

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA
MAE**

**Seminario de Graduación para optar al grado de
Master en Administración de Empresas**

*Isidro Ramírez Araya
Alexander Víquez Jiménez*

**San Carlos, Costa Rica
2003**

RESUMEN

En el estudio que se presenta a continuación, se propone el diseño de un plan estratégico de marketing que nos permita comercializar eficientemente La Artesanía Conceptual Costarricense, este involucra el lanzamiento de la empresa “Mae” como una compañía que diseña, coordina la producción y comercializa artículos de diseño bajo un novedoso concepto reinterpretando la artesanía costarricense.

En el primer capítulo se describe la empresa, se define el problema al cual se intenta dar solución, se establecen los objetivos y alcances del trabajo en mención.

En el segundo capítulo se especifica el marco teórico, tomando en cuenta temas relacionados con la comercialización, se dan las bases de los estilos de vida, se definen la Identidad e Imagen Corporativa y se establecen las bases de artículos de diseño.

En el tercer capítulo se explica la metodología de trabajo, las fuentes de información de los mercados meta, la competencia y las bases de la estrategia de introducción.

En el cuarto capítulo se exploran los resultados de la investigación, estableciendo delimitadamente el mercado meta de acuerdo al estilo de vida, status socio-económico y nivel criterio-cultural. Además se plantea la organización interna y su esquema de coordinación con el diseño, producción y comercialización de los artículos de diseño. También se establecen criterios para escoger algunos países donde interesaría hacer llegar los artículos de diseño. Consecuentemente se realiza un análisis de la competencia y un análisis FODA a lo interno de “Mae”.

En el quinto capítulo se dan los pasos para introducción de “Mae” en el mercado, estableciendo la Estrategia Comercial Básica con la visión, misión, análisis de las ferias internacionales, imagen corporativa e identidad. Complementariamente la Estrategia Creativa define la comunicación con el mercado estableciendo el beneficio clave, la promesa, el soporte y la impresión neta, además del tono del mensaje.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
TABLA DE CONTENIDOS	4
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	7
I. INTRODUCCIÓN	8
Descripción de la Empresa.....	10
Problema	10
Justificación del Estudio	11
Objetivos	12
Alcance	12
II. MARCO TEORICO.....	13
Concepto de Artesanía	14
Evolución del Concepto de Artesanía.....	15
Factores de Competitividad	18
Segmentación del Mercado.....	20
Segmentación del Mercado por Status Socio-Económico	22
Segmentación del Mercado por Estilo de Vida.....	24
Fluctuación entre segmentos.....	32
Los satélites.....	32
Segmentación del Mercado según Nivel-Criterio Cultural.....	34
Imagen Corporativa	37
¿Que es la imagen corporativa?	37
Muy bien, pero ¿qué es la imagen?.....	37
Proyectar lo que somos	38
¿Cuáles son los elementos de la imagen corporativa?	39
Beneficios de la Identidad Corporativa:	40
La imagen Industrial: Aspectos de una sistematización preliminar.....	41
Identificados Marca	41
Identificador Tipográfico	41
Identificador Estructural	42
Identificador Cromático	42
Identificador Iconográfico	42
Como Diseñar y Desarrollar más eficazmente los Productos.....	43
Complejidad y Centralidad	43
Cómo el diseño del producto apoya la estrategia de negocios.....	43
Por qué el diseño de productos requiere rapidez y disciplina	46
Cómo el diseño del producto coincide con el Producto.....	47
Descripción del Proceso de la Introducción de Productos Nuevos.....	49
Validación de la idea (fase 0).....	51
Diseño Conceptual (fase 1).....	52
Especificación y diseño (fase 2)	54
Producción y pruebas de prototipo (fase 3)	55
Capacidad de Producción (fase 4).....	56
Revisión de los Puntos	57

Lanzamiento del Proyecto (punto 0).....	57
Aprobación de la implementación del proyecto (punto 1).....	58
Aprobación del Diseño (punto 2).....	59
Inicio de la Producción en Grandes Cantidades (punto 3).....	59
Administración del Proceso de Fases y Puntos.....	60
Comercialización	61
¿Por qué exportar?	61
Plan de Exportación y sus elementos.....	62
Mercadeo Doméstico vs. Mercadeo Internacional.....	65
Trámite de Exportación.....	68
¿Qué es una Feria Internacional?.....	69
Diferencia entre Feria y Exhibición.....	70
¿Como elegir la mejor feria comercial?.....	70
Tipos de Distribuidores.....	72
III. METODOLOGÍA.....	76
Fuentes de información.....	77
Mercado Meta.....	77
Competencia	78
Estrategia de introducción.....	78
IV. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MERCADEO	79
Estudio Preliminar del Mercado	80
Mercado Meta.....	80
Análisis Interno.....	80
Mercados de Interés	81
Análisis Externo.....	82
Análisis FODA.....	83
V. ESTRATEGIA COMERCIAL BÁSICA.....	86
Descripción del Negocio.....	87
Quién es Mae?.....	87
En qué negocio está Mae?.....	88
Misión	88
Visión.....	88
Productos.....	88
Las Colecciones	88
El Objeto.....	89
Nivel de competitividad y selección de competidores objetivo.....	89
Estrategia de inversión.....	90
VI. ESTRATEGIA CREATIVA.....	91
El Beneficio Clave	92
La Promesa.....	92
El Soporte.....	92
La Impresión Neta.....	92
La Personalidad Percibida del Usuario	92
El tono del Mensaje	93
VII. BIBLIOGRAFÍA	95
VIII. APENDICE.....	100

GLOSARIO 101

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1 Formas de un diseño de producto	48
FIGURA 2 Investigación frente a desarrollo del producto	49
FIGURA 3 Resumen de las fases y puntos en la Introducción de Productos nuevos.....	51
Organigrama de Organización Interna.....	80
Esquema Funcional de Producción y Diseño.....	80

I. INTRODUCCIÓN

Mae tiene como objetivo la creación y promoción de objetos artesanales en colecciones limitadas que se inspiran en la Costa Rica actual y las distintas nociones de vida y manifestaciones de la realidad y cultura costarricense, fomentar el desarrollo de artistas y diseñadores emergentes y establecidos en la producción de objetos diseñados dentro de una nueva dimensión creativa que obliga a replantear las cuestiones decorativas en torno a la artesanía.

Esta propuesta intenta utilizar la creatividad en el diseño como herramienta para transcribir de forma sintética y esquemática los temas relacionados con la identidad del costarricense y las imágenes que nos representan, desde las más románticas (el campesino, la casa de adobe, la naturaleza, etc.) hasta las más cotidianas y actuales (la vida urbana, la velocidad, la tecnología, la sostenibilidad, el caos, el nacimiento, la contaminación, la violencia) en un lenguaje en el que cabe tanto la objetividad como la experimentación.

Descripción de la Empresa

“Mae” es una empresa que viene formándose en la preparación para su lanzamiento desde hace un año, tiempo en el cuál sus miembros tomaron cursos de artesanía conceptual en un programa de entrenamiento de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) denominado “Creando Exportadores”.

Los fundadores de “Mae” son profesionales en al área de la Administración y Arquitectura que comulgan con el estilo de vida de los productos que se diseñan para el mercado meta.

Problema

Generalmente, el concepto de artesanía ha estado asociado a formas de trabajo individual, manual e informal, vinculadas al folclore nacional perdiendo calidad y sometido a un proceso de descaracterización. Actualmente, este concepto de artesanía está cambiando, el mercado ha evolucionado y se ha segmentado, evolucionando a productos culturales, con un alto valor agregado y una gran calidad. Es por ello que nos hemos dado a la tarea de reinventar el mercado de la artesanía costarricense bajo un nuevo concepto, tomando motivos y realizando colecciones de artículos de diseño que lleven el “sello de Costa Rica”. Por otro lado, esta nueva tendencia de creación de artesanía conceptual requiere de un plan comercial que nos brinde la estrategia de introducción de esta nueva compañía, la cual nos otorgará las bases de una comercialización eficiente.

Justificación del Estudio

La mayoría de las empresas exitosas en el mundo han nacido de la iniciativa de crear productos para satisfacer sus propios gustos, con ello las personas realizan sus sueños y les permite divertirse en los diferentes procesos, a la misma vez que establecen un negocio rentable.

El nombre de Costa Rica en el mundo ha tomado relevancia en los últimos 15 años posicionándose como un destino “sin ingredientes artificiales” (campaña internacional de mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo ICT), lo cual llama la atención potencial de las grandes poblaciones de las principales economías mundiales.

Bajo esta premisa surge la inquietud de iniciar una empresa que diseñe, coordine la producción y comercialice “artesanía conceptual costarricense”.

Con ello se aprovecha el nombre de Costa Rica para la creación de un concepto traducido en colecciones de productos que expresen un mensaje socio-cultural, poco estandarizado, en constante evolución y vinculado a la identidad local. Además se desarrollarán conceptos y temas no vinculados aún en la artesanía tradicional, pero que son parte de la cultura costarricense, estos motivos se traducirán en objetos de diseño proyectados a la comunidad internacional.

Objetivos

General

Realizar un plan estratégico de marketing que nos permita comercializar eficientemente Artesanía Conceptual Costarricense.

Específicos

- Determinar la Visión y Misión de la Empresa.
- Análisis de la Competencia.
- Analizar las diferentes ferias internacionales de exposición de artículos de diseño, esto determinará los eventos más importantes y congruentes para promocionar nuestra marca.
- Analizar el mercado meta de acuerdo al criterio de estilos de vida.
- Formular las bases que sustentan la imagen corporativa de la empresa.

Alcance

En este estudio se delimitarán los fundamentos de la Artesanía Conceptual Costarricense para definir los artículos de diseño dirigidos a un mercado con un estilo de vida muy definido, y para el cual se desarrollará la estrategia comercial básica y la Estrategia Creativa que nos permita comercializar eficientemente en los diferentes canales de distribución. Además se desarrollará la parte de imagen corporativa para incorporarla a la comercialización y posteriormente a una página de internet.

II. MARCO TEORICO

Concepto de Artesanía

La artesanía se define por la confrontación con el producto de masa

- Por su dinamismo: flexibilidad frente a rigidez
- Por su personalización: marginalidad frente a estandarización

El concepto de producto de masa ha evolucionado

- Antes: estandarización física por condicionamientos productivos
 - Artesanía: producto tradicional de calidad, producido manualmente
 - Producto de masa: producto moderno más barato, producido a gran escala
- Hoy: estandarización simbólica por necesidades del consumidor
 - Producto de masa: “producto-signo social” con un mensaje muy simple, estandarizado y poco dinámico
 - Artesanía: “producto-idea personal”, con un mensaje muy complejo, no estandarizado y muy dinámico.

El concepto de artesanía no ha evolucionado

- El concepto tradicional de “artesanía”, asociado a los valores de manualidad y folclore, es demandado por el mercado de masas como un “producto-signo” de identificación social.

- Los consumidores más cualificados demandan un producto cultural no asociado con la artesanía

Es necesario replantear el concepto de artesanía, definiendo diferentes tipologías según las expectativas de los diferentes grupos de consumidores:

- Artesanía artística: pieza única con un discurso plástico relativamente abstracto
- Artesanía de calidad: producto diferenciado a través de la expresión de un mensaje cultural que manifiesta la forma de pensar del consumidor
- Artesanía de masa: productos con apariencia manual y elementos exóticos que recuerdan culturas distantes y conceptos de formas de producción medievales, vinculados a una cultura local estereotipada, con muchos elementos descaracterizados.

Evolución del Concepto de Artesanía

Generalmente el concepto de Artesanía está asociado con:

- Una forma de trabajo individual, manual e informal
- Una forma de expresión personal vinculada al folclore regional, sometida a un intenso proceso de descaracterización y pérdida de calidad (el souvenir)

Actualmente, el concepto de artesanía está cambiando a partir de:

- La evolución del mercado, crecientemente segmentado en torno a:
 - Una cualificada demandad de productos “culturales”, con un alto valor agregado y una gran calidad
 - Una gran demanda de productos de “apariencia artesanal” muy baratos, que enfatizen los aspectos de manualidad y exotismo

- Las nuevas posibilidades de producción por la implementación de nuevas tecnologías de gestión empresarial, de organización de la producción y de comercialización y promoción que potencian las posibilidades de las microempresas para el desarrollo de estos productos.

Esta evolución está provocando una gran confusión en la medida en que el concepto de artesanía popular, basado en la manualidad y el folclore, se ha banalizado terriblemente, de forma que:

- La mayor parte de los artesanos intentan defender la pureza y la calidad del producto tradicional, pero este es dirigido hacia un segmento del mercado de masa poco cualificado que no lo valora, porque sólo busca la “apariencia artesanal” a bajo precio.

- Se desatienden otros segmentos del mercado, reducidos pero muy cualificados, que demandan un producto “cultural” de calidad, dinámico, innovador y poco seriado, generalmente no identificado con “artesanía”.

Es necesario reorientar profundamente la actividad artesanal, bajo dos estrategias claramente diferenciadas:

- Reposicionamiento hacia los segmentos de mercado más cualificados, por medio de la implementación de estrategias de diseño, promoción y comercialización más sofisticadas
- Consolidándose en los segmentos bajos del mercado, a través de la implementación de estrategias de producto, producción y comercialización de masa.

