

Num Reg. AEAT.371
Procedencia DONACION
Proveedor ALU
Fact. Núm. _____
Precio _____
Fondo CONCIUPO5
Revisado por JMS6
Fecha 28/11/05
Catalogador _____
Fecha _____



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado**

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

ARTE INDIO: Elaboración del caso y propuesta de solución

Que presentan

**Agustín de Jesús Alfaro Abúndiz
Octavio Constantino Pérez**

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

**M.D.E. Manuel Montoya Ortega (Director de tesis)
M.A. Socorro Domínguez Casanova (Asesor)
Dr. Enrique Villegas Valladares (Asesor)**

San Luis Potosí, S.L.P.
13 de Octubre del 2005

Tesis

**ARTE INDIO:
Elaboración del caso y propuesta de solución**

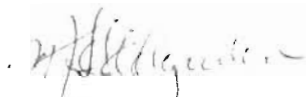
Que presentan

**Agustín de Jesús Alfaro Abúndiz
Octavio Constantino Pérez**

Aprueban para su defensa en el examen de grado:



M.D.E. Manuel Montoya Ortega
Director de tesis



M.A. Socorro Dominguez Casanova
Asesor



Dr. Enrique Villegas Valladares
Asesor

Dedicatoria

*A los amores de mi vida. **Elvia, Yosy y Micky**, quienes participan conmigo en los esfuerzos de mis proyectos y me dan la energía para lograrlos. Por las horas que le ceden a mi desarrollo personal y las "porras" que me brindan.*

*A mis padres y mi hermano. **Carmelita, Homero y Gerardo**. Por infundir y alentar en mí, con su ejemplo, el espíritu de superación y realización. Por enseñarme a cada instante, que en la vida "creer es triunfar".*

Agustín

A mis padres quienes me han apoyado en todo, este es el resultado del esfuerzo de un servidor y el suyo, muchas gracias por todo. A mi tía Amparo por su apoyo y cariño.

A mi esposa Hilda y a mi niña Gis por su amor, cariño y comprensión

Octavio

Nuestro agradecimiento

*A los **Sres. Ricardo y Rebeca de la Torre**, por su disposición a colaborar en este proyecto. El tiempo invertido en las entrevistas. La actitud de apertura y confianza mostrada al compartir las experiencias de su notable trayectoria empresarial.*

*Al **Maestro Manuel Montoya Ortega**, por su invaluable orientación. Sus acertados y oportunos comentarios durante las sesiones de asesoría, nos definieron la pauta a seguir, tanto en la estructura temática, como en la redacción y propuesta de solución del caso.*

*A la **Maestra Socorro Domínguez Casanova**, por su valiosa asesoría. Los conocimientos que nos transmitió, sus puntos de vista y observaciones, nos permitieron especificar y puntualizar conceptos fundamentales en la elaboración del presente trabajo.*

*Al **Dr. Enrique Villegas Valladares**, su guía en los conceptos de administración estratégica y en el uso del método del caso, fue un imprescindible apoyo académico. Por la confianza depositada en nosotros y su ejemplar labor de vinculación con los dueños de la empresa.*

*A los **Maestros y directivos del Posgrado**, quienes contribuyeron a nuestra formación a lo largo de nuestra carrera. A los que con su aportación a nuestro conocimiento en cada una de sus clases, transformaron nuestra visión profesional y personal.*

Resumen

El presente informe es resultado de la investigación a la trayectoria de *Arte Indio*, empresa mexicana dedicada a la venta y elaboración de artesanías originales hechas principalmente de barro de mina elaborado con técnicas prehispánicas.

Posterior a la introducción, se incluye un marco teórico acerca del método del caso, del modelo de las 5c's y las 4p's (*Dolan, 1999*) y del modelo de planeación estratégica (*David, 1988*). Conceptos y modelos utilizados en la escritura del caso, el análisis y la propuesta de solución.

Se añade íntegro el texto con la redacción del caso y sus anexos, así como la nota de enseñanza correspondiente. En el caso, se relatan las decisiones tomadas ante hechos cotidianos de la organización, con el objetivo de servir como base de discusión y no como una evaluación de lo correcto o incorrecto de esas decisiones. Los hechos narrados comprenden desde los orígenes de la empresa hasta mediados del año 2005, con énfasis en los sucesos relacionados con el mercado.

En seguida, se describe el análisis del caso, que consiste en exponer la situación actual y la definición del problema con el apoyo del modelo de las 5c's y las 4p's. A continuación, se presenta la propuesta de solución relacionada con el posicionamiento y la mezcla comercial de la empresa.

Finalmente, se utilizan algunas herramientas de planeación estratégica para determinar la visión, misión, evaluación de los factores externo e interno de la empresa, los objetivos estratégicos y las estrategias resultantes sugeridas para su logro.

Contenido

	Página
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del problema de estudio	1
1.3. Objetivos	2
1.4. Justificación	2
1.5. Estructura temática	2
2. Marco teórico	5
2.1. El Método del caso	5
2.1.1. Origen del método	5
2.1.2. Redacción del caso	5
2.1.3. Ventajas del uso del “Método del Caso” como herramienta de diagnóstico	6
2.2. Modelo de las 5c’s y las 4p’s	7
2.2.1. Análisis de los clientes	9
2.2.2. Análisis de la empresa	10
2.2.3. Análisis de la competencia	10
2.2.4. Análisis de los colaboradores	10
2.2.5. Análisis del contexto	11
2.2.6. Producto	11
2.2.7. Canales de distribución	14
2.2.8. Promoción	18
2.2.9. Precio	21
2.3. Planeación estratégica	24
2.3.1. Inicios de la planeación estratégica	24
2.3.2. Definición	24
2.3.3. Ventajas de la planeación estratégica	24
2.3.4. Declaración de la visión y la misión	26

	Página
2.3.5. Desarrollo de la auditoría externa	28
2.3.6. Desarrollo de la auditoría interna	30
2.3.7. Objetivos estratégicos	32
2.3.8. Análisis y la selección de la estrategia	35
3. El caso Arte Indio	38
3.1. Texto íntegro del caso y sus anexos	38
3.2. Nota de enseñanza (<i>Teaching note</i>)	51
4. Análisis del caso	57
4.1. Situación actual	57
4.1.1. Clientes	57
4.1.2. Empresa	58
4.1.3. Competencia	59
4.1.4. Colaboradores	60
4.1.5. Contexto	61
4.1.6. Producto	61
4.1.7. Canales de distribución	64
4.1.8. Promoción	66
4.1.9. Precio	67
4.2. Definición del problema	67
4.2.1. Clientes	67
4.2.2. Empresa	68
4.2.3. Competencia	68
4.2.4. Colaboradores	68
4.2.5. Contexto	69
4.2.6. Producto	69
4.2.7. Canales de distribución	69
4.2.8. Promoción	70
4.2.9. Precio	70
4.2.10 Problema detectado	70

	Página
5. Propuesta de solución	71
5.1. Posicionamiento propuesto	71
5.1.1. Clientes	71
5.1.2. Empresa	71
5.1.3. Competencia	72
5.1.4. Colaboradores	72
5.1.5. Contexto	73
5.1.6. Producto	74
5.1.7. Canales de distribución	74
5.1.8. Promoción	74
5.1.9. Precio	75
5.2. Visión, misión y valores de la organización	75
5.3. Matriz del Factor Externo	79
5.4. Matriz del Factor Interno	81
5.5. Objetivos estratégicos	83
5.6. Matriz FODA de estrategias	84
6. Conclusiones	89
Bibliografía	91

Lista de tablas

Número	Título	Página
1	Línea de productos de la empresa “Arte Indio”	62
2	Matriz del Factor Externo de la empresa “Arte Indio”	79
3	Matriz del Factor Interno de la empresa “Arte Indio”	81
4	Matriz FODA de estrategias de la empresa “Arte Indio”	84

Lista de figuras

Número	Título	Página
1	Modelo de las 5c's y las 4p's	8
2	Modelo de Planeación Estratégica	26

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Este documento es resultado de la investigación realizada a *Arte Indio*, empresa mexicana dedicada a la venta y elaboración de artesanías hechas de barro elaborado con técnicas prehispánicas.

Parte importante para la elaboración de este trabajo, es el impulso que se ha dado en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP a la generación y uso de casos como método de enseñanza de la Administración. Por otra parte, la disponibilidad de los dueños de la empresa, quienes decidieron participar en este proyecto académico con la expectativa de recibir una opinión que les apoyara en la definición del rumbo a seguir de su empresa.

1.2. Definición del problema de estudio

Elaborar la redacción del caso y utilizarlo como sustento en el diagnóstico para definir la problemática que enfrenta la organización, primordialmente con lo relacionado al mercado. Con base en el análisis, generar objetivos y estrategias que apoyen la toma de decisiones relacionadas con el futuro de la empresa.

Asimismo, el caso debe tener las características que le permitan ser utilizado posteriormente en las aulas con fines de apoyo en el aprendizaje de la Administración.

1.3. Objetivos

- Plasmar la investigación realizada a la empresa, en un documento a manera de caso, en donde destaquen las decisiones de sus dueños ante los acontecimientos relacionados con los temas del mercado.
- Que el caso elaborado sea utilizado en las aulas como base de discusión para el aprendizaje práctico de la Administración y no como una evaluación de lo correcto o incorrecto de las decisiones tomadas en la organización.
- Con base en el análisis de la situación actual, enunciar la definición del problema detectado y la propuesta de solución al caso.

1.4. Justificación

La elaboración de un caso, ofrece la ventaja de trabajar con situaciones reales compartidas directamente por sus protagonistas. Implica un trabajo de síntesis que facilita el diagnóstico y la propuesta de solución al problema detectado. Además, se obtiene la experiencia de redactar lo investigado para su uso con fines didácticos.

1.5. Estructura temática

Con el fin de contextualizar al lector, luego de la introducción se presenta el marco teórico acerca del método del caso, el modelo de las 5c's y las 4p's desarrollado por Dolan (*Dolan, 1999*) y el modelo de planeación estratégica de David (*David, 1988*). Los conceptos y modelos tratados en el marco teórico, se utilizan a lo largo de este informe en la escritura del caso, el análisis y la propuesta de solución.

Además, se incluye íntegro el documento con la redacción del caso y sus anexos, así como la nota de enseñanza o *teaching note* correspondiente. El formato en el que se presenta el caso, aún cuando mantiene la numeración del informe, no corresponde al que se utiliza en el resto del documento. Lo anterior por dos razones principales: Una es facilitar el manejo y la lectura independiente, así como la distribución con fines didácticos a distintas personas. La otra, es proponer se utilice este formato como el estándar en la elaboración de los casos subsecuentes, generados en la división de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. Cabe señalar, que en el diseño de este formato se consideraron características de casos elaborados por la Universidad de Harvard y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), así como escudos de la UASLP.

En el caso, se relatan las decisiones tomadas ante hechos cotidianos de la organización, con el objetivo de servir como base de discusión y no como una evaluación de lo correcto o incorrecto de esas decisiones. Los hechos narrados comprenden desde los orígenes de la empresa hasta mediados del año 2005, con énfasis en los sucesos relacionados con el mercado.

Se aplica el método del caso para narrar la información recopilada, considerando recomendaciones contenidas en el documento "Veinticuatro preguntas de orientación práctica para desarrollar un nuevo caso de estudio" (IPADE, 2000). La finalidad es que el caso elaborado se utilice como herramienta en el aprendizaje práctico de la administración, convencidos de la ventaja que este método presenta a través del diálogo metódico (Llano, 1998).

Los sucesos y las decisiones narradas, permiten que este caso sea utilizado para discusión sobre temas relacionados con el mercado y planeación estratégica. Asimismo, es posible utilizarlo en programas de desarrollo empresarial o de formación de emprendedores.

Posteriormente, se describe el análisis del caso, que consiste en exponer la situación actual y la definición del problema, con apoyo del modelo de las 5c's y las 4p's. Mediante entrevistas con los dueños, se recopiló la información necesaria, que se relaciona primordialmente con el contexto y los distintos entornos en los que se ha desarrollado la empresa, así como las decisiones que en dichos escenarios se tomaron.

Finalmente, con base en el análisis previo, se presenta la propuesta de solución relacionada con el posicionamiento y la mezcla comercial de la empresa. Se utiliza el modelo de las 5c's y las 4p's, así como algunas herramientas de planeación estratégica para determinar la visión, misión, evaluación del factor interno, evaluación del factor externo, los objetivos estratégicos y la matriz FODA con las estrategias sugeridas para su logro.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El Método del caso

2.1.1 Origen del método

El origen de los “juegos de negocios” lo encontramos en el primer decenio del siglo XX en la Universidad de Harvard, donde nace el sistema didáctico conocido como “Método del Caso”¹. Partiendo de un planteamiento real o ficticio sobre la situación de la empresa, el objetivo de este sistema consiste en que el estudiante establezca el diagnóstico de la empresa y proponga un conjunto de acciones estratégicas encaminadas a mejorar su situación.

Este sistema permite un replanteamiento del problema inicial a partir del análisis de la consecuencia de las acciones emprendidas y de ahí plantea al estudiante su solución.

2.1.2 Redacción del caso

El método del caso parte con la redacción de un documento en el cual se menciona en párrafos cortos la situación actual de una empresa, lo que ha vivido la empresa desde el pasado hasta hoy en día y las distintas áreas que involucran a la organización. La forma de redacción es amena, el que redacta el caso se puede ayudar de gráficas que ayuden al lector a comprender alguna situación en especial como lo pudiera ser su situación financiera o de mercado. Otros elementos de apoyo lo pueden ser algunas fotografías relacionadas con el tema.

¹ Decisiones Empresariales Optativas S.A. de C.V” en su página <http://www.gestion.com.mx/proqacadem.pdf> (consultada en julio de 2005)

Al concluir la redacción del caso, se deja al lector con la incógnita de qué es lo que él sugiere para ayudar a la organización en el futuro. Es decir, el final tiene un propósito de reflexión hacia el lector y lo coloca en un punto en el que se puede tomar alguna decisión, una vez conocida la historia de la empresa.

2.1.3 Ventajas del uso del “Método del Caso” como herramienta de diagnóstico

Las ventajas del método del caso son²:

- Resulta práctico y real.
- Menciona en forma de relato ameno los principales problemas que padece una organización.
- Debido a su sencillez, es fácilmente comprendido por la persona que lo lee.
- Ofrece de forma resumida una conclusión, en donde se menciona brevemente el problema en sí y cuales pudieran ser sus posibles rumbos de solución.
- Plantea la situación desde diferentes perspectivas de la empresa, como lo es mercadotecnia, producción, finanzas o alguna otra área de la empresa.
- Debido al punto anterior, obliga a analizar a la organización como un todo.
- Fomenta el trabajo en equipo, de parte de los participantes que se involucran en su solución.
- Permite simular una gran cantidad de tomas de decisión en un modo realista y controlado.
- Permite ponerse en el papel del directivo.

- Se puede ver de forma resumida la información cualitativa y cuantitativa que se involucra dentro del problema.

Para el caso de Arte Indio, se analizó la situación utilizando el modelo de las 5c's y las 4p's. Cabe señalar, que también fue usado como modelo para definir su posicionamiento, apoyado con algunas herramientas de planeación estratégica que conjuntamente nos dieron un patrón de solución. A continuación, se describen el modelo y las herramientas involucradas.

