambian con los acontecimientos, a menudo son secundarios. La planeación y planes eficaces se caracterizan inevitablemente por

Objetivos identificables, estrategias específicas o medidas a seguir, y los medios para ejecutarlos.

He aquí algunos lineamientos para formular planes de marketing eficaces:

-Establecer metas mensurables y alcanzables. Idealmente, las metas deben cuantificarse y ser susceptibles de medirse en función de lo que debe lograrse y para cuándo. De este modo, “incrementar la participación de mercados de 18 a 22 % para el 31 de diciembre del 2005” es preferible a “maximizar la participación de mercado en virtud de nuestros recursos disponibles.” También, para motivar a la gente, las metas tienen que ser alcanzables.

-Usar una base de hechos y supuestos válidos. Mientras más se base un plan de marketing en hechos y supuestos validos, en lugar de conjeturas, habrá menos incertidumbre y riesgos relacionados con su ejecución. Una buena investigación de mercado es útil.

-Utilizar planes sencillos, pero claros y específicos. La ejecución eficaz de los planes exige que la gente de todos los niveles de la empresa comprenda qué, cuándo y cómo va a realizar sus tareas.

-Tener planes completos y viables. Los planes de marketing deben incorporar todos los factores clave de mezcla de marketing y estar respaldados por los recursos adecuados.

-Hacer planes controlables y flexibles. Los planes de marketing deben permitir que los resultados se comparen con los objetivos planeados, lo que permite a su vez la reformulación de los planes, esto es, la flexibilidad para actualizar los planes originales.

### **La Importancia de una adecuada planeación de la estrategia**

La planificación estratégica es una forma de relacionarse con el futuro.

Es un instrumento que debe de contar cualquier empresa competitiva, para dominar los efectos externos ejercidos sobre las fuerzas y debilidades de la empresas para conseguir el fin deseado.

La planificación nos sirve para detectar si contamos con las habilidades necesarias para poder aplicar una estrategia. Por lo que debemos de tomar conciencia que la organización que se adquiriera, ofrezca ventaja competitiva.

Si la organización que adquirimos no es de nuestro ramo, se tiene que tener el suficiente conocimiento para que podamos ser competitivos.

Un arma importante es identificar las potencialidades. Es más frecuente que el ganador en una negociación es el que tiene muy bien establecido quien es y lo que quiere lograr ser, es decir, el que se concentra en lo que realiza mejor.

El perdedor es aquel que no tenía bien definido su objetivo o no dominaba el área con el que estaba compitiendo, lo cual reduce sus posibilidades de tener éxito.

Si adquirimos una organización que su ventaja competitiva deba ser su innovación tecnológica, y que no cuente con ella al momento de adquirirla, ni con el suficiente conocimiento en ese ramo, puede estar destinado al fracaso.

### **3.5 Estrategia Geográfica.**

#### **En Dónde**

La compañía debe decidir si lanzara el producto en una sola localidad, una región, varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional.

Pocas compañías tienen la confianza, el capital y la capacidad necesarios para el lanzamiento de nuevos productos para su distribución nacional con el tiempo desarrollaran el extendimiento planeado del mercado.

Las pequeñas empresas, en el particular, seleccionaran una ciudad atractiva y montaran una intensa campaña para entrar en el mercado. Entraran en otras ciudades, una por una. Las grandes empresas introducirán su producto en toda una región y después se moverán a las siguientes. Las compañías con redes de distribución nacional, como las empresas automotrices, lanzaran sus nuevos modelos en el mercado nacional.

En la mercadotecnia de extensión, la empresa tiene que evaluar los mercados alternativos, por su atractivo. Los mercados candidatos pueden listarse en columnas y los criterios de atractivo también pueden relacionarse en columnas.



Los principales criterios de evaluación son: potencial del mercado, prestigio local de la influencia del área en otras áreas y penetración competitiva.

En esta forma la compañía clasifica los mejores mercados y desarrolla un plan de extensión geográfica.

La presencia del factor competitivo es muy importante. Supongamos que Mc Donald's quiere lanzar una nueva cadena de pizzerías, supongamos, asimismo, que Shakey's, un competidor formidable, se encuentra fuertemente atrincherado en la costa este, donde también esta otra cadena de pizzerías pero es débil.

El medio-oeste es el campo de batalla entre otras dos cadenas. El sur está abierto pero Shakey's planea moverse a él podemos entonces ver que Mc Donald's se enfrenta a una decisión muy complejas para la elección de la estrategia de extensión.