La implementación de estrategias de marketing es la base para esta reorientación:

- Comprensión del funcionamiento y la organización del mercado y el comportamiento del consumidor
- Conocimiento de técnicas de diseño, investigación, promoción y comercialización.

Factores de Competitividad

Competitividad es la adecuación a las expectativas del consumidor:

- Un concepto relativo: mejor que los demás productos en el mercado
- Un concepto dinámico: varía por la constante evolución de la concurrencia

Factores de competitividad

- **Adecuación del producto** a las necesidades del consumidor
 - Satisfacción de las necesidades físicas a través de los valores utilitarios
 - Satisfacción de las necesidades psico-sociales a través de los valores simbólicos
- **Precio**, condicionado por el modo de producción, en función de las posibilidades de estandarización según el volumen de la demanda:
 - Modo artesanal: pequeñas series
 - Modo industrial avanzado: series medias
 - Modo industrial tradicional: grandes series
- **Condiciones de acceso** al producto, definidas por la distribución comercial (espacio, tiempo y servicios de venta como financiamiento, comodidad,

asesoramiento) en base a las expectativas y al volúmen de cada grupo de consumidores:

- Boutiques: pequeños grupos de consumidores que demandan exclusividad
 - Cadenas Franquiciadas: grupos de consumidores que demandan imagen
 - Grandes superficies; grandes grupos de consumidores que demandan precio
-
- **Imagen:** es la representación del producto en la mente del consumidor, potenciada a través de la promoción

La competitividad depende de la coherencia entre los diferentes factores, todos los factores son importantes, aunque la importancia relativa de cada uno de ellos varíe según el tipo de producto, el grupo de consumidores y el nivel de competencia sectorial:

- Cada factor ofrece diferentes alternativas de implementación, de forma que pueda adecuarse a las expectativas y a la dimensión de los diferentes grupos de consumidores. La competitividad final de un producto dependerá de la elección de aquella alternativa de cada factor de competitividad más adecuada al grupo de consumidores seleccionado.

- El factor menos competitivo determina el nivel de competitividad final del producto

Los valores simbólicos del producto son la base de la competitividad.

Segmentación del Mercado

Existen diferentes tipos de grupos de consumidores, con necesidades y expectativas diferenciadas:

- Cada grupo demanda un tipo de producto específico (funcionalidad y estética)
- Cada grupo utiliza canales comerciales diferentes
- Cada grupo accede a medios de comunicación distintos
- Cada grupo requiere de un modo producción particular

Existen tres criterios básicos de segmentación estructural, determinadas por la organización de la sociedad y sobre las que se basa la moda:

- Segmentación por Status Socio-Económico
 - El status condiciona las posibilidades de gasto, determinando la importancia del precio y las posibilidades de estandarización

- Segmentación por Estilo de Vida
 - El Estilo de Vida condiciona el contenido de los valores simbólicos de los productos, en la medida que estos representan la forma de pensar del poseedor

- Segmentación por Cultura
 - El nivel cultural, entendido como la posesión de un criterio propio, determina la actitud de dependencia del consumidor con relación a la forma de pensar del grupo, condicionando la tipología de los valores simbólicos de los productos

La configuración de los diferentes grupos de consumidores se articula en torno a la combinación de tres criterios de segmentación: Status, Estilo de Vida y Cultura. Cada grupo es un mercado independiente, con factores de competitividad diferenciados. En los grupos más apartados de la pirámide de masa, con un nivel cultural y un criterio propio mayor, el status es menos valorado, mezclándose consumidores de diferentes status.

La competitividad es especialización en una tipología de consumidores

- Con la creación de un imagen en torno al factor más importante para ese grupo

- Con la articulación coherente en todos los factores, en base a las expectativas y necesidades del grupo de consumidores seleccionado

Toda estrategia de competitividad requiere de un profundo conocimiento del mercado

Segmentación del Mercado por Status Socio-Económico

Este grupo de consumidores se agrupan en función de su “posición social”. El status socio-económico está directamente relacionado con el nivel de riqueza, aunque también se encuentra determinado por el prestigio social.

Este Status condiciona las posibilidades de gasto, determinado por:

- La importancia del precio
- La importancia de la calidad
- El tipo de necesidades y la forma de resolverlas

El Status condiciona las posibilidades de estandarización de un producto:

- La dimensión de los grupos aumenta conforme disminuye el Status
- La necesidad de “personalización” de los productos se eleva conforme aumenta el Status

Segmentos del mercado según Status

- Status Alto: mercado reducido, consumidores con un alto nivel de renta
- Status Medio: Mercado grande, consumidores con un nivel de renta holgado
- Status Bajo: mercado muy grande, consumidores con un bajo nivel de renta, con problemas para satisfacer sus necesidades básicas

Factores de Competitividad para cada Status

- Status Alto: producto exclusivo de alta calidad, sin importar el precio, fabricados y comercializados de forma muy personalizada
- Status Medio: producto basado en la relación calidad/precio, con gran importancia de los valores simbólicos asociados a la moda
- Status Bajo: productos muy estandarizados de bajo precio, sacrificando la calidad y los servicios de venta

El Status determina la importancia y el contenido de los valores simbólicos

- Status Alto: productos exclusivos y personalizados, con imagen elitista
- Status Medio: productos de moda, comprometidos con un estilo de vida
- Status Bajo: menor importancia de los valores simbólicos

La propia expresión del Status Socio-Económico se configura como uno de los valores simbólicos más importantes de los productos, conforme aumenta el Status se eleva la necesidad de identificarse con un Estilo de Vida

Segmentación del Mercado por Estilo de Vida

Esta agrupación de consumidores se relaciona en base a su forma de pensar y actuar, en base a la concepción que tienen del mundo

- La mayor parte de los individuos necesitan ser aceptados, valorados y reconocidos por aquellas personas que configuran el Estilo de Vida con el que se identifican
- El Estilo de Vida determina el contenido de los valores simbólicos de los productos, en la medida que estos representan la forma de pensar del poseedor, condicionando su reconocimiento y aceptación de parte del grupo al que aspiran pertenecer
- El Estilo de Vida es independiente del Status Socio-Económico, existiendo grupos de consumidores de todos los Status dentro de cada Estilo de Vida

Segmentos de Mercado según Estilos de Vida

Existen muchos Estilos de Vida, que pueden ser posicionados en torno a tres ejes de estilos básicos:

- Estilos de Vida Clásicos o Visionarios, basados en la “convención”
- Estilos de Vida Modernos o Idealistas, basados en la “razón”
- Estilos de Vida Rústicos o Artesanos, basados en el “sentimiento”

Estos estilos de vida no son grupos cerrados y homogéneos de consumidores

Factores de Competitividad para cada Estilo de Vida

- La base de la competitividad de un producto está asociado con un determinado Estilo de Vida, a través de las ideas y conceptos expresados en sus valores simbólicos.
- Los valores simbólicos relacionados con la expresión de un Estilo de Vida se configura como la “puerta de entrada” hacia el mercado: los consumidores primero “preseleccionan” aquellos productos que mejor expresan su Estilo de Vida, y a partir de ahí seleccionan del producto final en base a sus características funcionales, su precio y sus condiciones de acceso, según el segmento de Status en el que se “posiciona”

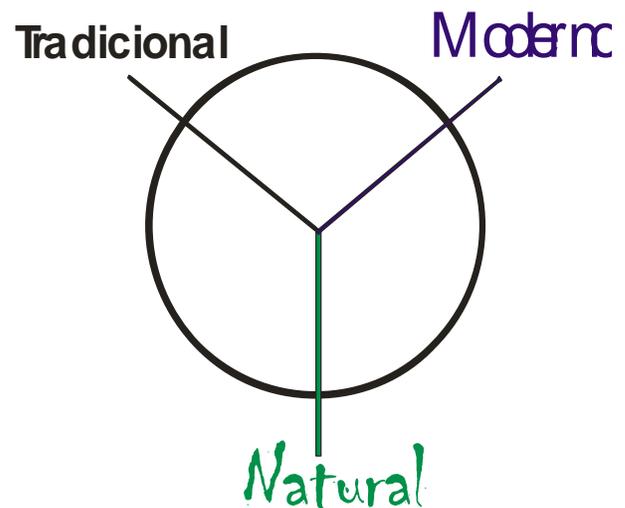
Segmentación del mercado de masas de acuerdo a los estilos de vida:

El gran mercado de masas, que abarca diferentes niveles socioeconómicos, se encuentra subdividido en segmentos determinados por el perfil y las características que corresponden a los diversos estilos de vida de las personas.

Todas las personas que conforman la gran masa del mercado, desde las de mayor poder adquisitivo hasta las de menos posibilidades, pueden ser ubicadas dentro de un estilo de vida determinado.

Estos estilos de vida están divididos en tres categorías primarias a partir de las cuáles se derivan otros más. Estas categorías primarias son:

- El estilo de vida **tradicional**
- El estilo de vida **moderno**
- El estilo de vida **natural**



El estilo de vida tradicional está basado en un mundo de jerarquías y valores que hacen referencia a un orden establecido con alusiones claras a la tradición, el

estatus, la autoridad y el poder basados en absolutos: la moral, los dogmas: el orden divino; la perfección, la jerarquía, la solemnidad. Las personas pertenecientes a esta categoría son conservadoras, rígidas, con gusto por los elementos que denotan distinción, clase, elegancia, lujo y suntuosidad.

Los materiales que predominan y caracterizan a este segmento generalmente son nobles (por lo menos en apariencia) y poseen algún valor simbólico: oro, plata, terciopelo, iconografías rebuscadas, alusivas a la belleza clásica de proporciones absolutas y perfectas.

El estilo de vida moderno se ubica en un segmento totalmente opuesto al anterior. Está determinado por la racionalidad y el ideal de reemplazar el orden absoluto de los dogmas y el orden divino por un nuevo orden basado en el conocimiento del mundo material. Es absolutista al imponer la evidencia de lo que es real a toda valoración. Las personas pertenecientes a este segmento son emprendedoras, activas, dinámicas, prácticas y frías que buscan la perfección y la exactitud (de la máquina) Su frialdad es producto de su racionalidad. Su afectividad se basa en la igualdad y en el respeto por la competencia. Sus aspiraciones siempre están en función de la conquista como reto y del futuro como oportunidad para el cambio. La

velocidad es un valor asociado a la competencia y la eficiencia. Su poder está basado en la técnica.

Los materiales que tradicionalmente lo definen y representan son los metales, los colores primarios, las figuras geométricas básicas (cubo, esfera, pirámide). Actualmente, todo lo relacionado a la estética de la pantalla: la transparencia, lo virtual, los colores fríos, los metales grises pulidos y no pulidos, la multidimensionalidad, el concepto de espacio tridimensionalidad en un mundo súper organizado.

El estilo de vida natural está ubicado en total oposición a los dos estilos anteriores. De carácter contenido, tranquilo y sumiso. Su actitud hacia la vida es pasiva y teme al futuro (poco activo hacia el cambio). Aprecia la tranquilidad, la austeridad, y la sencillez ilógica. Sus valores se basan en lo afectivo y lo espiritual en la búsqueda interior de un orden natural. No busca imponerse a nadie. Valora las relaciones humanas, familiares y de amistad. Procura la autosuficiencia, el ahorro, es voluntarioso y esforzado. Pensamiento y valor proveniente de la carencia, asociado con el mundo natural y rural. Su actitud mística en pos de armonía y equilibrio con el entorno circundante lo hace valorar la creación humana y la creatividad como expresión personal. Es de carácter permisivo, flexible, tolerante y resignado.

Los colores y texturas de los materiales que caracterizan a los productos dirigidos a este segmento son los que van desde el terracota al verde, alusivos a lo natural: los colores de la tierra y del bosque, las fibras naturales, la madera, la piedra, las artesanías.

Una vez definidos estos segmentos del mercado, se pueden establecer otros tres estilos de vida que surgen como puntos intermedios entre las tres clasificaciones anteriores que son:

- **El estilo de vida contemporáneo:**

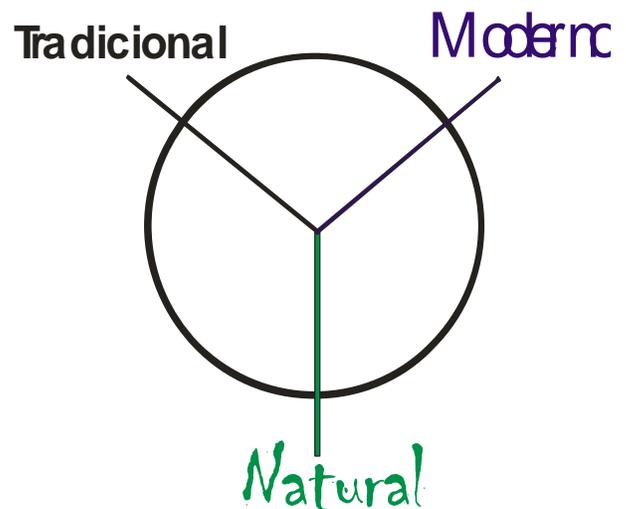
intermedio entre el estilo de vida tradicional y el moderno.

- **El estilo de vida romántico:**

intermedio entre el tradicional y el natural.

- **El estilo de vida informal:**

intermedio entre el estilo moderno y el natural.



