

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial
CUDECE - PROCOMIN



Tesis Para optar al título de Máster en Gerencia de Mercadeo

Tema de investigación:

Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020

Autor: Lic. Juan José Zelaya González

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, octubre 2019

Dedicatoria

A Dios por brindarme el conocimiento y los medios necesarios para desarrollarme como profesional y por poder llegar a ser la persona que soy hoy en día.

A mis padres Chéster Iván Zelaya Velásquez y Lisbeth González Fonseca, pilares fundamentales en mi vida, por todo el apoyo que me han brindado y que con su ejemplo, motivación y sobre todo por su fe en mí, han servido de motor para empujarme para que cumpla con las metas propuestas.

A todos los docentes que han dedicado su tiempo y esfuerzo para llenarme de conocimientos y de herramientas útiles en la vida e imprescindibles en el mundo en que nos desarrollamos, para hacerme una persona profesionalmente competitiva.

Lic. Juan José Zelaya González

Agradecimiento

A Dios por mantenerme en el buen sendero el cual me ha llevado a realizar muchos logros como es obtener mi maestría en Gerencia de Marketing.

Agradezco inmensamente a mi madre por brindarme su apoyo constante y empujarme para lograr las metas que me he propuesto durante mi vida, por todos sus consejos y su confianza en mí y sobre todo por haberme forjado como la persona que soy actualmente.

A mi padre por todas sus enseñanzas y consejos que me han sido de mucha utilidad, su dedicación y por sus reglas y libertades que me enseñaron a ser una persona responsable y autónoma, por estar a mi lado en cada momento importante de mi vida.

Al M.A.E. José Javier Bermúdez por haberme guiado en la elaboración y presentación de mi tesis y por brindar y compartir sus conocimientos.

Lic. Juan José Zelaya González

Aval defensa de tesis

Msc. Rumfis Muñoz Tinoco
Director CUDECE / PROCOMIN
RUFCA / UNAN Managua
Sus manos.

Estimado maestro Muñoz;

Por este medio le estoy remitiendo la valoración del trabajo final de tesis titulado:

Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020. Presentado por el maestrante Lic. Juan José Zelaya González para optar al título de Máster en gerencia de mercado.

En relación al estudio puedo decir que el maestrante siguió las recomendaciones realizadas, se ajustó a metodología según la guía para escribir tesis de posgrado de la UNAN-Managua, se incorporó las observaciones del lector de tesis, por lo que recomiendo se asigne jurado defensor para la tesis.

Extiendo la presente a los 15 días del mes de agosto del año dos mil diecinueve.

Sin más a que referirme, le saludo.

Muy Atentamente;

M.A.E. José Javier Bermúdez

Docente tutor

Resumen

La presente investigación de campo para optar al título de máster en gerencia de mercadeo tiene como tema elaboración de un Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020.

Como objetivo general se pretende elaborar un Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020.

Se presentan cuatro capítulos en el marco teórico como base para el análisis de la investigación científica.

En el capítulo uno se aborda las generalidades de la mezcla de marketing, con sus temas producto, precio, plaza, promoción.

En el capítulo dos unidades estratégicas de negocios. Con sus temas, definición, características, razones y gestiones de las UEN respectivamente.

En el capítulo tres estrategias de desarrollo empresarial, con sus temas Aprovechamiento de la capacidad para la fabricación de productos.

Se consideró un capítulo cuatro, definición de plan de marketing y su estructura, como guía específica para la elaboración de este a empresa TUBELITE Nicaragua S.A. La cual contendrá descripción del producto y valor distintivo, mercado potencial, competencia, modelo de negocio y plan financiero, equipo directivo y organización, estado de desarrollo y plan de implantación, alianzas estratégicas, estrategia de marketing y ventas, principales riesgos y estrategias de salida.

Su cuerpo metodológico posterior, se enmarca en la hipótesis y sus variables, diseño de la investigación, análisis de resultados, propuesta del plan de negocio.

Las conclusiones se desarrollan de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y al final de la misma de acuerdo al objetivo general.

Se presentan recomendaciones generales y termina el informe final con la bibliografía consultada.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Aval defensa de tesis	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Objetivos de tesis	5
Marco teórico.....	6
Capítulo I: Generalidades de la mezcla de marketing	6
1.1. Mezcla de mercadotecnia	7
1.1.1. Origen.....	8
1.2. Las 4 p's	8
1.2.1. El Producto.....	9
1.2.2. El Precio	16
1.2.3. Plaza	18
Capítulo II: Unidades estratégicas de negocios.....	24
2.1. Concepto.....	24
2.1.1. Ideas Básicas	25
2.1.2. Características.....	25
2.1.3. Orígenes.....	26
2.1.4. Modelo divisional	27
2.2. Planteamiento estratégico.....	28
2.3. Del benchmarking al outsourcing estratégico	30
2.3.1. La segmentación estratégica: grupos estratégicos.....	30

2.4. Perfil estratégico	31
2.5. Concepto y tipos de benchmarking. Interno y competitivo	31
Capítulo III: Estrategias de desarrollo empresarial	35
3.1. Aprovechamiento de la capacidad y conocimiento para la fabricación de un producto determinado	35
3.2. Aprovechamiento del acceso a mercados donde el generador del producto/servicio es conocido y tiene imagen positiva	36
3.3. Nuevos productos para nuevos segmentos de mercado	36
3.4. Las UEN o Unidades estratégicas de negocio	37
Capítulo IV: Plan de negocio y su estructura	38
4.1. Estructura de un plan de negocio	38
4.1.1. Resumen ejecutivo	38
4.1.2. Descripción del producto y valor distintivo	39
4.1.3. Mercado potencial	39
4.1.4. Competencia	40
4.1.5. Modelo de negocio y plan Financiero	41
4.1.6. Equipo directivo y organización	41
4.1.7. Estado de desarrollo y plan de implantación	42
4.1.8. Alianzas estratégicas	43
4.1.9. Estrategia de marketing y ventas	43
4.1.10. Principales riesgos y estrategias de salida	44
Capítulo V: Hipótesis y sus variables	46
5.1 Variables dependientes	46
5.2 Variables independientes	46
5.3 Cuadro de operacionalización de variable	46

Capítulo VI: Diseño de la investigación	47
6.1 Población y Muestra	47
6.2 Aspectos metodológicos.....	47
6.2.1 Los instrumentos.....	47
6.2 Formas de procesar la información.....	48
Capitulo VII: Análisis e interpretación de los resultados	49
7.1 Análisis cualitativo	49
7.1.1 Unidades estratégicas de negocios (UEN)	49
7.1.2 Prioridad/Asignación de Recursos a las UEN	50
7.2 Oportunidades de crecimiento	52
7.3 Estrategia de desarrollo de producto	52
Capítulo VIII: Análisis de la situacional.....	54
8.1. Análisis del mercado.....	54
8.1.1 Segmentos de mercado meta.....	54
8.1.2 Factores (variables) de los segmentos meta.....	54
8.2 Necesidades del mercado.....	55
8.3 Crecimiento del Mercado.....	56
8.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: Acciones para convertir las debilidades en fortalezas TUBELITE	¡Error! Marcador no definido.
8.5. Factores claves para el éxito (FCE).....	57
8.6 Matriz BGA TUBELITE.....	58
8.7. Matriz General Electric.....	59
8.7.1 Atractivo del mercado de la industria.....	60
8.7.2 Posición competitiva.....	60
IX. Conclusiones.....	62

XI. Recomendaciones	64
Plan de negocios para la línea de negocio de impresoras ROLAND	64
11.1 Estructura ideológica	64
11.1.1. Nombre de la empresa.....	64
11.1.2. Misión.....	64
11.1.3. Visión	64
11.1.4. Ventajas competitivas	64
11.1.5 Competencias	65
11.1.6. Oferta	65
11.2 Estructura del entorno	66
11.2.1. Análisis FODA.....	66
11.2.2. Mercado	67
11.2.2.1. Descripción del público meta.....	67
11.2.2.2. Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio	67
11.2.2.3. Estudio de la competencia	68
11.2.3. Estructura mecánica	70
11.2.4 Precio del producto.....	71
11.3. Ventas estimadas por año	71
11.3.1. Comparación de precios de ventas	72
11.3.4 Planes de pago.....	72
11.3.5. Canales de distribución	73
11.3.6. Comunicación de Marketing	73
11.3.7. Líneas de productos ROLAND.....	¡Error! Marcador no definido.
11.4. Estructura financiera	75
XII BIBLIOGRAFIA	76

XIII. Anexos 77

Introducción

La presente investigación de campo para optar al título de master en gerencia de mercadeo tiene como tema elaboración de plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020

Como objetivo general se pretende elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020. Como específicos se pretende perseguir el plantear los aspectos estratégicos de la empresa TUBELITE realizados durante 2019- I semestre 2020, la identificación de la competencia de empresa TUBELITE realizados durante 2019 a través de información de la empresa y por medio del método de la observación, la descripción de las distintas líneas de negocios de la empresa TUBELITE y como esta se comporta en el mercado de impresiones digitales., la realización de un análisis situacional y de la competencia de TUBELITE Nicaragua S.A., puntualización de cada uno de los aspectos en los procesos que conlleva un plan de negocio, desarrollando estrategias competitivas respecto a la línea de negocio de impresoras ROLAND para entrar en operaciones en el año 2020.

El mercado de impresiones en formato ancho, rotulaciones y artes grafica ha crecido con gran rapidez en Nicaragua y ha beneficiado a TUBELITE, logrando posicionarse como líder en el mercado, sin embargo, este aumento ha ocasionado la inserción de nuevas empresas al mercado; Por lo que TUBELITE ha decidido lanzar una estrategia de desarrollo de productos para ofrecer al cliente una gama completa que permita mantener a sus clientes reales y atraer a los clientes potenciales.

El mercado de rotulaciones y artes grafica en Nicaragua poseen una demanda elástica donde las ventas están muy sensible a los movimientos de precios, sumado a esto la competencia ha aumentado con la creación de nuevas empresas, sin embargo, TUBELITE cuenta con ventaja competitiva a través de alianzas estratégicas con marcas importantes que le proporcionan exclusividad de productos a nivel nacional. El planteamiento, enunciado y formulación del problema respectivamente se desarrolló

utilizando las técnicas de las encuestas, el estudio de mercado por medio del método de la observación y experiencia propia en el ramo de la impresión digital.

El estudio de mercado previo a la elaboración del plan de negocio, así como toda la información presentada en el análisis de los resultados, será una base para para las tomas de decisiones de la empresa TUBELITE, al igual que será de mucha utilidad para los alumnos de grado, posgrado de la facultad de ciencias económicas interesados en este tipo trabajo de campo.

Toda la información para la elaboración del plan del marketing para TUBELITE se recabará de la aplicación de entrevista dirigida al gerente general de la empresa TUBELITE, a su vez se hará uso del método de la observación.

Se abordarán los temas teóricos de generalidades de la mezcla de marketing, unidades estratégicas de negocios, estrategias de desarrollo empresarial, plan de negocio y su estructura.

La población y muestra serán a conveniencia en la realización de grupo focal a sus clientes entrevista con los jefes de áreas de la empresa TUBELITE Nicaragua S.A.

El problema

Diagnóstico de la situación

La problemática es la demanda de las empresas que recurren a las agencias publicitarias para la elaboración de rotulación digital a gran, mediano y pequeño formato para sus productos y servicios con calidad y profesionalismo, con una alta calidad, alta definición de imagen y con corte electrónico preciso. A esto se le suma el hecho que las empresas desean lograr producir con un mínimo de personal y buscando evitar lo más posible, detener sus equipos por fallas mecánicas o electrónicas en sus equipos, ya que esto representa pérdidas monetarias y de fidelidad de sus clientes al no cumplir con los plazos estipulados.

Por otro lado hoy en día existe una mayor exigencia por lograr alcanzar tonos corporativos lo cual en muchos casos se vuelve una tarea costosa, complicada e inalcanzable para algunos equipos de impresión.

Actualmente competencias como Soluciones de Nicaragua y Suretka han comercializado equipos marca Mimaki de impresión y corte que han logrado tener buena aceptación en el mercado gracias a sus costo de adquisición más bajo, lo que ha mermado un poco las ventas de equipos marca Roland.

Para ello la empresa TUBELITE pretende dar respuestas a estas necesidades con el lanzamiento de la nueva línea de productos de equipos Roland de impresión y corte de última generación, que cuentan con mejoras sustanciales con respecto a los modelos anteriores.

Los elementos del problema en la formulación de este se basan en:

¿La problemática de la alta exigencia de los clientes en el mercado se debe a la carencia de comercialización de equipos técnicamente más eficiente?

¿Qué cambios debe implementar la gerencia de TUBELITE S.A. para aumentar su participación en el mercado para el año 2020?

Formulación del problema

¿Podrá TUBELITE satisfacer las exigencias del mercado implementando una nueva línea de negocios de impresión digital?