2. 2 Modelo de las 5c's y las 4p's

Una estrategia de Mercado envuelve dos grandes actividades:

- i. Seleccionar un mercado y determinar el posicionamiento de los productos en la mente de los clientes.
- ii. Especificar el plan para las actividades de la comercialización para alcanzar la colocación deseada.

El modelo de las 5c's y las 4p's se muestra en la figura #1.

² Universidad Politécnica de Cataluña, en su página
http://www.desarrolloestrategico.com/pdfs/El_metodo.pdf (consultada en Julio de 2005)

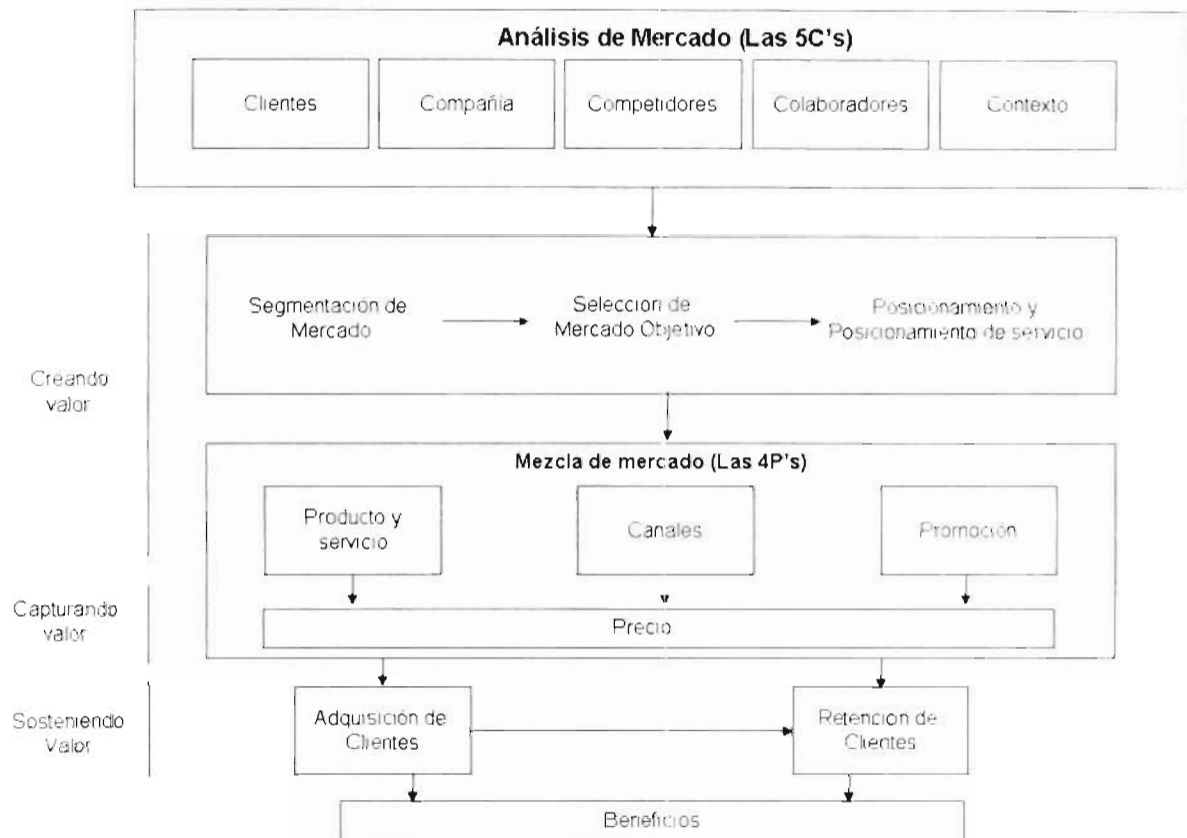


Figura #1 Modelo de las 5c's y las 4p's. Fuente: Desarrollado por Dolan (1999)

Las áreas principales del análisis en la que se conducirá la estrategia de mercado, que son las "5c's" son:

- Clientes
- Empresa³
- Competidores
- Colaboradores
- Contexto

³ *Company*, en inglés.

2.2.1 Análisis de los clientes

Un *marketing* efectivo requiere de entender al cliente, sus patrones de compra y de uso. Los integrantes del proceso de compra son:

- La unidad de toma de decisión (DMU)
- ¿Quién está involucrado en el proceso?
- ¿Qué rol desempeña en el proceso?

Se han identificado cinco roles principales en las situaciones de compra:

- i. De iniciador: El papel de la persona que primero sugiere la idea de comprar el producto.
- ii. De influencia: El papel de la persona cuya opinión o consejo influye en la decisión.
- iii. De decisión: El papel de la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra: si comprar o no, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar.
- iv. De comprador: La persona que efectúa la compra propiamente dicha.
- v. De usuario: Persona que consume o usa el producto.

La segunda área, es el proceso de la toma de decisión:

- ¿Hay una búsqueda de información?
- ¿Cómo?
- ¿Qué criterio se está usando para evaluar alternativas?
- ¿Que tan importantes son varios atributos, como el precio y el desempeño?
- ¿Cómo interactúa cada miembro de la DMU?

Otras consideraciones a incluir son:

- ¿Dónde desean comprar los clientes?
- ¿Cómo es el producto a ser usado?
- ¿Qué tan frecuentemente será usado?
- ¿Que tan importante es el problema que resuelve o la necesidad que cubre?

Estas preguntas necesitan ser tratadas para poder identificar los segmentos de mercado.

2.2.2 Análisis de la empresa

Las fuerzas y las debilidades corporativas necesitan ser entendidas puesto que el ajuste del producto a la empresa es importante, así como el ajuste para el mercado. Se requiere tener una plena comprensión de las finanzas, producción y otros activos de la empresa.

2.2.3 Análisis de la competencia

Los vendedores necesitan identificar a competidores actuales y potenciales. Las fortalezas y debilidades deben ser entendidas para buscar semejanzas y diferencias con respecto a la empresa, se deben definir los objetivos y estrategias de los competidores.

2.2.4 Análisis de los colaboradores

Desde el momento que existan socios dentro del sistema de mercado, se necesita conocer sus objetivos y necesidades para ser determinados. Con respecto al comercio, la empresa debe entender la estructura de sus costos; expectativas sobre

márgenes y la asignación de tareas, soporte y requerimientos de capacitación, y la naturaleza de su relación con los competidores de la empresa.

2.2.5 Análisis del contexto

Las formas del contexto cada vez están cambiando. Hoy en día es muy importante monitorear los avances en la tecnología, la cultura, la economía, las leyes en cada país pueden cambiar el entorno de la empresa y alterar financieramente o en otras áreas a la misma. Hoy en día es muy importante analizar el entorno de la empresa a la hora de desarrollar la estrategia de marketing.

Actualmente, el análisis de las 5c's, entra en la construcción de la estrategia de la comercialización. A continuación, se define el modelo de las 4p's, que conforma la mezcla comercial. Considera los siguientes elementos:

- Producto
- Canales de distribución⁴
- Promoción
- Precio

2.2.6 Producto

La determinación del producto a ofrecer a los clientes, incluye las siguientes etapas o actividades (Dolan, 1999):

a) Definición del producto

Para una estrategia de marketing, el producto debe ser considerado desde el punto de vista del valor agregado entregado al cliente.

⁴ *Place*, en inglés.

El concepto de producto, sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño, o características innovadoras.

El valor del producto puede ser entregado a través de diversas formas como:

- El producto en si mismo.
- El nombre de la marca
- La reputación de la empresa
- Servicio post-venta
- Planes de financiamiento

b) Decisiones de planeación de la línea de productos

Dentro de estas decisiones se definen los siguientes conceptos:

- Mezcla de productos: Consiste en el conjunto de artículos que la organización ofrece a la venta.
- La amplitud de la línea de productos: Se refiere a cuantas líneas de productos distintas trabaja la empresa.
- La longitud de la mezcla de productos, se refiere al número total de los artículos incluidos en la mezcla.
- La profundidad de la mezcla de productos, se refiere al número de variantes que se ofrece de cada línea

Dentro de las decisiones a tomar en cuenta para este punto, se encuentran las siguientes:

¿Qué tanto satisface el producto al cliente?

¿Ofrece el producto la oportunidad de diferenciarlo de los productos de los competidores?

¿Conviene seguir manejando la misma amplitud de líneas de productos o reducirlas?

¿Conviene agregar o eliminar algún producto?

¿Conviene mejorar un producto para mejorar su posicionamiento?

c) Desarrollo de nuevos productos

Generalmente el desarrollo de nuevos productos sigue algún proceso secuencial como el siguiente:

1. Identificación de oportunidades.
2. Diseño
3. Probar el producto
4. Introducción del producto
5. Manejo del ciclo de vida del producto

En la etapa de identificación de oportunidades, la empresa identifica un problema que el cliente tiene y que puede llegar a ser resuelto. Se ajusta a las necesidades del cliente y posteriormente se ajustan los niveles de operaciones y manufactura de la empresa al producto.

En las etapas de diseño y pruebas se da un proceso de interactividad. Por ejemplo, el producto puede primero ajustarse a una presentación que el cliente solicite. Cuando hay una respuesta favorable del cliente se pasa a la etapa de pruebas, en donde se verifica que el producto cumpla las especificaciones. Sino se cumplen, se pasa otra vez a la etapa de diseño para hacer ajustes y volver a probar.

Una vez que la organización ha colocado el producto junto con un plan de soporte, se dice que se ha introducido el producto. Las decisiones en esta etapa incluyen la ubicación geográfica del mercado en el cual será introducido el producto.

Después de la introducción del producto, comienza el ciclo de vida. La organización debe de aprender como se comporta el cliente ante la introducción del

nuevo producto. El mercado puede estar cambiando. Por ejemplo, el cliente no está estático, el tamaño del segmento de mercado cambia, la tecnología impacta a las capacidades de la organización y a sus costos. Así, manejar la línea del producto es un proceso dinámico constante.

2.2.7 Canales de distribución

Son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo.

Dos de las grandes actividades que se deben realizar en los canales de distribución, son el diseño y las decisiones de su administración (*Kotler, 2001*):

- *Diseño del canal*

En el se requiere analizar las necesidades de los clientes, establecer objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas del canal.

a) Análisis de los niveles de prestación de servicios deseados por los clientes

Al diseñar el canal de marketing, se deben de entender los niveles de prestación de servicio que desean los clientes. Los canales producen cinco prestaciones de servicio:

- i. Tamaño del lote: El número de unidades que el canal permite a un cliente típico adquirir en una ocasión.
- ii. Tiempo de espera: El tiempo que los clientes de ese canal esperan en promedio para recibir la mercancía.
- iii. Conveniencia de espacio: El grado en que el canal de marketing facilita a los clientes la compra del producto.
- iv. Variedad de productos: La amplitud del surtido que ofrece el canal de marketing.

v. Respaldo de servicio: Los servicios añadidos (crédito, entrega, instalación, reparaciones) que el canal proporciona. Cuanto mayor sea el respaldo de servicios, mayor será el trabajo realizado por el canal.

El diseñador del canal de marketing sabe que proporcionar mayores prestaciones servicio implica un aumento en los costos del canal y precios más altos para los clientes.

b) Objetivos y restricciones del canal

Los objetivos del canal se deben de plantear en términos de niveles de prestación de servicio (visto en el punto anterior) deseado. Las instituciones de un canal deben de organizar sus tareas funcionales de modo que minimicen los costos totales del canal respecto a los niveles deseados de prestaciones de servicio.

Los objetivos del canal varían con las características del producto. Los productos perecederos requieren más marketing directo. Los productos voluminosos como los materiales de construcción, requieren canales que minimicen la distancia de transporte y la cantidad de manejo en el traslado del productor al consumidor.

El diseño del canal debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de los diferentes intermediarios, así como los canales que utiliza el competidor.

c) Identificación de las alternativas del canal

Cada alternativa se describe con tres elementos: Los tipos de intermediarios de negocios disponibles, el número de intermediarios requeridos y los términos y obligaciones de cada miembro del canal.

i. Tipos de intermediarios: La empresa debe de identificar los tipos de intermediarios que existen para realizar su labor de canal.

- ii. Número de intermediarios: Las empresas tienen que decidir cuantos intermediarios utilizarán en cada nivel del canal. Hay tres posibles estrategias: distribución exclusiva, distribución selectiva y distribución intensiva.

Distribución exclusiva: Significa limitar severamente el número de intermediarios y se utiliza cuando el productor quiere mantener el control del nivel de servicio y de las prestaciones de servicio que ofrecen los revendedores.

Distribución selectiva: Implica usar más de unos cuantos pero menos de todos los intermediarios que están dispuestos a trabajar un producto dado. La utilizan las empresas establecidas y las empresas que buscan distribuidores.

Distribución intensiva: Consiste en que el fabricante coloca los productos en el mayor número de expendios posible.

- iii. Obligaciones de los miembros del canal: El productor debe determinar los derechos y obligaciones de los miembros del canal participantes.

d) Evaluación de las principales alternativas

Cada canal es posible evaluarlo según criterios económicos, de control y adaptivos.

- i. Criterios económicos: Cada alternativa produce un nivel diferente de ventas y costos. El primer paso consiste en determinar si una fuerza de ventas de la empresa o una agencia de ventas produciría mas ventas, el segundo paso consiste en estimar los costos de vender diferentes volúmenes a través de cada canal y el paso final es comparar ventas y costos.
- ii. Criterios de control: Utilizar una agencia de ventas plantea un problema de control, ya que pueden concentrarse más en sus clientes y no

necesariamente en los bienes de la empresa, por lo que conviene tomar en cuenta estos aspectos a la hora de seleccionarlo.

- iii. Criterios adoptivos: En los mercados que cambian rápidamente, o que son inciertos, el productor necesita estructuras y políticas de canal muy adaptables.

- *Decisiones de administración de canales*

Una vez que la empresa ha escogido una alternativa de canal, es preciso seleccionar, capacitar, motivar y evaluar intermediarios individuales. Las disposiciones del canal se deben modificar con el tiempo.

a) Selección de los miembros del canal: El productor debe de determinar qué características distinguen a los mejores intermediarios. Conviene evaluar la experiencia, su historial de crecimiento y utilidades, solvencia, disposición a cooperar y reputación entre otras.

b) Capacitación de los miembros del canal: Las empresas necesitan planear e implementar programas de capacitación minuciosos para distribuidores y concesionarios, porque los usuarios finales verán a los intermediarios como si fueran la empresa.

c) Motivación de los miembros del canal (solo si se es capitán o dueño del canal): La empresa debe de ofrecer programas de capacitación, programas de investigación de mercado y otros programas de desarrollo de capacidades con el fin de mejorar el desempeño de sus intermediarios.

d) Evaluación de los miembros del canal: Los productores deben de evaluar periódicamente el desempeño de los intermediarios comparándolo con estándares

tales como cuotas de ventas, tiempo de entrega a clientes, tratamiento de la mercancía y cooperación con la empresa.

e) Modificación de las disposiciones del canal: Todo productor debe revisar y modificar periódicamente las disposiciones de su canal. Se hace necesario modificarlas cuando el canal de distribución no está funcionando como se planeaba, cuando cambian los patrones de compra de los consumidores, cuando el mercado se expande, cuando surgen nuevos competidores, cuando emergen canales de distribución innovadores y cuando el producto pasa a la siguiente etapa de su ciclo de vida.