El estilo de vida contemporáneo surge de la mezcla entre la convención y la razón. No vive de la nostalgia del pasado sino el ahora. Sus intereses nacen de valores propios del estilo tradicional. Es ambicioso, busca el triunfo y el

reconocimiento. No vive en función de un ideal sino de la ambición por el éxito. Son de mucha importancia la imagen y la apariencia. Es el estilo de vida que caracteriza el estereotipo del éxito. La jerarquía (valor tradicional) le da sentido a su ambición y para escalar se vale de la comodidad y la versatilidad que le ofrece lo moderno. Para alcanzar prestigio y notoriedad utiliza la tecnología y la razón. Es muy planificador, exacto y eficaz motivado por su interés. Es esnobista, adopta la innovación por la innovación, sin exigir contenidos. Depende de las tendencias del momento para dar coherencia a su imagen triunfadora. Le atraen los productos que denotan glamour y lujo. Elegancia clásica con líneas estilizadas y modernas. Tecnología aplicada al lujo, la comodidad, el exceso. Gusto por el brillo, las piedras preciosas, materiales nobles de valor simbólico con diseño moderno y limpio.

El estilo de vida romántico conserva del tradicional la nostalgia por el pasado, con una gran carga de sentimentalismo, con una marcada inclinación hacia lo fantasioso y melodramático. Cree en valores filtrados por la afectividad y la emoción. Gusto por lo figurativo y lo irreal. Es ceremonioso, tradicionalista con miedo al futuro y una actitud pasiva hacia éste. Es decorativo y superficial acentuando la ternura y la sensibilidad. Preferencia por colores suaves y motivos florales con alusiones al lenguaje clásico.

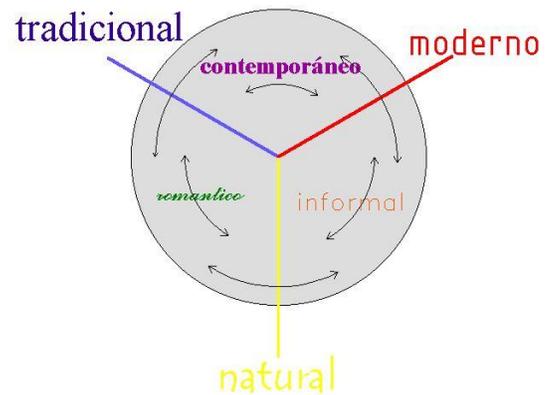
El estilo de vida informal es un punto intermedio que oscila entre el moderno y el natural. Por ubicarse entre los opuestos al tradicional, es el estilo que corresponde a un perfil caracterizado por el gusto por la innovación con una actitud relajada, irónica y atenta hacia la vida. Creativo y curioso en el descubrimiento de lo subjetivo. De espíritu joven y fresco, busca el balance entre su mundo interior y la realidad con una posición crítica y a la vez tolerante. Es práctico y racional en su cotidianidad, pero sensible e intuitivo a la vez. Su independencia le permite vivir de manera fiel a sus principios, siendo también hedonista, divertido, sensual, lúdico y atrevido. La autenticidad es uno de sus valores dominantes. Disfruta de la fantasía, la aventura y la complicidad pero posee conciencia y criterio propio, fiel a valores que tienen tendencia al balance, la equidad, la igualdad y la solidaridad.

Disfruta de productos tecnológicos con contenidos y utilidades racionales y definidas. Desprecia lo superfluo, lo vacío de contenidos. Aprecia los objetos que vayan de acuerdo a su visión del mundo y que sean producto de una propuesta coherente con sus valores e intereses. Aprecia lo casual, las propuestas inteligentes con énfasis en la calidad de contenidos.

La importancia y diversidad de los Estilos de Vida aumenta con el Status y la Cultura.

Fluctuación entre segmentos

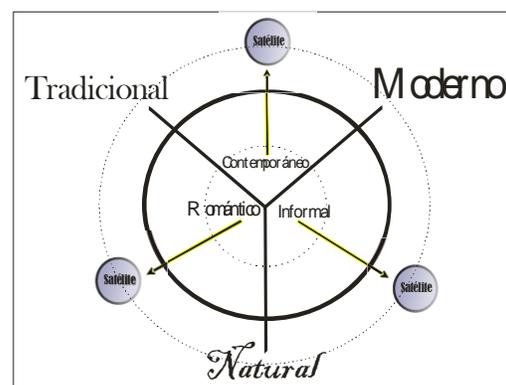
Ya que los estilos de vida son mezclas o posiciones intermedias entre los rasgos, actitudes y características de los segmentos primarios, es importante aclarar que muy pocas personas corresponden a cualquiera de estos estilos de vida en el sentido más purista o estricto.



La mayor parte de las personas fluctúan entre los segmentos ubicados a ambos lados del estilo de vida con el que fueron identificadas. Por ejemplo, una persona ubicada dentro del estilo de vida informal, puede tener características del estilo natural y sentirse identificado hacia actividades y productos que están diseñados para este último segmento de mercado. Esto no impide que siga siendo un informal, ya que por otra parte, su actitud hacia la vida y sus actividades cotidianas son más acordes con las características del estilo moderno.

Los satélites

Se denominan satélites a aquellos grupos de personas que por tener una visión de mundo diferente debido a su sistema de valores, sus creencias, su cultura y su



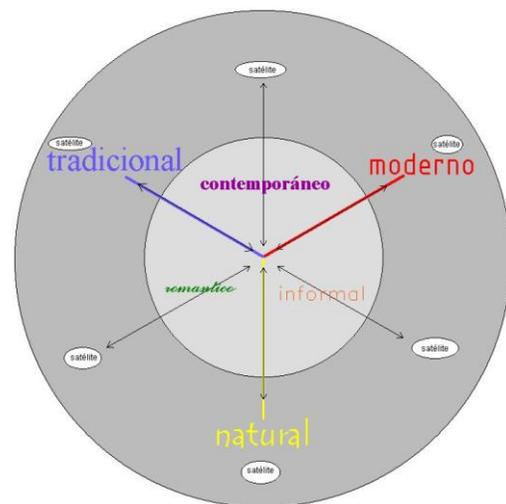
actitud ante el sistema económico y social establecido y prevaleciente, no encajan en ninguno de los estilos de vida del mercado de masas.

Por lo general, estas personas son artistas, pensadores, místicos o intelectuales, que por diversas razones tienen un estilo de vida propio y muy particular. Tienen un gran sentido crítico y un sistema de valores muy definido y fundamentado; independientemente de su ideología política, moral o espiritual.

Muchas veces, su posición de pensamiento está vinculada a una reacción en contra de las características que prevalecen en el estilo de vida del entorno en el que fueron educados o socializados. Se podría decir que para cada estilo de vida, existe un sector más allá de su caracterización, donde se ubican los satélites.

Sus producciones intelectuales o artísticas son las que dan lugar a nuevas propuestas ideológicas que más tarde, serán absorbidas en primera instancia por los sectores más elitistas de la pirámide de la masa de consumo y que por el proceso de banalización, serán convertidas en tendencias de la moda.

Cabe resaltar que cualquier persona podría llegar a formar parte de esta categorización, dependiendo de qué tan



lejos se encuentre del centro del círculo de los estilos de vida. Esto significa que entre más lejos se ubique una persona de ese centro, más definido es su sistema de valores y mayor su capacidad crítica, independientemente de su nivel socioeconómico.

Asimismo, si una persona se identifica tanto con los gustos y actitudes de un segmento de mercado, así como con los de cualquier otro; incluyendo a los que se ubican en posiciones opuestas, más indefinido podría ser su sistema de valores y menor el nivel cultural de dicha persona. Este individuo se estaría ubicando hacia el centro del círculo, donde confluyen los estilos de vida. Estas personas son las más fáciles de manipular por las estrategias del mercado, la publicidad y la moda.

Segmentación del Mercado según Nivel-Criterio Cultural

Esta agrupación de consumidores se perfilan en función de su nivel cultural, entendido como la posesión de un criterio de selección independiente, basado en ideas propias

Determina la actitud de dependencia del consumidor con relación a la forma de pensar del grupo, condicionado:

- La tipología de los valores simbólicos de los productos
- Las posibilidades de estandarización de los productos

El nivel-criterio cultural es independiente del Estilo de Vida:

- Dentro de cada Estilo existen grupos de consumidores de cada nivel cultural
- Conforme aumenta el nivel cultural aumenta la importancia de los Estilos de Vida
- Conforme disminuye el nivel cultural, los diferentes Estilos se van mezclando

El nivel-criterio cultural es independiente del Status Socioeconómico:

- Conforme aumente el nivel cultural, el Status pierde valor como elemento de significación, por lo que se mezclan personas de diferentes Status dentro del mismo grupo
- Conforme disminuye el nivel cultural aumenta la importancia del Status, por lo que en los niveles culturales más bajos el mercado se segmenta en diferentes grupos según el Status-Socioeconómico

Segmentos según nivel-criterio cultural

- Grupos integrados en la pirámide del consumo de masa: individuos con bajo criterio propio, demandan productos-signo que sólo expresan la pertenencia a un grupo.
- Grupos situados entre la pirámide y los satélites: individuos con cierto criterio propio, demandan productos que tienden a ser reconocidos por el grupo al que

pertenecen, pero que contienen ideas más personalizadas que expresan sus particularidades

- Grupos satélites (alternativos): individuos con un elevado criterio propio, demandan productos que expresen su forma de pensar individual.

Factores de competitividad según nivel-criterio cultural

- Grupos integrados en la pirámide: productos-signo, basados en aquellos valores simbólicos que sólo expresan la pertenencia al grupo
- Grupos satélites: productos-idea, basados en aquellos valores simbólicos que expresan la forma de pensar del propio consumidor.



Imagen Corporativa

¿Que es la imagen corporativa?

El término imagen está adquiriendo hoy en día una importancia inusitada. Anteriormente las empresas simplemente se preocupaban por hacer bien lo que tenían que hacer; enfocaban todos sus esfuerzos hacia la productividad o hacia el control de la calidad. Desde luego ello sigue siendo esencial para el buen funcionamiento de la empresa pero, ¿de qué sirve hacer las cosas bien si nadie se entera de ello?. Actualmente las empresas tienen que competir en un mundo de información, y de imágenes. Las imágenes de nuestros competidores muy bien pueden inundar las mentes de nuestros consumidores potenciales antes que la nuestra; de manera que en el momento en que el consumidor requiere un producto o un servicio similar al que nosotros proveemos, muy seguramente recordarán la firma de aquella empresa que estuvo más presente. Por ello es importante que las empresas de hoy tengan cuidado de diseñar y proyectar una imagen adecuada, que promueva las bondades de su producto y que, sobre todo, tome en consideración las necesidades de su cliente.

Muy bien, pero ¿qué es la imagen?

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto (empresa), y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o conjunto de personas). (Dowling, 1986)

Ahora bien, para generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogan y jingles. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización. Es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es además aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe de emanar directamente de nuestra identidad.

Proyectar lo que somos

Así como las personas tienen características que las hacen resaltar con respecto de otras, lo mismo sucede con las organizaciones. En una persona puede ser que resalte su físico, su carácter, su manera de hablar o de vestirse. Todos sabemos cuales son nuestras cualidades y nuestros defectos o por lo menos los intuimos. Sabemos por ejemplo que nuestra nariz no nos favorece y buscamos entonces que sean otros elementos los que aminoren esa característica y hagan resaltar la nariz no como algo desfavorable, sino como parte de una personalidad atractiva. Sabemos también quizás que nuestra voz es agradable y buscamos aprovecharla cada vez que tenemos que transmitir seriedad o confianza. Así, al igual que en la persona humana, la organización posee una personalidad específica. En un análisis objetivo, todas las organizaciones deben de reconocer que poseen fortalezas y debilidades y que deben de aprovechar

las fortalezas para posicionarse mejor dentro de su entorno de competencia, trabajando paralelamente en sus debilidades para convertirlas eventualmente en fortalezas. Reconocer lo que somos y lo que podemos ofrecer es parte de adquirir una identidad sólida.

Ahora bien, la imagen debe ser la proyección de una identidad sólida, seria e indiscutible. Una buena imagen es aquella que aprovecha las fortalezas y las difunde al interior y al exterior, a la vez que trabaja en sus debilidades, convirtiéndolas en áreas de oportunidad. Una buena imagen es aquella que hace explícita su misión y su visión, y las hace llegar a sus respectivos públicos.

¿Cuáles son los elementos de la imagen corporativa?

En términos de diseño de la imagen corporativa, una empresa tiene que tomar en consideración cuáles son los llamados signos identificadores, es decir, aquellos elementos de percepción que hacen que el cliente o cualquiera de los públicos identifiquen la organización con el solo hecho de entrar en contacto con algunos de ellos. Nos referimos fundamentalmente al nombre de la empresa o a su versión gráfica llamada logotipo, al icono o símbolo principal del logotipo llamado imagotipo, al eslogan, a los colores y a la tipografía institucionales, a los soportes gráficos simbólicos con los que la empresa regularmente se identifica.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de

comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucre a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado.

Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, papelería, página web, etc. La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de esta organización.

Beneficios de la Identidad Corporativa:

- Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.

“En resumen, una imagen más apropiada en el mercado”

La imagen Industrial: Aspectos de una sistematización preliminar

“El diseño es la transformación en lenguaje del proceso de producción industrial, cuyos elementos de poder se traducen en objetivos y comunicación de utilidad social”.