Objetivos de tesis

Objetivo general

Elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE S.A. durante el período 2020.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis situacional de las unidades estratégicas de negocio para TUBELITE S.A. y su comportamiento en el mercado.
2. Definir los segmentos de mercado meta y sus estrategias de crecimiento para la nueva línea de negocio de TUBELITE S.A.
3. Formular estrategias de la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) para TUBELITE S.A.
4. Puntualizar cada uno de los aspectos en los procesos que conlleva un plan de marketing, desarrollando estrategias competitivas respecto a la línea de negocio de impresoras digitales para entrar en operaciones en el año 2020.

Marco teórico

Capítulo I: Generalidades de la mezcla de marketing

En la actualidad, continuamente aparecen nuevos escenarios que marcan la oferta y la demanda en los que se requiere de la incorporación constante de nuevos actores o perfiles de trabajo que permitan el aprovechamiento de las nuevas vías de negocio que sugieren las tecnologías emergentes. Nos encontramos ante un mundo empresarial y globalizado en constante evolución. Esta realidad nos obliga a incorporar nuevos elementos para readaptar los procesos y dar respuesta a las nuevas necesidades, en el convulsionado mundo competitivo.

La mezcla de mercadotecnia es parte del nivel estratégico de marketing, en el cual los planes se transforman en programas concretos para que una organización pueda acceder al mercado con productos satisfactorios que den respuestas a necesidades o deseos, que sus precios sean accesibles, con un mensaje adecuado y un sistema de distribución que coloque al producto en un lugar adecuado y en el mercado oportuno. Es por eso que es de vital importancia que los especialistas mercadólogos conozcan de la mezcla de marketing.

Los expertos de la mercadotecnia aseguran que la mezcla de mercadotecnia es una gran opción para tener éxito en el mercado. La mezcla de marketing surgió en la década de 1950 por Jerome Mc Carthy de esta manera lo definen como conjunto de variables controlables del marketing que son: producto, precio, plaza y promoción mejor conocidas como las 4"Ps. La combinación de estas ayudan a satisfacer las necesidades, tener resultados exitosos, esto consiste en desordenar el marketing para distribuirlo en las diferentes áreas y así auxiliar a que tomen excelentes decisiones. Los gerentes que son los que toman las decisiones deberán de tomar en cuenta toda opinión que sea dada por los especialistas.

El objetivo del marketing es la colocación exitosa de productos en el mercado. Nos referimos al producto como un bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores para cubrir sus necesidades, el precio, es el valor al que el consumidor, está dispuesto a adquirir por el bien o servicio, en tanto que la plaza, es todo lo relacionado con el recorrido físico del producto antes de llegar al consumidor o cliente, y por último la promoción, se refiere a generar los canales más amplios e impactantes de comunicación con el mercado, para estimular las ventas.

Recurrir a la estrategia de las 4 Ps suena complicado porque algunas empresas no saben combinarlas adecuadamente pero si las saben emplear de manera efectiva pueden tener por seguro que tendrán resultados favorables. Esta investigación tiene por objeto formular propuestas para la aplicación efectiva de la mezcla de mercadotecnia para incrementar la competitividad de la empresa. Se divide de la siguiente manera: la segunda sección trata sobre el producto, la tercera parte analiza el precio, el apartado cuarto se ocupa de la plaza, la sección quinta trata de la promoción, y finalmente la sección sexta proporciona la conclusión y propuestas.

Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también *marketing mix*, mezcla comercial, *mix* comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de *marketing*, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de *marketing* (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela. (Belmonth, 2013) Párr. 1 – 6.

1.1. Mezcla de mercadotecnia

Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también *marketing mix*, mezcla comercial, *mix* comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de *marketing*, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de *marketing* (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

La *mezcla de mercadotecnia* (en inglés: *Marketing Mix*) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por ello, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la *mezcla de mercadotecnia* y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las *4 P's*) que la conforman. (Belmonth, 2013) Párr. 7 - 9.

1.1.1. Origen

El concepto «mezcla de mercadotecnia» fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos que fueron planeación del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de mercadotecnia: «Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización» (Belmonth, 2013) Párr. 10 – 12.

1.2. Las 4 p's

Las *4 P's* consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

1.2.1. El Producto

Al definir la actividad de la empresa, se establece el tipo de productos que el comprador debe adquirir para cumplir con su objetivo económico y social. Las compras de materias primas requieren un alto grado de conocimiento y de especificaciones técnicas, características físicas y químicas, sistemas y riesgos de almacenaje.

Si la actividad de la empresa es industrial o de producción, la función de compras estará orientada a adquirir básicamente materias primas, productos semielaborados, Insumos y bienes de servicios.

El comprador de la empresa industrial tiene que saber cuáles son las especificaciones y necesidades de producción. El comprador de la empresa comercial, por el contrario, debe conocer el producto final con todas sus características y variables de mercado y pensar en satisfacer las necesidades del consumidor final.

El comprador no debe olvidar su papel intermedio entre la investigación del producto que realiza el proveedor y la satisfacción de las necesidades del consumidor final a través de su empresa, con una buena utilidad para ella, es por ello que conocer bien los productos garantiza una gestión exitosa, considerando los siguientes conceptos como dureza, evaporación, decoloración, resistencia, elasticidad, entre otros aspectos, son de obligatorio conocimiento por parte del comprador; a continuación enunciaremos aspectos que el comprador debe conocer sobre el producto, entre los cuales tenemos:

1. Calidad: acorde con el precio y con la imagen de la empresa, estilo, color, diseño (dependiendo del producto)
2. Tamaño o peso: determinar su segmento
3. Variedad: Cantidad de productos similares
4. Servicio de post venta: reparación, mantenimiento, mercaderías, averías.
5. Empaque origina y sub - empaques: contenido y sus posibles demandas.
6. Manipulación: Facilidades y riesgos de almacenaje.
7. Marca e imagen:
8. Precio, publicidad, promoción, patentes.
9. Diseño
10. Características

11. Envase

12. Garantías.

Cuando un producto es presentado por su proveedor, el comprador, además de las anteriores variables, se deben analizar aspectos internos y externos.

Aspectos Internos:

1. ¿Es apropiado el producto para el negocio?
2. Utilidad que representa frente al precio público o de la competencia.
3. Capacidad para manejarlo directamente.
4. Facilidad de exhibición.
5. Disponibilidad de personal especializado o atención personalizada si lo requiere.
6. Espacio disponible para su ubicación.
7. Almacenes donde se pueda vender o cuentas que lo puedan distribuir.
8. Segmento al cual está dirigido.
9. Efecto sobre productos actuales

Aspectos Externos:

1. Tendencias y vigencia de la moda.
2. Consumo potencial.
3. Costumbres del medio.
4. Entorno cultural y social.
5. Factores geográficos y climáticos.
6. Ambiente político y legal.
7. Situación económica del medio.
8. Competencia de otros productos y empresas.
9. Surtido que ofrece la competencia. (Belmonth, 2013) Párr. 13-20

1.2.1.1. Ciclo de vida del producto

Según Lamb, Hair y McDaniel, el concepto de *ciclo de vida del producto* es muy útil para estimular a los mercadólogos a planear, a fin de que sean capaces de tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a hechos pasados.

En ese sentido, cabe señalar que el *ciclo de vida del producto* es especialmente útil como herramienta de predicción o pronóstico, puesto que los productos pasan por etapas distintivas que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos históricos, como el de las utilidades, las ventas y la cantidad de competidores, ya que éstos tienden a seguir una ruta predecible durante el ciclo de vida [1]. Este cálculo, es muy necesario debido a que las estrategias de ambiente competitivo y de mercadotecnia que se han de usar dependen ordinariamente de la etapa particular del *ciclo de vida del producto*.

Por todo ello, resulta de vital importancia que los mercadólogos conozcan qué es el *ciclo de vida del producto*, cuáles son las etapas que lo conforman y qué características distinguen a cada etapa en particular, con la finalidad de que tengan los conceptos básicos para utilizar adecuadamente ésta valiosa herramienta de predicción o pronóstico, con la cual, se pueden obtener diversos elementos que permiten identificar las oportunidades y riesgos que plantean las diferentes etapas por las que atraviesan los productos desde su introducción hasta su declive.

En términos generales, el *ciclo de vida del producto* es una *herramienta de administración* de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un "x" producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.

En términos más específicos, el *ciclo de vida del producto* tiene diversas definiciones; razón por la que se incluyen las siguientes propuestas de diversos expertos en temas de mercadotecnia:

1. Según Hair, Lamb y McDaniel, el ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).
2. Para Stanton, Etzel y Walker, el ciclo de vida del producto consiste en la *demand agregada* por un *tiempo* prolongado de todas las *marcas* que comprenden una categoría de producto genérico.
3. Según Richard L. Sandhusen, el ciclo de vida del producto es un *modelo* que supone que los productos introducidos con éxito a los *mercados* competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto.
4. Para Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto (*CVP*) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.
5. En síntesis, el ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de *administración* de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.

En este punto, cabe señalar que el concepto del *Ciclo de Vida del Producto* (CVP) no es una herramienta que se aplica a una marca individual; sino a una categoría genérica del producto (autos, televisores, microprocesadores, etc...).

Por tanto, una de las tareas cruciales que tienen los mercadólogos consiste en identificar la etapa por la que está atravesando la categoría genérica en la que se encuentra su producto, para luego, planificar aquello que se hará para enfrentar los riesgos que plantea cada etapa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece. (Belmonth, 2013) Párr. 21 – 32.

1.2.1.1.1. Etapas del ciclo de vida del producto

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el *ciclo de vida del producto*: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

Introducción: Esta primera etapa del *ciclo de vida del producto*, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su momento fue el televisor, el celular o la reproductora de video casetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color). Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

1. Las ventas son bajas.
2. No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
3. Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
4. Los gastos en promoción y distribución son altos.
5. Las actividades de distribución son selectivas.
6. Las utilidades son negativas o muy bajas.
7. El objetivo principal de la promoción es informar.
8. Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debidos principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

Crecimiento: Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del *ciclo de vida del producto* que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente. Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

1. Las ventas suben con rapidez.
2. Muchos competidores ingresan al mercado.
3. Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
4. Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
5. La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
6. La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
7. Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
8. Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

Madurez: Es en esta tercera etapa del *ciclo de vida del producto*, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene. Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

1. En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
2. La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
3. Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
4. Existe una intensa competencia de precios.
5. Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.

6. Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
7. Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
8. Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Declinación: En esta cuarta etapa del *ciclo de vida del producto*, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años. Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:

1. Las ventas van en declive.
2. La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
3. Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
4. Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
5. La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
6. Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
7. Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
8. Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes:

1. Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad.

2. La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto.
3. La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa. (Belmonth, 2013) Párr. 33-46.

1.2.2. El Precio

El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing de cualquier empresa o producto; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible, alrededor del precio existen tantas variables complementarias que no es recomendable utilizar un método o estrategia única que le indique al comprador cómo debe manejar acertadamente esta variable, dichas variables se constituyen en el tema de discusión y punto de desacuerdo entre compradores o vendedores, para defender su posición con respecto a la compra o no de un producto con base en la variable precio.

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. (Belmonth, 2013) Párr. 47-48.

1.2.2.1. Aspectos resaltantes sobre los precios de adquisición

1. Evidentemente, obtener el precio de costo más bajo ayudará a generar mayores utilidades si el producto tiene buena rotación y genera un buen margen de utilidad. Sin embargo, el comprador no debe exigirle al proveedor un precio que ponga en peligro su rentabilidad o lo lleve a perder el interés en venderle a su empresa.
2. El comprador debe permitir, obviamente, que el proveedor también obtenga utilidades y asegurarse de contar con un suministro continuo y oportuno del producto.

3. Un manejo adecuado de inventarios que le permita vender sus productos antes del plazo fijado para el pago de los mismos, está contribuyendo a la liquidez y rentabilidad de su compañía.
4. La calidad de los productos, la imagen de las marcas, el respaldo publicitario, la trayectoria y seguridad de la empresa, el servicio y asesoría en la pre y postventa también tienen que ser consideraciones lógicas que el comprador debe valorar en el momento de analizar el precio de costo de un producto.
5. El consumidor o los usuarios quienes deciden la permanencia de un producto en el mercado en cuanto al precio se refiere.
6. Cuando existen productos similares en su uso, formas tamaño y empaque, la diferencia en los costos debe estar plenamente justificada y puede ser aceptada, por la diferencia en la calidad, el posicionamiento de la marca, los servicios, la seguridad y los beneficios reales o psicológicos que obtenga el consumidor con el producto, como ejemplo de ello tomamos las marcas: Coca Cola, Rolex, Mercedes Benz, etc.
7. Obtener el precio de costo más bajo no es el gran problema de las compras, como tampoco puede convertirse en el principal o único objetivo de un comprador, saber reconocer el valor de la marca, la importancia de la calidad, la oportunidad en la entrega, la seguridad y la satisfacción del consumidor llevará al comprador a preocuparse más por tener el producto que por alcanzar el menor precio de facturación. (Belmonth, 2013) Párr. 49-51

1.2.2.2. Aspectos resaltantes sobre los precios de venta al público

1. Los precios que se fijan al público en relación con el costo de los productos y con los precios de la competencia son importantes para lograr el nivel de ventas y la imagen sobre el negocio.
2. Al fijar el precio de venta no se debe utilizar un solo criterio rígido de margen de utilidad igual para toda una línea de productos o de un mismo proveedor, se debe tener en cuenta su rotación, plazo, uso, exclusividad, similares, oportunidad, temporada y competencia, entre otras variables.

3. Cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de los precios, aunque siempre se debe tener un control lógico y razonable sobre los precios de la competencia, cada negocio debe definir las fechas y márgenes que aplicará a los productos que normalmente comercializa.

Por los aspectos antes señalados en pro de excelentes relaciones comerciales, al enfocarnos en las características del comprador se deben considerar las siguientes recomendaciones:

1. No asumir posiciones personales irracionales
2. Aceptar que la solución está en la inteligencia de las partes y usted es una de esas partes.
3. Olvidarse de quién es el primero o el más importante. Piense que si usted actualiza los nuevos precios de manera inmediata, está contribuyendo a la solución del problema y a manejar sus utilidades y se podrá dedicar a atender otros asuntos más importantes que seguramente tiene que definir simultáneamente.
4. Recordar y aplicar el principio de la flexibilidad. Ceder parcialmente en algunos casos no significa perder, por el contrario, puede ayudar a aumentar la generación de utilidades y a orientar su función a realizar negocios verdaderamente productivos.
5. Establecer contactos y buenas relaciones con los colegas de la competencia. Le será más fácil llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes.
6. Entender que rebajar los Precios y sacrificar los márgenes posiblemente sea estrategia más simple y más fácil de aplicar. No se requiere mayor esfuerzo, no gasta su creatividad, no necesita pensar, no exige mayor grado de inteligencia.
7. El trabajo diario de cada comprador incluye necesariamente la responsabilidad de manejar en forma eficiente la variable de precios en todas sus manifestaciones.

(Belmonth, 2013) Párr. 52-59

1.2.3. Plaza

La plaza es también conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes.

"El fabricante vende al mayorista grandes volúmenes y éste vende al detallista en pequeñas cantidades que luego éste último ofrece al detal al consumidor final".

Ubicados principalmente en los centros de abasto o plazas mayoristas y zonas populares comerciales de las grandes ciudades

Sus características más importantes

1. Trabajan con márgenes muy reducidos y logran su utilidad aprovechando los grandes volúmenes, los descuentos financieros y una alta rotación.
2. Su sistema de venta es al por mayor (cajas, docenas o sub-empaques). Existen algunos mayoristas que, en su afán de obtener nuevos clientes y generar mayores volúmenes de venta, van creando sistemas de venta al de tal, sin importarles la cantidad mínima de compra de cada cliente, con lo que llegan a cumplir la doble función de mayorista-minorista.

La fuerza de ventas se reduce a personal con una mediana preparación académica que actúa como vendedores de mostrador atendiendo el despacho de las listas de los clientes que habitualmente frecuentan al mayorista. Sus clientes son tenderos, pequeños cacharrereros, almacenes de barrio y eventualmente algunos compradores hábiles de grandes almacenes que saben dónde están las oportunidades.

Normalmente expenden grupos de productos y marcas muy reducidos, seleccionan los productos más líderes de sus proveedores y se basan fundamentalmente en lo que venden las tiendas o abastos.

Son organizaciones comerciales constituidas por varias empresas de un mismo grupo económico o de un mismo sector que se constituyen en entes jurídicos independientes para realizar las compras totales para el servicio de todas las empresas que las conforman y mejorar así su capacidad de negociación.

Este canal representa para el proveedor una mezcla de oportunidad y, al mismo tiempo, una amenaza.

Oportunidad, por los grandes volúmenes de ventas que pueden representar cuando estas centrales están constituidas por poderosas organizaciones comerciales de la gran distribución, y por el desarrollo y crecimiento que se puede lograr mediante un trabajo conjunto que le permite al proveedor llegar a muchos puntos de venta a través de esta central.

Amenaza, por la gran dependencia que pueden representar para un proveedor debido al volumen de facturación y las exigencias en las condiciones que empiezan a aparecer como consecuencia del poder que la central puede ejercer.

Centrales de compra, los distribuidores

Para hablar de los distribuidores, acerca del papel que juegan en la distribución para que los productos lleguen al consumidor final y por el alto volumen de sus compras al fabricante, este canal es de gran importancia para los proveedores y goza de ciertos beneficios y concesiones que normalmente no tienen otros canales que utilizan los proveedores. Asimismo, se señalan los aspectos más importantes que identifican y diferencian a los distribuidores.

1. Realizar grandes volúmenes de compras y al igual que los mayoristas, reciben la mercancía generalmente es un mismo sitio; esto representa una economía en el manejo de los despachos, fletes y facturación, que le permite lograr condiciones especiales de negociación.
2. Los márgenes de comercialización varían notablemente dependiendo de su exclusividad, competencia, condiciones de negociación y rotación de las líneas que tienen en su sistema de distribución.
3. La unidad de venta también varía con el tipo de productos y las políticas de cada distribuidor.
4. Los proveedores que entienden y le dan importancia a la función de la distribución adecuan sus empaques en unidades mínimas y sub-empaques, para facilitar una rápida y eficiente distribución.
5. Asimismo, la incorporación de la tecnología para tomar y despachar pedidos con una eficiente operación logística, que se convierte en rapidez medida en simplemente horas para contar con el pedido, se convierte en uno de los elementos de diferenciación que este canal les ofrece a sus clientes.

Podemos decir, casi todos los fabricantes realizan sus ventas directas al detallista, se clasifican en:

1. Cadena de sucursales: Son organizaciones que poseen o controlan varias sucursales de venta al detal. Se caracteriza para ofrecer un surtido especializado y sistemas de crédito especiales.
2. Cooperativas y cajas de compensación: Son organizaciones de consumidores que practican el negocio para beneficio de sus miembros y son entidades sin ánimo de lucro y trabajan con márgenes de utilidad muy bajos.
3. Grandes almacenes de cadena: Son las tradiciones almacenes o supermecados ubicados en grandes ciudades. Se caracterizan por tener grandes áreas de venta en autoservicio y por ofrecer gran variedad de productos y novedosos sistemas de mercados.
4. CategoryKillers: Es un formato especializado en una categoría o grupo de productos iguales y claramente definidos en su uso y aplicación o utilización.
5. Supercenters: Son formatos de grandes superficies, superiores a 10.000 metros cuadrados, con un surtido especial de textiles, misceláneas o variedades; también venden alimentos, su estrategia de diferenciación es ofrecer precios bajos todos los días y servicios complementarios.
6. Hipermercados: Corresponde a un formato moderno que ofrece el concepto de todo bajo un mismo techo y calidad por precio.
7. Club de mayoristas: son locales de diseño muy simple que ofrecen surtido al por mayor para atender clientes de carácter institucional.
8. Comercio al por menor independiente: Bajo esta categoría se agrupan todos los negocios o almacenes individuales que no se incluyen en la anterior clasificación.

Los detallistas

Es importante para los compradores analizar y definir, los diferentes sistemas de promociones y descuentos que, nos ofrecen los proveedores en su afán de incrementar el volumen de sus ventas; de esta manera los demandantes pueden realizar las compras de manera más eficiente.

La competencia cada vez más agresiva, la aparición de nuevos negocios y nuevos productos y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores hacen que las empresas diseñen nuevas estrategias de mercado que se traducen en diferentes modalidades de promociones dirigidas al comerciante y al consumidor final.

Una empresa, para poder permanecer vigente y lograr aumentar su participación en el mercado, tiene que desarrollar estrategias más competitivas que le permitan captar el interés del cliente (Comerciante) o del consumidor final.

Las promociones constituyen una de las estrategias que mejores resultados de venta e imagen proporcionan a la empresa que quiere retener a sus habituales clientes y atraer nuevos consumidores

1. Porcentaje de descuento: Se concede un porcentaje de descuento o rebaja adicional en Bolívares por un pedido específico. Este descuento adicional lo otorga el fabricante para un pedido o periodo de tiempo determinado, y el comprador debe estar atento a ello. La liquidación de este descuento se hace en serie cuando existe otro descuento básico normal. Ejemplo:
2. Normalmente las unidades contenidas en el empaque original no tiene ninguna variación y la bonificación la entrega el proveedor en unidades sueltas o en cajas completas por separado, dependiendo de la cantidad comprada o de la bonificación alcanzada.
3. Descuento en especies: Consiste en entregar al cliente una cantidad extra sin costo por una cantidad determinada, por el precio normal de la cantidad determinada. Ejemplo: Docena de 13
4. Regala premios: Por un volumen dado, el proveedor concede al comerciante un regalo o premio. Este sistema es válido principalmente para clientes mayoristas, distribuidores o negocios independientes, donde el regalo o premio se convierte en un atractivo para el comprador, que generalmente es el mismo dueño. Ejemplo: viajes, pasajes, electrodomésticos.
5. El comercio organizado, representado principalmente por los grandes almacenes, ha evolucionado con esta modalidad, aprovechando los premios o regalos que

entrega el proveedor para rifarlos entre sus clientes; con ello genera una buena imagen y una rápida evacuación de los productos comprados en la promoción del fabricante.

6. Promoción del fabricante al comerciante o distribuidor
7. Bonos o cupones: El consumidor recibe un cupón que tiene un valor monetario y el cual le sirve para obtener una rebaja igual al valor del cupón en el momento de cancelar el producto. Posteriormente, el proveedor reconoce el valor total de la rebaja hecha por el almacén de acuerdo con el número de cupones recibidos. Esta modalidad la utilizan los fabricantes para inducir al consumidor a probar o a usar productos que ya existen en el mercado. (Belmonth, 2013) Párr. 69-84.

Capítulo II: Unidades estratégicas de negocios

Este concepto nace de la idea de que al combinar negocios distintos pero relacionados podía crearse valor mediante la sinergia, esta idea fue muy bien aceptada y sirvió para justificar la diversificación generalizada que tuvo lugar en EEUU en la década de 1960 y principios de 1970.

La mayoría de las organizaciones tienen una serie de unidades de negocio, que compiten en distintos mercados, en los que los consumidores o clientes tienen necesidades distintas y requieren productos o servicios diferentes. Bien es cierto que, no existen un consenso doctrinal absoluto en lo referente a cuál debe ser su denominación, ni en torno a las características definitorias de éstas compañías.

Resulta perentorio para ellas definir adecuadamente las unidades que permitan identificar factores generadores de ventaja competitiva en cada una de las actividades que desarrollan, al tiempo que intentar buscar relaciones positivas (a nivel de sinergias, economías de escala, efecto experiencia, etc.) entre éstas. Se utilizan varias acepciones como, unidad de negocio, unidad empresarial de negocio, unidad estratégica de negocio, centro de actividad estratégica, unidad de planificación estratégica, etc.

Un primer elemento aproximativo lo constituye la definición de negocio del/de los negocio/s de la empresa. Si bien tradicionalmente se solía tener en consideración el *binomio producto/mercado* para definir un negocio, hoy en día, se admite que las dimensiones que caracterizan a un negocio son tres: Necesidad / Función, Producto / Tecnología., Mercado / Clientes. (descuadrando.com, 2015) Párr. 1-4.

2.1. Concepto

1. Según *Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington* “Una Unidad Estratégica de Negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distingue del de otra UEN”.

2. Sin embargo, según *Eduardo Bueno Campos* una Unidad Estratégica de Negocio es “*un centro de beneficio, dotado con sus propios recursos específicos y la correspondiente fijación de objetivos*”
3. Además, el profesor *García Falcón (1987)* señala que el concepto UEN deviene del agrupamiento de aquellos negocios que presentan características comunes y que, por tanto, requieren de estrategias homogéneas.

Así, diremos que una UEN está claramente delimitada dentro de una empresa que opera en diferentes áreas de actividad, cuando la estrategia que diseñe para ésta no sea apropiada para cualquier otra UEN y viceversa.

2.1.1. Ideas Básicas

En esencia, y según *Bueno, E. (1996)* las ideas esenciales que configuran el concepto de UEN son las siguientes:

1. Unidad operativa producto-mercado.
2. Unidad de planificación estratégica (con objetivo específico).
3. Unidad organizativa para el control estratégico.
4. Unidad de segmentación estratégica del entorno (producto-mercado-tecnología).
5. Unidad estratégica industrial similar.

2.1.2. Características

Las principales características de las *UEN* se deducen de su definición, algunas de ellas son:

1. Una misión única y diferenciada del resto de la organización o de las otras UEN.
2. Unos competidores perfectamente identificados.
3. Un mercado totalmente identificado.
4. Control de sus funciones de negocio.

2.1.3. Orígenes

La estructura organizativa se concibe como una red de comunicación entre los miembros de la organización que permite desarrollar efectiva y eficientemente unas tareas gracias a la existencia de una autoridad y jerarquía en aquella.

Toda estructura de organización presenta unos componentes principales (normalmente la dirección general, la dirección intermedia, la base operativa, la tecnoestructura y la estructura de apoyo), unas unidades organizativas (directivas, de gestión funcional, de apoyo y operativas) y unas relaciones organizativas (formales e informales; lineales o jerárquicas; funcionales o de “staff” directivo y de apoyo o de “staff” asesor; individuales y de grupo).

Según como se combinan estos componentes, unidades y relaciones, a tenor de determinados principios de configura un conjunto de modelos de estructuras organizativas.