2.2.8 Promoción

Las empresas deben de repartir el presupuesto de promoción entre las cinco herramientas promocionales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo. Cada herramienta de promoción tiene sus propias características y costos únicos, a continuación se describen las cualidades de cada una de ellas.

a) Publicidad

Debido a las múltiples formas y usos de la publicidad, es difícil hacer generalizaciones amplias. No obstante, podemos señalar las siguientes cualidades:

- **Presentación pública:** La naturaleza pública de la publicidad confiere una especie de legitimidad al producto y también sugiere una oferta estandarizada. Puesto que muchas personas reciben el mismo mensaje, los compradores saben que los motivos para comprar el producto se entenderán públicamente.

- Capacidad de penetración: La publicidad permite al que vende repetir un mensaje muchas veces, y también permite al comprador recibir y comparar los mensajes de diversos competidores. La publicidad a gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, poder y éxito del anunciante.
- Expresividad amplificada: La publicidad ofrece oportunidades de escenificación para la empresa y sus productos mediante el uso hábil de texto, sonido y color.
- Impersonalidad: El público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad. La publicidad es un monólogo frente al público, no un diálogo con él.

b) Promoción de ventas

Algunas de las herramientas de promoción de ventas son: cupones, concursos y premios. Éstas ofrecen tres beneficios bien definidos:

- i. Comunicación: Captan la atención y por lo regular proporcionan información que podría llevar al consumidor al producto.
- ii. Incentivo: Incluyen alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al consumidor.
- iii. Invitación: Incluyen una invitación clara a realizar una transacción en ese momento.

Las empresas utilizan las herramientas de promoción de ventas para generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores.

c) Relaciones públicas

El atractivo de las relaciones públicas se basa en tres cualidades distintas:

- Alta credibilidad: Los artículos noticiosos y reportajes son más auténticos y creíbles para los lectores, que los anuncios.
- Capacidad para tomar desprevenidos a los compradores: Las relaciones públicas pueden llegar a prospectos que tienden a evitar a los vendedores y los anuncios.
- Escenificación: Las relaciones públicas tienen potencial para representar con escenificación a una empresa o un producto.

d) Ventas personales

Las ventas personales son la herramienta más eficaz en las etapas posteriores del proceso de compra, sobre todo para crear preferencia y convicción entre los compradores, e incitarlos a la acción. Las ventas personales tienen tres cualidades distintivas:

- Confrontación personal: Las ventas personales implican una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte puede observar de cerca las reacciones de la otra.
- Cultivo de relaciones: Las ventas personales permiten el nacimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación práctica de ventas hasta una amistad personal profunda. Los representantes de ventas normalmente pensarán en lo que más conviene a los clientes.
- Respuesta: Las ventas personales hacen que el comprador se sienta un tanto obligado por haber escuchado el discurso de ventas.

e) Marketing directo

Aunque hay muchas formas de marketing directo (correo directo, telemarketing, marketing por Internet), todas comparten cuatro características distintivas:

- Privado: El mensaje normalmente se dirige a una persona específica.
- Personalizado: El mensaje puede ajustarse de modo que resulte atractivo para el individuo.
- Actualizado: El mensaje puede prepararse con gran rapidez.
- Interactivo: El mensaje puede modificarse dependiendo de la respuesta de la persona.

2.2.9 Precio

La combinación de las 3P's anteriores (*product, place, promotion*, en inglés) ayudan a determinar el valor agregado del producto de una empresa en un contexto competitivo dado. Esta debe ser una base primaria para establecer el precio del producto.

Existen varios objetivos principales al fijar un precio, (*Kotler, op. cit.*) entre ellos se encuentran:

1. Supervivencia
2. Utilidades actuales máximas
3. Participación máxima de mercado
4. Captura máxima del segmento superior de mercado
5. Liderazgo en calidad de productos.

Selección del método de fijación de precios.

Los costos totales de producción establecen el límite inferior para el precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven como orientación. La evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto, establece el precio máximo.

Las empresas seleccionan un método de fijación de precios que incluye una o más de las consideraciones anteriores, algunos de estos métodos se establecen a continuación (*Kotler, op. cit.*):

a) Fijación de precios por sobreprecio

Es el método más elemental y consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

b) Fijación de precios por rendimiento objetivo

La empresa determina el precio que produciría su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión (ROI). El precio por rendimiento esta dado por la siguiente formula:

Precio de rendimiento = ((Costo unitario + Rendimiento deseado) x Capital invertido) / ventas unitarias.

c) Fijación de precios por valor percibido

Un número creciente de empresas basan su precio en el valor percibido por el cliente. Ellas consideran que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación precios, y utilizan otros elementos como la publicidad y fuerza de ventas, para acrecentar el valor percibido en la mente de los compradores

d) Fijación de precios económica

Consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad.

e) Fijación de precios por tasa vigente

En este tipo de fijación de precios, la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores.

f) Fijación de precios por licitación sellada

La empresa basa su precio en lo que cree que sus competidores pedirán, no en sus costos y demanda. La empresa quiere conseguir el contrato, y para ello normalmente se requiere presentar una cotización más baja.

g) Fijación de precios psicológica

Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad. La fijación de precios de imagen es eficaz sobre todo en el caso de productos sensibles al ego, como los perfumes y automóviles caros.

2.3 Planeación Estratégica

2.3.1 Inicios de la planeación estratégica

El término de planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular en Estados Unidos en los años sesenta y setentas. Durante estos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica. Después de ese auge, la planeación estratégica fue prácticamente eliminada debido a que varios casos de aplicación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajeron el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (*David, 2003*).

2.3.2 Definición

Para iniciar un proceso de planeación estratégica, se debe tener bien en claro que es y en que consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados⁵.

2.3.3 Ventajas de la planeación estratégica

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.

- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Estimula el pensamiento previsor.
- Proporciona un cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.
- Permite ser a una empresa más proactiva que reactiva.

En la figura #2, se muestra el modelo de la planeación estratégica (*David, op. cit*), el cual se analiza en el resto de esta sección.

Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez en su página http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr_shtml#inicios (consultada en Julio de 2005)

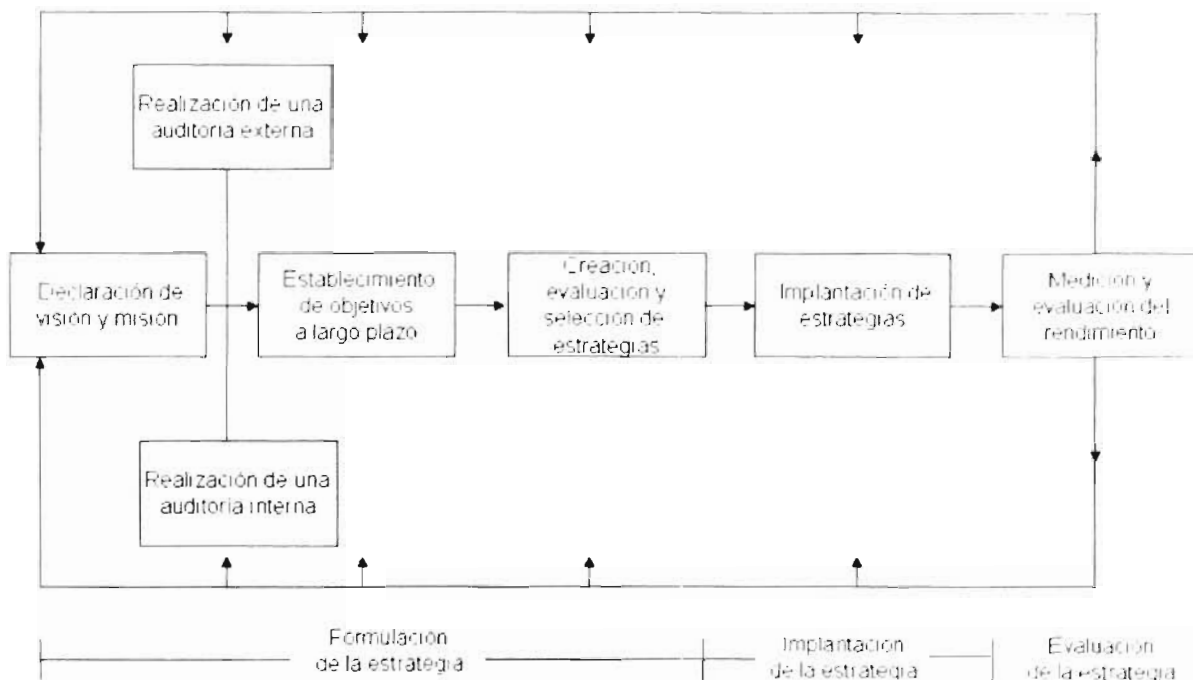


Figura #2. Modelo de Planeación Estratégica. Fuente: Desarrollado por David (1998)

2.3.4 Declaración de la visión y la misión

Visión: Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión bien definida proporciona el fundamento para la declaración de la misión integral.

Características de una visión.

- Su definición debe ser corta.
- Formada de preferencia por una oración
- Debe ser definida por tantos directivos de la empresa como sea posible.
- Debe ser lo suficientemente ambiciosa y poderse lograr.

Una visión nos indica cual es la meta que la empresa persigue a largo plazo.

Misión: Una declaración de la misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?, una declaración de misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer objetivos.

Cuando los empleados y gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

Importancia de la declaración de la visión y misión.

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base o norma para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa.
5. facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar

2.3.5 Desarrollo de la auditoría externa

El siguiente paso es definir el entorno de la organización. Realizar una auditoría externa.

La auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa.

Una auditoría revela las oportunidades y amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Las fuerzas externas clave se dividen en cinco categorías:

- a) Fuerzas económicas.
- b) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- c) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- d) Fuerzas tecnológicas.
- e) Fuerzas competitivas.

La parte fundamental de la auditoría externa es identificar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias de los competidores.

Mientras más conocimiento obtenga una empresa de sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores representan oportunidades externas y las fortalezas de ellos representan amenazas clave.

La **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**, permite a los estrategas resumir y evaluar la información de todas las fuerzas anteriormente mencionadas.

La EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos (de diez a veinte) que se identificaron en la auditoría externa, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Se asigna a cada factor un valor entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta por arriba del promedio, dos a la respuesta de nivel promedio y uno a la respuesta deficiente.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado total promedio es 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que la empresa responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas presentes, en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos potenciales de las amenazas externas (para casos prácticos se debe incluir un promedio de diez a veinte factores externos).

2.3.6 Desarrollo de la auditoría Interna

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Las fortalezas y las debilidades internas junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y los empleados que representan a todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa.

A continuación, se describen algunos de los aspectos más significativos que se cuestionan en la auditoría a las diferentes áreas funcionales de una organización.

- *Área de la gerencia*: Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

- *Área de mercadotecnia*: Se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Las siete funciones básicas son:

- Análisis de clientes.
- Venta de productos y servicios.
- Planeación de productos y servicios.
- Establecimiento de precios.

- Distribución.
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades.

- *Área de finanzas y contabilidad*: Se le considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas.

- *Área de producción y operaciones*: Consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios.

- *Área de sistema de información de la gerencia*. La evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna. Un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza, y presenta la información de tal manera que responda a preguntas estratégicas y operativas importantes.

La **Matriz de Evaluación del Factor Interno** (EFI), resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se elabora a partir de cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizar un total de diez a veinte factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de fortalezas y después una lista de debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante) a cada factor. Los factores considerados como aquéllos que producen los mayores

efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos.

La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores estén incluidos en la matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1 a 4, siendo el promedio 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida (para casos prácticos, tomar de diez a veinte factores internos.)

2.3.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos o de largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Los objetivos establecen las prioridades de la empresa, estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas.

Las estrategias se clasifican en:

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas

a) Estrategias de integración

- i. Integración hacia delante: Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
- ii. Integración hacia atrás: Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de la empresa.
- iii. Integración horizontal: Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa.

b) Estrategias intensivas

- i. Penetración en el mercado: Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.

- ii. Desarrollo de mercados: Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas
- iii. Desarrollo de productos: Intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

c) Estrategias de diversificación

- i. Diversificación concéntrica: Es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- ii. Diversificación horizontal: Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.
- iii. Diversificación de conglomerados: Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

d) Estrategias defensivas

- i. Recorte de gastos: Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
- ii. Enajenación: La venta de una división o parte de la empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.
- iii. Liquidación: La venta en parte de todos los activos de una empresa por su valor tangible. La liquidación es un reconocimiento de derrota, y por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente.

2.3.8 Análisis y la selección de la estrategia

El análisis y la selección de la estrategia, implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva; determina los cursos alternativos de acción, que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

Las alternativas de la estrategia representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a la posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa e interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

Existen múltiples alternativas que podrían beneficiar a la empresa generadas por las estrategias, por lo que conviene crear una manera fácil de escoger las más atractivas y determinar las ventajas, desventajas, las correlaciones, los costos, y los beneficios de estas estrategias.

Al terminar la creación de alternativas de la estrategia, metodología expuesta a continuación, se tiene que definir el grado de atracción para la empresa, siendo estos los siguientes:

1 = No debe implantarse

2 = Es posible que deba implantarse

3 = Es muy probable que deba implantarse

4 = Debe implantarse.

La **matriz FODA de estrategias**, es una herramienta de ajuste que ayuda a la toma de decisiones con respecto a las estrategias. Ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategia:

- a) Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- b) Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- c) Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- d) Estrategias de debilidades y amenazas (DA): Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La construcción de la matriz FODA de estrategias, implica los siguientes pasos:

1. Tomar la lista de oportunidades externas de la empresa.
2. Tomar la lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Tomar la lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Tomar la lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotarlas.

7. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas ya notar las estrategias resultantes.

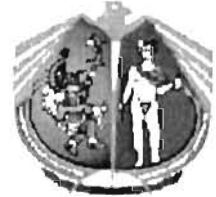
El propósito de cada herramienta es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuales estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollan en esta matriz se elegirán para su implantación, habrá que considerar el grado de atracción para la empresa.

3. El caso Arte Indio

3.1. Texto íntegro del caso y sus anexos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO



0-000-001

Rev. Julio 15, 2005

Arte Indio

Caso elaborado por Agustín Alfaro y Octavio Constantino, de la Maestría en Administración del Posgrado de Contaduría y Administración de la UASLP, asesorados por el Prof. Manuel Montoya del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, la Maestra Socorro Domínguez y el Dr. Enrique Villegas de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Con negociaciones tanto al mercado nacional como al extranjero, *Arte Indio*, empresa productora y comercializadora de artesanías, alcanzó el punto cumbre en ventas cuando recibió un pedido para exportar 4,000 jarros de barro decorados.

En el año 2001, después de que se aumentó la planta productiva y crecieron los niveles de inventario, ocurrieron los sucesos terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos. Esta fecha, marcó el inicio de una caída considerable en ingresos, aún con el desafío de solventar los compromisos adquiridos para enfrentar el crecimiento.

Para el año 2005, después de sobrevivir una época marcada por la contracción de su capacidad productiva, los dueños de la empresa hicieron un alto en el camino para cuestionarse el futuro de su empresa.

Derechos Reservados © 2005

Autorizado para uso exclusivo de la UASLP. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del Posgrado de la FCA de la UASLP.

Para solicitar copias de este documento, dirigirse a:

Posgrado de la FCA de la UASLP

Sierra Leona No.550, Lomas 2ª Sección, C.P. 78210, San Luis Potosí, S.L.P. México

Teléfono (444) 825 45 80. Fax (444) 825 45 81

Ricardo y Rebeca de la Torre

Después de trabajar en una florería, Ricardo laboró y se instruyó en los Estados Unidos de América durante cuatro años, donde se graduó como taxidermista. Por su parte, Rebeca realizó sus estudios de ciencias de la comunicación en el Tec de Monterrey. En 1991 Ricardo y Rebeca se casaron y desde entonces ambos trabajan juntos: ella lleva la administración de los proyectos desarrollados conjuntamente con su esposo (ver Anexo 1).

