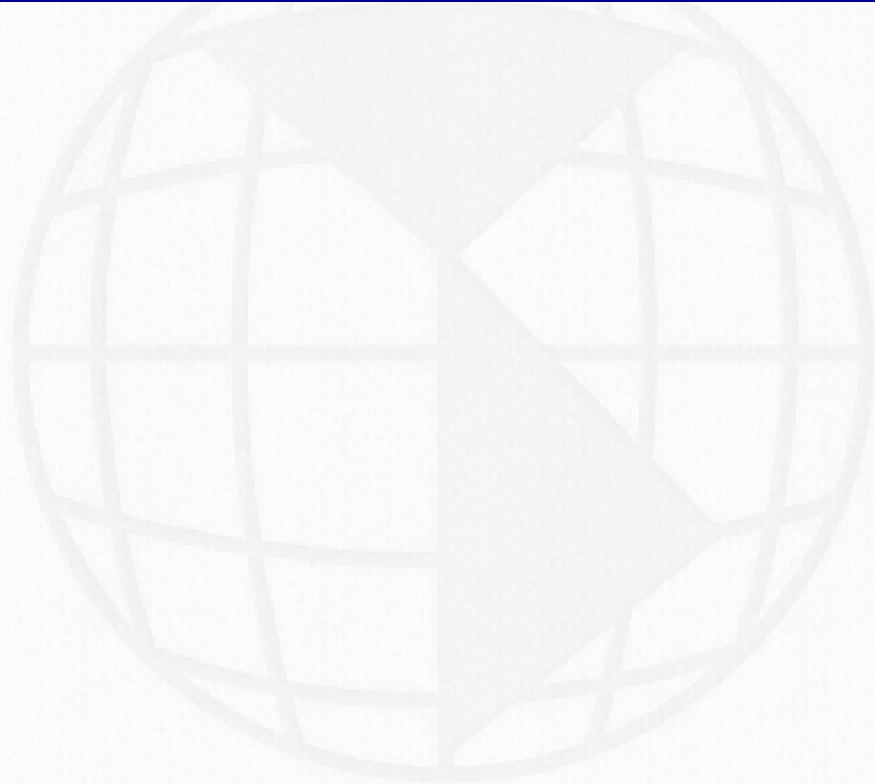




UNID[®]

U N I V E R S I D A D
I N T E R A M E R I C A N A
P A R A E L D E S A R R O L L O

APERTURA DE NEGOCIOS



Sesión No. 12

Nombre: Resumen ejecutivo.

Objetivo de la sesión: Al finalizar la sesión, los estudiantes tendrán conocimiento sobre el mercado potencial y las competencias distintivas. Asimismo, conocerá un resumen financiero.

Contextualización

Hemos recorrido durante once sesiones la constitución de la empresa y lo que la define. Su misión, visión y valores. Sus estrategias de mercado y su competencia. Sus directivos y la capacitación de la gente. Este es el momento de tocar un último punto que va dirigido hacia el futuro; y el futuro de nuestra empresa depende del mercado.

¿Qué mercado está ahí a nuestra disposición?

¿Cómo acceder a él?

Existen competencias o capacidades que las empresas deben poseer para poder permanecer en un mercado. Por ejemplo, que el producto cubra la calidad requerida, que se entregue a tiempo y que se respete el precio pactado son requerimientos básicos. Pero para poder seguir conquistando mercados hay que vencer a la competencia.



http://es.123rf.com/photo_16426421_guerra-concepto-de-juego-en-un-juego-de-tablero-de-ajedrez.html

Introducción al Tema

Después de la Segunda Guerra Mundial el mundo se vio necesitado de productos de todo tipo. La atención de las empresas estuvo dirigida a cómo producir lo suficiente para poder satisfacer los múltiples mercados que requerían de todo lo que estuviera disponible.

Pero a **medida que el Siglo XX** llegaba a sus últimas décadas, los mercados se veían invadidos por el creciente número de marcas, y las ofertas le ganaban las carreras a las demandas. **El Marketing se revistió de una importancia no antes tenida con la investigación de mercados como una de sus disciplinas básicas.**

La investigación de mercados es una actividad constante dentro de las organizaciones. Encontrar nuevos mercados para nuestros productos.

¿Cuál es la importancia de obtener nuevos mercados?

¿Es mejor que enfocarse a obtener nuevos productos dentro de nuestro mercado?