La imagen Corporativa se afianza sobre la sinergia comunicativa de la “marca”, pero en realidad, este elemento identificador es sólo una pequeña dosis del enorme poder de significación de la imagen, constituida por el siguiente subsistema de identificaciones.

Identificador Marca

Puede ser una marca palabra o logotipo, un isotipo (signo o símbolo), o un isologotipo; cuyo valor educativo engloba subordina todos los demás elementos del producto, la empresa, o la institución.

Identificador Tipográfico

Se refiere a la adopción de una singular tipografía, acorde con el lenguaje gráfico del signo o marca.

Constituye la representación verbal del nombre, y todos los componentes del lenguaje escrito: nombre del producto, nombre institucional, mensajes, señalación, comunicados corporativos.

Identificador Estructural

Es un sistema ordenador que tiene origen en el formato y la diagramación, es el sistema estructural que ordena todas las composiciones entre marca, tipografía, íconos, etc.

Identificador Cromático

Se basa en un cromático que identificará al producto, empresa o institución, que a su vez se fundamenta en el sistema general del color. Es por ello importante, que se conozca el lenguaje y la estructura del color para determinar sus bondades comunicativas.

Identificador Iconográfico

Sistema de imágenes adoptadas para distinguir el producto o la empresa, pueden ser signos: íconos, símbolos, fotografías, ilustraciones con similares características de lenguaje gráfico. Ejemplo, la fotografía, en el caso de la imagen corporativa de la empresa United Color of Benneton, constituye el identificador de mayor jerarquía aún más que la misma marca.

Como Diseñar y Desarrollar más eficazmente los Productos

Complejidad y Centralidad

El primer paso en la consecución de un mejoramiento sustancial en esta área consiste en adquirir que el diseño y el desarrollo de productos es un complejo proceso que presenta nexos importantes con problemas contemporáneos de la administración. Tres de los aspectos de su complejidad y centralidad se manifiestan en las relaciones con la estrategia global del negocio, la competencia basada en el tiempo y la estructura de costos.

Cómo el diseño del producto apoya la estrategia de negocios

El diseño y desarrollo de productos es una actividad constante de las empresas y debería ser compatible con su estrategia global. Algunas estrategias de negocios exigen un énfasis especial en esa actividad y la estrategia de negocios de una empresa debería ser compatible con su competencia específica en la introducción de productos nuevos.

Por ejemplo, si una empresa opta por competir basándose en ofrecerles a sus clientes una sensibilidad y valor extraordinarios, habrá de resolver simultáneamente los problemas de costo, calidad y tiempo de entrega en las deliberaciones concernientes al producto nuevo. Todas las consideraciones anteriores han de tenerse en cuenta en las decisiones detalladas acerca de la forma, la adecuación y la función del nuevo producto, así como las referentes a las características de su producción. Las consideraciones sobre el costo son

complejas, lo mismo que las relativas a la calidad y al tiempo de entrega. Las capacidades funcionales, la confiabilidad y la facilidad de uso son unos cuantos de los muchos aspectos en que un cliente podría evaluar la calidad. El tiempo de entrega depende del suministro de materiales y componentes, así como de la confiabilidad y flexibilidad del sistema de producción; ambos se determinan principalmente con las decisiones tomadas durante el diseño del producto.

Reflexionemos un poco sobre las consecuencias de la estrategia de negocios consistente en abarcar varios segmentos del mercado. Esta estrategia se propone ofrecer un margen adecuado de utilidades provenientes de varios productos muy diferenciados para satisfacer las necesidades específicas de diversos clientes. Se requiere, pues, una orientación rigurosa y exacta hacia las necesidades de ellos y la capacidad de diseñar productos para controlar los costos de la variedad. Una empresa que disponga de esta estrategia ha de dominar el diseño de productos modularmente o en familias, procurando mantener al mínimo posible la cantidad de piezas y proveedores.

La estrategia exige un proceso muy rentable del diseño y desarrollo de productos que conozcan bien todos los interesados. El mejoramiento de los productos actuales y la introducción de otros nuevos se tornan en una actividad integral y permanente. El diseño de productos ha de realizarse con un ritmo planificado (y generalmente con tiempos cortos de ciclos de desarrollo). Además debe darse prioridad a las ampliaciones y familias de productos. Las

capacidades flexibles de producción a veces resultan indispensables para llevar a cabo estos rápidos y frecuentes cambios de los productos.

Algunas de las estrategias más representativas de negocios cuentan con el apoyo de una serie de capacidades comunes:

- Ofrece productos nuevos que prevén las necesidades cambiantes de los usuarios y que lo hacen con toda oportunidad.
- Resolver problemas ínter funcionales aplicándoles criterios de diseño múltiple.
- Clasificar e introducir eficazmente la nueva tecnología.
- Capturar y reutilizar sistemáticamente los datos de diseño concernientes al producto/proceso.
- Dar seguimiento a procesos rutinarios bien definidos del diseño y del desarrollo.
- Mejorar continuamente las estructuras y procesos organizacionales.

Las capacidades anteriores requieren un enfoque integrativo que, entre otras cosas, abarca estructuras y prácticas organizaciones compatibles, recursos humanos apropiados, estilos gerenciales y tecnologías. Esta clase de complejidad operacional forma parte del diseño y desarrollo de productos, cualquiera que sea la industria o el tamaño de la empresa.

Por qué el diseño de productos requiere rapidez y disciplina

En las últimas décadas se ha escrito mucho sobre la competencia basada en el tiempo. En la manufactura, inicialmente se dio prioridad al proceso de levantar pedidos, fabricar unidades individuales y entregar el producto terminado. En fecha más reciente, los conceptos de esta clase de competencia fueron ampliados para incluir el diseño y desarrollo de productos. Si se desea destacar en ambos aspectos de la competencia basada en el tiempo requiere capacidades semejantes, a saber: modernizar las operaciones para eliminar las actividades que no agregan valor; hacer bien las cosas desde la primera vez; construir las capacidades necesarias para atender los incrementos extraordinarios de la demanda, y colaborar más estrechamente con clientes y proveedores (Blackburn, 1991). “La rapidez con que se llega al mercado” se ha convertido en una expresión clave dentro de muchas industrias, a medida que un número cada día mayor de fabricantes estadounidenses introduce en toda la organización iniciativas relacionadas con administración del tiempo. La administración del tiempo en la introducción de productos nuevos corre hoy el riesgo de una simplificación excesiva. En el diseño y desarrollo de productos, para alcanzar la rapidez con un propósito bien definido y evitar la rapidez irresponsable se requiere una administración rigurosa del proceso entero.

Tener en cuenta esta nueva variable de “tiempo” sin perder de vista el resto de la ecuación de varios objetivos constituye un de los principales retos que encaran quienes trabajan en el actual ambiente de la manufactura. A pesar de

que lo anterior no puede ser traducido simplemente en fórmulas fáciles del éxito, los procesos disciplinados y modernizados del diseño y desarrollo abreviarán el tiempo de espera y generarán productos de mayor calidad a menor costo.

Cómo el diseño del producto coincide con el Producto

El costo de desarrollo puede reducirse disminuyendo el número y duración de los proyectos, simplificando su estructura y siendo más eficientes en su realización. Los costos unitarios de un producto nuevo dependen mucho de las decisiones tomadas durante el diseño. En particular, pueden disminuirse con una producción eficiente, que puede fijarse como prioridad en la etapa conceptual inicial del diseño y desarrollo.

Controlar la manufactura, la ingeniería y otros costos es una necesidad competitiva para muchas empresas. Si quieren cumplir con el objetivo de reducción de costos, los gerentes deben mantener la orientación hacia la eficiencia del diseño y desarrollo de productos, no hacia los costos solamente.

Como se advierte en la figura 1-3, tanto la forma como el contenido de la información de un “diseño de producto” cambian junto con las decisiones relativas al diseño y al desarrollo. Para mejorar la eficacia del proceso global se debe saber como el diseño de un producto logra esas formas, los problemas en cuestión al considerar los resultados del diseño a partir de dichas formas y quién debería participar en esta actividad.

FIGURA 1 Formas de un diseño de producto

<i>Formas</i>	<i>Descripciones</i>
Documento del concepto	Descripción cualitativa del producto planeado.
Borrador	Dibujo preliminar de un producto o componente.
Anteproyecto	Dibujo exacto de un producto o componente.
Modelo físico	Representación tridimensional de la forma y del aspecto exterior de un producto.
Modelo de simulación	Representación programada del diseño o funciones del producto.
Archivo de CAD	Representación electrónica de la geometría de la pieza/producto.
Boletín de presentación del diseño	Descripción completa del producto a utilizar en el diseño del proceso de producción.
Lista de materiales	Lista exacta de todas las piezas/componentes del producto final.
Plan del proceso	Descripción detallada de cómo se fabricará el producto.
Plan de servicio	Descripción de las necesidades de servicios de campo (por ejemplo, repuestos, normas de presentación de servicios, procedimientos de soporte técnico, equipo de pruebas).

Descripción del Proceso de la Introducción de Productos Nuevos

Ante todo, hemos de poner este proceso dentro del contexto más amplio de la investigación y de la innovación tecnológica. Como se observa en la figura 2-1, los primeros pasos de una secuencia de innovación científica, completada con modalidades más prácticas se la investigación que se centran en aspectos del proceso tecnológico que vale la pena implantar. La investigación aplicada suele justificarse a partir de una necesidad general percibida o de una oportunidad de mercado. Esta clase de actividades innovadoras “ascendentes” cuenta con sus propios recursos y retos administrativos, totalmente independientes de otras conexas y posteriores relacionadas con el diseño y desarrollo de productos.

FIGURA 2 Investigación frente a desarrollo del producto

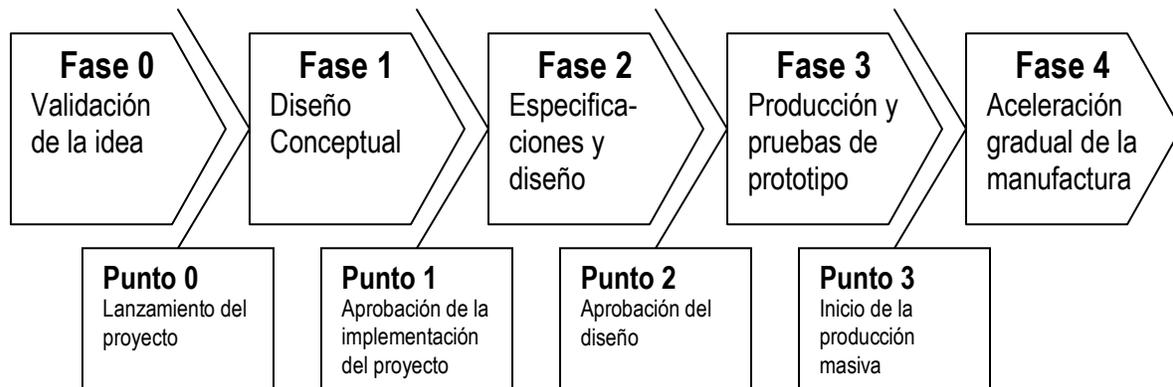
	Clase de Actividad fundamental	Propósito	Medida del éxito
Ascendente ↑	Investigación exploratoria (“básica”)	Crear capacidades técnicas a largo plazo (“inversión”)	Grado de invención, novedad.
	Investigación a corto Plazo (“aplicada”)	Mejorar los actuales productos/ procesos.	Progreso tecnológicos
Descendente ↓	Desarrollo (diseño del producto, pruebas e introducción inicial)	Comercialización	Satisfacer las necesidades del cliente.

Las empresas designan con diversos nombres las fases de este proceso, pero casi siempre lo dividen en cinco:

- Validación de la idea
- Diseño conceptual
- Especificación y diseño
- Producción y prueba del prototipo
- Capacidad de producción.

Sin entrar ahora en la cuestión de cómo se llevan a cabo estas fases ni de la relación existente entre ellas, podemos describir el contenido del trabajo a realizar. Esto lo hacemos partiendo del modelo tradicional de la administración de operaciones: los insumos son convertidos en productos. Elegimos este modelo porque nos sirve para comprender las cuestiones esenciales de la revisión y control que los gerentes tienen en cada fase. El modelo se sintetiza en la figura 2. Las definiciones y la terminología empleados en este esquema son un compendio de los que se utilizan en varias empresas y su finalidad es ejemplificar la práctica común de las empresas e industrias.

FIGURA 3 Resumen de las fases y puntos en la Introducción de Productos nuevos



Validación de la idea (fase 0)

Esta fase precede a la creación de un proyecto formal de introducción de productos nuevos. Abarca la identificación, selección y refinamiento inicial de un producto nuevo. La oportunidad de mercado se presenta inicialmente cuando una nueva idea se genera y se analiza como posibilidad de producto. El argumento a favor de un nuevo producto se construye identificando el espacio bidimensional-el mercado y el desempeño técnico-donde encaja de idea de él. Entre las consideraciones normales de esta etapa cabe mencionar las siguientes:

1. Una definición del cliente meta y panorama general de sus necesidades no satisfechas.
2. Un sentido de las opciones tecnológicas disponibles para desarrollar un producto que las atienda.
3. Las cuestiones relativas a las tecnologías e instalaciones apropiadas de producción.
4. El potencial general de mercado de un producto de este tipo.

5. La ventaja competitiva de la empresa que decide introducir el producto.
6. Los recursos, tanto financieros como humanos, que se necesitarán para iniciar el desarrollo del concepto del producto.