El inicio

En 1985, después de realizar sus estudios, Ricardo se trasladó a la ciudad de San Luis Potosí, que se localiza en la región central de México. Ahí, inició una empresa cuyos clientes principales eran cazadores que solicitaban el disecado de sus presas. Más tarde, en el mismo local donde atendía a sus clientes, instaló una exhibición con los animales disecados, que permanecían en ella hasta que sus propietarios los recogían.

Aprovechando este escaparate, se añadieron artículos de barro, decorados por ellos mismos. Para la ornamentación, utilizaban plumas y pieles de los animales disecados. Los clientes, además de recoger la pieza de cacería, compraban los productos en exhibición, que eran considerados por ellos como auténticas artesanías.

En octubre de 1994, lo que comenzó como un pasatiempo, se constituyó en la empresa *Arte Indio*, llamada así, por la decoración de los productos elaborados inicialmente, relacionados con los *Grandes Jefes* de las tribus indias que

habitaron en el Estado Norteamericano de Nuevo México.

A finales de ese mismo año, México se enfrentó a una crisis económica que causó la devaluación del peso frente al dólar. Los costos de realizar las actividades de la cacería aumentaron, con el consecuente desplome del negocio de la taxidermia. Simultáneamente, el costo de los productos mexicanos, se hizo más atractivo para los compradores extranjeros. En ese entorno, se fortaleció la naciente empresa, por lo que creció su taller y surgió el concepto de tienda-galería para comercializarlos.

En esos días, el dueño de una galería de San Miguel de Allende, ciudad artesanal del Estado de Guanajuato, hizo el primer pedido considerable. Este consistió en veinte lámparas con siluetas africanas, cada una con diseño único y decoración con pieles de avestruz. La aceptación fue tal, que en una sola visita a la tienda-galería, un cliente norteamericano compró toda la colección que se exhibía.

El desarrollo

A partir de 1995, se amplió la línea de productos, ofreciendo en varios tamaños los artículos de barro. Se comenzó a decorar veladoras y botellas de vidrio con arreglos de frutas y flores deshidratadas (ver Anexo 2), lo que resaltó la imagen de una empresa con diseños innovadores.

Con la creación de colecciones, tales como la de *las máscaras*, *los jarros* y la de los *Grandes Jefes*, se pretendió estandarizar la producción. Las colecciones fueron atractivas a los compradores, pero la política de adecuar cada uno de los productos a los requerimientos del cliente, hizo que la

mayoría de los artículos producidos siguieran siendo diferentes.

Debido a la elaboración de distintos tipos de productos, surgió la problemática en la cuantificación de costos. Para calcular el precio al cliente, se decidió desde entonces, utilizar un factor basado en el costo de la materia prima.

Para el año de 1999, con el impulso del creciente número de pedidos, la empresa ocupó dos locales para su taller y una bodega, además de la tienda. Todos los gastos generados se cubrían con lo vendido. La estrategia era expandir su cartera con clientes *grandes*.

El éxito inicial, pareció cristalizarse en el año 2000, cuando *Hobby Lobby*, una cadena de tiendas de decoración (ver Anexo 3), realizó un pedido de cuatro mil jarros de barro, por la cantidad de USD 75.000.00. El cliente gozaba de muy buenas referencias, por lo que las condiciones para la compra se efectuarían sin un contrato de pago o promesa de compra por escrito y sin anticipo.

Enfrentando el crecimiento

En congruencia con el deseo de vender altos volúmenes de producción, Ricardo y Rebeca aceptaron surtir el pedido en un máximo de seis meses. Desde ese momento, se llevaron a cabo acciones para cumplir con las condiciones aceptadas.

Para solventar la necesidad de espacio, se rentó una bodega adicional de 400m² para el almacenamiento de los insumos y productos terminados. Los inventarios crecieron considerablemente, así como los gastos por mermas al ser el barro un producto frágil.

Se hizo necesario el aumento de la plantilla laboral, que creció de cuatro a dieciocho personas. Para cumplir con el nivel de producción requerido, hubo necesidad de que los empleados trabajaran horas extras en algunos momentos.

Para financiar estos pedidos, solicitaron créditos a distintas instituciones bancarias, que les fue negado bajo el argumento de que no se tenían garantías de pago. Acudieron a organismos gubernamentales, quienes cuestionaron la categoría de la actividad de *Arte Indio*, clasificándola de comercio y no como artesanía, alejando de esta manera el acceso a programas de apoyo disponibles. Por todo esto, tuvieron que financiar la producción mediante recursos propios y acuerdos de crédito con los proveedores y empleados.

En esa etapa, estimaron que crecería la demanda de productos, por lo que se firmaron contratos y compromisos a un plazo mayor de los seis meses. Éste fue el caso del contrato de arrendamiento de la bodega y de los contratos laborales, que se suscribieron por un año.

El proceso de elaboración del barro de mina requiere de técnicas de origen prehispánico, dominadas por pocas personas en la región donde se obtiene. La empresa ofreció apoyo para crear escuelas donde se enseñara y perdurara el oficio, pero quienes lo conocían declinaron participar por problemas de salud o por ser de edad avanzada. Desde entonces, se dependió de un solo proveedor del barro, insumo principal de los productos.

A pesar de los contratiempos, la elaboración del requerimiento de cuatro mil jarros decorados se realizó en el

período convenido. Ricardo y Rebeca hicieron los trámites de exportación necesarios y obtuvieron la liquidación correspondiente cuando su cliente ingresó a satisfacción la mercancía.

Los recursos recibidos fueron suficientes para cumplir con los acreedores. No obstante, durante los seis meses posteriores, no existió ningún pedido o resurtido considerable y el resto del efectivo solo se aplicó para mantener la capacidad de producción que se había instalado y cumplir con los compromisos derivados por el crecimiento.

En el año 2001, *Arte Indio* participó con sus artículos de barro en los *Road Show's*ⁱ organizados por *COSTCO* (Ver Anexo 4). Logró la aceptación de sus productos en las sucursales de Aguascalientes, Guadalajara, San Luis Potosí y Monterrey. Esto influyó para que se recibiera una invitación al organizado por las tiendas de la ciudad de México, cuyas ventas se pronosticaban mayores a las logradas en las tiendas anteriormente visitadas.

Con esa expectativa, se invirtió para aumentar la producción, con lo que crecieron nuevamente los niveles de inventario. Sin embargo, cuando llegó la fecha del evento, la tienda canceló la invitación por cuestiones que no se explicaron en un primer momento. Luego supieron que fue por temor a la competencia con productos similares de origen chino que tenía la cadena comercial en existencia y que necesitaba desplazar.

ⁱ Exhibición para venta de productos seleccionados, durante un periodo de tiempo, en distintas tiendas de la cadena comercial.

Durante este período, las ventas al mayoreo representaron el 80% de los ingresos. Los clientes que más compraban eran dueños de tiendas de artesanías ubicadas en sitios turísticos nacionales visitados por extranjeros, y otros, propietarios de establecimientos de decoración exclusivos de Estados Unidos y España.

Para el segundo semestre del 2001, *Arte Indio* abrió una tienda más en San Luis Potosí, al encontrarse disponible un local en el Centro Comercial *Tangamanga*. La intención era atraer por la ubicación, más clientes al menudeo, reforzar el concepto de tienda-taller y brindar una atención personalizada al cliente.

La disminución en ventas

En espera de una orden o resurtido acorde con la capacidad de planta y teniendo una inversión considerable en inventarios (Ver Anexo 5), la empresa comenzó a producir sólo los pedidos recibidos.

Sorpresivamente, los sucesos terroristas acontecidos en Estados Unidos el 11 de septiembre de ese año, provocaron que el mercado exterior se contrajera. Los clientes principales no hicieron nuevos pedidos, con lo que tuvieron un descenso considerable en ventas.

Arte Indio realizó estrategias defensivas: cerró una de sus dos tiendas, desocupó bodegas y despidió a tres cuartas partes de su plantilla laboral. Como resultado, se evitó que se declarara la quiebra de la empresa, lo que sí sucedió en varias empresas del ramo por esas fechas.

La recuperación

La invitación de unos amigos, motivó a participar con los productos de barro de mina en la exposición *AMFAR* (Ver Anexo 6) en el *World Trade Center* de la Ciudad de México. Como resultado de su primera participación, en el primer mes del 2002 lograron cerca de cien pedidos de mayoreo.

En ese año, se decidió crear el sitio de Internet *www.arteindio.com* (Ver Anexo 7), con el que publicaron el catálogo de productos y los datos de contacto. Este medio ha sido desde entonces, aprovechado por los clientes que desean consultar el catálogo y solicitar resurtido de productos vía correo electrónico.

En el 2003, participaron por primera vez en la *Expo-Boda*, evento de ámbito local, al que acuden proveedores relacionados con artículos para la realización de eventos nupciales. Con esta participación, se logró la promoción y venta de la línea de arreglos combinados.

Durante julio de 2004, se resolvió dejar de asistir a la exposición de *AMFAR*, ya que una cantidad considerable de las empresas que se presentaron, vendían productos de importación, en su mayoría de origen chino.

Anteriormente, en el mes de enero del mismo año, los dueños de la empresa, buscaron ser aceptados para participar en la *ENART* (Ver Anexo 8). En este evento, acudieron a Tlaquepaque, Jalisco, fabricantes de artesanías de la mayor parte de los Estados del país. Los organizadores, antes de dar su aprobación, realizaron análisis exhaustivos a las características de los artículos. Por las cualidades de origen netamente mexicano y diseño exclusivo,

la línea de productos de barro de *Arte Indio* fue aceptada para participar en la prestigiada exposición desde febrero del 2004. Hasta la primera edición del 2005, fue la única empresa de su estado que intervino. Además, en dos de sus tres participaciones, la empresa recibió premios por la creatividad de sus productos.

La entrega de productos vendidos hacia el extranjero fue a través de un agente consolidador, quien realizó los trámites correspondientes. Para la distribución a los clientes en territorio nacional, se utilizaron los servicios de una empresa de paquetería, que se escogió bajo el criterio del mejor precio.

El momento de la reflexión

A mediados del año 2005, las variables macroeconómicas en México parecían controladas y el gobierno del país ofrecía programas de apoyo a las empresas para la exportación. Se observaba un repunte en la economía norteamericana y un creciente número de usuarios de Internet. También, una nueva valoración de los productos mexicanos hechos a mano, originales y exclusivos. Igualmente, *Arte Indio* tenía ante sí el reto de competir con productos ornamentales de procedencia asiática, de bajo costo y gran variedad.

El cuello de botella generado por la falta de artesanos del barro, provocó que la producción total de artículos se destinara para atender a los clientes nuevos, sin ser posible atender a la cartera actual, tanto para hacer resurtidos, como para ofrecerles nuevas alternativas.

En esa época, la plantilla laboral consistía en ocho personas (Ver Anexo 9), entre las cuales estaban Ricardo y Rebeca. Desde el inicio de la empresa, ellos realizaron

las actividades de administración, ventas y diseño de productos. La contabilidad ha sido elaborada por una persona externa a la organización y se ha utilizado sólo con fines fiscales.

Las instalaciones de producción y la tienda, se concentraron en un solo lugar, al que asisten clientes para realizar sus pedidos, recibiendo descuentos por volumen de compra. La línea de productos se mantiene en constante crecimiento (Ver Anexo 10).

En el ámbito local, surgió la empresa "DuArte", con venta de productos similares. Sus propietarios, hijos del alfarero que provee el barro de insumo para *Arte Indio*, distribuyen sus productos en tiendas de artesanías, algunas de ellas promovidas por el gobierno estatal. La capacidad de innovación y originalidad, así como la experiencia obtenida en comercializar en el extranjero, son las ventajas competitivas con las que Arte Indio espera enfrentar eficazmente a este competidor.

A nivel nacional, hay competidores potenciales que fabrican productos

artesanales utilizando barro. Sin embargo, existen diferencias por el origen de la materia prima, las técnicas de elaboración así como en las líneas de productos y los diseños.

¿Hasta dónde llegar?

Aún cuando Ricardo y Rebeca sienten que la empresa les ha permitido tener un nivel aceptable de vida, la experiencia del crecimiento la percibieron como un incremento en compromisos que no se reflejó en beneficios adicionales.

¿Les convendría continuar con altos niveles de producción?, ¿Qué tendrían que hacer para no depender de un solo proveedor de barro?, ¿Sería mejor cambiar de giro y convertirse en comerciantes de arte puro y olvidarse de la producción?, ¿Dejarían morir su taller y con él su arte?, ¿Deberían convertirse en una empresa de decoración?, ¿Tendrían suficientes motivos para buscar crecer nuevamente? Era hora de tomar algunas decisiones para definir un rumbo a seguir.

Anexo 1

Ricardo y Rebeca de la torre, dueños de la empresa



Fuente: Archivo fotográfico de la Empresa

Anexo 2

Líneas de producto: Barro de mina y Productos combinados (arreglos)



Fuente: Archivo fotográfico de la empresa

Anexo 3 Hobby Lobby

Hobby Lobby began operation August 3, 1972, with 300 square feet of retail space, located in North Oklahoma City. This was a retail outgrowth of Greco Products, a miniature picture frame company, founded by David Green in 1970. In January 1973, the operation was moved to a house near N.W. 23rd and Western, and the amount of retail space was increased to approximately 1,000 square feet.

This modest beginning has grown into 352 stores (as of April 2005) with projected sales of 1.5 billion dollars in 2005. The firm operates in a 27 state area, including: Alabama, Arkansas, Colorado, Florida, Georgia, Iowa, Illinois, Indiana, Kansas, Kentucky, Louisiana, Michigan, Minnesota, Missouri, Mississippi, North Carolina, North Dakota, Nebraska, New Mexico, Ohio, Oklahoma, South Carolina, South Dakota, Tennessee, Texas, Wisconsin, and Wyoming.



The operation, now known as Hobby Lobby Creative Centers, can no longer be considered just an arts and crafts store. With departments ranging from crafts, hobbies, picture framing, jewelry making, fashion fabrics, floral, cards & party, baskets, wearable art, home accents, and holiday supplies, Hobby Lobby is the place to shop with Super Selection, Super Savings Everyday!

Hobby Lobby headquarters are located in a 2.6 million square foot manufacturing, distribution and office complex in Oklahoma City. The manufacturing area of the complex is a 725,000 square foot building adjacent to the main warehouse. This site houses Worldwood's barewood, fixtures, and candle and scented products manufacturing and Crafts, Etc.'s stamp manufacturing and product packaging facilities.

Fuente: www.hobbylobby.com (consultado en junio de 2005)

Anexo 4 COSTCO



COSTCO es el creador del concepto de Clubes de Precios. El Club de Autoservicio con acceso por medio de una membresía otorgando la mejor calidad y precios a nivel mundial.

Sus membresías se venden en todos los Costco de México, Estados Unidos, Puerto Rico, Canadá, Reino Unido, Corea, Taiwan, y Japón.

Actualmente Costco cuenta con más de 40,000,000 socios en 117 ubicaciones:

- México 25
- Estados Unidos 334
- Canadá 64
- Inglaterra 15
- Corea 5
- Taiwan 7
- Japón 6

HISTORIA

• En 1976 se crea "PRICE CLUB" sucesor de formato de Clubes de Precios, Bodegas de autoservicio y en 1982 se crea COSTCO.