¿Qué es un mercado potencial?



http://www.practicalteam.com/blog/wp-content/uploads/2013/04/segmentacion_mercados.jpg

Explicación

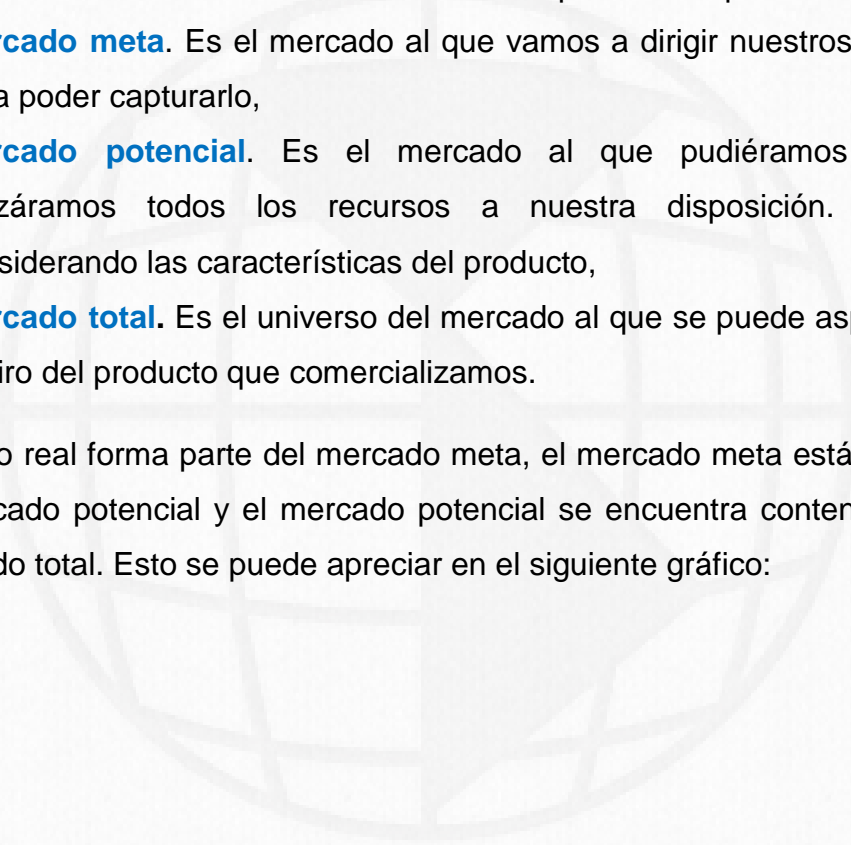
Mercado Potencial

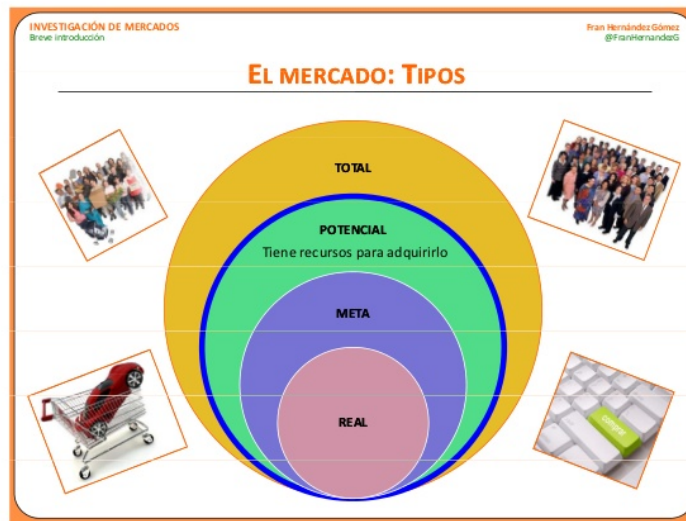
Recordemos qué productos y mercado van de la mano y no pueden analizarse por separado. La empresa vive de los clientes y ellos forman la parte atractiva de nuestro mercado. Es por eso que el análisis constante de éste es una responsabilidad de la empresa.

Existen cuatro tipos de mercados:

- **Mercado real.** Es el mercado actual en el que nuestro producto se vende,
- **Mercado meta.** Es el mercado al que vamos a dirigir nuestros esfuerzos para poder capturarlo,
- **Mercado potencial.** Es el mercado al que pudiéramos llegar si utilizáramos todos los recursos a nuestra disposición. Esto es, considerando las características del producto,
- **Mercado total.** Es el universo del mercado al que se puede aspirar, dado el giro del producto que comercializamos.