Los principios básicos que estructuran la organización vertical son los de autoridad y jerarquía, los que estructuran en horizontal son los de división del trabajo y especialización, y los que diseñan el equilibrio interno, los de motivación y participación.

La aplicación de estos principios para el diseño organizativo se ve condicionada por unas variables externas que son llamadas contingencias, como pueden ser las fuerzas del entorno, el poder, la antigüedad o el tamaño de la empresa, entre otras.

Cada uno de estos principios básicos da lugar a un desarrollo de principios derivados cuya aplicación en el diseño y en la función de la estructura organizativa constituye la tarea directiva conocida también como organización.

Como se ha dicho, el mayor o menor énfasis en estos principios dará lugar a las formas organizativas principales de la empresa, las cuales se clasifican en simples y complejas en la medida que respondan a una aplicación unívoca de una u otra clase de principio o se mezclen unos y otros.

Entre las formas simples destacan el modelo lineal (basado en el diseño vertical), el funcional (basado en el diseño horizontal) y el adhocrático (o sin una forma determinada).

Entre las formas complejas clásicas entre se suelen identificar las siguientes:

1. Modelo lineo- funcional de tipo burocrático.
2. Divisional, que cuenta con unidades descentralizadas y con autonomía de gestión.
3. Matricial o con más de una relación de autoridad
4. Colegial o basado en la gestión por equipos o en grupo.

Este modo de organización empresarial parte del principio de divisionalización que según el profesor Eduardo Bueno Campos consiste en la agrupación de las tareas y de los elementos especializados en divisiones o unidades autónomas responsables o con poder (descentralización) con todas las funciones básicas y con objetivos propios, aplicación horizontal de la descentralización operativa que supera los conceptos de función y departamento”.

Esto da lugar a una forma compleja clásica de organizar la empresa, entendiendo como tal una forma que combina más o menos complejamente los distintos principios que estructuran en uno u otro modo la organización.

Esta forma de organización se basa en el “Modelo Divisional” que a continuación se describe.

2.1.4. Modelo divisional

Con el fin de dar mayor rapidez a la toma de decisiones y autonomía de las actividades de las empresas de gran tamaño, se diseña la forma divisional de organización que pretende superar otros tipos de modelos organizativos anteriores como el lineo funcional que es demasiado burocrático y presenta un esquema lento de respuesta y caro por los elevados costes de administración.

Este modelo se basa como ya hemos dicho en la utilización del principio de la divisionalización, sobre el que pivotan los restantes principios (división del trabajo, especialización, funcionalización, departamentalización, coordinación y normalización-automatismo) de uno u otro modo de estructurar la organización.

Es un modelo bastante complejo y propio de grandes empresas con un sistema técnico multiproducto o multimercado, y en donde la dirección y el poder de sus miembros

representan el aspecto dominante de su funcionamiento. También suele ser una estructura característica de las empresas multinacionales.

El problema reside en el establecimiento de un criterio para divisionalizar la empresa o para crear las unidades autónomas de actuación, como si fuera “cuasi- empresas”.

Los criterios más utilizados son los siguientes:

1. Productos o líneas de producción.
2. Mercados, bien por áreas geográficas o por tipos de clientes (segmentos).
3. Funciones empresariales y procesos productivos diferenciados.

Lo normal es empezar a divisionalizar partiendo de un criterio y luego utilizar sucesivamente los otros para establecer nuevas subdivisiones o áreas orgánicas. Las empresas industriales suelen empezar por productos; las empresas de servicios por segmentos de mercados o tipos de clientes, y las empresas multinacionales lo suelen hacer por áreas geográficas de su mercado internacional o global. (descuadrando.com, 2015) Párr. 5-27.

2.2. Planteamiento estratégico

Dentro del proceso de Planeamiento Estratégico (disciplina nacida en los años 70) los “prácticos” y los mismos “teóricos” han ido encontrando una serie de dificultades que han motivado los cambios dramáticos registrados en esta disciplina empresarial durante estos 30 años de vida.

El proceso de planeamiento estratégico en grandes corporaciones estableció una necesidad nueva como es: el conocimiento de los ejecutivos de la totalidad de los negocios manejados, muchos de los cuales eran productos o servicios de una misma o similar característica, dispersos en varias unidades o Divisiones de una misma Corporación, el objetivo la asignación de recursos en el proceso de Planeamiento. (Llamado también planeamiento de cartera).

¿La razón? Muy simple: la historia de su propio crecimiento, cada vez que adquirían una empresa, se incorporaban algunas líneas de negocios que venían con el “paquete de compra”.

Como ejemplo puedo citar el caso de General Foods, James Ferguson, director ejecutivo de GF nos dice lo siguiente:

“Acostumbrábamos tener lo que he denominado varios “mini-negocios” que estaban en distintas partes de la compañía. Por ejemplo, nuestros negocios de postres se encontraban dispersos en dos o tres divisiones y lo mismo pasaba con nuestros negocios de bebidas. Las razones de esta situación eran principalmente históricas en esencia, derivadas de cuando se hizo la adquisición de los negocios.

El concepto de la unidad estratégica de negocios permitió establecer una razón y una justificación inmejorables para combinar estos negocios claramente relacionados; pero aislados, en UEN individuales. Esto nos permitió ver cada uno de estos negocios con el suficiente detalle, como una sola entidad, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar nuestros recursos de manera inteligente”. Tomado de Making Strategy Works, How senior managers produce results. De Richard Hammermesh.

Las Unidades Estratégicas de Negocios, UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

En Costa Rica, por ejemplo, el Instituto Costarricense de Electricidad fue fundado para manejar la generación y distribución de la energía eléctrica y las comunicaciones en general (teléfonos, telégrafos, teletipo etc.) Con el paso de los años la asignación de los recursos no fue la mejor, las ganancias en un campo se trasladaban al otro sin una definición muy clara. Hace unos pocos años (no más de 4) decidieron establecer dos grandes negocios: Electricidad y Comunicaciones.

Dentro de cada uno de estos núcleos de negocios establecieron las llamadas UEN, un ejemplo claro es la Telefonía Celulr, que es más que vender líneas, ya que incluye localización, servicio de Internet, noticias etc. Esta es una UEN del sector empresarial estatal. Hoy tienen nuevas UEN por ejemplo para Transmisión de Datos e Internet etc.

En menor escala, se puede ir a una tienda por Departamentos y ver que dentro del sector de Aparatos Electrodomésticos se han establecido divisiones por ejemplo: Lavadoras de ropa, lavadoras de platos y secadoras de ropa. Esta sería una UEN en dimensión micro.

Una alternativa es usar el significado de los términos: estratégico: decisiones que se toman en el presente; pero que modelan o afectan el futuro. Por lo tanto, una Unidad Estratégica de Negocios puede manejar un negocio de alta rentabilidad y por lo tanto recibir una alta asignación de recursos, otra puede tener un negocio pequeño que a pesar del elevado rendimiento se ha decidido no invertir o desinvertir y otra podría tener a su cargo los negocios generadores de efectivo. (Dr. Clavo, 2010) Párr. 1-10.

2.3. Del benchmarking al outsourcing estratégico

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

1. En un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas.
2. Según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de “implantación de estrategias”, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa. (Durán, 1999, pág. 3)

2.3.1. La segmentación estratégica: grupos estratégicos

El concepto de sector o industria resulta demasiado impreciso para ser útil a los efectos de la reflexión estratégica y la formulación de estrategias.

En efecto, una industria es un conjunto de empresas que se relacionan por similares tipos de productos que elaboran o por el proceso que emplean para ello, o cuyos productos son sustituibles para compradores y productores.

La segmentación estratégica es el análisis que lleva a dividir el campo competitivo de una empresa en varias parcelas distintas con estrategias diferenciadas. Un mismo segmento debe ser homogéneo en cuanto a las estrategias. Es dentro del marco del

segmento estratégico en el cual opera la empresa donde podemos definir el mercado de referencia de una actividad, el crecimiento de este mercado, los competidores, sus cuotas de mercado, en definitiva todos los elementos esenciales para el diagnóstico estratégico.

Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución. la calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.”

Un sector industrial puede analizarse en base a grupos estratégicos, de forma que cada grupo esté formado por las empresas que emplean las mismas variables claves para competir. (Durán, 1999, pág. 5)

2.4. Perfil estratégico

El perfil estratégico de la empresa¹⁰ es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras.

A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores. Para llevar a cabo ese perfil estratégico podemos utilizar el benchmarking, que es el instrumento que nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la propia empresa, realizando dos tipos de comparaciones:

1. Con dos o más unidades estratégicas de negocio de la propia empresa.
2. Con otras empresas que se hayan dentro del mismo grupo estratégico.

2.5. Concepto y tipos de benchmarking. Interno y competitivo

El benchmarking consiste en aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Su objetivo es bucear en un enorme fondo de

conocimientos de forma que el conocimiento - la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones.

El benchmarking se está practicando ampliamente por dos razones: - Trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva. - Trata de superar la actuación de la competencia. Según Boxwell existen tres tipos habituales de benchmarking: -

Competitivo. - Cooperativo. - Colaborador. El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo, se hace más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores.

No desean que se les estudie y pueden hacer lo imposible para desanimar, si se enteran de que se les está estudiando. Este tipo de benchmarking significa medir las funciones, procesos, actividades, productos, servicios o, simplemente, las estrategias de la empresa comparándolos con los de su competencia, y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase.

En el benchmarking cooperativo, las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking y, por tanto es una forma relativamente fácil de practicar porque la empresa que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking, aunque este equipo tenga que ofrecer normalmente a las empresas objetivo algún beneficio a cambio.

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y extender el

conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. Hay un par de razones que lo aconsejan:

1. Permite al equipo de benchmarking culminar su curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías.
2. Permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo-externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. La capacidad de llevar algún valor a la mesa en el benchmarking, y de hacer que el flujo de convencimiento vaya en los dos sentidos y no en uno sólo, está resultando cada día más valiosa a medida que más compañías empiezan a practicar el benchmarking.

Según Bendell, Boutilier y Kelly, el benchmarking interno lo consideran como un tipo autónomo de benchmarking, considerando el benchmarking competitivo y no considerando el benchmarking cooperativo. Centrándonos en el benchmarking interno, como comparación de la estrategia de una unidad estratégica de negocio con la misma estrategia de otra unidad estratégica de negocio.

Puede haber distintas unidades estratégicas de negocio que tengan las mismas actividades funcionales, o los mismos procesos empresariales o pueden compartir ciertos aspectos de la organización del trabajo o de asuntos de personal.

Por ejemplo, cada departamento puede tener que elaborar sus turnos de vacaciones, organizar su trabajo burocrático y entregar los mensajes recibidos cuando no están las personas adecuadas, la actuación acertada de las diferentes unidades de negocio puede resultar muy beneficioso para difundir la mejor práctica de una parte de la organización entre las demás unidades de negocio.

Cada unidad estratégica tiene que evaluar el valor y la transferibilidad de la práctica “superior” desarrollada por otra unidad estratégica, tomar la decisión de introducirla y asumir la responsabilidad de ponerla en marcha.

Resulta muy importante el papel de la dirección central en relación con la dirección de las unidades estratégicas sobre todo a la hora de facilitar el proceso, correspondiendo la responsabilidad del proceso de búsqueda de mejores prácticas a la dirección de cada unidad estratégica. La dirección central puede ser clave a la hora de reunir a las unidades estratégicas o a los representantes de las unidades, ya que la dirección central suele estar mucho más al tanto de la situación. La comunicación entre las unidades estratégicas, por mala que sea, es mejor, al igual que la comunicación con la dirección central.

Es mucho más probable que los miembros de la plantilla se conozcan personalmente y hayan trabajado juntos con anterioridad, aunque este hecho es más difícil en una empresa diversificada. De lo que se trata de conseguir es de que todos participen y se comuniquen entre sí y en que esa participación del personal no tenga lugar dentro de los límites de su unidad estratégica, sino que se extienda más allá de esos límites.

De este modo, la cultura es propicia para este proceso de benchmarking interno. Cuando, como sucede en la mayoría de los mejores programas, se asigna tempranamente a la dirección de la unidad estratégica una acusada responsabilidad para que consiga mejoras en su estrategia, de modo que no haya una separación entre la estrategia y el trabajo de verdad, una parte del trabajo de planificación de la unidad identificará oportunidades de mejorar gracias a lo que se aprenda de otras unidades estratégicas. Entre estas oportunidades estará la transferencia simple y directa de las prácticas, así como la utilización de la información de otras unidades en la resolución de problemas locales. (Durán, 1999, págs. 6-8)

Capítulo III: Estrategias de desarrollo empresarial

Una empresa debe ser mirada por su junta, gerencia y área ejecutiva, como un conjunto de productos (P) fabricados con una tecnología, recursos y diseño específicos, destinados a atender las necesidades de los compradores/consumidores de un determinado segmento de mercado (M)

¿Partiendo de una situación específica de volumen de ventas de un producto P orientado a satisfacer un segmento de mercado M, como puede desarrollarse y crecer rentablemente una empresa?