### **A quién (prospectos de mercado meta)**

La extensión de mercado, la compañía debe dirigir su distribución y su promoción a los mejores grupos prospecto. Probablemente la compañía tenga ya un perfil de sus principales prospectos con base en pruebas de mercado previas.

La características ideales de los prospectos primarios para un nuevo producto de consumo, sería las siguientes: que sean adoptadores tempranos, usuarios intensivos del producto, líderes de opinión que hablen favorablemente del producto y que pueda llegar a ellos a un costo reducido, pocos grupos reúnen todas estas características, la compañía puede clasificar los diferentes grupos prospecto de fuertes tan pronto como sea posible para motivar a la fuerza de venta y atraer a prospectos.

### **Cómo (estrategia introductoria del mercado)**

La compañía debe desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados de extensión.

Debe distribuir el presupuesto de mercadotecnia, ante las herramientas de la mezcla de la mercadotecnia y la secuencia de diversas actividades.

Para llevar la secuencia y coordinar las múltiples actividades involucradas en el lanzamiento de cada producto la administración puede usar técnicas de planeación real como es la programación de una ruta crítica.

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones, recomendaciones y bibliografía**

#### **Conclusiones**

Las empresas que han crecido y establecido sus negocios en otros países, han logrado aplicar con éxito estrategias y esto se debe a que cuentan con una planeación adecuada que les permite analizar la información que sirve de base para comprender, que se deben adecuar a lo que el consumidor este dispuesto a adquirir, dependiendo y adaptándose a las diferentes culturas, situaciones económicas y políticas de los países.

Una estrategia no se puede formular y aplicar sin antes hacerse un estudio adecuado de los puntos fuertes y débiles con que cuenta la empresa, es decir las cualidades, así como también las desventajas, oportunidades y amenazas que hay que tomar en cuenta al momento de negociar y crear una estrategia, logrando los objetivos y metas propuestas.

Partiendo de una base adquirida por la experiencia que le genero actuar en el pasado y lograr conducirse mejor en el presente, que influirá al momento de formular una estrategia.

Según el libro de William Stanton nos habla todo acerca de una mezcla de producto aquí podemos apreciar línea de producto posicionamiento de producto. Precio, calidad, etcétera.

Este trabajo nos ha servido de mucho, porque hemos aprendido cosas nuevas que nos servirán para enriquecer nuestro conocimiento hacia nuestra carrera.

En el libro de dirección de mercadotecnia de Philip Kotler se analizan ¿Cuáles son los principales riesgos al desarrollar nuevos productos? Que estructura organizacionales se usan en la administración del desarrollo del nuevo producto? Y ¿cómo se puede administrar mejor las etapas del proceso de desarrollo del nuevo producto? En donde el propósito de cada etapa es, decidir si la idea debe seguir adelante su desarrollo o desecharse.

Según Sholl y Guiltiman el producto es lo principal en la mercadotecnia que el producto es el conjunto de bienes y servicios tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad.

También nos habla sobre el diseño del producto y su importancia ante un mercado y las características del diseño. Habla también sobre las clasificaciones de bienes servicios.

Fue muy interesante y constructivo realizar el presente trabajo, ya que nos enriquecimos nuestro conocimiento con el contenido del mismo.

### **Recomendaciones:**

En esta parte es de gran importancia, ya que realizaremos algunas recomendaciones que se deben tener en cuenta y que será de gran utilidad, para a los empresarios existentes y para todos aquellos que pretenden realizar algún negocio en localidad de caborca sonora.

Primeramente iniciamos con recomendar la utilización de una planeación estratégica eficiente, podemos afirmar que la planificación estratégica es una forma de relacionarse con el futuro.

Es un instrumento que debe de contar cualquier empresa competitiva, para dominar los efectos externos ejercidos sobre las fuerzas y debilidades de la empresas para conseguir el fin deseado.

La planificación nos sirve para detectar si contamos con las habilidades necesarias para poder aplicar una estrategia. Por lo que debemos de tomar conciencia que la organización que se adquiriera, ofrezca ventaja competitiva.

Si la organización que adquirimos no es de nuestro ramo, se tiene que tener el suficiente conocimiento para que podamos ser competitivos.

Un arma importante es identificar las potencialidades. Es más frecuente que el ganador en una negociación es el que tiene muy bien establecido quien es y lo que quiere lograr ser, es decir, el que se concentra en lo que realiza mejor.

El perdedor es aquel que no tenía bien definido su objetivo o no dominaba el área con el que estaba compitiendo, lo cual reduce sus posibilidades de tener éxito.