• En febrero de 1992 se abre en México la primera bodega de PRICE CLUB en Ciudad Satélite ubicada en el municipio de Naucapán. Es el más al norte de la Ciudad de México.

• En 1994 se asocia en para hacer más fuertes y mejores miembros Price Club y Precios a esta sociedad creando "PRICE COSTCO".

• En 1995 COSTCO compra la parte de PRICE CLUB quedando esta última empresa como COSTCO.

Fuente: www.costco.com.mx (consultado en junio de 2005)

Anexo 5
Balance General 2001- Enero/Febrero 2002

"Arte Indio"				
BALANCE GENERAL				
ANO / No. DE MESES	2001	12	2002	2
ACTIVO				
Caja y Bancos			20,000	2%
Inversiones en valores				
Clientes			177,349	21%
Deudores diversos				
Inv. Materia prima			220,000	26%
Producción en proceso				
Inv. Polo Terminado			144,466	17%
Inv. anticipo a provs.				
Inv. pagos Anticipados				
Anticipo de Impuestos				
I.V.A. acreditable				
Otros			15,500	2%
ACT. CIRCULANTES	-		577,315	65%
Terreno y Edificios				
Equipo de oficina	42,450	15%	70,800	5%
Eq. de transporte			187,000	22%
Mobiliario y equipo	146,500	53%		
Inversiones y otros act.				
ACTIVOS FIJOS	188,950	66%	257,800	31%
Depreciación Acumulada				
ACTIVO FIJO NETO	188,950	68%	257,800	31%
Cargos diferidos	90,000	32%	3,000	0%
ACTIVOS TOTALES	278,950	100%	838,115	100%
PASIVOS				
Docs. por pagar bancos			60,000	7%
Acreedores diversos			18,000	2%
Proveedores			30,095	4%
I.V.A. por pagar				
Sueldos por pagar				
Otros				
PAS. CIRCULANTES	-		106,095	13%
Docs. por pagar largo p.				
Otros a largo plazo				
PASIVOS FIJOS	-		-	
TOTAL PASIVOS	-		106,095	13%
CAPITAL CONTABLE				
Patrimonio			468,222	56%
Reserva Legal				
Superavit / revaluación				
Insuficiencia de capital				
Aportaciones				
Utilidades acumuladas			278,950	33%
Utilidad neta	278,950	100%	(15,152)	-2%
CAPITAL TOTAL	278,950	100%	732,020	87%
PASIVO MAS CAPITAL	278,950	100%	838,115	100%

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Anexo 6
AMFAR

AMFAR Servicios Expositores Eventos English Contacto

LA NECESIDAD DE ORIENTAR LOS ESFUERZOS DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS QUE CONSTITUYEN LA INDUSTRIA DEL REGALO EN NUESTRO PAIS, A TRAVES DE UNA UNIDAD REPRESENTATIVA DE LOS INTERES DE TODOS, FUE LA PIEDRA DE TOQUE PARA QUE HACIA EL MES DE ABRIL DE 1984 UN GRUPO DE APENAS CINCO EMPRESAS SOSTUVIERAN LAS PRIMERAS REUNIONES QUE DESEMBOCARIAM, CON EL CONCURSO DE OTRAS 27 DECIDIDAS Y ENTUSIASTAS ENTIDADES, EN UNA ASOCIACION QUE EN VERDAD CUMPLIERA CON AQUELLOS OBJETIVOS (PARAGRAFO DE LA HISTORIA DE AMFAR)

ASOCIACION MEXICANA DE FABRICANTES DE ARTICULOS PARA REGALO, DECORACION Y ARTESANIAS, A.C. (AMFAR, A.C.)

Guarajuato # 214 Col. Roma Del Cuauhtemoc C.P. 06700, Mexico Distrito Federal

Telefono: 5564 4564 Fax: 5574 9709

Correo electronico: amfar@amfar.com

Fuente: www.amfar.com.mx (consultado en junio de 2005)

Anexo 7
Página Web

ARTE INDIO
TUTUVA Y GUATEMA

Barro de Mina

Es un barro originario de San Luis Peten que actualmente se produce con otros tipos de arcillas.

El barro es de un color oscuro con el beige que le da un toque de color y un toque de vida.

Arte Indio 2003 © Derechos Reservados

Fuente: www.arteindio.com.mx (consultado en junio de 2005)

Anexo 8 ENART

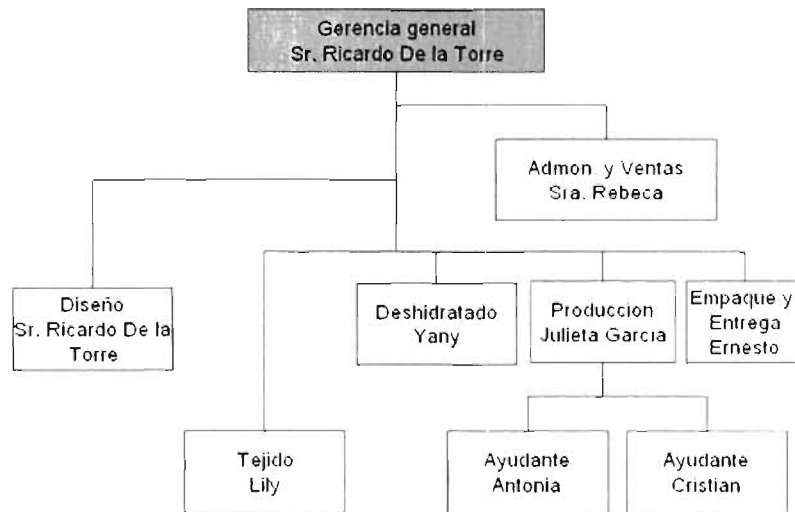


mencion honorifica por innovacion al producto



Fuente: Archivo fotográfico de la Empresa y www.enart.com.mx (consultado en junio de 2005)

Anexo 9 Organigrama



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la Empresa

Anexo 10

Línea de productos

Amplitud		
	Artículos de barro de mina	Productos combinados (Arreglos)
Longitud	<ul style="list-style-type: none"> • Familia de ollas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ollas Tradicionales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porrón ▪ Mini ▪ Cantarito ▪ Olla de agua ▪ Panzón ▪ Cascada ▪ Saca ▪ Jumbo ▪ Doble jumbo ▪ Olla Super ○ Piloncillos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande ▪ Mediano ▪ Chico ▪ Mini ○ Jarras <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande ▪ Mediana ▪ Chica ○ Boca chicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boca chica 1 ▪ Boca chica 2 ▪ Boca chica 3 ▪ Boca chica 4 ▪ Boca chica 5 ▪ Boca chica 6 ○ Ollas Mara <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mini ▪ Chica ▪ Mediana ▪ Grande ▪ Extra grande ○ Ollas Masai <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chica ▪ Mediana ▪ Grande ○ Otros modelos disponibles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trenza ▪ Red ▪ Bordado ▪ Bolitas ▪ Palitos ▪ Mina ▪ Cocos 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinados <ul style="list-style-type: none"> ○ Ristras aromáticas ○ Candelabro bola ○ Maceteros ○ Cubetas de pared ○ Comal grande ○ Comal chico vela ○ Candelero ○ Vase red herr ○ Alineado ○ Platón redondo vela 7 ○ Base cuadrada vela 7^a ○ Base cuadrada vela 5 ○ Macetitas 1 rosa ○ Tabique alineado ○ Canasta barro ○ Base cuadrada vela 5 A decorada ○ Comal #1 ○ Platón rectangular #4 ○ Marisol ○ Reja grande de madera con vela ○ Reja grande sencilla ○ Tabique grande 3 velas #2 ○ Base redonda herreria vela 5^a ○ Arreglo gallo ○ Base rectangular vela 4 ○ Reja mediana sencilla • Nuevos productos <ul style="list-style-type: none"> ○ Esferas de eucalipto ○ Juego pistones ○ Quinqué con gel ○ Pistón pecera ○ Panera grande ○ Cazuela ovalada ○ Frutero rectangular ○ Arreglo frutero grande ○ Arreglo cubeta grande ○ Arreglo Angélica ○ Arreglo chico base nido vela #2 ○ Arreglo Fernanda ○ Canasta madera grande

(Continúa en la página siguiente)

Anexo 10
Línea de productos (Continuación)

Amplitud (Continuación)		
Longitud	Artículos de barro de mina (Continuación)	Productos combinados (Arreglos)
		<ul style="list-style-type: none"> • Tapices de barro <ul style="list-style-type: none"> ○ 4 Piloncillos ○ 5 Jarritos ○ 6 Campanas ○ Constelaciones ○ ½ Metro ○ 6 Piloncillos ○ 10 Piloncillos ○ Placas M2 ○ 5 Botellas ○ Cruces ○ Sandias ○ Cruces chicas ○ Sol Luna chico ○ 5 Jarritos ○ 3 Campanas • Juegos de mesa <ul style="list-style-type: none"> ○ Gato ○ Ajedrez ○ Dominó ○ Bagamon ○ Dados • Artículos decorativos <ul style="list-style-type: none"> ○ Rosarios ○ Misterios ○ Chimenea Ortiz ○ Chimenea Beduina ○ Chimenea grande ○ Chimenea mediana ○ Cactus grande ○ Cruces rellenas de semillas ○ Cazuelas ○ Frutas

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en la página www.artesindio.com.mx
(Consultado en junio de 2005)

3.2. Nota de enseñanza (Teaching note)^a

i. Resumen del caso

Se trata sobre la empresa mexicana *Arte Indio*, productora y comercializadora de artesanías. Con negocios tanto al mercado nacional como al extranjero, su punto cumbre en ventas lo tuvo cuando recibió un pedido para exportar 4,000 jarros de barro decorados.

Durante el 2001, después de que la empresa aumentó la planta productiva y crecieron los niveles de inventario, ocurrieron los sucesos terroristas del 11 de septiembre en Estados Unidos. Esta fecha, marcó el inicio de una caída considerable en ingresos, aún con el desafío de solventar los compromisos adquiridos para enfrentar el crecimiento.

En el año 2005, después de sobrevivir una época marcada por la contracción de su capacidad productiva, los dueños del negocio cuestionan lo que desean en el futuro para su empresa.

ii. Aplicación del caso

Los sucesos y las decisiones narradas, permiten que este caso sea utilizado para discusión sobre temas relacionados con el mercado y planeación estratégica. Asimismo, es posible utilizarlo en programas de desarrollo empresarial o de formación de emprendedores.

^a La presente nota de enseñanza, se elaboró con base en la presentación del caso, realizada el 25 de julio del 2005, en la clase que imparte el Maestro Manuel Montoya dentro del programa de la Maestría en Administración de la UASLP

iii. Objetivos de aprendizaje

- Realizar un análisis de las decisiones tomadas por la empresa en torno al mercado.
- Con base en el análisis, el participante buscará el sentido comercial y de mercado que permita entender el problema actual.
- Que los integrantes del grupo, como resultado del diálogo fundamentado en el análisis, generen alternativas de solución que sugieran un posicionamiento y mezcla comercial congruente con la razón de ser de la empresa.

iv. Preparación previa

Hacer un análisis individual y de ser posible, también por equipo, de la situación comercial del caso. Para el análisis, se recomienda apoyarse en la *Note on Marketing Strategy*^b de la Harvard Business School.

Durante la presentación del caso, es conveniente contar con uno o varios pizarrones en los que sea posible anotar y tener visibles durante toda la sesión, las ideas emitidas por los participantes.

v. Discusión sugerida para la presentación del caso

Para el análisis y propuesta de solución en clase, puede utilizarse el modelo de las *5c's* y *las 4p's*, descrito en la nota citada para la preparación previa.

Se sugiere al instructor, organizar la discusión en cuatro temas:

- a) Análisis del posicionamiento y mezcla comercial de la empresa

^b Dolan Robert J. (1999). *Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School.

- b) Definición del problema
- c) Propuestas de solución
- d) Explicación académica

A continuación, se describen las actividades sugeridas en cada etapa:

a) Análisis del posicionamiento y mezcla comercial de la empresa.

Con la técnica pregunta-respuesta, el instructor debe recibir de los participantes los hechos relacionados con el posicionamiento y la mezcla comercial. En el pizarrón se visualizarán las aportaciones de los participantes sintetizadas por el instructor.

Un ejemplo del resultado plasmado en el pizarrón al final de esta etapa, es:

<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none">• Extranjeros que buscan artesanías mexicanas• Quienes buscan lo original y auténtico• Quien desea hacer algún regalo• Decoradores
<p>Empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• Produce artesanías de barro• Ubicada en San Luis Potosí• Sus dueños son Ricardo y Rebeca de la Torre
<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none">• Localmente: “DuArte”• A nivel nacional: Artesanos de barro• Cualquier producto de decoración• Artículos chinos
<p>Colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none">• Artesano del barro (un solo proveedor)• Proveedores de insumos secundarios (distintos al barro)• Tiendas de artesanías

- Consolidador (agente de exportación) y servicios de paquetería

Contexto

- 1985 Comienza
- 1994 Nace Arte Indio (Acontece el "error de diciembre")
- 1999 Ampliación de instalaciones
- 2000 Surte pedido de 2000 jarros decorados
- 2001 Terrorismo en USA (Torres gemelas)
- 2005 Economía estable, apoyos para exportación

Producto

- Artesanías (barro de mina: ollas, jarros, lámparas)
- Decoración (arreglos)

Plaza (Canal de distribución)

- Tiendas de artesanía
- Tiendas de decoración
- Internet

Promoción

- En ferias y exposiciones (ANFAR, ENART, ExpoBoda)
- En tienda propia
- www.arteindio.com.mx

Precio

- Con base al costo de la materia prima multiplicado por un factor
- Como ejemplo, en el surtido de 4,000 jarrones, deducimos que el precio de venta unitario fue de $\$75,000/4,000 = \18.75 dólares por unidad (no se cuenta con costos de producción)

b) Definición del problema

Posteriormente, el instructor orienta la discusión hacia la búsqueda del sentido comercial y de mercado de la empresa, apoyándose en el análisis anterior. El

objetivo de esta etapa es definir el problema. Las preguntas que abren la discusión podrían ser: *¿La empresa es artesanal o comercial?, ¿Qué ha sido?, ¿Qué quiere ser?* Los participantes se podrán auxiliar de lo escrito en el pizarrón para sus respuestas.

Un ejemplo del resultado plasmado en el pizarrón al final de esta etapa, es.

- *Venta de volúmenes altos, a Hobby Lobby por ejemplo → Empresa comercial*
- *Se ha ubicado en centros comerciales donde sus visitantes son familias locales*
- *Incongruencia: Se vendió el producto como un producto estándar, no como artesanal*
- *No se asignó el precio adecuado que le corresponde a un producto artesanal*
- *Se percibe una búsqueda de nuevos clientes sin conservar a los anteriores*

Conclusión: el problema se relaciona con la falta de definición en el posicionamiento de lo que la empresa desea ser (comercializadora, artesanal o una combinación)

c) Propuestas de solución

Una vez que se define el problema, el instructor solicita a los asistentes que compartan sus propuestas de solución.