Diseño Conceptual (fase 1)

En esta fase, el concepto expresado de la etapa de validación de la idea se refina y se amplía con vistas a demostrar la rentabilidad del nuevo producto. “En algunas empresas recibe el nombre de fase de factibilidad”. Las ideas se hacen más concretas al irse identificando las especificaciones comerciales del producto en ellas su desempeño sus atributos estéticos y su precio. Las especificaciones crean expectativas entre los usuarios y guían el trabajo de los diseñadores y de los ingenieros de producción que proceden entonces a identificar los atributos de forma, adecuación, y función del producto. La factibilidad técnica se explora definiendo la arquitectura del producto “los elementos individuales y sus interrelaciones”, al mismo tiempo que se identifican las opciones generales del diseño, sus posibilidades, eventuales problemas técnicos y el riesgo conexas con éstos. Tales necesidades se describirán en la medida que el producto requiera desarrollar un nuevo proceso de producción.

Pero cuando el producto se diseña para crear un nuevo mercado, el análisis tradicional de mercado será de menor utilidad que el entusiasmo visionario de los planificadores del producto. El factor clave para lograr éxito a largo plazo

consiste en alcanzar un equilibrio entre la investigación tradicional de mercado y ese entusiasmo.

El resultado de la fase del diseño conceptual suele ser un documento que demuestra la familiaridad de los diseñadores con las necesidades de los clientes y una clara estrategia del esfuerzo que habrá de hacerse en la introducción del nuevo producto. Es entonces cuando se establecen los objetivos de la introducción en lo tocante a la calidad y al costo unitario, así como el compromiso de cumplir con el tiempo de entrega y las necesidades presupuestarias.

Los recursos requeridos para pasar a la siguiente etapa son grandes en comparación con los empleados durante esta fase; de ahí la gran importancia de que el diseño conceptual sea un proceso riguroso y exhaustivo. En esta etapa, muchas empresas tratan de estimular una estrecha colaboración interfuncional. Algunas elaboran bosquejos-o incluso modelos que no funcionan y que están hechos de madera, espuma u otro material-para hacer más tangible el producto propuesto. He aquí la pregunta fundamental que se planteará entonces una empresa en un mercado de consumidores al menudeo: ¿El desarrollo, producción, mantenimiento, distribución y marketing de este nuevo producto es una inversión muy adecuada de nuestros recursos?

Especificación y diseño (fase 2)

Durante esta fase, se establecen especificaciones detalladas del producto y del proceso de producción. A esto algunas empresas lo llaman Fase de Diseño de Ingeniería. Por lo que respecta al producto se formulan y contestan todas las preguntas sobre las aplicaciones del producto, su aspecto y la manera en que será utilizado. En situaciones apropiadas, será entonces cuando se busque proteger la patente, identificándose y descubriéndose los posibles problemas del impacto ambiental “debidos tanto al uso del producto como al proceso de manufactura”. La meta es obtener la autorización del nuevo producto.

Hoy se acepta que el desarrollo de productos y procesos pertenecen a una sola fase de la introducción de productos en un ambiente de trabajo interfuncional más integrado. Se preparan los prototipos de ingeniería del producto nuevo para determinar la factibilidad técnica y para que sirva de base al desarrollo de una adecuada capacidad de producción.

En el modo aceptado de esta fase, la ingeniería de producción ha de evaluar las opciones del diseño del producto atendiendo a su facilidad y costo de producción, así como las aplicaciones que esto tiene en la calidad del producto manufacturado. Pueden elaborarse prototipos iniciales de funcionamiento para verificar algunas suposiciones relativas al producto o al proceso. El resultado de esos prototipos será la validación y aprobación de las suposiciones para un

desarrollo más refinado o bien la identificación y solución de problemas imprevistos mediante los cambios correspondientes del diseño.

En la medida en que el departamento de ingeniería de producción colabora estrechamente con los diseñadores de productos en esta base (y probablemente también antes), será posible conseguir ahorros al evitar costos y el menor tiempo para llegar al mercado. Y en la medida que no ocurra lo anterior, cabe esperar costosos esfuerzos de reducción de costos “de los cuales hablaremos después” una vez que el producto ha sido introducido en el mercado.

Producción y pruebas de prototipo (fase 3)

Durante esta fase, el producto se fabrica en su totalidad en series pilotos de poco volumen y se prueba en varias condiciones que se asemejan a la gama entera de ambientes donde lo utilizarán los usuarios. El propósito fundamental es descubrir posibles defectos de diseño y fabricación susceptibles de ser modificados antes de que se inicie la producción y el envío en grandes volúmenes. En la medida en que el diseño conceptual y detallado se efectúe en forma rigurosa y meticulosa, aminorará considerablemente los costos y riesgos que suponen las pruebas de prototipos.

La meta de la producción de prototipos y la fase de pruebas es obtener un diseño validado y la autorización para iniciar la fabricación del nuevo producto. Así pues, es importante no sólo que una empresa efectúe pruebas de prototipos

y lo haga con cuidado, sino también que los encargados presten atención a los resultados.

Capacidad de Producción (fase 4)

Ahora todo está ya listo para introducir el nuevo producto. En esta fase final, a veces conocida con el nombre de *comercialización*, se da una intensa actividad mercadológica. Ésta se acompaña de dos actividades: se implanta el plan de ventas y la responsabilidad del producto del equipo de introducción de productos nuevos se transfiere a los integrantes del departamento de marketing y producción que se encargan de fabricar y vender el producto. Aquí nos limitaremos a explicar el programa de manufactura. La tarea central es alcanzar gradualmente la capacidad de producción, comúnmente denominada, que se requiere lo volúmenes proyectados de ventas, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos del nuevo producto en lo tocante al costo unitario, la conformidad con las especificaciones de desempeño y otras medidas de calidad como la satisfacción del cliente.

Esta actividad a veces plantea serios problemas a la manufactura. Antes de iniciarla ya debería haberse tomado medidas para asegurarse de que se cuenta con los niveles adecuados del equipo necesario, el maquinado y otros procesos. En la fase de capacidad de producción, a la fuerza laboral se le impartirá el adiestramiento apropiado y se le supervisará cuando comience a fabricar el nuevo producto en estos niveles comerciales. Esta fase no tendrá éxito si la

administración de los proveedores no se cerciora de que los materiales y piezas se entreguen con puntualidad y uniformidad. En algunas industrias se requiere un esfuerzo especial para garantizar que el proceso de producción funcione conforme lo planeado. Para ello se requiere a menudo la búsqueda deliberada de mejorar la calidad del producto y debatir los costos reduciendo la variabilidad de los procesos de producción.

Durante esta etapa, se conseguirá la participación del equipo de diseño de productos. Se necesitan sus conocimientos en los intentos de optimizar el proceso de producción. Además, tal vez haya que reducir el producto, cuando se detecten problemas en la obtención de la conformidad con el presupuesto y la calidad.

Revisión de los Puntos

Lanzamiento del Proyecto (punto 0)

Este punto inicial de revisión tiene por objeto comprobar la factibilidad financiera y técnica de invertir los recursos corporativos en las ideas propuestas de un nuevo producto. La evaluación será un ejercicio mucho más detallado del que se había efectuado antes, cuando se seleccionó la idea del nuevo producto.

En el punto 0 se evalúa una amplia gama de asuntos concernientes a la necesidad que el mercado tiene del producto propuesto y a su compatibilidad estratégica con la empresa. Se presentan los objetivos iniciales de la

introducción de productos nuevos, como el primer envío a los clientes, el costo del desarrollo, las medidas de la calidad del nuevo producto, su costo unitario estimado y la elasticidad del precio. Lo mismo se hace con los problemas y riesgos de carácter técnico, las necesidades de inversión, la rentabilidad probable, el impacto en las operaciones actuales, la prioridad relativa y la disponibilidad de recursos. También se analiza a fondo el plan para demostrar la factibilidad en la fase del diseño conceptual.

Aprobación de la implementación del proyecto (punto 1)

En este punto, los gerentes deben estar convencidos de que los enfoques de los diseñadores se ajustan a las realidades del departamento de producción, además se incluye una evaluación del proyecto del nuevo producto en relación con otros programas y prioridades.

Tras la determinación exitosa de la evaluación en el punto 1 se decide pasar a la fase del diseño; entonces pueden asignarse los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Si se presentó insuficiente información para justificar la decisión, podrá pedirse al equipo que reelabore los puntos en cuestión y que regrese al punto 1 para otra evaluación. He aquí otras dos opciones: interrumpir el programa y aguardar hasta que mejoren las circunstancias o simplemente rechazar el proyecto. Por circunstancias más propicias se entienden las condiciones del mercado (mayor potencial de ventas y márgenes más elevados de rentabilidad), las condiciones financieras (más fondos disponibles para

invertir en el producto) o las condiciones tecnológicas (existencia de capacidades más desarrolladas o de más fácil acceso).

Aprobación del Diseño (punto 2)

La evaluación que se realiza en el punto 2 tiene por objeto aprobar el diseño del nuevo producto. A menudo requiere la demostración de un prototipo del producto completo y la disponibilidad de las capacidades esenciales del proceso sin las cuales no puede fabricarse. Los evaluadores ejecutivos se cerciorarán de que el diseño del producto cumpla con los requisitos especificados (funcionalidad, peso y tamaño), que su entrega se efectúe conforme al plan de negocios (que, entre otras cosas, incluye la disponibilidad y el costo unitario), que no queden sin resolver problemas importantes del desempeño técnico y que los recursos y el tiempo todavía requeridos no rebasen los plazos señalados.

Inicio de la Producción en Grandes Cantidades (punto 3)

La revisión que se realiza en este punto se propone conseguir la aprobación de la capacidad de producción y lanzar el producto al mercado. Una consideración muy importante será determinar si todos los aspectos de dicha capacidad están listos para comenzar la aceleración gradual hasta alcanzar la producción a gran escala. El equipo debe demostrar que se cumplieron los criterios previamente establecidos de la calidad del producto y que se terminó la preparación de marketing para lanzarlo. He aquí los resultados de una evaluación exitosa en el

punto 3: confirmación de la fecha de lanzamiento y, de ser necesario, aprobación de financiamiento del presupuesto o modificaciones del diseño.

Administración del Proceso de Fases y Puntos

Esta forma de diseñar y desarrollar el producto puede cumplir varias funciones muy importantes:

- Lograr el rigor y la uniformidad
- Identificar y aminorar el riesgo
- Asignar los recursos
- Obtener un control "flexible"
- Facultar al equipo
- Resolver los problemas de diseño
- Lograr una transición fluida del desarrollo a la producción en grandes cantidades.

Comercialización

¿Por qué exportar?

Exportar es un proceso mediante el cual las empresas tratan de sacar el máximo provecho de las posibilidades técnicas y logísticas para colocar sus productos en los mercados externos. Es por ello que al exportar la empresa amplía sus oportunidades de expandir las ventas. Sin embargo, ésta no es la única razón por la que las empresas pueden deducir exportar.

Al analizar las condiciones externas de su compañía, del mercado local y del entorno en el cual opera, las razones por las cuales una empresa puede decidir internacionalizar sus operaciones a través de las exportaciones incluyen:

- **El incremento en la competitividad de la empresa.** Al aumentar los volúmenes de producción pueden aprovechar economías de escala de planta que hagan que el costo unitario de la producción sea mas bajo. Además, al exportar se está en contacto con nuevas tecnologías que puedan ser incorporadas en el proceso productivo. También se registran mejoras en la competitividad mediante la exportación directa a la competencia en los mercados foráneos.
- **El aprovechamiento de la capacidad de planta excesiva** con la cual se opera en el mercado local o regional, sea esta ocasional (por temporadas) o permanente.
- **La posibilidad de aprovechar precios más competitivos** de producción en el mercado externo, o, bien, mayores márgenes de utilidad.

- **La disminución de la dependencia del mercado local.** Con ello se reduce la vulnerabilidad ante las fluctuaciones del mismo.
- **Exceder el ciclo de vida de un producto** al introducirlo en varios mercados.
- **Se contribuye al desarrollo del país mediante** el crecimiento de la producción, lo que a su vez implica generación de empleos y atracción de divisas.

Plan de Exportación y sus elementos.

La elaboración de un plan de exportación es fundamental para participar con éxito en el mercado internacional. Además, constituye una guía para reaccionar ante los cambios, ayuda a poner en práctica las readecuaciones de la estrategia de la empresa y constituyen una presentación de los esfuerzos que realizará la empresa en torno a los mercados externos. El Centro de Comercio Internacional (CCI) sugiere considerar los siguientes aspectos al llevar a cabo la planificación de las exportaciones:

- **Evaluación de la capacidad exportadora**

En esta etapa se pretende determinar las fortalezas de la empresa en el mercado externo, seleccionar los productos con mayor potencial de exportación y definir los objetivos de la empresa en torno al proyecto de exportación, Los objetivos deben ser variables, realistas y claros. Asimismo, deben indagarse los siguientes puntos antes de definir los objetivos: puntos fuertes de la empresa (ventajas competitivas), puntos débiles de la empresa (debilidades o limitaciones), evaluar las oportunidades de la empresa (clientes, productos de la

competencia, estructuras de los mercados y proveedores competitivos), examinar las amenazas, tales como los obstáculos a la exportación (aranceles, derechos de aduanas, etc.). Finalmente, es importante averiguar si los mercados estudiados son mercados maduros.