El mercado real forma parte del mercado meta, el mercado meta está contenido en el mercado potencial y el mercado potencial se encuentra contenido dentro del mercado total. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:





<http://es.slideshare.net/FranHernandezG/introduccion-a-la-investigacion-de-mercados-marketing-i-15695408>

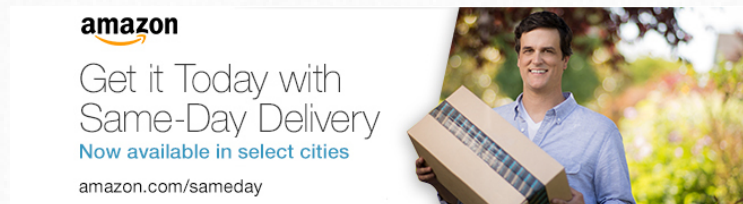
Competencias Distintivas

Para poder conservar su mercado real actual, capturar el mercado meta o pensar en tratar de tomar tajada del mercado potencial, la empresa utiliza estrategias de mercado (**defensiva, ofensiva, de flanqueo y de guerrillas**) y tácticas formadas con las 4Ps del marketing (**producto, precio, plaza y promoción**). El manejo de las estrategias y de las tácticas le da a la organización ventajas contra sus competidores. A estas ventajas es lo que conocemos como **diferenciadores o competencias distintivas**.

Estos diferenciadores o competencias distintivas proveen a la empresa sellos característicos que el mercado reconocerá a través de la marca.

Existen competencias fundamentales que toda empresa posee de acuerdo al giro del negocio, pero éstas no deben ser confundidas con una competencia distintiva. Por ejemplo, cualquier empresa distribuidora de productos debe entregar los productos que se compren a través de su página en un máximo de 48 horas. Tal vez, 24 horas cuando se hace con un servicio exprés. Pero

solamente Amazon ofrece la entrega de productos en el mismo día, bajo algunas condiciones específicas. La capacidad se vuelve una ventaja o competencia distintiva de Amazon.



<http://exclusivo24.com/28267-amazon-extiende-su-servicio-de-envio-en-el-mismo-dia-mas-ciudades-de-usa.html#>

Las ventajas distintivas o diferenciadores se logran a través del análisis constante y una actitud de querer ganar en el mercado: creatividad, innovación y conocimiento.

Resumen Financiero

Toda la actividad que realiza una empresa y su búsqueda incesante por la conquista de mercados lleva una finalidad de logro económico. Después de todo, estamos hablando de un negocio. Los estados de resultados son reportes contables y financieros que sirven para dos propósitos: reconocer lo llevado a cabo en cuanto a pérdidas o ganancias de la empresa y plantear financieramente el futuro.

El estado de resultados recibe varios nombres:

- Estado de resultados,
- Balance,
- Estado de pérdidas y ganancias,
- Profit and Losses o P&L (por el idioma Inglés.)

Es importante hacer mención del P&L, ya que es un acrónimo muy reconocido a nivel internacional y en la mayoría de las empresas grandes y medianas se maneja para la obtención del precio, para determinar el estado actual y futuro del negocio, para encontrar mejoras en gastos, etcétera. Como te lo mostré en la sesión anterior, el P&L puede presentar varios formatos. Uno que en lo personal prefiero, te lo muestro a continuación:

Volumen diario unidades		600
Días laborales		240
Volumen		144,000
Valor del BOM	\$	1,124.48
M-up 1%	\$	11.24
Aduanas y fletes	\$	88.10
Profit	\$	4.41
Costo de llevar en inventario	0.40% / BOM \$	4.50
Desperdicio	0.60% / BOM \$	6.75
MVA	\$	27.97
Profit sobre costo de MVA 5%	\$	1.40
Riesgos por nuevo negocio	\$	10.00
Precio	\$	1,278.85

Como puedes ver es un ejemplo siguiendo el formato visto en la sesión anterior cuando determinamos los costos a incluir. La lógica es simple:

- Determino las unidades a producir y vender. Éstas vienen por la demanda o pronóstico de ventas ya establecido.
- Ahora se asignan los costos unitarios y los costos fijos se prorratan entre las unidades para tener un total de costos.

- Recuerda que en el MVA se incluyen la mano de obra, amortización del equipo, etcétera.
- Ahora, hay que agregar el profit o ganancia de operación que deseamos para nuestro producto. He marcado con color rosado estos agregados.
- La suma de los costos y las ganancias por operación dan como resultado el precio del producto.