La experiencia empresarial muestra que las estrategias posibles se pueden organizar en tres tipos, a saber. (Botero, 2011) Párr. 1-3.

3.1. Aprovechamiento de la capacidad y conocimiento para la fabricación de un producto determinado

El mismo producto (P1), para más número de compradores/consumidores en el mismo segmento de mercado (M1). Esta estrategia conlleva la consecución de nuevos clientes para el mismo producto. Se consigue, por ejemplo, con la distribución de almuerzos para trabajadores a su sitio de trabajo, buscando cubrir más empresas que las ya atendidas.

Más cantidad del mismo producto (P1), para los mismos compradores/consumidores de los segmentos de mercado ya atendidos (M1). Esta estrategia implica conseguir que los clientes actuales, consuman más cantidad del producto. Se consigue, por ejemplo, induciendo a los propietarios de vehículos particulares, que por razones de seguridad cambien las llantas no a los xx kilómetros, sino, más temprano, a los yy kilómetros.

Se consigue también, buscándole nuevos usos al mismo producto, como por ejemplo, cuando se recomienda un producto como el arroz, para diversos tipos de recetas nuevas

El mismo producto (P1) para nuevos segmentos de compradores / consumidores (M2) Se encuentra cuando el mismo producto (P1) se lleva a otras zonas geográficas que antes no se atendían (M2)

El producto original, modificado (P1'') para un nuevo segmento de compradores / consumidores (M2). (Botero, 2011) Párr. 4-8.

3.2. Aprovechamiento del acceso a mercados donde el generador del producto/servicio es conocido y tiene imagen positiva

Nuevos productos, (P2) para los mismos compradores/consumidores (M1)

Es el caso de un fabricante de un tipo de alimentos, que añade una nueva línea de alimentos (P2) a su portafolio, para promocionarla entre su mismo mercado (M1)

Dentro de este tipo de estrategia puede clasificarse la del producto P1 modificado, es decir (P1') para el mismo segmento de compradores/consumidores (M1)

Es el caso del procesador de arroz, que le adiciona sabores a este (P1) para convertirlo en P1''. (Botero, 2011) Párr. 9-12

3.3. Nuevos productos para nuevos segmentos de mercado

Nuevos productos, (P3), de tecnología de producción diferente a la de P1 y P2, para nuevos segmentos de compradores/consumidores (M3)

Es el tipo de estrategia que la teoría de mercadeo llama de "diversificación"

El resumen es: Para crecer la empresa

1. se sustenta en su mercado y lo amplía y/o le proporciona más productos para satisfacer nuevas necesidades o necesidades cambiantes
2. se sustenta en su capacidad y conocimiento de producción y le busca nuevos mercados
3. se lanza hacer algo que le es nuevo tanto en Producción como en mercado (Botero, 2011) Párr. 13-17.

3.4. Las UEN o Unidades estratégicas de negocio

Un afamado grupo de estudiosos de la realidad empresarial – el Boston Consulting Group - desarrolló a partir de la experiencia y del conocimiento del comportamiento de los consumidores, la teoría de las SBU o “Strategic Business Units”, que se han traducido al castellano como UEN o “Unidades estratégicas de negocios”

Cada UEN o SBU corresponde a la asociación de un producto P con un segmento de mercado M

El Boston Consulting Group establece lo que llama la “teoría del portafolio de sectores estratégicos” que dice que, para permanecer rentablemente en el tiempo, las empresas deben ofrecer un conjunto de UEN, así:

Unas nuevas, en experimentación

1. Otras que, pasado el periodo de experimentación, resulten rentables y estén en crecimiento
2. Otras, que ya alcanzado su máxima tasa de crecimiento (que es diferente de la tasa de ventas), estén en plena explotación arrojando suficientes ingresos y utilidades a la empresa

Las empresas tendrán sin duda unas UEN que ya están en la fase de agotamiento. Se es exitoso cuando se tienen de manera equilibrada UEN en cada etapa de estas pues ello permite que, siguiendo un proceso permanente en el tiempo, las UEN nuevas.

1. Que son una apuesta (el BCG las llama “incógnitas”) se desarrollen rentablemente.
2. (el BCG las llama “estrellas”) para pasar a ser.
3. Aquellas que le generan las utilidades y el flujo de caja (el BCG las llama “vacas sagradas”) para luego extinguirse por agotamiento.
4. (el BGC las llama “perros muertos”). (Botero, 2011) Párr.

Es importante que los empresarios analicen estos planteamientos y juzguen su utilidad y pertinencia para el desarrollo de sus empresas. Párr. 18-24

Capítulo IV: Plan de negocio y su estructura

Aprende a desarrollar el Plan de Negocio de tu empresa apoyándote en este documento, donde se describen las bases para crear o impulsar un proyecto, los objetivos que hay que cumplir y los medios para alcanzarlos.

El Plan de Negocio consiste en un documento, donde se describen las bases de la creación o del desarrollo de un proyecto empresarial, los objetivos del mismo, al igual que los medios a utilizar para alcanzarlos y para reducir riesgos. Para ello el emprendedor ha de apoyarse en datos objetivos con el fin de proporcionar una opinión realista y positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto.

No existe un plan de negocio único. Ha de adaptarse al público objetivo en cada circunstancia y variará según el grado de desarrollo del proyecto empresarial. La extensión del mismo también dependerá de los objetivos buscados con su presentación, pudiendo variar desde un par de folios hasta la centena en el caso de un plan de negocio detallado necesario para una fase avanzada de un proceso de búsqueda de financiación. (UNIR, SF)

4.1. Estructura de un plan de negocio

4.1.1. Resumen ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los futuros inversores, para ello debe contener un breve resumen de los aspectos más importantes del plan de negocio, debe ser breve, entre uno y dos folios y es aconsejable realizarlo una vez desarrollado todo el plan.

Los principales elementos son:

1. La idea de negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.
2. Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de usuarios
3. Valor del producto o servicio para el público objetivo.
4. Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
5. Entorno competitivo.

6. Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
7. Inversión necesaria.
8. Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio
9. Objetivos a medio/largo plazo.

4.1.2. Descripción del producto y valor distintivo

Este apartado debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto o servicio a ofrecer, es aconsejable empezar a trabajar desde este punto.

4.1.2.1. Descripción general del producto

1. Funcionalidades básicas.
2. Soporte tecnológico.
3. Origen de la idea de negocio.

4.1.2.2. Valor distintivo para el consumidor

1. Público objetivo al que va dirigido y las necesidades que satisface.
2. Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

4.1.3. Mercado potencial

4.1.3.1. Mercado

1. Descripción del mercado.

2. Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.)
3. Grado de consolidación del sector.
4. Factores clave de éxito de este mercado.
5. Barreras de entrada y salida.
6. Evolución y crecimiento.
7. Ritmo de crecimiento histórico y futuro.
8. Tendencias.

4.1.3.2. Público objetivo

1. Segmentación de clientes en base a criterios objetivos.
2. Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
3. Principales factores de crecimiento en cada segmento.
4. Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
5. Volumen de ventas por segmento.
6. Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.
7. Segmento de mercado más atractivo.
8. Factores clave de compra para los consumidores.

4.1.4. Competencia

4.1.4.1. Barreras de entrada

1. Competidores existentes.
2. Nuevos competidores potenciales. Tanto desde el mismo sector y desde sectores relacionados
3. Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes.
4. Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing.
5. Descripción de sus fortalezas y debilidades.

6. Ventaja competitiva respecto a los competidores.
7. Potencial reacción de tus competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

4.1.5. Modelo de negocio y plan Financiero

Detalle de todas las líneas de ingresos. El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables.

4.1.5.1. Requisitos fundamentales de una planificación financiera

1. Cuenta de resultados provisional: especificando las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas (Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas). Las hipótesis conservadoras son más valoradas
2. Proyecciones de cash flow: especificando cuando se alcanzará el breakeven (después de la generación de cash flow positivo).
3. Balance.
4. Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior al breakeven.
5. Valoración de la compañía.
6. Necesidades de financiación, a corto, medio y largo plazo.

4.1.6. Equipo directivo y organización

Equipo directivo: esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los inversores, después del resumen ejecutivo, quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio: "I invest in people, not in ideas".

Un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias.

4.1.6.1. Este apartado debe contener

1. Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
2. Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades y experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
3. Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
4. Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.

4.1.6.2. Organigrama

1. Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades, es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.
2. El diseño organizativo a ser suficientemente flexible para permitir la adaptación de la organización a nuevas circunstancias según la evolución del proyecto.

4.1.7. Estado de desarrollo y plan de implantación

Estado de desarrollo del producto o servicio: fase en la que se encuentra (desarrollado, en fase de desarrollo...). Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testar el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados.

1. Plan de implantación: es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales.
2. Calendario de implantación: principales actividades y responsables.

3. Principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de las actividades.
4. Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones...)

4.1.8. Alianzas estratégicas

Si existe alguna alianza, o se tiene previsto realizar alguna, deben especificarse cuántas, con quién, grado de involucración, estado de desarrollo de las mismas, condiciones, objetivos, etc.

4.1.9. Estrategia de marketing y ventas

4.1.9.1. Posicionamiento

Descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia, como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Estrategia de marketing: en este apartado se debe especificar cuál va a ser la estrategia por seguir para captar el volumen de usuarios deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

4.1.9.2. En la estrategia de marketing se debe detallar

1. Principales medios utilizados para la comunicación, online y offline.
2. Interlocutores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar: empresas de publicidad, empresas de venta de banners.
3. Coste de adquisición y fidelización por usuario.

Si se trata de un nuevo negocio, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el mercado de Internet

tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado.

4.1.9.3. Objetivos de métricas

En este apartado se debe dar un resumen de las ambiciones del negocio en cuanto a las principales magnitudes operativas y volúmenes de facturación futuros.

4.1.10. Principales riesgos y estrategias de salida

Riesgos: podríamos diferenciar dos tipos de riesgos:

4.1.10.1. Riesgos básicos que afectan al mercado

1. Crecimiento menor del esperado.
2. Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología.
3. Costes mayores a los previstos.

4.1.10.2. Riesgos del negocio en sí

1. Entrada inesperada de un competidor.
2. Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

4.1.10.3. Estrategias de contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un apartado en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

1. Modificación del producto y/o servicio ofertado.
2. Modificación del segmento de mercado potencial.
3. Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
4. Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente.
5. Venta o explotación de la tecnología y su patente.
6. Venta de la base de clientes.
7. Liquidación del proyecto en su conjunto. (SN, SF)

Capítulo V: Hipótesis y sus variables

Las líneas de negocios que comercializa TUBELITE S.A. no son suficiente para satisfacer las necesidades actuales de su mercado meta ya que requieren equipos con mayor tecnología y de mayor eficiencia que a mediano plazo les permita minimizar costos. Al introducir esta línea de negocio la empresa tendrá un incremento en la participación, en el mercado, mejor competitividad, líder en el mercado de impresoras de corte de alta definición y una inminente ventaja competitiva respecto a su competencia en el mercado de Nicaragua.

5.1 Variables dependientes

1. Invertir en una nueva línea de negocios de impresoras digitales

5.2 Variables independientes

2. Incremento en la participación en el mercado.
3. Mejor competitividad.
4. Líder en el mercado.
5. Ventaja competitiva.

5.3 Cuadro de operacionalización de variable

No.	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES	FUENTES	NATURALEZA
VARIABLES DEPENDIENTES					
1	Invertir en una nueva línea de negocios.	El desarrollo y crecimiento empresarial obliga a muchas empresas a invertir en nuevas líneas de negocios cuando en la matriz de Boston los productos van trasladándose de un cuadrante a otro inferior o de menos participación y crecimiento de mercado	Informe de ventas, resultados de grupo focal, comportamiento de la competencia de mercado.	grupo focal y método de la observación	Cualitativa y cuantitativa
VARIABLES DEPENDIENTES					
2	Incremento en la participación en el mercado.	El crecimiento y la participación se muestra a través de la matriz de Boston Consulting y esta ayuda a tomar decisiones en cuanto a invertir en una nueva línea de productos o retirar del mercado líneas de productos que no están generando rentabilidad a la empresa.	Crecimiento de la demanda de impresoras de corte para productos gráficos.	grupo focal y método de la observación	Cualitativa.
3	Mejor competitividad.	Ser mejor en el sector de cualquier bien y servicio se debe a la diferenciación de los mismos en el mercado al cual se atiende.	Posicionamiento de la empresa, crecimiento del mercado	Diagnóstico de análisis de la empresa, método de la observación	Cualitativa.
4	Líder en el mercado.	Se mide por medio de las ventas y por la cantidad de estrategias del tercer nivel del producto como es el caso del nivel aumentado.	Mayor atención o cobertura de mercado	grupo focal y método de la observación	Cualitativa.
5	Ventaja competitiva.	La variedad de productos y servicios, mas otros elementos de valor agregado es lo que le da cualquier ventaja competitiva a las empresas.	Resultado de las ventas, informe de quejas de clientes, gestión de ventas y de clientes.	grupo focal y método de la observación	Cualitativa.

Capítulo VI: Diseño de la investigación

6.1 Población y Muestra

La investigación tiene una población general de 180 empresas, existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Se seleccionará una muestreo aleatorio estratificado donde se tomará en cuenta la ubicación de la empresa priorizando Managua que son los de mayor facturación y empresas medianas y grandes con poder adquisitivo de adquirir estos productos.