- **Segmentación de mercados**

Es un plan de comercialización de exportaciones, la empresa debe identificar su segmento objetivo en el mercado. Para hacerlo debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Quién comprará los productos?; ¿Por qué comprará el producto?; ¿Dónde se encuentran los clientes? Y ¿Cuáles son sus características? Por otra parte el segmento meta del mercado debe tener las dimensiones suficientes para resultar rentable.

- **Investigación de mercados**

Para que las exportaciones sean exitosas, la empresa debe identificar mercados de exportación más atractivos y evaluar el potencial de exportación de sus productos. Asimismo, debe analizar aspectos con la comunicación, logística, normas y competencia. Para valorar el mercado, la empresa puede utilizar datos ya publicados, pero debe verificar la fiabilidad y exactitud de éstos. Es importante que se establezca una base de datos.

- **Características de los productos**

La empresa debe examinar sus productos para determinar si procede hacer cambios en algunas áreas, por ejemplo: empaque y embalaje, características del etiquetado, nombre comercial y servicios de posventa. Muchos productos deben

someterse a modificaciones considerables para lograr satisfacer las exigencias de los mercados externos.

▪ **Fijación de los Precios**

Al calcular el proceso de un producto de exportación, la empresa debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Fletes internacionales.
- Gastos de seguros.
- Costo de producción y de adaptación de los productos.
- Aranceles y derechos de importación.
- Comisiones a distribuidores o agentes extranjero.
- Costos por cambios en cotizaciones de divisas,
- Posibles controles gubernamentales de los precios.

Los análisis de los precios a la exportación deben responder a: ¿Qué valor asigna el segmento objetivo del mercado al producto de la empresa?; ¿en qué grado las diferencias aumentan o rebajan su valor de mercado?

▪ **Canales de Distribución**

La empresa debe definir si se exportará en forma directa, indirecta o una combinación de ambas. Para ello debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Debe exportar a través de una empresa nacional que asuma toda la responsabilidad de buscar puntos de venta en el extranjero?
- ¿Debe crear la empresa su propia organización en el exterior?
- ¿Debe vender a través de representantes en el extranjero?

- ¿Debe abrir una filial de ventas financiada enteramente por ella?

- **Promoción**

La empresa debe analizar las opciones más convenientes de acuerdo a su producto y al mercado de destino, para promocionar su oferta en el extranjero.

Estas opciones pueden incluir:

- Sistemas de venta.
- Publicidad.
- Visitas a los compradores.
- Ferias y misiones comerciales.
- Otras actividades.

Finalmente, es importante establecer un sistema de auto evaluación constante y determinar en qué áreas la empresa requiere la asesoría de expertos.

Mercadeo Doméstico vs. Mercadeo Internacional

Existen diferencias importantes entre el mercadeo doméstico y el internacional que deben conocerse muy bien para poder actuar con precisión.

El mercadeo internacional conserva el principio básico de "satisfacción", pero el hecho de que una transacción traspase las fronteras nacionales supone una diferencia con respecto al mercadeo. El mercadólogo internacional está sujeto a una nueva serie de factores macroambientales, a diferentes restricciones y a frecuentes conflictos derivados de las distintas leyes, culturas y sociedades.

Con el mercadeo doméstico se deben manejar bien las variables de precio, producto, promoción, publicidad, marca, empaque, canal de distribución, relaciones públicas, servicio y otras variables externas a la empresa como: Legislación, política económica, cultura del país, entre otras. En lo que respecta al mercadeo internacional debemos agregar otras variables propias de los mercados externos entre las que se incluyen:

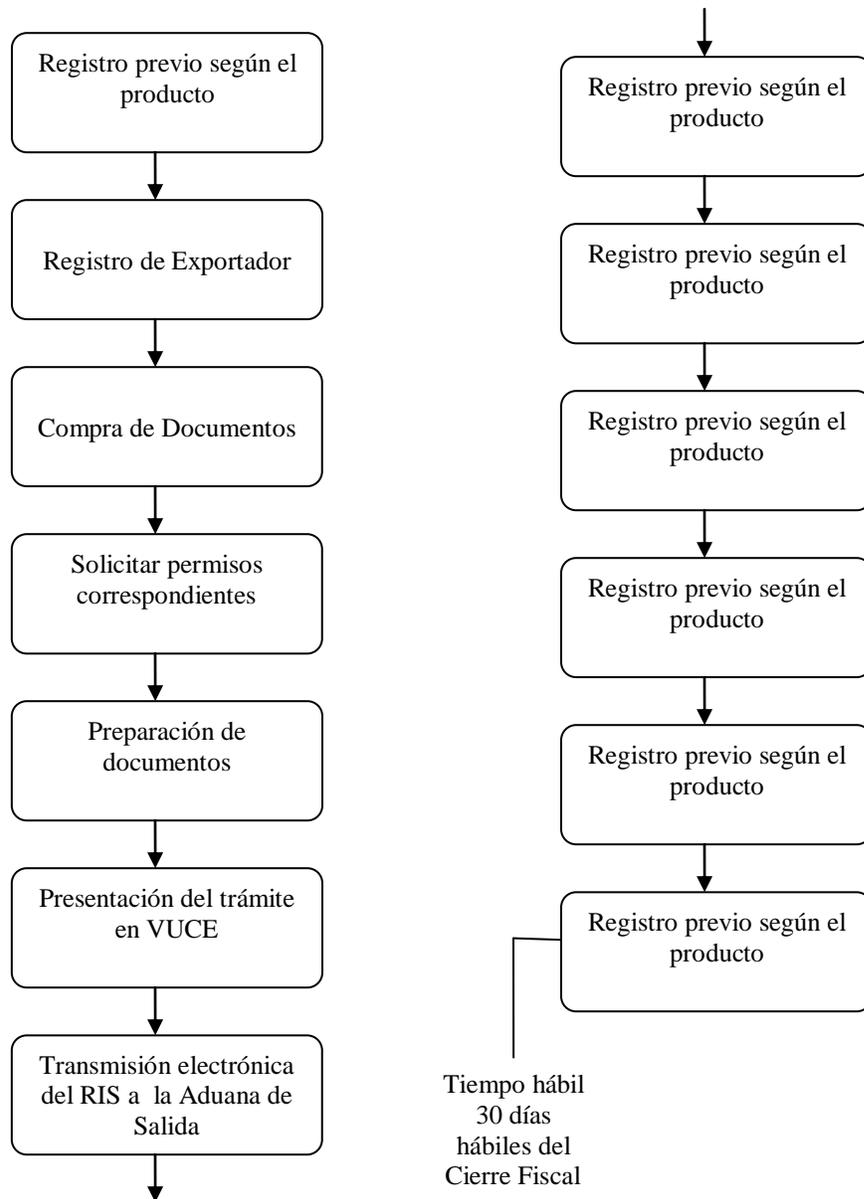
1. Soberanía: Cada país es soberano de sus políticas económicas y de la manera de tratar los negocios internacionales.
2. Sistemas Monetarios: Cada país tiene establecido un sistema monetario propio cuyo funcionamiento, estructura y normas pueden variar en otros sitios del mundo.
3. Aranceles sobre el comercio exterior e impuestos internos.
4. Restricciones no arancelarias.
5. Medio Ambiente: Factores sociales, culturales, económicos, costumbres, usos y preferencias que van a determinar no sólo las características y usos del producto en ese mercado externo, sino también, la estrategia de comunicación asociada que puede aplicarse.
6. Canales de comercialización.
7. Distancia entre mercados: Este es un factor sobre la logística de la empresa. Para ello es importante conocer que servicios de transporte

- llegan al mercado, cuanto tiempo duran, cuales son las frecuencias y los costos relacionados.
8. Servicios Especializados: Transportes, seguros, agentes de carga, aduanas, enbaladores, agentes representantes de ventas, medios de comunicación internacional, control de calidad, nuevos instrumentos y documentación (por ejemplo instrumentos bancarios para los cobros y pagos, documentos de embarque, pólizas de seguros especiales, documentación comercial, contratos de representación, certificados de calidad, de origen, sanitarios, etc.)
 9. Requisitos ambientales y de calidad del país.
 10. Incentivos y beneficios especiales para la exportación.
 11. Participación en actividades internaciones, como ferias y exposiciones comerciales.

Estos son algunos de los aspectos que el empresario o comerciante internacional necesitan analizar. La capacidad para superar con éxito estos retos proporciona al comerciante nuevas oportunidades y recompensas satisfactorias.

Trámite de Exportación

Flujograma de Trámite de Exportación



¿Qué es una Feria Internacional?

Es un evento en el que participan compradores y expositores en un recinto constituido por pabellones, los cuales a su vez están en puestos o estantes.

Constituyen actividades en las que la oferta y la demanda de diversos productos se concentra en un mismo espacio y por un tiempo determinado. Tiene como objetivo permitir la promoción de producto y facilitar el establecimiento de contactos comerciales. Pueden resultar útiles para investigar a la competencia, para probar un producto, para conocer más a fondo el mercado de interés, para adquirir nuevas tecnologías y para ampliar el conocimiento sobre los gustos y preferencias del consumidor. También contribuye a contactar posibles proveedores, a crear o fortalecer relaciones comerciales o a establecer de alianzas comerciales.

Existen dos tipos de ferias: Las ferias especializadas, en donde se exhibe un determinado producto o sector, y las ferias generales, que son aquellas en las que se exhiben productos de varios sectores. En algunas de estas ferias se permite la venta del producto al público, las cuales también son conocidas como "Ferias de Imagen".

También puede diferenciarse entre ferias nacionales, regionales o internacionales.

Diferencia entre Feria y Exhibición

Las diferencias básicas entre una feria y una exhibición son las siguientes:

	Feria	Exhibición
Periodicidad	Preestablecida	No posee periodicidad definida
Número de expositores	Cantidad elevada	Cantidad más reducida y limitada
Organizador	Entidad independiente de los expositores	Organizador es afín al grupo de expositores
Recinto	Preestablecido y fijo	Pueden llevarse a cabo en distintos lugares
Expositores	Participación más abierta	Restringidos y preseleccionados

¿Como elegir la mejor feria comercial?

Debido a la proliferación de este tipo de eventos en todo el mundo, es importante ser selectivo antes de decidir cuándo y dónde participar. Lo anterior es más importante si la empresa cuenta con presupuesto reducido.

Antes de seleccionar las ferias en que desea participar, el exportador deberá examinar cuidadosamente el perfil del mercado, el perfil del cliente, el del visitante y el costo de participación. También, debe estudiar si dispone del apoyo de una entidad oficial en su país que facilite el proceso de inscripción y que se encargue de todo el proceso asociado.

Para determinar el perfil comercial de una feria, el exportador debe definir los mercados objetivos y la amplitud geográfica. Las ferias se suelen clasificar como “verticales” cuando se proponen atraer a vendedores y compradores y “horizontales” cuando son de carácter general y no tienen un tema particular.

Al determinar el perfil del visitante, el exportador debe preguntar al organizador de la feria que categoría suelen tener los visitantes, que interés tienen en los productos o servicios que se presentan y de que tamaño suelen ser las empresas expositoras.

El costo de participación en la feria debe ser considerado como una inversión y debe guardar relación con la capacidad financiera de la empresa. A pesar de que las ferias comerciales constituyen un instrumento de comercialización, la participación no se debe imponer en detrimento de los intereses financieros de la empresa.

La cantidad de clientes potenciales que asisten no es el elemento más importante, por cuanto las empresas pueden estar ubicadas en un nicho de mercado muy específico y por lo tanto más limitado.

En resumen, los puntos más importantes a considerar son:

1. Quienes asisten a la feria y el número de asistentes,
2. Durante cuántos años se ha celebrado la feria.
3. Imagen Internacional de la feria.
4. Importancia del mercado.
5. Sede de la feria.
6. Adaptación del producto alas normas del mercado al cual va dirigida la feria.

7. Entidad organizadora y su trayectoria en este tipo de actividades.
8. La experiencia de otras empresas en esa actividad.
9. Fecha de la actividad, si es oportuna para usted y sus clientes y si coincide con la temporada especial de ventas.
10. Actividades que se llevarán a cabo en forma paralela al evento.
11. Servicios de apoyo y difusión que ofrece la empresa organizadora.
12. Patrocinios asociados.

Antes de seleccionar una feria, la empresa debe tener claro a nivel interno:

1. El objetivo de participar (lanzamiento de producto, apoyo a la imagen corporativa, encontrar nuevos clientes, vender, investigar el mercado, etc.)
2. El mercado meta.
3. Ferias y exposiciones a las que asisten los clientes regulares de las compañías.
4. Regiones o países de mayor potencial.
5. Ferias en que participa la competencia.
6. Presupuesto del que se dispone para la participación en estas actividades.

Tipos de Distribuidores

Por motivo de costos, riesgos, barreras de entrada o volúmenes requeridos, el exportador utiliza en la mayoría de los casos distribuidores e intermediarios para llegar al mercado. A continuación se presentan algunos de ellos:

Cooperativas, Consorcios o Asociaciones de exportadores: Son grupos de empresarios que consolidan (a veces procesan) volúmenes de producción de varias empresas y se dedican básicamente a la gestión de exportaciones con especial atención en la calidad del producto. Reducen la rivalidad entre productores y posibilitan una mezcla de mercadeo propia ya que generan su propia marca y precio con estándares de calidad y presentación. Esta fórmula facilita la reducción de costos de la gestión y mejores negociaciones a partir de mayores volúmenes. Ocasionalmente controlan las cantidades negociadas, además de lograr estandarizar el producto. Típicamente manejan productos agrícolas.