Pero, el ejercicio no está terminado. Ahora debemos hacer un puenteo entre el valor real y el esperado:

Unidades reales vendidas	578
Ventas reales	\$739,174.10
Costos y gastos reales	\$70,100.00
Utilidad real	\$669,074.10
Utilidad esperada vendiendo 600 unidades a \$ 1278.85	\$767,308.75
Diferencia de utilidad	-\$98,234.65

Aquí vemos que aún y cuando existió utilidad, ésta es por debajo de la esperada. Existen componentes de **volumen y de costo – gastos**. Se deberá analizar cada etapa para estar seguros que se toman las medidas necesarias en cada parte de la cadena de valor de la empresa a fin de llevar la utilidad al menos al valor esperado en el futuro.

Conclusión

Los mercados son territorios a conquistar, lo cual se logra a través del desarrollo de diferenciadores o competencias distintivas. Con ellas, la empresa, a través de su marca será reconocida y preferida por el mercado: mejores productos, más rapidez, mejores propuestas de servicio, por ejemplo, serán las cartas de presentación para derrotar a la competencia.

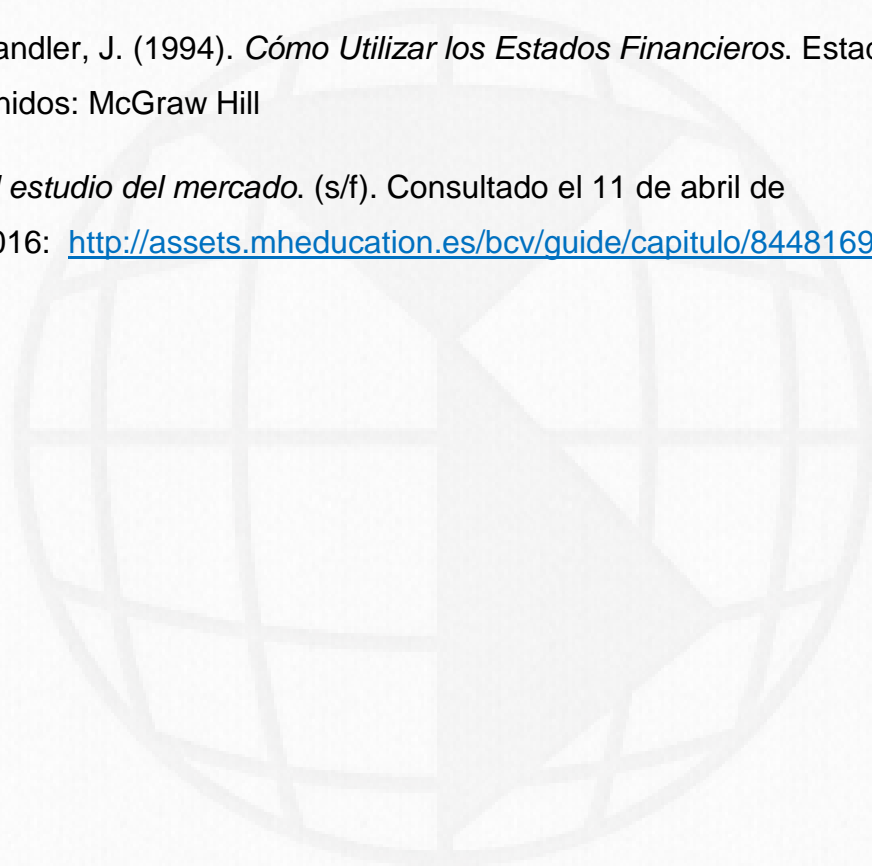
Estos competidores se encuentran en los cuatro tipos de mercado: el real o actual, el mercado meta, el mercado potencial y el mercado total. Es menester de cualquier negocio buscar preservar su mercado actual, tratar de capturar en el corto o mediano plazo el mercado meta y buscar el mercado potencial a largo plazo. Para desarrollar estas competencias distintivas hay que tomar en cuenta cuatro estrategias de mercado (ofensiva, defensiva, de flanqueo y de guerrillas) y 4 elementos tácticos: producto, precio, plaza y promoción.

Finalmente, hay que recordar que toda la actividad de la empresa en el mercado busca remuneración financiera, es el objetivo final de cualquier negocio. Para poder controlarlo hay que ver al pasado contable y al futuro financiero. La herramienta más común es el reporte del estado de resultados.