La muestra para la aplicación del instrumento de investigación se le realizara a 50 personas, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%.

6.2 Aspectos metodológicos

6.2.1 Los instrumentos

Los instrumentos de investigación se basaran en datos primarios y secundarios que se desglosaran en las siguientes actividades:

Instrumentos primarios:

Se selecciona para la recopilación de información interna: se aplicara una entrevista a la gerencia general, al gerente de ventas y al responsable de bodega de la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. con el fin de conocer los alcance y limitaciones de la empresa, así como sus áreas de mejoras.

Se selecciona para la recopilación de información el instrumento de grupo focales dirigidos a los dueños de las empresas y encargados de compras ya que son los tomadores de decisiones para este tipo de adquisiciones.

Se aplicara el método de observación a los clientes que asistan a las instalaciones de la empresa enfocándose en lo que ellos requieren, como es la atención brindada y si encuentran los productos buscados entre otros.

Instrumentos secundarios: El estudio de mercado previo a la elaboración del plan de negocio, así como toda la información presentada en el análisis de los resultados, será una base para para las tomas de decisiones de la empresa TUBELITE, al igual que será de mucha utilidad para los alumnos de grado, posgrado de la facultad de ciencias económicas interesados en este tipo trabajo de campo.

6.2 Formas de procesar la información

Una vez que se hayan obtenido los datos a través de los instrumentos de recopilación de información antes mencionados, se emanará a una transformación de procesamiento cualitativo a cuantitativo para una mejor comprensión de los resultados. Para esto se requiere que el cuestionario que se vaya aplicar de guía en los instrumentos seleccionados sean preguntas abiertas pero con una variedad de respuestas dirigida.

Una vez transformado los datos a cuantitativo se procederá a utilizar el software estadístico informático SPSS para un procesamiento más exacto.

Cuando la información esté analizada, se procederá a presentar la propuesta del plan estratégico de marketing para TUBELITE S.A. considerando todos los elementos necesarios de la información obtenida para la realización y propuestas de las posibles estrategias de comunicación, de mercadeo, de ventas, entre otras.

Capítulo VII: Análisis e interpretación de los resultados

7.1 Análisis cualitativo

Según un estudio realizado por la Universidad Centroamérica revela que el mercado de impresiones y artes gráficas en Nicaragua ha crecido un 22% en el período 2014-2019, esto se da por el interés de las empresas en darse a conocer al mercado por la famosa lucha de “ Marketing” Así mismo preveen un crecimiento del mercado en un 4.8% anual.

7.1.1 Unidades estratégicas de negocios (UEN)

TUBELITE posee 6 unidades estratégicas de negocio que se detallarán a continuación:

UEN	CATEGORIA
Adhesivos	Vinil Brillante Vinil Matte Laminación
Lonas	Lona Banner Lona traslucida
Sublimación	Tazas Platos Jarras cerveceras
Laminas	Láminas de pvc Láminas de acrílico Láminas de aluminio Laminas ACM
Impresoras	D 50” D 54” D 64”
Tubos de Neón	T 10mm T 12mm

	T-15mm
--	--------

7.1.2 Prioridad/Asignación de Recursos a las UEN

A continuación, se detallará la prioridad por cada recurso dentro de las unidades estratégicas de negocio de Tubelite S.A. ponderando con niveles de prioridad de uno a tres, siendo uno el de mayor importancia y tres de menor importancia, este análisis servirá para que la gerencia pueda tomar decisiones en cuales aumentar inversión y en cuales aplicar estrategias para aumentar su rotación.

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
Adhesivo		
Vinil brillante	Volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Vinil Matte	volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Laminación	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
Lonas		
Lona Banner	Volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Lona traslucida	volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
Sublimación		
Platos	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos
Tazas	volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Jarras	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
Laminas		
Laminas PVC	volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Láminas de acrílico	volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Uno
Láminas de Aluminio	discretos volúmenes de venta y contribución	Uno
Laminas ACM	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
-----------------	------------------------	--------------------

Impresoras		
D 50	Volúmenes de ventas y alto grado de contribución	Dos
D 54	Alto grado de contribución	Uno
D 64	Discretos volúmenes de venta y contribución	Uno

UEN/ Categorías	Criterio de asignación	Nivel de prioridad
Tubos		
	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos
T 10		
	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos
T 15		
	discretos volúmenes de venta y contribución	Dos
T 20		

7.2 Oportunidades de crecimiento

El mercado de impresiones en formato ancho, rotulaciones y artes gráficas ha crecido con gran rapidez en Nicaragua y ha beneficiado a TUBELITE, logrando posicionarse como líder en el mercado, sin embargo, este aumento ha ocasionado la inserción de nuevas empresas al mercado.

Es por ello que, TUBELITE ha decidido lanzar una estrategia de desarrollo de productos para ofrecer al cliente una gama completa que permita mantener a sus clientes reales y atraer a los clientes potenciales.

7.3 Estrategia de desarrollo de producto

TUBELITE ofrecerá a sus clientes productos nuevos y mejorados como son impresoras marca Roland de la serie VG2, con tecnología de impresión y corte, que proporciona impresiones de mayor calidad en un menor tiempo. El equipo estará disponible en dos medidas (64 y 54 pulgadas de área de impresión) y cuenta con nuevas tecnologías comparadas con modelos anteriores como son rodillos automatizados de arrastre inteligentes, mega clamps con ranuras que no necesitan ser retirados para cortar el material y nuevas configuraciones de tintas que le permiten reproducir de forma consistente colores específicos de marcas, tonos de piel naturales y combinación de grises neutrales.

Para su lanzamiento se ordenarán 4 unidades, dos unidades del modelo VG2-640 y dos unidades del modelo VG2-540. Se activará una de las unidades para realizar el lanzamiento de los equipos y se invitará a los clientes para realizar demostración del equipo en la sala de ventas de TUBELITE.

Esta estrategia se llevará a cabo a partir del cuarto trimestre del 2019 para cerrar negociación con los proveedores y preparar la publicidad adecuada del lanzamiento de dichos productos.

Capítulo VIII: Análisis de la situacional

8.1. Análisis del mercado

El mercado de rotulaciones y artes gráficas en Nicaragua poseen una demanda elástica donde las ventas están muy sensible a los movimientos de precios, sumado a esto la competencia ha aumentado con la creación de nuevas empresas, sin embargo, TUBELITE cuenta con ventaja competitiva a través de alianzas estratégicas con marcas importantes que le proporcionan exclusividad de productos a nivel nacional, como son las marcas: Roland, Orion, Evolution, Marabú.

8.1.1 Segmentos de mercado meta

Los clientes a los que está dirigido TUBELITE son los siguientes:

1. Empresas de publicidad
2. Talleres de rotulación
3. Empresas troqueladoras

8.1.2 Factores (variables) de los segmentos meta

1. Geográficas: TUBELITE tiene presencia a nivel nacional. Estos segmentos están conformados por 700 establecimientos aproximadamente que son atendidos a través de la fuerza de venta ubicada en la central viajando para visitas periódicamente a la cartera asignada.

2. Demográficas: TUBELITE atiende a las micros, pequeñas y medianas empresas del sector encargado de publicidad, así como también los talleres de rotulaciones.

3. Operativas: El mercado al cual se dirige TUBELITE está compuesto por usuarios frecuentes, que requieren de reposición de inventarios frecuentemente.

4. Situacionales: TUBELITE se enfocará en clientes que necesitan entrega rápida de productos, así como en aquellos volúmenes de pedido pequeños y medianos.

8.2 Necesidades del mercado

Hoy en día el mercado de rotulaciones, impresiones y artes gráficas se ha convertido cada vez más exigente, esto debido a que los clientes se encuentran claros de lo quieren y desean y sus clientes se vuelven exigentes en trabajos que no presenten bandeo, tintas con buena duración al exterior, precisión en el corte, impresiones que logren dar con los tonos corporativos, entre otras exigencias. Así mismo están informados de los constantes cambios tecnológicos en los productos, nuevas tendencias que existen en el mercado, lo que ocasiona que TUBELITE entre en un gran reto para la satisfacción de sus clientes. Por lo que se aplicó una encuesta a los consumidores, donde se identificaron las principales necesidades que se expondrán a continuación con sus respectivas propuestas de solución:

1. Productos de Calidad: La empresa proporciona a sus clientes productos de marcas reconocidas en el mercado que garantizan la eficiencia y durabilidad de cada uno, con el fin que obtengan productos terminados de calidad. Así mismos productos que vayan de la mano con los cambios tecnológicos para un mayor aprovechamiento.

2. Envío de productos: TUBELITE tiene un sistema de envío para sus clientes más frecuentes, donde la empresa asume los gastos de transporte de todos los productos que son solicitados. En el caso de envíos a los departamentos TUBELITE se encarga de llevar el producto a la terminal de buses y brindarle los

datos al cliente para que realice el retiro en la terminal correspondiente. El cobro del transporte lo asume el cliente.

3. Alianzas estratégicas: La empresa proporciona a sus clientes precios competitivos en cuanto al mercado. Las impresoras son unos de los productos más caros que ofrece la empresa, por lo que TUBELITE ha conseguido alianza estratégica con microfinancieras y entidades bancarias, que le permiten al cliente adquirir con mayor facilidad estos productos y de esta manera obtener financiamiento en los equipos.

4. Servicio al Cliente: TUBELITE pretende caracterizarse por ser una empresa que ofrece productos de calidad con un servicio de calidad, es por eso que sus vendedores y sus técnicos, reciben capacitaciones constantes de cómo tratar a los clientes, así como capacitación de los productos que ofrece la empresa, ya que se ofrece asesoramiento al cliente durante y después de la venta.

8.3 Crecimiento del Mercado

Según un estudio realizado por la Universidad Centroamérica revela que el mercado de impresiones y artes gráficas en Nicaragua ha crecido un 22% en el período 2012-2018, esto se da por el interés de las empresas en darse a conocer al mercado por la famosa lucha de "Marketing" Así mismo prevén un crecimiento del mercado en un 4.8% anual.

8.4. Factores claves para el éxito (FCE)

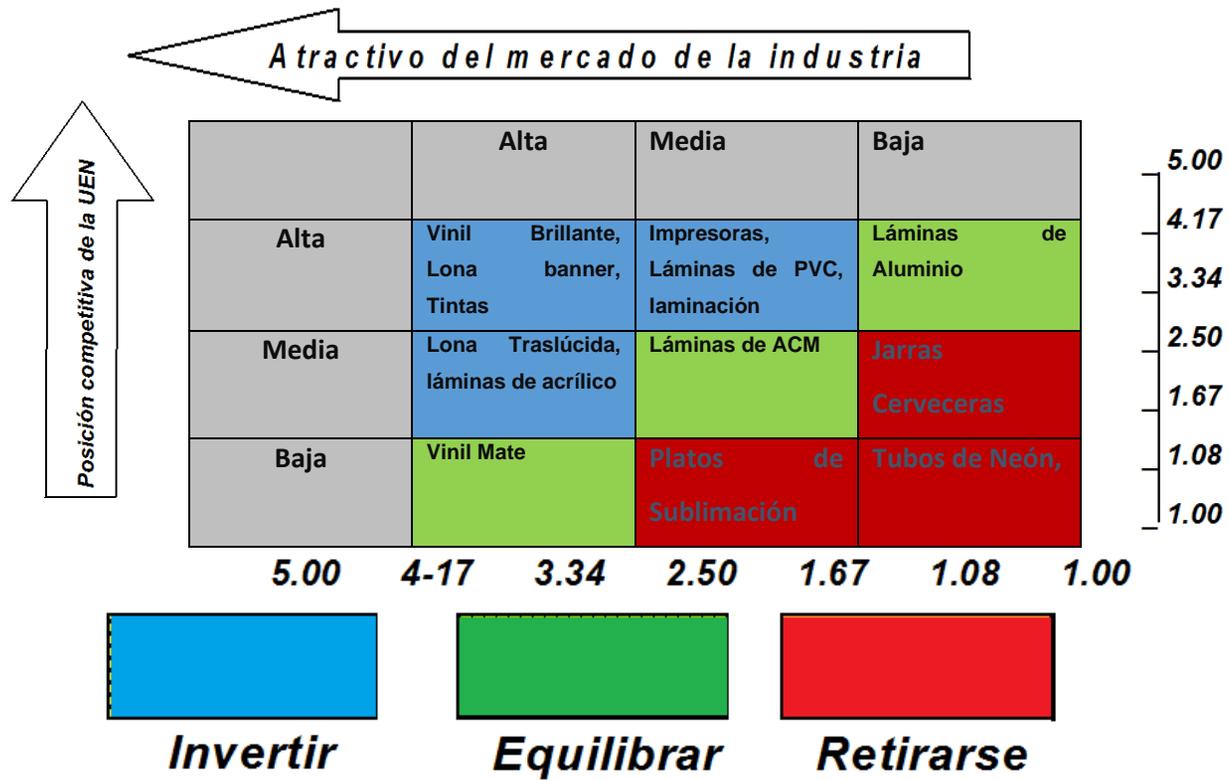
Para mantener el liderazgo en el mercado se deben aplicar los siguientes factores claves:

1. Brindar siempre el mejor servicio y soporte técnico en el país, mediante la capacitación constante del personal.
2. Agilizar los tiempos de entrega de los productos solicitados.
3. Mantener siempre inventarios de los principales productos.
4. Fijar precios de acuerdo a los estipulados por la competencia.