Comisionistas: Son intermediarios de bajo costo. Por lo general, su función se limita a poner en contacto al importador con el exportador. La relación con ellos no es a largo plazo. Los comisionistas se especializan en pocos productos para cuya distribución mantienen conexiones efectivas,

Empresas de Gestión de Exportaciones: Es un agente muy utilizado por las empresas que producen bajos volúmenes y que, en consecuencia, se les dificulta el acceso al mercado internacional. Pueden tener domicilio nacional o internacional. Estos intermediarios sustituyen la función de la gerencia de exportaciones; sin embargo, su motivación depende de los márgenes y generalmente el exportador sacrifica parte de su rentabilidad a cambio de no

tener mayores complicaciones. Entre las principales desventajas se encuentra el manejo de los precios por parte del intermediario y que éste experimenta poca lealtad hacia el productor.

Empresa comercial Trading: En general son empresas transnacionales con amplia trayectoria; tienen una amplia cobertura en países y productos. A menudo se ubican en países desarrollados, a quienes compran bienes finales y los venden en países en desarrollo, a quienes compran bienes primarios.

Representante del Fabricante: Se encuentra más cerca del cliente final, puede proveer información importante. Es un intermediario que toma la representación en una zona geográfica; cuando representa al exportador en todo un país se le conoce como agente exclusivo. Bien motivado, bien escogido y bien controlado es una excelente opción para la distribución. Es conocido bajo una variedad de nombres: agente de ventas, agente residente, agente por comisión, agente por contrato, distribuidor, etc. Lo relevante es que no asume el riesgo de crédito, ni se transfieren la propiedad, no gestionan el embarque y no toman posesión física de los bienes.

Agente Administrador: Realiza negocios en un país con contrato de exclusividad. En algunos casos invierte en la operación del negocio. La compensación se calcula sobre la base del costo más un porcentaje sobre las

ganancias. En el caso de bienes de consumo de larga vida útil, como vehículos, se le conoce como concesionario y está involucrado con la imagen y promoción del producto.

Corredores de importación, mayoristas y minoristas: Son intermediarios que compran a los productores y los venden a los comerciantes. Usualmente estas empresas adquieren la mercancía para sus propios establecimientos y la redistribuyen también a los minoristas.

Joint Venture: Es la asociación de una empresa nacional con una extranjera para generar una estructura de producción, distribución y venta conjunta, Es similar a una alianza estratégica, en la cual dos compañías combinan sus fortalezas. Eventualmente, puede ser la única forma posible de ingresar a un mercado.

Subsidiaria de propiedad total: Es una modalidad utilizada por empresas que ha avanzado en el comercio internacional y que les da control absoluto sobre su programa de marketing, lo que implica una inversión importante de capital, en recursos humanos y en gerencia.

III. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo general del estudio se plantea una estrategia creativa que nos permita comercializar eficientemente La Artesanía Conceptual Costarricense. Y para ello se utilizaron una serie de herramientas de mercadeo que aporten en el cumplimiento de la solución del problema

Fuentes de información

La información se obtuvo principalmente del curso de “Creando Exportadores” de PROCOMER, donde se nos brindó material bibliográfico y charlas, las cuales ha servido de base para determinar la segmentación por estilos de vida y diseños aplicado a las artesanías conceptuales. Además se visitaron páginas de Internet para observar las últimas tendencias de diseño e información sobre artículos de diseño.

Mercado Meta

Para identificar y localizar el mercado meta se realizaron estudios de estilos de vida en el curso de PROCOMER “Creando Exportadores”, se aplicaron test a los integrantes de la empresa “Mae” para observar su tendencia. Además se estudió los posibles destinos de países y ciudades para la artesanía conceptual costarricense en base a los tratados de libre comercio y los estilos de vida de algunas de las ciudades cosmopolitas.

Competencia

La información relacionada con la competencia fue adquirida por medio de PROCOMER, también se visitó la Galería Teorética donde se exponen los artículos de diseño de Chill Out.

Estrategia de introducción

Para definir la estrategia de introducción se diseñó una estrategia comercial básica en la cual se plantearon los artículos de diseño de Mae, los segmentos del mercado, las ventajas competitivas sostenibles, la estrategia funcional para cada una de las actividades que aportan valor, el nivel de competitividad, competidores objetivo.

Para la estrategia creativa se determinó un beneficio clave, una promesa de campaña con su respectivo soporte, la impresión neta que se quiere dar con la propuesta de valor, la personalidad del usuario al que va dirigido el mensaje y el tono del mensaje que se debe utilizar.

Para preparar esta estrategia utilizamos las siguientes herramientas

- Matriz de Análisis comparativo de la empresa y la competencia
- Matriz de Análisis de Eventualidades del Panorama de Mercadotecnia
- Matriz de Perfiles Competitivos
- Perfil integrado del Consumidor
- Cuadrantes Estratégico de Tipos de Confrontación Comercial

IV. ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MERCADEO

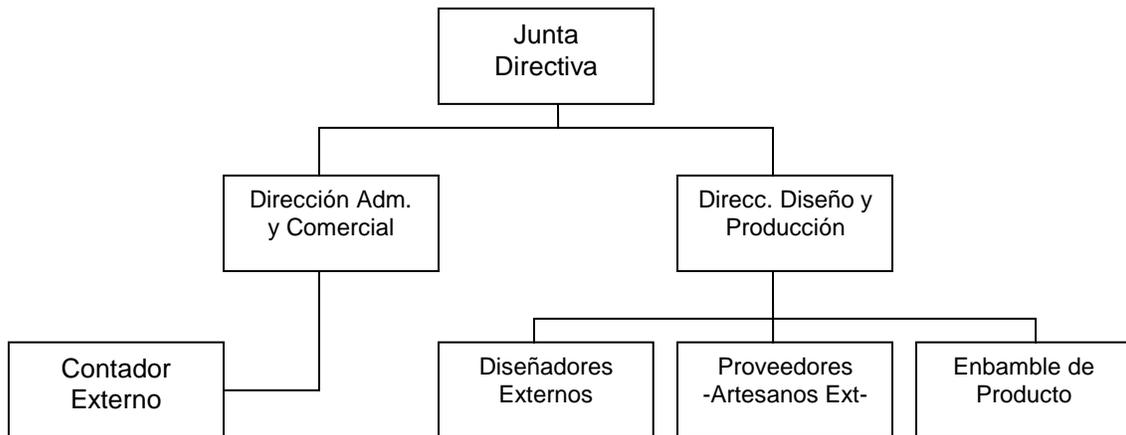
Estudio Preliminar del Mercado

Mercado Meta

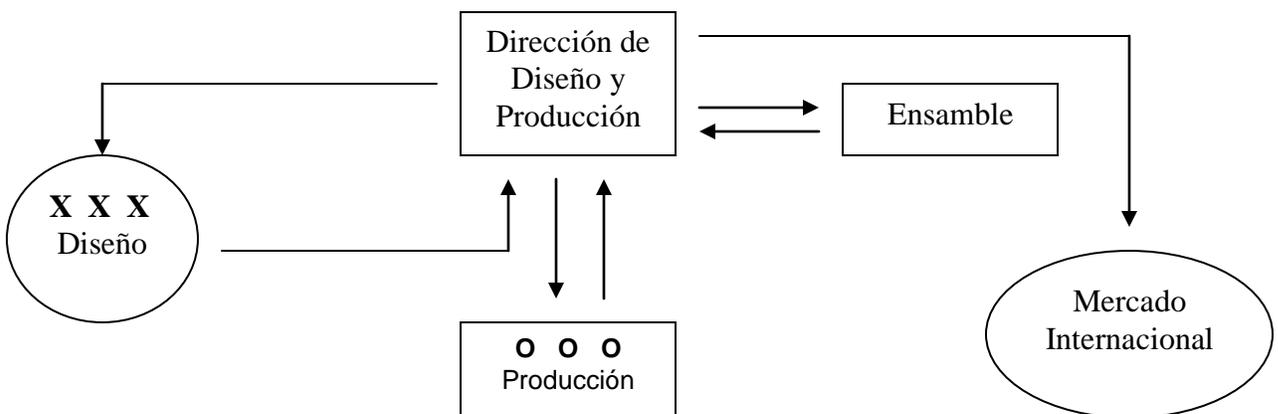
De acuerdo a los estudios realizados, test, observando las tendencias de moda, globalización, tratados de libre comercio y la potencialidad del mercado Mae decide puntualizar su mercado meta en las personas con un estilo de vida informal, un status socioeconómico medio alto y un alto nivel criterio-cultural, profesional y residente en las urbes cosmopolitas.

Análisis Interno

Organigrama de Organización Interna



Esquema Funcional de Producción y Diseño



Mercados de Interés

Los mercados de interés de Mae son algunas ciudades icono de Estados Unidos, Canadá y Japón. En Estados Unidos se ha visualizado inicialmente San Francisco, Chicago, Nueva York, Boston y Los Ángeles como las primeras ciudades donde se contactarán “Tiendas Museo” y sus respectivos distribuidores para realizar las primeras incursiones en el mercado anglosajón. Se ha escogido el mercado norteamericano como uno de los primeros mercados por el alto nivel de consumo e ingreso per cápita de su población, además de la cercanía con Costa Rica y las facilidades de transporte y comercio entre ambos países. También se ha realizado una breve entrevista a algunos ciudadanos norteamericanos donde se nota el exotismo y el sello que Costa Rica representa a los ciudadanos de esta nación, concluyendo “a priori” entonces que La Artesanía Conceptual Costarricense tendría una buena aceptación en estas ciudades donde podrían ubicarse en mayor número el mercado meta informal que Mae persigue.

En Canadá, dado el último Tratado de Libre Comercio de Costa Rica con esta nación, se ha incentivado la importación de artesanías, existiendo campo para que el mercado costarricense pueda suplir las necesidades de este país en ciertos campos. Las ciudades de Québec, Vancouver, Toronto y Montreal son habitadas por personas con un alto nivel cultural y su ingreso per cápita es bastante alto, estas personas tienen una influencia europea dada por sus raíces

(franceses principalmente), lo que facilita el buen entendimiento del concepto de artesanía informal que se intenta comercializar.

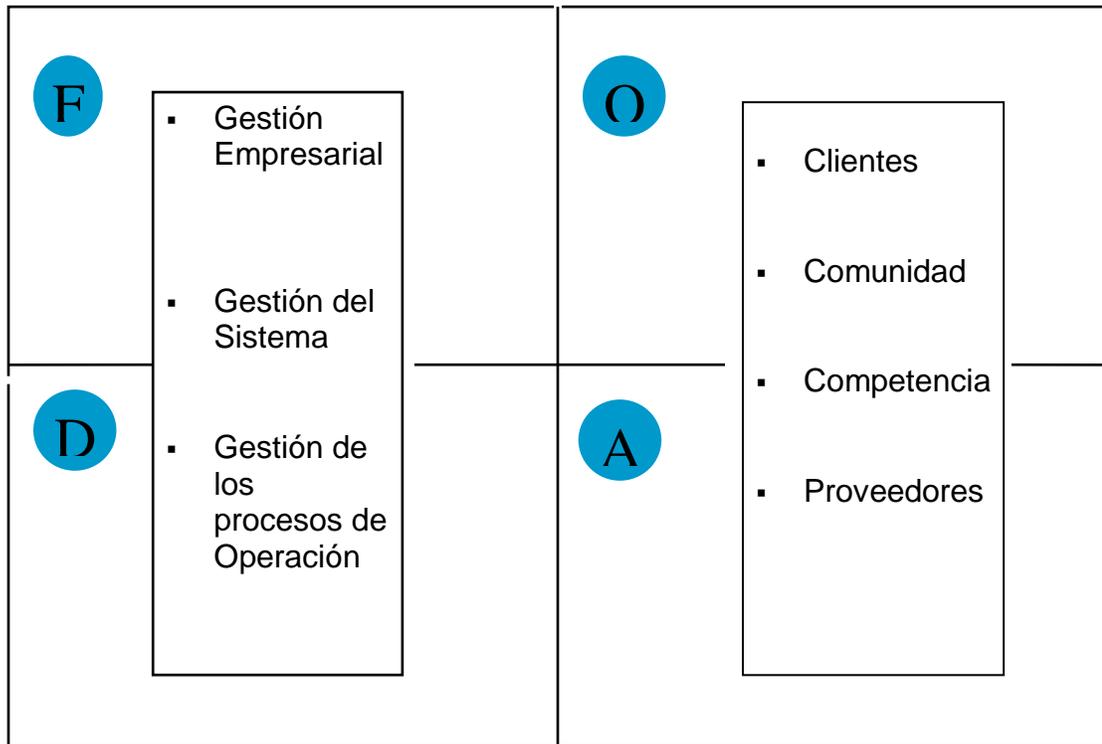
Japón, país Oriental con uno de los mayores crecimientos promedio de su economía en las dos últimas décadas en su región, su población tiene uno de los ingresos per cápita más altos del mundo. Actualmente es el mayor consumidor mundial del sector de muebles por persona en el mundo. Por ello es que se considera que Japón es un mercado muy interesante para La Artesanía Conceptual Costarricense, además tomando en cuenta su modo de vida y sus costumbres, creemos que existe mucha potencialidad de mercado por el exotismo del producto y su naturaleza.