Para aprender más

- Pérez, V. (2015). *Análisis interno: competencias distintivas ventajas competitivo*. Consultado el 11 de abril de 2016: https://prezi.com/kz3_ltbbums/analisis-interno-competencias-distintivas-ventajas-competit/
- Bandler, J. (1994). *Cómo Utilizar los Estados Financieros*. Estados Unidos: McGraw Hill
- *El estudio del mercado*. (s/f). Consultado el 11 de abril de 2016: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>



Actividad de Aprendizaje

Instrucciones:

Con la finalidad de reforzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la sesión, elige una empresa para llevar a cabo un **ensayo**. Ésta puede ser donde trabajas o alguna otra. Se te pide la siguiente información:

- Nombre de la empresa.
- Giro de la misma y productos que manufactura o comercializa.
- Datos varios: Dirección, número de empleados, fecha de establecimiento.

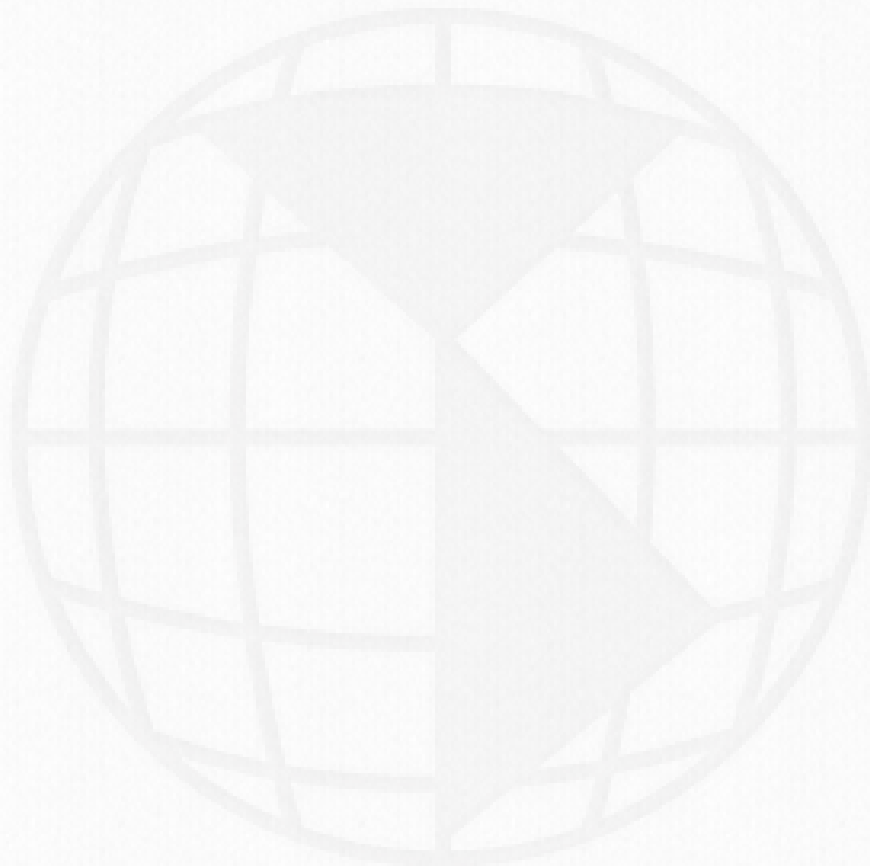
Presenta lo siguiente:

1. Determina el mercado real, mercado meta y mercado potencial del producto seleccionado. Para lograrlo define geografía, perfil de clientes y potencial de crecimiento de los mercados. Utiliza tu criterio.
2. Especifica y describe al menos tres diferenciadores o competencias distintivas que te pueden ayudar a lograr conservar el mercado actual y conquistar los mercados meta y potencial.
3. Busca el estado de resultados del producto y muéstralo.

La actividad representa el 5% de tu calificación y se tomará en cuenta lo siguiente:

- Tus datos generales
- Título
- Desarrollo del ensayo
 - * Introducción

- * Contenido
 - * Conclusiones
 - * Ortografía y calidad de redacción
- Contundencia en tus aseveraciones.



Cibergrafía

Hernández, F. (2012). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Consultado el 11 de abril de 2016:

<http://es.slideshare.net/FranHernandezG/introduccion-a-la-investigacion-de-mercados-marketing-i-15695408>

Jardón, C., y Martos, M. (s/f). *Determinación de Competencias Distintivas en Pymes*. Consultado el 11 de abril de

2016: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=222:determinacion-de-competencias-distintivas-en-pymes&catid=91:articulos-en-espanol