8.6 Matriz BGA TUBELITE

		Participación en el mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento de la demanda	Alto	 <ul style="list-style-type: none"> • Impresoras • Vinil Brillante • Laminación • Lona Banner • Lona Traslúcida 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinil Mate • Tazas de sublimación. • Láminas de ACM • Láminas de Aluminio 
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tintas • Láminas de PVC • Láminas de acrílico 	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos de Neón • Jarras Cerveceras • Platos de sublimación 

8.7. Matriz General Electric



Los productos en las casillas celeste representan los productos en los cuales la empresa debería de invertir, los cuadrantes en las casillas verdes son los productos en los cuales la empresa encuentra un equilibrio y que debe de conservar, mientras los productos que se encuentran ubicados en las casillas rojas son los productos de los cuales la empresa debe comenzar a crear campañas para incentivar su consumo y en caso de que no funcionen liquidar y eliminarlos del inventario.

A continuación, se muestra un ejemplo de la forma en que se realizaron los cálculos para ubicar cada producto en la casilla correspondiente

8.7.1 Atractivo del mercado de la industria

Viniles			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Precios	0.3	4	1.2
Crecimiento del mercado	0.2	5	1
Intensidad de la competencia	0.2	4	0.8
Rentabilidad	0.3	5	1.5
Total	1		4.5

En atractivo de la industria los viniles obtienen una puntuación de 4.5, lo cual indica que tienen un alto atractivo de mercado y es conveniente su comercialización.

8.7.2 Posición competitiva

Viniles			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación del mercado	0.3	4	1.2
Canales de distribución	0.2	4	0.8
Imagen de la marca	0.2	5	1
Calidad del producto	0.3	4	1.2
Total	1		4.2

De esta manera vemos que los viniles se ubican con 4.5 puntos en el eje X o eje del atractivo del mercado y con 4.2 puntos en el eje Y o eje de la posición competitiva,

ubicándolo en la casilla celeste de los productos en los que hay que invertir. (TUBELITE Nicaragua S.A., 2019)

IX. Conclusiones

1. De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se determinó que es muy factible la inversión en equipos de impresión y corte marca Roland, la cual brindará utilidades y mantendrá a la marca y a la empresa como líderes en el mercado de impresoras digitales de gran formato
2. En cuanto al planteamiento de los aspectos estratégicos de la empresa TUBELITE realizados durante 2018- I semestre 2019, se determinó que la empresa compite por precios ante la competencia, a esto se le suma también la gran variedad de líneas de negocios, esto es lo que les ha permitido ser competitivo en el mercado de artes gráficas.
3. La descripción de las distintas líneas de negocios de la empresa TUBELITE y como esta se comporta en el mercado de impresiones digitales. De acuerdo a la participación baja de los productos platos de sublimación, Jarras cerveceras, tubos de neón se realizarán estrategias de promociones como producto agregados en la compra de las nuevas impresoras ROLAND y con ello aprovechar para convertirlas en productos interrogantes.
4. Dada la realización del análisis situacional y de la competencia de TUBELITE Nicaragua S.A.. por medio de la entrevista al gerente general y utilizando el método de la observación, se pudo determinar que uno de los elementos que le brinda fortaleza a TUBELITE es su capital propio y el estar distribuyendo impresoras y materiales de marcas reconocidas a nivel mundial, además de su presencia regional en países como Estados Unidos, México, Panamá, Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.
5. La puntualización de cada uno de los aspectos en los procesos que conlleva un plan de negocio, desarrollando estrategias competitivas respecto a la línea de negocio de

impresoras ROLAND para entrar en operaciones en el último trimestre del año 2019 se basan en los datos cualitativos obtenidos de la entrevista realizada a la gerencia general, en las que se toman aspectos de mercadeo, ventas, precios y proyecciones de ventas para la elaboración de flujo de efectivo para el año 2020.

6. La elaboración del plan de negocios para el lanzamiento al mercado de una línea de negocio para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. para el período 2019, se detallan las estrategias para ampliación de mercados, de clientes y de posicionamiento, en las que se pretenderá mantener los clientes reales ofertándoles un nuevo producto para un mejor y mayor servicios u ofertas y a la vez ampliar la cartera de clientes, de negocios y tener mayor oportunidad de participación y liderazgo en el mercado de artes gráficas en el mercado de NICARAGUA.

XI. Recomendaciones

Plan de negocios para la línea de negocio de impresoras ROLAND

11.1 Estructura ideológica

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos

11.1.1. Nombre de la empresa

TUBELITE Nicaragua S.A.

11.1.2. Misión

Proporcionar a nuestros clientes Soluciones Profesionales supliendo las necesidades de impresión digital en formato ancho, rotulación y artes gráficas a través de una amplia gama de productos y constante capacitación a todo el personal. Se busca promover el más alto estándar de servicio en la industria de forma altamente profesional.

11.1.3. Visión

Alcanzar el posicionamiento en Centroamérica como LIDER en distribución y servicio de productos y equipos innovadores para la rotulación, impresión digital y artes gráficas.

11.1.4. Ventajas competitivas

Completamente seguros que el negocio tendrá éxito y aceptación en el mercado es porque:

1. Será único y original en este tipo de plotter de impresión y corte.
2. Marca reconocida mundialmente.

3. Personal capacitado.
4. Somos líder en el mercado de Nicaragua en plotter de impresión.
5. Precios competitivos.
6. Diversidad de productos.

11.1.5 Competencias

La experiencia y liderazgo en el mercado de impresoras por parte de TUBELITE es lo que permite tomar la decisión de invertir en la compra y distribución de la línea de impresoras de corte ROLAND en Nicaragua (tomando como referencia principal los compradores de Managua, Matagalpa, Estelí, Chinandega).

El dominio de las diferentes líneas de productos, el control total de todas las operaciones tácticas y operativas en todas y cada una de las áreas según el gerente general es lo que le da la fortaleza y los hace muy competitivos en la venta y distribución de productos, así como también tener un personal altamente calificado y capacitado para una buena atención a nuestros clientes.

11.1.6. Oferta

En vista que nuestra competencia es poca en relación a la nueva línea de producto; la empresa TUBELITE S.A. está preparada al riesgo de entrar a este sector de impresoras dirigido a las agencias publicitarias, así como también a empresas que se dedican a la sublimación y venta publicitaria de BTL. Se puede decir también que a mayor riesgo mayor rentabilidad en el negocio de comercialización de impresoras ROLAND, lo fundamental en este aspecto será la honradez tanto con y para mis empleados como también a mis proveedores y clientes.

En cuanto la oferta:

Se pretende cubrir las necesidades y deseos de nuestros compradores a nivel nacional a través de otorgar un producto y servicio que cubra los requerimientos de seguridad, espacio, rápido servicio y entrega de los productos, precios bajos y sobre todo ubicar nuestro negocio como líder en el mercado de impresoras digitales de gran formato.

11.2 Estructura del entorno

En este punto se pretende plantear una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará el plan de negocios de la impresora ROLAND.

11.2.1. Análisis FODA

No	Fortaleza +	Oportunidades +	Debilidades -	Amenazas -
1	Incremento del Posicionamiento de mercado ubicándose como líder en el sector de impresión digital	Mercado en constante crecimiento	Altos desperdicios en materiales	Alzas en los impuestos de importación.
2	La empresa oferta productos que la competencia no ofrece	El cierre de algunas empresas que no se han sabido mantener el ritmo cambiante del mercado.	Excesiva burocracia en los reclamos sobre equipos o productos.	Leyes que prohíban el uso de tintas ecosolventes
3	Se cuenta con el mejor servicio técnico de la región	Apertura de nuevos segmentos de mercados en arte grafica	Costos operativos mucho más altos que la competencia.	Entrada al mercado de competidores fuertes de reconocimiento internacional.
4	Exclusividad de la marca Roland , líderes en equipos de impresión digital a nivel mundial	Nuevos proveedores extranjeros que Ofrecen mismos productos a menor costos	Carencia de regulación del inventario.	Incremento en el uso de equipos y productos sustitutos.
5	Alianzas estratégicas con FAMA para financiar los productos, aumentando las ventas de productos vacas	Incremento de la demanda a nivel nacional lo que permitirá la apertura de nuevas sucursales en los diferentes departamentos de Nicaragua	No se realiza ninguna investigación a la hora de introducir productos nuevos.	Creciente poder de negociación de los clientes.
6	El reparto de materiales es eficaz y se realiza de acuerdo a los tiempos estipulados			

11.2.2. Mercado

11.2.2.1. Descripción del público meta

El público meta estará dirigido a 130 empresas que tienen impresoras y 200 empresas que terciarizan impresiones a nivel nacional. De estos solo en Managua pertenecen 90 de las 130, y 130 de las 200. De las cuales podemos mencionar algunas tales como:

Cliente			
1	Barreto Publicidad	21	Alfa Impresiones
2	Asa posters	22	Express Impresiones
3	Solarco	23	Su Arte
4	TPS Publicidad	24	Soluciones Creativas
5	Full Print	25	Stampa
6	Simplificalo	26	Mundo Gráfico
7	Bolonia Printing	27	Innovad
8	Zegesa	28	Lumicentro
9	Publimerlo	29	Serfosa
10	Rotulaciones Varela	30	Display Nicaragua
11	Uya Comunicaciones	31	Más Publicidad
12	Difuso Comunicaciones	32	Aje Nicaragua
13	Plaza Andrade	33	Suministros Gráficos
14	Tu Arte Publicitario	34	Impresiones Sol
15	Crom Art.	35	Infuinsa
16	Art Publicidad	36	Grupo Harim
17	Rotulaciones Peña	37	Club Nica
18	Copy Fast	38	Serviprinter
19	Copy Cat	39	Pbs Nicaragua
20	Imago S,A	40	Hamlet Publicidad

11.2.2.2. Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio

Según datos por parte de la gerencia las empresas compran equipos en un aproximado de una vez cada cinco años, en su mayoría les dan mantenimiento a las que tienen por

minimizar costos. Esta frecuencia nos permitirá proyectar nuestras ventas y nuestro presupuesto de gastos de operaciones y el stock de inventario que se debe mantener.

11.2.2.3. Estudio de la competencia

La competencia de Tubelite, se encuentra compuesta por 4 competidores directos los cuáles son:

1. Suretka
2. Impobal
3. Soluciones de Nicaragua
4. Continimaca

Las empresas comercializan productos fabricados en diferentes partes del mundo, principalmente productos provenientes de China, Japón y Estados Unidos. TUBELITE es la empresa que tiene mayor antigüedad en el sector, con 12 años en el mercado de artes gráficas. Años después se originó la empresa Suretka, la cual tiene aproximadamente 10 años en el mercado. Soluciones de Nicaragua e Impobal, se originaron en años recientes y fueron conformadas por antiguos trabajadores de Suretka que decidieron comenzar un nuevo negocio con los contactos que habían logrado trabajando en dicha empresa.

En general Suretka era el competidor más fuerte que existía en el sector, sin embargo, las empresas Impobal y Soluciones de Nicaragua han presentado un auge en el mercado y han logrado mermar una porción importante del mercado.

La empresa Suretka es el competidor más fuerte en el área de impresoras de gran formato, con su marca líder MIMAKI, la cual de igual manera distribuye la empresa Soluciones de Nicaragua, la cual es de origen japonés y es de la misma calidad y origen que las impresoras Roland, marca exclusiva que distribuye TUBELITE en Nicaragua. En equipo chinos cuentan con la marca SID en formatos de 3.20mts y de 1.60mts.

Suretka es el tercer principal competidor en materiales de impresión y es el que presenta mayor cuota de mercado en la parte de sublimación, un segmento en el cual se empezó a incursionar recientemente, pero en el cual no se ha podido posicionar TUBELITE de la manera esperada.

La empresa Impobal, distribuye equipos marca Epson de origen japonés y marcas como Withcolor de fabricación China y es un competidor un tanto débil en el área de impresoras de gran formato, sin embargo, en la venta de materiales como lonas, láminas de pvc, vinil y tintas, es donde se vuelve un competidor bastante fuerte y que se está posicionando de manera peligrosa en el mercado, ya que es el principal competidor en lo que es materiales para impresión.

Soluciones de Nicaragua vale recalcar, igualmente distribuye la marca Mimaki de origen japonés, única marca en equipos de impresión ya que no cuentan con opciones en equipos chinos. La empresa distribuye materiales para impresión digital y tiene una importante cuota del mercado.

Contimaca es un competidor relativamente nuevo pero que está entrando al mercado con políticas agresivas de financiamiento interno de equipos, las cuales resultan atractivas para los clientes y cuenta con su marca Fénix en equipos chinos, la cual es muy variada ya que cuentan con equipos CNC, láser, impresoras, calandras, plotter de corte, etc bajo esta marca. La empresa de igual manera distribuye variedad de productos para impresión digital y está ofertando servicio técnico para equipos propios o de la competencia.