Un ejemplo del resultado plasmado en el pizarrón al final de esta etapa, es:

Si Arte Indio desea posicionarse como una empresa artesanal, se sugiere:

- *Vender el producto no en cualquier tienda, sino en sitios donde se valore su originalidad*
- *Crear todo un esquema que promocióne la exclusividad del producto (estrategia "Sergio Bustamante", reconocido artista)*
- *Quitar intermediarios, crear tiendas propias*
- *Crear alianzas con proveedores de otro tipo de materiales (vender barro con plata por ejemplo)*

- *Dirigir el producto al segmento de mercado de nivel económico alto, que aprecie el arte y este dispuesto a pagarlo*
- *Ubicar tiendas en zonas donde asistan compradores potenciales (Centro de la ciudad para turistas extranjeros o en zonas residenciales con mercados de nivel económico alto)*
- *Compensar la disminución en unidades vendidas con precio alto*

Si Arte Indio desea posicionarse como una empresa comercial, se sugiere:

- *Diversificar su línea de productos*
- *Promocionarse como una tienda de regalos*
- *Considerar las temporadas de ventas*
- *Será necesario que aumente su cadena de proveedores*

A continuación, es posible solicitar a los participantes efectuar un ejercicio que permita complementar y fundamentar la solución del problema. Se sugiere realizar una evaluación del factor interno y externo de la empresa, definir la visión y misión, así como los objetivos estratégicos y estrategias propuestas para Arte Indio.

d) Explicación académica

El instructor realiza una explicación sobre posicionamiento de mercado y mezcla comercial. Se propone apoyarse en la nota sugerida para la preparación previa y complementar con las ideas discutidas durante la sesión.

vi. Tiempo sugerido para la presentación del caso

Tema o enfoque de discusión	Tiempo
a) Análisis del posicionamiento y mezcla comercial de la empresa	20 minutos
b) Definición del problema	20 minutos
c) Propuestas de solución	20 minutos
d) Explicación académica	20 minutos
Tiempo total	80 minutos

4. Análisis del caso

4.1. Situación actual

A continuación, se presenta el análisis de la situación correspondiente al momento de terminar la escritura del caso. Se utiliza el modelo de las 5c's y de las 4p's. Las 5c's para definir el posicionamiento y las 4p's para la mezcla de mercadotecnia.

4.1.1. Clientes

Se cuentan con clientes (distribuidores) externos ubicados sobre todo en España y Estados Unidos (Estado de Texas y Miami) y clientes internos ubicados principalmente en México, Los Cabos, Cancún. Se cuenta con una agenda de aproximadamente de cien clientes, los que por si solos solicitan pedidos a través de medios como el Internet, el teléfono y las exposiciones a las que asisten.

- a) ¿En donde se realizan las compras? Los clientes son principalmente distribuidores ubicados en el extranjero y nacionales (de entre los cuales se encuentran restaurantes y hoteles exclusivos en el extranjero y tiendas de artesanías en el país) en donde se encuentran una cantidad importante de turistas que desean adquirir estos productos.
- b) ¿Cómo es usado el producto? El producto es usado básicamente como un medio de decoración por parte del cliente final.
- c) ¿Qué tan frecuentemente será usado? Es un producto de uso permanente.
- d) ¿Qué tan importante es el problema que resuelve o que necesidad satisface?
Al ser un producto decorativo, contribuye a generar confort en el medio ambiente del usuario.

4.1.2. Empresa

Las capacidades actuales de producción no son suficientes para una mayor demanda pero el personal con que se cuenta si lo es.

a) Capacidad financiera: No se cuenta en la actualidad con ningún tipo de financiamiento que soporte las necesidades de producción de la empresa, los clientes imponen en la mayoría de los casos (sobre todo cuando son pedidos grandes) la forma de pago. Al no tener un análisis de la demanda no se cuenta con ningún plan financiero que permita definir previamente un soporte económico para el futuro inmediato.

b) Capacidad administrativa: Se cuenta con la presencia de los dos dueños de la empresa, que se dividen las siguientes actividades:

- Diseño del producto
- Control de la producción
- Control del almacén
- Administración financiera
- Ventas

Cabe señalar que la contabilidad la lleva a cabo una persona externa a la organización solo con fines fiscales.

Dentro de las fortalezas de la empresa se cuenta con las siguientes:

- Diseños innovadores y vanguardistas.
- Productos originales y únicos.

Capacidad de Producción.- Cuentan con lo siguiente:

- a) Una área de taller de decorado del barro ubicado en la misma dirección de la tienda.
- b) Una pequeña área de elaboración de productos de arreglos de mesa en el cual se trabaja manualmente veladoras y flores deshidratadas.
- c) Una pequeña área que se reserva para producto terminado y empaçado.

4.1.3. Competencia

En San Luis Potosí existe la empresa “*DuArte*” de productos semejantes en cuanto al insumo y diseño. Sus propietarios son hijos del alfarero que produce el barro de insumo para Arte Indio.

El mercado que atiende “*DuArte*” es a nivel local y turistas que visitan la ciudad. Los dueños son reconocidos como artesanos y se encuentran registrados en el Censo Artesano del Gobierno Estatal, lo que les permite el acceso a apoyos gubernamentales. Participan con sus productos en la Feria Nacional Potosina y los distribuyen mediante tiendas de artesanías locales.

Sin embargo, Arte Indio considera que los productos que ofrece esta empresa son copia de sus diseños y por tanto la capacidad de innovación y originalidad en el adorno, son los factores de diferenciación respecto a este competidor. Una debilidad que se percibe en *DuArte*, es su falta de experiencia y de contactos para atender el mercado extranjero.

En el mercado nacional, existen competidores que fabrican productos artesanales de barro. La diferenciación se da por el origen de la materia prima, que es barro de mina obtenido con técnicas prehispánicas. Asimismo, las líneas de productos artesanales, son distintas por el diseño y técnica de elaboración. Al igual

que Arte Indio, los competidores nacionales participan con sus productos en exposiciones de artículos decorativos mexicanos y su canal de distribución es mediante tiendas de decoración.

El número de empresas que utilizan Internet como medio de promoción y comercialización es mínimo.

Los productos decorativos de origen asiático se han convertido en competencia por su precio al consumidor, cuyo costo es menor. La diferenciación con respecto a este tipo de competencia es la calidad, exclusividad y originalidad del producto que ofrece Arte Indio.

4.1.4. Colaboradores

En cuanto a proveedores, se cuenta con un solo proveedor de barro de mina (insumo principal para la línea de productos de barro) y otro proveedor de flores (insumo para la línea de productos combinados); con ambos se tiene una relación duradera y estable. Arte Indio obtiene los demás insumos (velas, cera, madera, henequén, empaque) de proveedores con los que se tiene una relación ocasional.

Para fines de la venta y distribución, no existe ningún otro intermediario salvo los servicios de un consolidador, con el que se tiene una buena relación y quien se encarga de los trámites para los envíos a clientes en el extranjero. Para la distribución a los clientes en territorio nacional, se utilizan los servicios de una empresa de paquetería, la cual se escoge bajo el criterio del menor precio.

4.1.5. Contexto

A continuación, se mencionan hechos relevantes que afectan el entorno de la empresa.

- a) Tecnología: Aumento en el número de clientes que utilizan Internet para relacionarse con la empresa, principalmente desde el extranjero.
- b) Cuestiones culturales: Valoración a los productos mexicanos, hechos a mano, originales y exclusivos por parte de los clientes nacionales y extranjeros.
- c) Cuestiones políticas: Tendencia por el apoyo gubernamental a las pequeñas y medianas industrias, así como al desarrollo de proyectos sociales que consideran a los artesanos. Actualmente el clima laboral y social es de estabilidad en el País.
- d) Cuestiones regulatorias: Existe apoyo gubernamental para las exportaciones y la reducción de los trámites relacionados con las mismas.
- e) Cuestiones económicas: Existe estabilidad en las variables macroeconómicas nacionales y crecimiento en la economía norteamericana.

4.1.6. Producto

La empresa se dedica a la elaboración de artículos decorativos de barro de mina, cuyas características principales son la calidad y la originalidad. Así como la elaboración de arreglos con velas, flores y frutas deshidratadas.

- a) Línea de productos: Se muestra en la tabla #1.

Tabla #1. Línea de productos de la empresa "Arte Indio"

Amplitud		
Longitud	Artículos de barro de mina	Productos combinados (Arreglos)
		<ul style="list-style-type: none"> • Familia de ollas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ollas Tradicionales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porrón ▪ Mini ▪ Cantarito ▪ Olla de agua ▪ Panzón ▪ Cascada ▪ Saca ▪ Jumbo ▪ Doble jumbo ▪ Olla Super ○ Piloncillos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande ▪ Mediano ▪ Chico ▪ Mini ○ Jarras <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande ▪ Mediana ▪ Chica ○ Boca chicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boca chica 1 ▪ Boca chica 2 ▪ Boca chica 3 ▪ Boca chica 4 ▪ Boca chica 5 ▪ Boca chica 6 ○ Ollas Mara <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mini ▪ Chica ▪ Mediana ▪ Grande ▪ Extra grande ○ Ollas Masai <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chica ▪ Mediana ▪ Grande ○ Otros modelos disponibles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trenza ▪ Red ▪ Bordado ▪ Bolitas ▪ Palitos ▪ Mina ▪ Cocos

(Continúa)

Tabla #1. Línea de productos de la empresa “Arte Indio” (Continuación)

Amplitud	
Longitud (Continuación)	Artículos de barro de mina
	<ul style="list-style-type: none"> • Tapices de barro <ul style="list-style-type: none"> ○ 4 Piloncillos ○ 5 Jarritos ○ 6 Campanas ○ Constelaciones ○ ½ Metro ○ 6 Piloncillos ○ 10 Piloncillos ○ Placas M2 ○ 5 Botellas ○ Cruces ○ Sandias ○ Cruces chicas ○ Sol Luna chico ○ 5 Jarritos ○ 3 Campanas • Juegos de mesa <ul style="list-style-type: none"> ○ Gato ○ Ajedrez ○ Dominó ○ Bagamon ○ Dados • Artículos decorativos <ul style="list-style-type: none"> ○ Rosarios ○ Misterios ○ Chimenea Ortiz ○ Chimenea Beduina ○ Chimenea grande ○ Chimenea mediana ○ Cactus grande ○ Cruces rellenas de semillas ○ Cazuelas ○ Frutas

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en la página www.arteindio.com.mx (Consultado en junio de 2005)

b) Nombre de la marca: Arte Indio

La reputación de la empresa: Es una empresa familiar, dedicada a la elaboración de productos exclusivos y originales en cuyos diseños se denotan los modelos vanguardistas de su diseñador que les ha valido ganar premios nacionales por originalidad.

- c) Servicio post-venta: Se establece una comunicación posterior a la venta con el cliente para ver si sus pedidos llegaron en tiempo y en buen estado. Por lo general llegan en buen estado, de no ser así, se repone el producto.
- d) Planes de financiamiento: No existen planes de financiamiento establecidos hacia el cliente. Sin embargo, la empresa elabora pedidos sin previo anticipo, lo que implica financiamiento.
- e) Disponibilidad del producto al cliente: En ocasiones se tiene retraso en la entrega debido básicamente a la falta de financiamiento de la empresa para la compra de insumos. Sin embargo, tanto la empresa como el proveedor cuenta con la capacidad para llevar a cabo todos los pedidos en tiempo.
- f) Por lo que respecta al diseño de nuevos productos, este es realizado por el Sr. Ricardo De la Torre el cual se encarga de ir desarrollando los modelos que colocará en el catalogo posteriormente; no se cuenta con el apoyo o las ideas de los clientes el diseño es personal.

4.1.7. Canales de distribución

Los pedidos pueden realizarse acudiendo a la tienda de la empresa, en una exposición o mediante correo electrónico. La venta se dirige primordialmente a tiendas exclusivas de decoración. Todo pedido es acordado directamente con los dueños de la empresa.

Niveles de Prestación de servicio:

- a) Tamaño del lote: De acuerdo a la cantidad solicitada ya que la producción está en función de lo que se vende.

- b) Tiempo de espera: dado que todo es sobre pedido, el cliente debe esperar el tiempo de producción más el tiempo de envío. Para ventas nacionales el envío se hace directamente desde el taller al cliente vía un servicio (pagado por el cliente) de paquetería. Para el caso de clientes que se ubican en el extranjero, el canal de distribución involucra a un consolidador (pagado por el cliente) quien realiza los trámites de exportación y define la fecha de envío del pedido.
- c) Conveniencia de espacio: Se encuentra una tienda ubicada en la misma dirección del taller y se participa en exposiciones en donde se tiene contacto con los clientes, se tiene una página de Internet con los datos de contacto para solicitud de pedidos vía correo electrónico.
- d) Variedad de productos: La profundidad del surtido de productos contempla adecuaciones a las necesidades del mercado, por ejemplo: el tamaño mini para el turista que busca un souvenir.
- e) Respaldo de servicio: Se tiene la política de reponer los productos que el cliente reporte recibidos como dañados por causas de transporte o de fabricación.

Funciones del canal:

- a) Información del producto: Se brinda en las exposiciones en las que se participa y en la página de Internet.
- b) Adaptabilidad del producto: Por las características del producto, es muy frecuente que se realicen modificaciones en el diseño solicitadas por los clientes (ejemplo: el tipo o color de flores que se utilicen en los arreglos).
- c) Aseguramiento de la calidad del producto: Se tiene la política de reponer aquellos productos con defectos en la materia prima. Por ser un producto

artesanal y original no se garantiza al cliente la estandarización en cuanto al diseño.

- d) Tamaño del lote: Está definido por la cantidad solicitada por el cliente y la conveniencia respecto a los gastos de envío.
- e) Variedad de productos: La línea de productos combinados está orientada para su venta nacional y la línea de productos de barro está dirigida para su venta al extranjero y puntos turísticos nacionales. El tamaño de los productos “mini” y “chico” es acorde a los segmentos de clientes extranjeros y turistas, ya que son de fácil transportación.
- f) Disponibilidad: La producción está en función de los artículos vendidos.
- g) Servicio Post-Venta: Se ofrece únicamente por los dueños de la empresa en la tienda de la empresa.
- h) Logística: El cliente puede realizar un pedido haciendo contacto con los dueños de la empresa ya sea en exposiciones o en la tienda. Una vez que ya existe el contacto, los pedidos pueden ser realizados personalmente, vía telefónica o por correo electrónico. Los productos elaborados se le hacen llegar al cliente vía un consolidador en el caso de ser extranjero o mediante servicio de paquetería si es nacional.

4.1.8. Promoción

Tipos de promociones de venta:

- a) Promociones al consumidor: En el caso de productos combinados se cuenta con una política de descuento por volumen, aplicado al precio por unidad. Se

ofrecen los productos en exposiciones, así como en la página Web del negocio y de los eventos en que se participa.

- b) Promociones comerciales: Se ofrecen en la tienda de la empresa o hablando ocasionalmente por teléfono a clientes de tiendas de decoración anteriores para ofrecer nuevos productos.
- c) Promociones al por menor: No se realizan directamente por Arte Indio, ya que cada cliente que revende el producto, decide sus propias políticas.

4.1.9. Precio.

Los precios son asignados en base al costo del barro multiplicándolo por un factor y con criterios similares para la línea de productos combinados, por lo que su sistema de fijación de precios es el de sobreprecio.

4.2. Definición del problema

4.2.1. Clientes

- Se tiene una cartera de clientes sin administrar, lo que también ocasiona que no se le dé un seguimiento de los resurtidos.
- No se le da una mayor promoción al sitio Web con el fin de atraer mayor clientes y de que estos realicen compras a través de él.
- No se cuenta con un historial, estadísticas y seguimiento a solicitudes de resurtido por parte de los clientes.