Si adquirimos una organización que su ventaja competitiva deba ser su innovación tecnológica, y que no cuente con ella al momento de adquirirla, ni con el suficiente conocimiento en ese ramo, puede estar destinado al fracaso.

Un claro ejemplo sobre la aplicación y funcionamiento de la planeación estratégica se presenta a continuación:

Durante cinco años, Enrique Castillo dejó su profesión de contador y se dedicó a vender ropa estilo hindú en el tianguis de Félix Cuevas, en el DF. Vendía bien, pero la ganancia era poca, ya que otros puestos ofrecían la misma mercancía.

Un día, en Cuernavaca, al entrar a una tienda de ropa, a Castillo se le ocurrió crear una línea de ropa femenina casual y elegante, con una tela natural y tradicional, como la manta.

Fue así como este emprendedor se animó a transformar su pequeño negocio y a pasar de un simple comercializador de ropa a crear una firma de moda femenina.

El conocer la costumbre de la gente, en cuanto a diseños gustos y preferencias le ayudo para entender y tener un producto para un grupo homogéneo de personas y su fortaleza es entender las necesidades de los clientes y al mismo tiempo satisfacerlas.

Ahora, Cuco México, la empresa de Castillo, tiene 12 tiendas propias y 17 distribuidores en el país. Coloca parte de su producción en EU, España, Malta y Arabia Saudita.

Sus diseños han participado en desfiles de moda internacional como el Prêt à Porter de París y el ABC Serrano de Madrid. “Voy a invadir el mundo con mis productos”, dice Castillo.

Cuco México es uno de los contados casos de emprendedores y pequeñas empresas mexicanas que, con determinación y apoyo institucional –de los gobiernos mexicanos y extranjeros–, están abriéndose paso en Europa.

Aunque son pocas, existen pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores que han encontrado fórmulas para vender sus productos en todo México y parte del mundo.

El énfasis en la aplicación de la planeación estratégica, el diseño, el interés por la capacitación y el contacto con pequeños distribuidores son algunas de las características comunes de estas empresas, que han logrado el éxito a través de los años y que es un vivo ejemplo de que la planeación estratégica bien aplicada se obtienen excelentes resultados.

Podemos asegurar que si se fomenta la cultura de la aplicación de la planeación estratégica en las empresas de la región, tendremos empresas mejores organizadas y con mayor seguridad de éxito, y por ende un mejor y mayor desarrollo de la población de Caborca.

También las empresas podrán mantenerse dentro de la competencia de mercados y enfrentar la situación económica tan difícil por la que pasa nuestro país y los países vecinos y que afecta a todos por igual.

En la planeación estratégica es necesario conocer y entender el entorno económico, tener conocimiento para hacer una segmentación efectiva, estar en constante comunicación con las necesidades del cliente, organizar la empresa tomando en cuenta proveedores, investigación de mercados, análisis foda, para conocer el posicionamiento de la empresa y hacia que latitudes la queremos proyectar.

## **Bibliografía**

### **Libros consultados:**

Koontz Harold, Weihrich Heinz, 11va edición, Administración una Perspectiva Global, Editorial: Mc- Graw Hill.



Kotler Philip, 7ma edición México 1993, Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Desarrollo. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica.

V. Bhide Amar, Usa1999, El Origen y Evolución de los Nuevos Negocios,  
Editorial: Oxford University Press.

P. Guiltinan Joseph, Gordon W. Paul, Quinta Edición, 1994, Administración de Marketing (Estrategias y Programas), Mc Graw-Hill.

Hill W. Charles, Gareth R. Jones, 2005 México de sexta edición, Administración Estratégica (un enfoque integrado), Mc Graw-Hill.

Fred R. David, 2003 México de novena edición, Administración Estratégica, Pearson, Prentice Hall.

Vancevich John M., Lorenzi Peter, Steven J., Crosby Philip B., 1ra Edición 1997, Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S. A. V / IRW.

## **Páginas electrónicas consultadas**

www.Revistaexpansion.com.mx consultada 4/11/08

www.gestiopolis.com consultada 08/10/08

www.monografias.com consultada 6/11/08

<http://www.inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html>  
consultada 19/11/08

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0802G](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0802G) consultada 12/11/08

<http://www.inc.com/magazine/20041201/celebrity-index.htm> consulta 8/11/08

<http://www.fortune.com/fortune/ideas/articles/0,15114,749536,00.html> Consultada  
6/11/08

ngv

<http://www.cnnexpansion.com/manufactura/articulos-de-interes/nacen-centros-mexico-emprende> consultada 06/11/08