A continuación, se muestra una tabla, en la que se aprecian los precios de algunos materiales con su respectiva cuota de mercado para que sirvan como referencia:

Lonas 1 metro 13 onzas					
	Tubelite	Suretka	Impobal	Soluciones de Nic.	Contimaca
Precio	\$ 44.41	\$ 46.00	\$ 45.00	\$ 44.50	\$ 46.00
Participación de mercado	25%	15%	24%	16%	20%
Vinil adhesivo goma gris (1.37mts)					
Precio	\$ 97.38	\$ 91.00	\$ 99.00	\$ 87.00	\$ 96.00
Participación de mercado	30%	20%	25%	10%	15%
Sublimación					
Precio	\$ 1.66	\$ 0.99	\$ 1.70	\$ 1.20	\$ 1.55
Participación de mercado	15	35	10	30	10
Láminas de PVC (3mm)					
Precio	\$ 11.00	\$ 11.50	\$ 10.50	\$ 10.00	\$ 11.00
Participación de mercado	25%	20%	23%	22%	10%
Impresoras (64plgds sin corte)					
Precio	\$14,995.00	\$13,995.00	\$10,500.00	\$ 13,995.00	\$ 9,000.00
Participación de mercado	24	15	21	23	17
Laminas de Aluminio Doradas					
Precio	\$ 140.00	\$ 135.00	\$ 180.00	\$ 145.00	\$ 160.00
Participación de mercado	20%	25%	15%	25%	15%

11.2.3. Estructura mecánica

La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que me ayudará a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario.

Para ello definiremos las siguientes estrategias

11.2.4 Precio del producto

Producto	Precio
Roland Truevis VG-540	\$17,995.00
Roland Truevis VG-640	\$21,995.00

Los precios establecidos para estos productos provienen de un convenio realizado con Roland DGA, que consiste en que los equipos marca Roland vendidos en Nicaragua, presentan el mismo precio que el precio de lista de Roland Estados Unidos, para evitar que la gente importe sus equipos ya que presentan la plusvalía de la garantía extendida a través de Tubelite, así como soporte técnico local.

11.3. Ventas estimadas por año

Roland VG-540			Roland VG-640		
Año	Unidades	Valor	Año	Unidades	Valor
1	8	143960	1	6	131970
2	9	161955	2	7	153965
3	10	179950	3	8	175960

Se tiene previsto vender el primer año 8 unidades del modelo VG-540 y 6 unidades del modelo VG-640, con un incremento anual del 12% sobre las ventas de estos equipos. La proyección de ventas se realizó a 3 años, ya que en ese período aproximadamente se realizan renovaciones a los modelos por parte del proveedor (Roland DGA).

11.3.1. Comparación de precios de ventas

Tubelite		Suretka		Soluciones de Nic.		Impobal		Contimaca	
Modelo	Precio	Modelo Similar	Precio	Modelo Similar	Precio	Modelo Similar	Precio	Modelo Similar	Precio
Roland VG-540	\$17,995.00	Mimaki CJV 130	\$15,995.00	Mimaki CJV 130	\$15,995.00	N/A	N/A	N/A	N/A
Roland VG-640	\$21,995.00	Mimaki CJV 160	\$19,995.00	Mimaki CJV 160	\$19,995.00	N/A	N/A	N/A	N/A

En el caso de Nicaragua solo hay dos competidores que se dedica a vender tecnología similar a la marca Roland los que son Soluciones de Nicaragua y Suretka S,A con su marca Mimaki, la cual comparten ambas empresas. En el caso de los competidores Impobal y Contimaca lo que ofrecen para realizar trabajos de impresión y corte, es un combo en el ofertan una impresora y un plotter de corte por separado.

11.3.4 Planes de pago

En vista que nuestros productos son de venta directa, el sistema de pago de los consumidores se hará en efectivo y también por medio de las tarjetas de crédito.

1. Las políticas de pago establecerán un descuento del 10% en el caso que se pague en efectivo su totalidad.
2. Se dará el producto al crédito en seis cuotas divididas mensualmente, con una prima del 40% del valor del producto.

11.3.5. Canales de distribución

Estratégicamente se distribuirán de acuerdo con el segundo nivel de canales de distribución. Productor – Mayorista - Detallista.

Dado que las ventas se harán a lo inmediato y dadas las proyecciones de ventas se tratará de garantizar inventario del 20% según proyección de ventas mensual y anual.

El inventario se hará por medio de un cardex de la forma PEPS primero en entrar primero en salir, y estará a cargo del responsable de compras y del departamento de ventas.

11.3.6. Comunicación de Marketing

A continuación, se presenta el plan de comunicación y de promoción de ventas:

Presupuesto de marketing			
Concepto	Anual en Dólares		
Presupuesto de comunicación integral de Marketing	Cantidad	Costo	Total
Elaboración e impresión de volantes	3000	\$ 0.06	\$ 180.00
Elaboración e impresión de Brochures	1000	\$ 0.89	\$ 890.00
Elaboración de panfletos de descuentos	3000	\$ 0.06	\$ 180.00
Tazas sublimadas	200	\$ 2.68	\$ 536.00
Lapiceros serigrafiados	600	\$ 0.59	\$ 354.00
Agendas Personalizadas	200	\$ 8.94	\$ 1,788.00
Rotulación exterior y Publicidad en Fachada	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Tubelite University	6	\$ 357.00	\$ 2,142.00
Publicidad Interna (roller up, microperforados, Vitrinas)	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Total			\$ 8,870.00

El plan de marketing tendrá un costo de \$8870.00 anuales, en los cuales se incluyen materiales publicitarios de apoyo como son volantes y brochures, además de productos de regalías a nuestros clientes más fieles a manera de incentivo, como son lapiceros, tazas sublimadas y agendas personalizadas.

La rotulación de la empresa se pretende cambiar los rótulos exteriores cada año, principalmente el de los vidrios externos y el rótulo iluminado, además de renovar el arte de los roller up dependiendo de las promociones o información a nuestros clientes que se pretenda realizar.

Tubelite University es una actividad que está prevista realizarse cada dos meses, en los cuales se les brinda talleres a los clientes sobre equipos, materiales, técnicas de aplicación etc, a manera de promocionar los materiales y equipos que se distribuyen y a la vez apoyar a los clientes a que aprendan a potencializar sus equipos y sus negocios.

Plan de promoción de ventas					
Metas	Estrategias	Oportunidad	Táctica	Concepto	Segmento
1. Mantener cliente actuales	Promociones de valor agregado: Generar una razón para comprar agregando algo de valor a la compra	Incrementar compras	Oferta de bonificación	Un día y una noche en hotel Mozonte para 2 personas con cena y desayuno incluidos por la compra de Roland VG-640	Dueños de empresas de rotulaciones y clientes nuevos que adquieran estos equipos
2. Incrementar la frecuencia de compra	Promociones de precio: Se usan para lograr un aumento en las ventas a corto plazo, reducir inventario o liquidar mercadería vieja o de movimiento lento.	Superar fluctuaciones de ventas de las líneas de adhesivos, sublimación y lonas	Ofertas especiales en los meses de febrero, mayo, agosto y Noviembre.	Al adquirir un equipo Roland Sg-540 puedes escoger un rollo de lona, uno de vinil o una plancha de sublimación A4.	Dueños de empresas de rotulaciones y clientes nuevos que adquieran estos equipos
3. Incrementar el monto o volumen de compra en cada visita.	Pomoción regalo de premio diferido: Consiste en un talonario, en el que se van acumulando puntos, para obtener diferentes premios	Incentivar las ventas de todas las categorías	Tabla de puntos con diferentes niveles, al alcanzarlos se reclama el premio más alto	Cada dólar comprado acumula 1 punto, premios en diferentes categorías (2000, 4000,6000,8000,10000,15,000 y 20,000)	Clientes de todas las categorías

El plan de promoción pretende incentivar las ventas de nuestros productos y obtener fidelización por parte de nuestros clientes, lo cual significará un aumento en las ventas de la empresa Tubelite.

11.4. Estructura financiera

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Equipos Roland	17995.00	17995.00	21995.00	39990.00	17995.00	17995.00	39990.00	17995.00	21995.00	21995.00	21995.00	17995.00
Total Ingresos	17995.00	17995.00	21995.00	39990.00	17995.00	17995.00	39990.00	17995.00	21995.00	21995.00	21995.00	17995.00
Egresos												
Compras	12596.50	12596.50	15396.50	27993.00	12596.50	12596.50	27993.00	12596.50	15396.50	15396.50	15396.50	12596.50
45% Efectivo	5668.43	5668.43	6928.43	12596.85	5668.43	5668.43	12596.85	5668.43	6928.43	6928.43	6928.43	5668.43
55% mes siguiente		6928.08	6928.08	8468.08	15396.15	6928.08	6928.08	15396.15	6928.08	8468.08	8468.08	8468.08
Gastos activos (7% sobre ventas)	1259.65	1259.65	1539.65	2799.30	1259.65	1259.65	2799.30	1259.65	1539.65	1539.65	1539.65	1259.65
Gastos de ventas (5% sobre ventas)	899.75	899.75	1099.75	1999.50	899.75	899.75	1999.50	899.75	1099.75	1099.75	1099.75	899.75
Plan Promocional	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17	739.17
Total Desembolsos	8566.99	15495.07	17235.07	26602.89	23963.14	15495.07	25062.89	23963.14	17235.07	18775.07	18775.07	17035.07
Dif. Ingresos-Desembolsos	9428.01	2499.93	4759.93	13387.11	-5968.14	2499.93	14927.11	-5968.14	4759.93	3219.93	3219.93	959.93

Para poder cumplir cada una de las estrategias de mercadeo, ventas y sobre todo la parte financiera, la empresa deberá:

1. Garantizar el cumplimiento de elaboración y ejecución de un plan de adquisiciones para no crear disminución en los inventarios de los productos a ofrecer.
2. Llevar una vigilancia estricta de las ventas y vigilar el gasto administrativo, de ventas y el promocional.
3. Realizar reuniones y capacitaciones con el personal de ventas dos veces por mes para hacer diagnóstico de comportamiento de ventas.
4. Ante cualquier anomalía de quejas de los clientes, se deberá de informar a lo inmediato a gerencia y poder dar así una respuesta positiva a los clientes.
5. Crear estrategias de promociones cruzadas con hotel Mozonte, con el fin de estimular las ventas y esto a su vez ayudará a mantener y ganar posicionamiento a la empresa.

XII BIBLIOGRAFIA

Belmonth, D. (23 de Marzo de 2013). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos96/mezcla-del-marketing/mezcla-del-marketing.shtml>

Botero, M. A. (24 de Enero de 2011). *www.gerencie.com*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <https://www.gerencie.com/estrategias-de-desarrollo-empresarial-las-unidades-estrategicas-de-negocio.html>

descuadrando.com. (23 de Enero de 2015). Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de http://descuadrando.com/Unidad_estrat%C3%A9gica_de_negocio

Dr. Clavo, C. (26 de Enero de 2010). *www.mercadeo.com*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/unidades-estrategicas-de-negocios-uen/>

Durán, D. (29 de Marzo de 1999). Obtenido de <file:///C:/Users/Docentes/Desktop/Del%20benchmarking%20al%20outsourcing%20estrategico.pdf>

SN. (SF). *Entrepreneur.com/article/269219*. Recuperado el 29 de julio de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

TUBELITE Nicaragua S.A. (10 de Marzo de 2019). Resultados de la entrevista. Managua, Nicaragua.

Vianica. (SF). *Vianica.com*. Obtenido de <https://vianica.com/sp/nicaragua/granada/granada/6.3>

XIII. Anexos

13.1 Cuestionario para realizar grupo focales en TUBELITE

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA
CUDECE - PROCOMIN
Maestría en Gerencia de mercado
Preguntas para entrevista del grupo focal de TUBELITE S.A.

Tema: Plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una línea de negocio para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. para el período 2020

Objetivo del estudio: Elaborar un plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una línea de negocio para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. para el período 2020.

Agradecemos atentamente su colaboración contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Con cuantas líneas estratégicas cuenta la empresa TUBELITE?
2. ¿Cuál es la prioridad o asignación de recursos a cada una de las líneas de productos de TUBELITE?
3. ¿Cree usted que TUBELITE sigue teniendo oportunidad de mercado en este tipo de productos?
4. ¿Cuál es la estrategia que implementa TUBELITE actualmente?
5. ¿Cuál es el mercado que actualmente atiende (clientes)?
6. ¿Cree usted que existan necesidades en el mercado de impresoras gráficas, cuál es su tendencia?
7. Mencione las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tenga la empresa según su usted.
8. ¿Está tomado la empresa algunas medidas correctivas para mejorar las debilidades?
9. ¿según usted cómo se ha estado comportando la competencia en el último año?
10. ¿Cuál es la participación de TUBELITE S.A. según los precios en el mercado?
11. ¿Podría detallar la participación del mercado de cada de una de sus líneas de productos según la matriz de BOSTON?

13.2 Cuestionario guía para observación