4.2.2. Empresa

- Se carece de un medio que permita a la empresa financiarse para sus necesidades.
- Se realizan múltiples actividades a nivel administrativo lo que evita de alguna forma la especialización y obliga a la alta dirección a enfocarse a aspectos más operativos que administrativos en la empresa.
- Se carece de una infraestructura suficiente que permita solventar adecuadamente pedidos grandes.
- Se carece de información financiera y contable que permita la toma de decisiones.
- Se carece de un control de ventas que permita administrar de mejor manera la cartera de clientes.

4.2.3. Competencia

- Existencia de un competidor con productos similares y con conocimiento en la elaboración del barro.
- Invasión del mercado nacional por artículos asiáticos de bajo precio.

4.2.4. Colaboradores

- Actividad de elaboración de barro realizada sólo por un proveedor de la región.
- Cantidad de producción de barro limitada por creencias culturales del proveedor.
- Poca relación de los proveedores que proporcionan materia prima que no sea barro.

4.2.5. Contexto

- Desconocimiento del estado actual de extracción de las minas de barro y su situación jurídica.
- Más apoyos gubernamentales para quienes son reconocidos como *artesanos*, que para Arte Indio, reconocido por el gobierno local como *vendedor* de artesanías
- Inestabilidad de la seguridad norteamericana por amenazas terroristas.

4.2.6. Producto

- Se cuenta con un precio de venta del producto que no es acorde con su calidad y originalidad.
- Se cuenta con productos (como los combinados) que tienen mucha competencia en el mercado y cuyo ingreso es inferior a otros.
- El canal de distribución o el cliente obliga en muchas ocasiones a trabajar los pedidos sin previo contrato en el que se especifique un anticipo por ellos.

4.2.7. Canales de distribución

- Venta de productos a decoradores, quienes negocian un precio mínimo de compra y revenden a un sobreprecio considerable al cliente final.
- Tiempo de espera para recibir un pedido de al menos 20 días de proceso de la pieza de barro y 10 de decoración (valor agregado), si es que no hubiese otro pedido por atender. Adicionalmente el tiempo de envío.

4.2.8. Promoción

- Página de Internet utilizada sólo para publicación de catálogo y datos de contacto. Además, su contenido está en idioma español únicamente.
- No existe un seguimiento en el resurtido de la cartera actual de clientes.
- Insuficiente diferenciación del producto por mínima promoción de la marca.

4.2.9. Precio

- No se cuenta con un sistema que permita calcular con exactitud los costos de producción de cada producto y por consiguiente definir con mas exactitud su precio.
- Aún cuando se tienen definidas líneas de productos, es frecuente la adecuación a requerimientos especiales del cliente, lo que complica el cálculo del costo de producción por la diversidad y cantidad de materia prima utilizada.

4.2.10 Problema detectado

En conclusión, encontramos que el problema de Arte Indio es una falta de definición del posicionamiento del negocio, lo que origina que tenga problemas en sus operaciones de tipo financiero, de producción y de mercado.

5. Propuesta de solución

5.1. Posicionamiento propuesto

De acuerdo a lo anterior, se recomienda que la organización se defina como una empresa dedicada a la producción de arte posicionándose en el extranjero, aumentando con esto el valor de su producto y obteniendo así, mayores ingresos con menos producción. Teniendo en cuenta este posicionamiento se definen a continuación las propuestas de acuerdo al modelo utilizado.

5.1.1. Clientes

- Se pretende organizar la cartera de clientes llevando un control que permita determinar quienes son los mejores clientes y fomentar el resurtido.
- Terminar de completar el sitio web y promocionarlo con el fin de atraer más clientes y en un futuro también se pueda realizar ventas a través de él.
- Crear un sitio de e-commerce orientado al extranjero (incluyendo la Unión Europea) con el fin de aumentar la cartera de clientes.
- Crear puntos de venta dirigidos a clientes finales que buscan lo original y mexicano.

5.1.2. Empresa

- Se propone entablar pláticas con dependencias de gobierno que hoy en día permiten obtener financiamiento a bajas tasas de interés con el fin de solventar las necesidades de la empresa.
- Se propone ampliar las capacidades de producción (temporalmente de acuerdo a la demanda esperada) y de alojamiento de los productos de la empresa con el fin de

satisfacer las necesidades de los clientes una vez que se haya ingresado a un mercado mayor en el extranjero.

- Se contempla la posibilidad de contar con algún administrador de planta que le permita a la empresa contar con métodos administrativos menos empíricos y por lo tanto más eficientes y eficaces.
- Crear las políticas e instrumentos legales para pedidos nacionales y extranjeros.
- Incorporar en su totalidad el uso de la tecnología de información como apoyo en la toma de decisiones en el área administrativa, financiera, de ventas y en el área de producción, a través de software administrativo.

5.1.3. Competencia

- Mantener la innovación como factor de diferenciación de los productos, incluso utilizando materiales distintos al barro.
- Aprovechar la experiencia en comercialización para penetrar mercados no atendidos.
- Crear una barrera de entrada, incursionando en comercio electrónico.

5.1.4. Colaboradores

- Reanudar pláticas con antiguos proveedores de barro para solventar posibles carencias del material en un futuro así como determinar posibles vías de capacitación con el mismo fin.
- Establecer las reglas o documentos que obliguen al cliente o distribuidor a proporcionar un anticipo por el trabajo solicitado.

- Establecer planes de compra y financiamiento de insumos con los proveedores
- Contratar mano de obra por honorarios o contrato temporal
- Involucrar mano de obra en el proceso de elaboración del barro.
- Ubicar proveedores de barro en otras partes.
- Aprovechar la buena relación con el proveedor de barro para realizar un plan de producción acorde con las necesidades del negocio.
- Comercializar otro tipo de productos financiándose con los proveedores de los mismos.
- Aumentar el nivel de ventas programadas a distribuidores en el extranjero.

5.1.5. Contexto

- Crear las políticas e instrumentos legales para pedidos nacionales y extranjeros.
- Conocer el estado actual (nivel de explotación) y la situación jurídica de las minas donde se extrae el barro.
- Lograr el reconocimiento del gobierno Estatal como empresa de artesanías, para acceder a los apoyos gubernamentales.
- Aprovechar créditos proporcionados por la Banca de Desarrollo para el financiamiento de pedidos de insumos que permitan una mejor negociación.
- Utilizar Internet para enfatizar la calidad, innovación y originalidad de los productos.
- Crear un sitio de comercio electrónico y contar con los requisitos legales para ventas por Internet.

5.1.6. Producto

- Resaltar las características que aumenten la valoración del producto, principalmente las que influyen en la percepción del cliente extranjero.
- Determinar el nivel de ventas de cada producto y decidir si se produce o no.
- Establecer un nivel de anticipo por pedido a cada cliente o canal de distribución.

5.1.7. Canales de distribución

- Elaborar y comercializar productos que no incluyan barro como insumo, aprovechando los canales de distribución hacia el mercado nacional.
- Aprovechar los canales de distribución al extranjero, principalmente hacia Europa.
- Crear nuevos mercados extranjeros que amortigüen la demanda.
- Contar con un sitio de comercio electrónico orientado al extranjero.
- Utilizar la innovación, calidad y la originalidad de productos mexicanos para posicionarlos en mercados exclusivos.
- Atender el segmento de clientes que buscan lo original y mexicano con los productos de barro único.
- Atender el segmento de clientes que basan su compra en el precio mediante la comercialización de productos de decoración.

5.1.8. Promoción

- Participar en exposiciones en el extranjero.
- Promover la marca Arte Indio para lograr que tenga difusión y se le relacione con productos "Originales y de calidad".

- Introducir los diseños innovadores con que se cuenta, al mercado extranjero ubicándose geográficamente en Centros turísticos.
- Mantener actualizados los catálogos de productos publicados en Internet.
- Contactar la cartera de clientes buscando negociar resurtido.
- Fortalecer la experiencia en comercialización a través del uso de herramientas de tecnologías de la información.
- Fortalecer la marca mediante la promoción de los logros obtenidos.
- Posicionar la marca en los sitios de Internet orientados a los segmentos de interés.
- Crear un sitio en Internet que cuente con formularios para resurtido de pedidos, comentarios e identificación del cliente.
- Manejar el concepto de exclusividad de marca.

5.1.9. Precio

- Se pretende tener un sistema computarizado que permita tener un cálculo más exacto de los precios de los productos, que a su vez ayude a tener un sistema financiero y contable con información al día.

5.2. Visión, misión y valores de la organización

Para determinar la definición de la visión, misión y valores de la organización, se realizó una entrevista a los dueños de la empresa, considerando los nueve componentes de una declaración eficaz, de acuerdo con los académicos de la dirección estratégica (*David, 2003*).

A continuación, se transcribe el cuestionario con sus respuestas:

a) ¿Qué quieren llegar a ser en el futuro?

- *Ser líderes en la elaboración y ofrecimiento de artículos de alta calidad que preservan las tradiciones artesanales mexicanas, distinguiéndonos por nuestros diseños originales y exclusivos que privilegian la satisfacción de nuestros clientes.*

b) ¿Cuáles son las características comunes de tus clientes?

- *Buscan artesanías auténticas de estilo mexicano o rústico*
- *Pertenecen a empresas (tiendas de decoración, hoteles, mueblerías, club's, etc.) catalogados(as) como de gran clase y/o exclusivos(as), de distintas partes del mundo*

c) ¿A que tipos de personas están orientados tus productos?

- *Personas que valoran los productos artesanales mexicanos exclusivos y originales.*

d) ¿Qué beneficios les ofreces a tus clientes con tus productos?

- *Confort, personalidad y estilo en su ambiente, consecuencia de la decoración donde utilicen nuestro producto.*

e) ¿Qué productos y/o servicios ofreces a tus clientes?

- *Productos elaborados en nuestro taller, utilizando barro genuino de la región, tales como lámparas, ollas de pared y de piso, tapices, centros de mesa y arreglos florales con velas.*

- *Además en nuestra tienda se ofrecen artesanías elaboradas en distintas partes del país, aromas y música.*

f) ¿Cuál es el ámbito geográfico de ventas de tus productos?

- *Nuestro ámbito geográfico es internacional (cualquier parte del mundo). La promoción de nuestros productos se realiza participando en Ferias y exposiciones de corte Local, Nacional e Internacional. Adicionalmente, contamos con una página Web, donde publicamos un catálogo y nuestros datos de contacto.*

g) En las distintas áreas de tu empresa. ¿Cuáles tecnologías actuales utilizas?

- *En la fabricación de los productos, todas las técnicas que intervienen son manuales (sin automatización) de características artesanales. Nuestro proveedor de barro utiliza técnicas de origen prehispánico.*

- *En el área administrativa se utiliza una computadora personal e Internet para distintas actividades, primordialmente para la comunicación con clientes vía correo electrónico.*

h) ¿Cuáles son los valores y creencias que mas se privilegian en tu empresa?

- *Identidad institucional*
- *Trabajo en equipo*
- *Búsqueda del beneficio mutuo*
- *Respeto a los demás*
- *Transparencia*
- *Satisfacción al cliente*
- *Preservar nuestras expresiones artísticas*

i) ¿Cuál consideras que es la mayor ventaja competitiva de tu empresa y lo que la hace diferente de otras similares?

- *La originalidad del producto (único en el ramo por el origen del barro)*
- *Los diseños exclusivos*

- *El estilo*
 - *La calidad del producto*
 - *El valor agregado que ofrecemos en nuestros productos*
 - *La atención personalizada*
- j) ¿Qué acciones realizas para mejorar la imagen pública y el medio ambiente (proveedores, clientes, comunidad) de tu empresa?
- *Trabajar de manera que nuestros productos sean para nuestros clientes sinónimo de calidad y originalidad.*
 - *Apoyar a nuestro proveedor con la adquisición de toda su producción, lo que ha permitido que permanezca la elaboración del barro utilizando técnicas de origen prehispánico en esta región. En el pasado, la empresa ha ofrecido apoyos adicionales a productores de barro en la región, los cuales no han sido aprovechado adecuadamente.*
- k) ¿Mediante qué acciones tu empresa refleja el interés por sus colaboradores?
- *Comisiones a empleados (1% de ventas).*
 - *Festejo de su cumpleaños a cada uno de los empleados con un desayuno en el que participa toda la empresa.*
 - *Trato basado en la confianza, equidad y el respeto.*

Cabe señalar que las preguntas anteriores fueron definidas con la intención de establecer los clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía (Valores de la organización) y buscar definir que quieren ser en el futuro. De acuerdo a lo anterior, la visión, misión y valores se proponen a continuación:

Visión: Ser líder en la elaboración y ofrecimiento de artículos de alta calidad que preservan las tradiciones artesanales mexicanas, distinguiéndonos por nuestros diseños originales y exclusivos que privilegian la satisfacción de nuestros clientes.

Misión: Elaborar productos de diseño original y exclusivo, utilizando materiales de la más alta calidad y barro obtenido mediante técnicas de origen prehispánico. Así como la comercialización de artesanías mexicanas, privilegiando la atención personalizada y adecuación a las necesidades de nuestros clientes, quienes desean crear un ambiente de confort en su entorno decorándolo con nuestros productos.

Valores:

- Identidad institucional
- Trabajo en equipo
- Búsqueda del beneficio mutuo
- Respeto a los demás
- Transparencia
- Satisfacción al cliente
- Preservar nuestras expresiones artísticas.

5.3. Matriz del Factor Externo

En la tabla #2, se define la Matriz del Factor Externo de la empresa "Arte Indio".

Identificador	Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
O1	Clientes potenciales del producto localizados en el extranjero y con alto poder adquisitivo.	.15	1	0.15

O2	Exposiciones de productos relacionados, a las que se puede asistir en distintas partes del país y fuera de él.	.11	3	0.33
O3	Crecimiento en el número de usuarios que realizan compras a través de Internet	.08	2	0.16
O4	Demanda de la cartera actual de clientes no atendida en su totalidad.	.06	1	0.06
O5	El único competidor local no innova el diseño de sus productos y cuenta con menos experiencia en la comercialización.	.06	1	0.06
O6	Créditos que ofrecen el Gobierno y la banca de desarrollo a microempresarios y exportadores.	.05	2	0.10
O7	Herramientas de tecnología de la información que apoyan a la administración.	.05	1	0.05
O8	Existencia de clientes nacionales y extranjeros que buscan lo original y mexicano.	.04	3	0.12
O9	Estabilidad económica en los mercados de la Unión Europea.	.03	1	0.03
Identificador	Amenazas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
A1	Actividad de elaboración de barro realizada sólo por un proveedor de la región.	0.14	1	0.14
A2	Existencia de un competidor con productos similares y con conocimiento en la elaboración del barro.	0.06	1	0.06
A3	Desconocimiento del estado actual de extracción de las minas de barro y su situación jurídica.	0.05	1	0.05
A4	Cantidad de producción de barro limitada por creencias culturales del proveedor.	0.04	2	0.08
A5	Más apoyos gubernamentales	0.04	1	0.04

	para quienes son reconocidos como artesanos, que para Arte Indio como productor y vendedor de artesanías.			
A6	Invasión del mercado nacional por artículos asiáticos de bajo precio.	0.03	3	0.09
A7	Inestabilidad de la seguridad norteamericana.	0.01	2	0.02
	Totales	1		1.54

Tabla #2. Matriz del Factor Externo de la empresa "Arte Indio".
Fuente: Elaboración propia.

5.4. Matriz del Factor Interno

En la tabla #3, se define la Matriz del Factor Interno de la empresa "Arte Indio".

Identificador	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
F1	Diseños exclusivos e innovadores en sus productos.	.10	4	.40
F2	Experiencia en la elaboración y comercialización de productos artesanales.	.08	4	.32
F3	Productos de barro únicos en su género.	.08	3	.24
F4	Productos de calidad y originalidad reconocida.	.07	4	.28
F5	Conocimiento de los canales de distribución al extranjero facilitados en las ferias en que se participa.	.06	3	.18
F6	Capacidad para participar en exposiciones de proyección internacional.	.04	4	.16
F7	Buenas relaciones y lealtad por parte de los proveedores.	.03	4	.12
F8	Capacidad para conseguir mano de obra inmediata para cumplir con grandes pedidos.	.02	3	.06
F9	Conocimiento del mercado nacional actual.	.02	3	.06

Identificador	Debilidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
D1	No existe la solvencia económica ni la infraestructura para financiar pedidos.	.10	1	.10
D2	No se cuenta con cálculos de costos por unidad.	.07	1	.07
D3	Planeación de la producción en función de las unidades ya vendidas (sin tomar en cuenta la estacionalidad de la demanda).	.06	1	.06
D4	Requisición y compra de insumos programada en función de las unidades ya vendidas, lo que deja poco espacio a la negociación	.06	2	.12
D5	Venta de productos a decoradores, quienes negocian un precio mínimo de compra y revenden a un sobreprecio considerable en sus lugares de origen al cliente final.	.05	2	.10
D6	Página de Internet utilizada sólo para publicación de catálogo y datos de contacto.	.04	1	.04
D7	No existe un seguimiento en el resurtido de la cartera actual de clientes.	.03	1	.03
D8	No se elaboran contratos escritos que formalicen las condiciones en la solicitud de pedidos.	.03	2	.06
D9	Insuficiente diferenciación del producto por mínima promoción de la marca.	.03	2	.06
D10	Los dueños realizan distintas funciones en la empresa, incluyendo las administrativas.	.03	2	.06
	Totales	1		2.52

Tabla #3. Matriz del Factor Interno de la empresa "Arte Indio".

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Objetivos estratégicos

Los Objetivos estratégicos quedaron definidos de la siguiente manera en orden de importancia:

Para el año 2008, Arte Indio debe ser capaz de lograr:

1. Contar con la información financiera y de producción al día.
2. Aumentar ventas con anticipo, a un nivel del 90% de las mismas.
3. Contar con un análisis de la disponibilidad existente de insumos en los próximos cinco años, conociendo el nivel de explotación de las minas y de las fuentes de materiales utilizados.
4. Desarrollar proveedores, de manera que se cuente con un mínimo de dos proveedores de barro.
5. Contar con un sistema de pronóstico de ventas, que permita realizar planes de producción con al menos dos meses de anticipación.
6. Obtener financiamiento económico a un porcentaje acorde al pronóstico en el aumento de sus ventas.
7. Incorporar en su totalidad el uso de la tecnología de información como apoyo en la toma de decisiones en el área administrativa, de ventas y en el área de producción.
8. Fortalecer el concepto de exclusividad y retener el 40% de los clientes actuales.
9. Aumento en su capacidad de producción a un porcentaje acorde al pronóstico en el aumento de sus ventas.

10. Aumentar ventas de los productos que no incluyen barro en su elaboración en un 15% respecto al nivel actual.
11. Crecer la cartera de clientes ubicados en el extranjero en un 20%
12. Crecer la cartera de clientes ubicados en el país en un 20%
13. Evaluar y redefinir la mezcla de productos una vez al año, considerando incluir otros materiales como insumo.
14. Contar con investigación de mercado, que permita definir los niveles de reconocimiento de la marca.
15. Lograr que los dueños de la empresa se encarguen únicamente de actividades de administración estratégica y de contacto con los clientes.

5.6. Matriz FODA de estrategias

De acuerdo a los objetivos de largo plazo, se obtuvieron las estrategias, las que se integran en la matriz FODA de estrategias. (Ver tabla #4)

Estrategias FO		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
11,13	F1,O1	Introducir los diseños innovadores con que se cuenta, al mercado extranjero ubicándose geográficamente en Centros turísticos.
11	F2,O1	Aprovechar la experiencia en la elaboración y comercialización participando en exposiciones en el extranjero.
11	F3,O1	Introducir los productos originales de barro en el mercado extranjero.
11	F5,O1	Participar en exposiciones en el extranjero.
5,11	F6,O1	Establecer planes de compra de insumos con los proveedores para tener capacidad de aumentar las ventas en el extranjero.
9	F7,O1	Aumentar producción con la contratación de proveedores de mano de obra por honorarios o contrato temporal.

Estrategias FO (continuación)		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
11,12,13	F1,O3	Actualizar los catálogos de productos publicados en Internet.
6,9,11,12	F1,O6	Convencer a las entidades de apoyo financiero a través de las cualidades de innovación y productos únicos que se elaboran, los cuales son características propias de productos artesanales.
7,10,11,12,14	F2,O3	Aprovechar Internet como un medio de promoción.
7,10,12,14	F3,O3	Promover los productos relacionados en Internet.
8	F4,O4	Aprovechar la experiencia en comercialización para contactar la cartera de clientes buscando negociar resurtido.
5	F7,O4	Planear con el proveedor la necesidad de insumos.
13	F1,O5	Continuar con la innovación de los productos
11,12	F5,O6	Aprovechar apoyos económicos para participar en las exposiciones y aumentar ventas.
9	F7,O6	Aprovechar apoyos económicos para contratar proveedores de mano de obra.
12	F8,O6	Aprovechar apoyos económicos para penetrar en el mercado nacional.
11,12	F3,O8	Atender el segmento de clientes que buscan lo original y mexicano con los productos de barro único.
7	F2,O7	Fortalecer la experiencia en comercialización a través del uso de herramientas de tecnologías de la información.
Estrategias FA		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
11,12,13	F1,A6	Utilizar la innovación, calidad y la originalidad de productos mexicanos para posicionar los productos en mercados exclusivos con el fin de incrementar los ingresos.
10,12,13	F2,A1,F4	Elaborar y comercializar productos que no incluyan barro como insumo aprovechando los canales de distribución hacia el mercado nacional y extranjero.
4	F7,A1	Involucrar mano de obra en el proceso de elaboración del barro.
4	F8,A1	Ubicar proveedores de barro en otras partes.
10,13	F1,A2	Contar con un plan de desarrollo de productos.

Estrategias FA (continuación)		
11,12	F2,A2	Aprovechar la experiencia en comercialización para atender mercados no atendidos por el competidor mediante exposiciones.
4	F7,A2	Fomentar el desarrollo del proveedor
3	F7,A3	Aprovechar la buena relación con el proveedor de barro para realizar un estudio del estado actual y situación jurídica de las minas donde se extrae el barro.
4,5,9	F7,A4	Aprovechar la buena relación con el proveedor de barro para realizar un plan de producción acorde con las necesidades del negocio.
11,12,13	F1,F3,A6	Fortalecer la elaboración de productos exclusivos, únicos e innovadores.
11	F5, A7	Aprovechar los canales de distribución al extranjero (principalmente Europa) que ya se conocen.
Estrategias DA		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
12,13	D1,A1	Comercializar otro tipo de productos financiándose con los proveedores de los mismos.
7,11,12,13,14	D6,A6	Utilizar la página de Internet para darle énfasis a la calidad, innovación y originalidad de los productos.
2	D1,A5	Crear una política de venta de cobro parcial o total por anticipado.
Estrategias DO		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
2,11,12	D1,O1	Aprovechar clientes potenciales que valoren más el producto y con quienes se pueda manejar una política de un adelanto.
11	D3, O1	Crear nuevos mercados extranjeros que amortigüen la demanda.
11	D4, O1	Aumentar el nivel de ventas programadas a distribuidores en el extranjero.
7,11,14,15	D6, O1, O3, O7, O8	Crear un sitio de e-commerce orientado al extranjero (incluyendo la Unión Europea).
11,12	D8, O1, O2	Crear las políticas e instrumentos legales para pedidos nacionales y extranjeros.
11,12,14	D3, O2	Programar asistencias a exposiciones considerando el periodo anual.

Estrategias DO (continuación)

Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
5,9	D4,O2	Planear compras de insumos en función de pronósticos de venta en exposiciones.
11,12	D5, O2, O3	Crear discriminación de precios acorde con las exposiciones a las que se asiste y los productos promocionados en Internet.
11,12,14	D9, O2	Fortalecer la marca mediante la promoción de los logros obtenidos en exposiciones.
11,12	D10, O2, O3	Delegar funciones de tal forma que sea posible la atención a exposiciones y seguimiento a compras recibidas por Internet.
7,10,11,12	D3,O3	Utilizar Internet para promocionar virtualmente productos que paralelamente se estén vendiendo por medio de otros canales.
7,8,11,12,13,14	D7, O3	Crear un sitio en Internet que cuente con formularios para resurtido de pedidos, comentarios e identificación del cliente.
2	D8, O3	Contar con los instrumentos legales necesarios para ventas por Internet.
7,11,12,14	D9, O3	Posicionar la marca en los sitios de Internet orientados a los segmentos de interés.
11,12	D6,O4	Hacer rentable el crecimiento del sitio de Internet aprovechando la demanda actual no atendida.
2, 7,11,12	D6, O5	Crear una barrera de entrada aumentando la brecha con el competidor respecto a experiencia en comercialización incursionando en comercio electrónico.
9	D1,O6	Aumentar la capacidad de producción aprovechando créditos proporcionados por el Gobierno y la Banca de Desarrollo.
1,6	D2,O6	Elaboración de estados financieros y registros de producción requeridos en la solicitud de prestamos y para el calculo del precio por tipo de producto.
5,6,9	D4, O6	Aprovechar créditos proporcionados para el financiamiento de pedidos de insumos que permitan una mejor negociación.
11,12,14	D6, O6	Considerar el apoyo de financiamiento para la creación de un sitio de comercio electrónico en Internet.
11,12	D9,O6	Utilizar financiamiento para la ejecución de un plan de promoción de la marca.

Estrategias DO (continuación)		
Objetivo relacionado	Referencia	Estrategia
15	D10,O6	Utilizar financiamiento para la contratación de personal que se encargue de actividades administrativas que permitan a los dueños encargarse de actividades estratégicas.
11,12,14	D5, O7	Crear puntos de venta dirigidos a clientes finales que buscan lo original y mexicano.
1,7,15	D2, O9	Utilizar software administrativo para el control de costos de producción.
1,5,7,15	D3, O7	Utilizar software administrativo en la planeación de la producción.
1,5,7,8,13,14,15	D7, O7	Utilizar software administrativo para el control y seguimiento de la cartera de clientes.
7,8,15	D8, O7	Utilizar software administrativo para el control de los contratos con los clientes.
7,15	D10, O7	Optimizar el tiempo invertido en las actividades realizadas por los dueños mediante el uso de software administrativo.
Tabla #4. Matriz FODA de estrategias de la empresa "Arte Indio". Fuente: Elaboración propia.		

A partir del contexto evidenciado al utilizar las herramientas de análisis anteriores, y tomando en cuenta estas estrategias, es posible generar un programa operativo que logre su exitosa implementación. De esta forma, lograr los objetivos estratégicos que en consenso con los dueños de la empresa, se decida llevar a cabo.

Conclusiones

Con el presente informe, se dio a conocer la realización de una actividad profesional en su modalidad de elaboración de caso y propuesta de solución.

De acuerdo con los objetivos planteados:

- Se logró redactar el análisis realizado a la empresa, en un documento a manera de caso, en donde se destacaron las decisiones de sus dueños ante los acontecimientos relacionados con el mercado.
- El caso elaborado, puede ser utilizado en las aulas como base de discusión para el aprendizaje práctico de la Administración. Fue presentado durante una clase del programa de la Maestría en Administración con alumnos del Maestro Manuel Montoya, en presencia de los dueños de la empresa. A partir de esta experiencia, se realizó la nota de enseñanza (*teaching note*) correspondiente.
- Durante la enseñanza del caso, se presenció la utilización del método como una herramienta que permite aprender mediante la aplicación de los conceptos adquiridos durante el programa de estudio. Asimismo, desarrollar cualidades, como la apertura, considerando otros puntos de vista a través del diálogo dirigido.
- Al hacer un bosquejo de la situación actual de Arte Indio, encontramos que la organización pasa por un problema de posicionamiento de mercado, para englobar el problema y definirlo, nos fue de mucha ayuda el modelo de las 5c's y las 4p's. Usando este modelo determinamos el problema, y definimos así, las carencias y necesidades de la organización en aspectos importantes como lo son: el manejo de sus clientes, el producto a vender, la situación de sus colaboradores y el precio de sus productos.

- Debido al tipo de problema mencionado en el punto anterior, se sugirió aplicar una solución de Marketing, utilizando para su obtención el modelo de Planeación Estratégica como herramienta, obteniendo con ello una serie de objetivos y estrategias que pueden ayudar a mejorar a la organización, y que de otra forma hubiese sido difícil definirlos, por lo que podemos establecer que el aplicar un modelo de este tipo, no solo nos proporciona herramientas cuantitativas para obtener soluciones, sino que a través de el, se puede determinar y controlar de mejor manera el rumbo de la organización y establecer puntos de medición del desempeño para una futura revisión y corrección del rumbo.
- El tomar como caso de estudio a la organización "Arte Indio" nos permitió conocer todo lo que implica la elaboración de estas artesanías, desde sus formas ancestrales de trabajar el barro (el cual desconocíamos que existiera hoy en día) hasta los elegantes sitios turísticos en donde se venden, ignorando a veces el valor real que tienen estos productos. Por otro lado, nos permitió conocer la problemática que guardan muchas de las empresas de nuestra ciudad como lo son la falta de alineación entre lo que quiere ser la empresa y la estrategia que aplican, además de depender en muchas ocasiones de capital propio, conocer el negocio pero desconocer la aplicación de métodos administrativos menos empíricos que les permita a las organizaciones enfocar sus esfuerzos, planear sus necesidades y evitar problemas en el futuro.

Bibliografía

- **Colón R.D., Rodríguez S.A.** *Planeación Estratégica*.
<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml#inicios>
(Consultado en Julio de 2005).
- **David, F.R.** (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, (9ª. Ed) México, Pearson Prentice-Hall, (pp. 1-192).
- **Decisiones Empresariales Optativas S.A. de C.V.** *Metodología: Caso Practico*, <http://www.gestion.com.mx/progacadem.pdf>
(Consultado en Julio 2005).
- **Dolan Robert J.** (1999). *Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School.
- **Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)**, Universidad Panamericana (2000). *Veinticuatro preguntas de orientación práctica para desarrollar un nuevo caso de estudio*. Con base en la nota 9-391-042 de la Harvard Business School. (pp. 1-4).
- **Kotler P.** (2001). *Dirección de Marketing*, (10ª. Ed). México, Pearson Prentice Hall. (pp. 455-469, 489-516, 549-568)
- **Llano Cifuentes, Carlos** (1998). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, (1ª. Ed). México, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, (pp. 29-56).
- **Universidad Politécnica de Cataluña.** (1990). *El Método del Caso*. http://www.desarrolloestrategico.com/pdfs/El_metodo.pdf
(Consultado en Julio de 2005).



1. 1000
1. 1000
1000
1000