Análisis Externo

Actualmente existe una competencia directa de Artesanía Conceptual Costarricense la cual es un grupo de artesanos y diseñadores integrados bajo el nombre Chill Out, con el patrocinio de PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior). Esta empresa ha estado presente en una “Feria del Regalo” en Sevilla, España, con su primera colección de objetos de diseño, para lo cual realizaron sus primeros contacto con distribuidores europeos, los cuales exigieron ciertas cantidades de unidades de pedido, y por problemas de organización interna y producción no se pudo lograr ese primer intento de ingreso al mercado internacional. Chill Out tiene un concepto muy claro de lo que produce, pero tienen muchas deficiencias organizativas internas y existen

roces entre los mismos artesanos y los diseñadores, por lo que entonces decidieron comercializar cada uno por aparte bajo una misma marca comercial (Chill Out) y además dejaron la comercialización en manos de una galería de arte costarricense llamada “Teorética”, en donde su dueña intentará colocar producto ganando su respectiva comisión.

Análisis FODA



F ortalezas

**Gestión
Estratégica**

- Investigación de Mercado
- Gestión de los Procesos de Operación
- Provisión de los Recursos

**Gestión del
Sistema**

- Documentos del Sistema
- Gestión del Recurso Humano

D ebilidades

**Gestión del
Sistema**

- Procesos relacionados con los clientes
- Diseño y Desarrollo
- Compras
- Producción y Prestación del Servicio

Oportunidades

Clientes

- Necesidades sin Atender
- Crecimiento de la Demanda

Comunidad

- Infraestructura
- Plano Económico
- Plano Social
- Plano Geográfico
- Plano Demográfico
- Plano Político
- Plano Legal

Competencia

- Crecimiento del Sector
- Desarrollo de Productos
- Prestación de Servicios
- Cobertura de Mercado
- Canales de Distribución
- Identidad e Imagen
- Poder de Negociación
- Necesidades de Capital
- Tecnologías de Información
- Escala de Precios
- Facilidades de Pago

Amenazas

Proveedores

- Desarrollo de Insumos
- Desarrollo de Tecnologías

F Fortalezas



D Debilidades

- Claridad de Concepto en el Desarrollo, Diseño y Tipología de Artesanía
- Recurso Humano (Artesanos + Diseñadores)
- Determinación y medición de las necesidades, expectativas y motivaciones de los clientes
- Identificación de los insumos requeridos para cada colección
- Se cuenta con instalación para el Almacenaje y Areas Administrativas en Alajuela y San José

- Sistemas de evaluación y selección de personal en Diseño y Desarrollo de Productos
- Capacidad de procesos de producción
- Evaluación, calificación y selección de proveedores y sus productos
- Gestión de logística de la operación para establecer acuerdos contractuales con los clientes
- Sistema de evaluación de los distribuidores
- Identificación del desarrollo de insumos y tecnologías
- Índice de comparabilidad del desempeño de la competencia
- Determinación, medición y cumplimiento de los requerimientos legales para los diferentes mercados internacionales
- Control de manuales de Diseño
- Establecimiento de planes de contingencia

O Oportunidades



A Amenazas

- Vanguardia en Diseño
- Percepción del Cliente / Identidad e Imagen (Costa Rica)
- Crecimiento del Mercado
- Promoción de Productos (Ferias Internacionales)
- Nuevos Mercados (TLC Canadá y USA)
- Flexibilidad de Producción
- Gestión de medios electrónicos
- Conocimiento en Medios de Pago Internacional

- Tiempos de Entrega
- Altos Costos Finales en Productos para Canales de Distribución Internacional
- No contar con estudio de mercado a destinos seleccionados
- Políticas claras (internas – externas)
- Cumplimiento y Transparencia (plano legal)

V. ESTRATEGIA COMERCIAL BÁSICA

Descripción del Negocio

Quién es Mae?

“Mae” es una empresa que viene formándose en la preparación para su lanzamiento desde hace un año, tiempo en el cuál sus miembros tomaron cursos de artesanía conceptual en un programa de entrenamiento de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) denominado “Creando Exportadores”.

Los fundadores de “Mae” son profesionales en al área de la Administración y Arquitectura que comulgan con el estilo de vida de los productos que se diseñan para el mercado meta.

Mae diseña, coordina la producción y comercializa Artesanía Conceptual Costarricense bajo un concepto de Estilo de Vida Informal, dirigido a personas con un alto nivel cultural e ingreso económico medio alto. Esta empresa va a incentivar a los diseñadores costarricenses para que crean objetos de diseño vanguardistas, bajo un nueva tipología de artesanía.

Quiénes serán sus clientes?

Los clientes de Mae serán personas con un nivel de ingreso medio alto, identificado con el estilo de vida informal y además un alto nivel – criterio cultural.

En qué negocio está Mae?

En el negocio de los Objetos de Diseño, en los cuales se compite por innovación de conceptos e identificación de la persona con el mismo, se busca que el cliente se compenetre plenamente con este objeto, con el cual se busca que el diseño sea una “extensión de su personalidad”.

Misión

Crear artesanía conceptual costarricense enfatizando la constante innovación en búsqueda de diseños y temáticas para las colecciones de objetos.

Visión

Ser líderes en innovación de diseño de artesanía conceptual costarricense para el estilo de vida informal y lograr una proyección internacional que nos permita niveles de rentabilidad satisfactorios.

Productos

Las Colecciones

Se realizará la producción de objetos mediante el vínculo entre el trabajo creativo del diseñador, técnicas del artesano, componentes y procesos de la producción industrial.

Las colecciones serán inspiradas en un discurso temático traducido en un lenguaje que sustituye las palabras por formas que son metáforas, producir objetos únicos alejados de la producción seriada.

El Objeto

El objeto debe resumir la esencia de la cultura más vanguardista con ideas, conceptos, íconos y temas característicos de la cultura costarricense y proyectarlas hacia un mundo de armonía que oculta en el fondo un significado por descubrir.

El objeto debe ser testimonio de una inquietud estética contemporánea donde se reconozcan e interpreten rasgos de la identidad y la realidad costarricense.

El objeto está dirigido a aquellos que se confiesan de un gusto especial, intuitivos, críticos, amantes de la simplicidad como argumento decorativo y de la sobriedad hecha virtud a través de la eliminación de lo superfluo.

Objetos cotidianos impregnados de una fuerte personalidad.

Nivel de competitividad y selección de competidores objetivo

El alto nivel de diseño e innovación de temáticas y la calidad de los componentes de los objetos son los que fortalecen la relación con el cliente, a

los cuales se comercializará a través de los distribuidores de las “tiendas museo”.

Estrategia de inversión

La creación y crecimiento de Mae está fundamentada en un inicio con el capital de trabajo aportado por sus tres socios, los cuales no dependen económicamente del mismo. Las opciones de financiamiento externo con entes que apoyan la micro y pequeña empresa están siendo evaluados (básicamente fondos del Banco Interamericano de Desarrollo BID).

VI. ESTRATEGIA CREATIVA

El Beneficio Clave

Un área de dominio que constituye la ventaja comparativa no vulnerable en el corto plazo:

- Innovación en la temática del producto

La Promesa

Producto original, poco estandarizado, alto nivel de diseño haciendo énfasis en temáticas costarricenses.

El Soporte

Mae tiene dos áreas lazadas para brindar un trabajo en conjunto eficiente, socios con un alto nivel de sensibilidad artística y profesionales con énfasis en la Administración y Comercialización, preocupados por exaltar y explorar la parte creadora de Costa Rica.

La Impresión Neta

Artículo de diseño costarricense, muy diferenciado, no estandarizado, con un alto nivel de diseño que refleje mi personalidad y me identifique plenamente con él.

La Personalidad Percibida del Usuario

Personas comprometidas con un estilo de vida informal, con edades entre los 25 y 50 años, de una posición socio-económica medio alto y con elevado criterio-

cultural, los cuales demandan productos que expresen su forma de pensar individual.

El tono del Mensaje

Enfocado en el estilo de vida informal, basado en la razón.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Documentación de Internet

www.boconcept.com (Junio 2003)

www.monografias.com (2 Junio 2003)

www.infonos.com/infononews.php (6 enero y 12 febrero 2003)

www.vertigoweb.com (4 marzo 2001)

www.puntocom.mx (5 Junio 2003)

www.caprosoft.com (12 Marzo 2003)

www.cyberkyosco.com (14 Abril 2003)

www.dinero.com.ve/plandenegocios.html (21 Enero 2003)

www.mass.com.mx (4 Febrero 2003)

<http://clubs.infosel.com/i-commerce/articulos/tendencias/4121/> (29 Enero 2001)

www.newmedia (2 Junio 2003)

www.ameni.org (22 Junio 2003)

www.improven-consultores.com (26 Junio 2003)

www.emarketer.com (30 Junio 2003)

Libros consultados

Santos Capa, Juan Carlos. Sector Artículos de Regalo. Decoración y Muebles.

Manual Básico. Procomer, 1999

PROCOMER. Manual de Trámites de Exportación. 2002

PROCOMER. La Clave del Comercio. Centro de Comercio Internacional. 2001

Casas Pérez, María de la Luz. Imagen Corporativa. Folleto PROCOMER, 2001

PROCOMER. Condiciones de acceso al Mercado Canadiense. PROCOMER, 2002.

PROCOMER, Gerencia de Inteligencia Comercial. Perfil del País, Japón. Setiembre 2001.

Arroyo Carvajal, Francisco. Administración Financiera de la Empresa Exportadora. Folleto, Creando Exportadores, PROCOMER, 2002.

Quirós Carballo, Rodrigo. La Logística de Exportación: Facilidades e Incentivos. PROCOMER, 2002.

PROCOMER. Muebles Artículos de Regalo y Decoración. Módulo II Mercadeo Internacional Identificando Oportunidades. PROCOMER, 2002.

Cobra, Marcos y Zwarg Flavio. Marketing de servicios. Mc Graw Hill, México, 1992

D'Alessandro, David. Guerra de marcas. Editorial Norma, Colombia, 2001

Kotler, Philip. Dirección de marketing, Prentice-Hall, Octava Edición, USA, 1998

Lee, Gerardo. Guía de clase: Gerencia de mercadeo, Cartago, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2002

Lee, Gerardo. Guía de clase: Mercadeo estratégico avanzado, Cartago, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2001

Lee, Gerardo. Guía de clase: Publicidad y promoción, Cartago, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2001

Ries, Al y Trout, Jack. Posicionamiento. Mc Graw Hill, México, 1992

Vassos, Tom. Estrategias de mercadotecnia en Internet. Prentice may

Hispanoamericana, México, 1996

IX. APENDICE

GLOSARIO

XXXXX

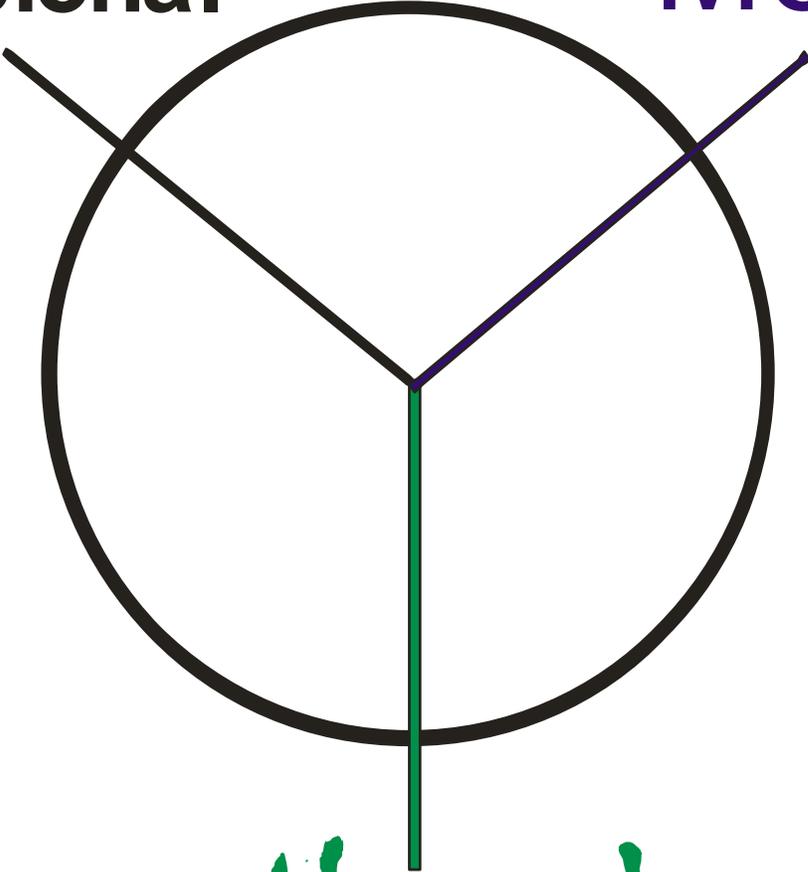
XXXXXXXXXXXXXXXXX

X

XXXX

Tradicional

Moderno



Natural

MODERNO

racional
funcional
lógico
ordenado
intelectual
competitivo
innovador
veloz
tecnológico
síntesis
formal
control
activo/dinámico
eficaz
conquistador
absoluto
serio
idealista
exigente
exacto
frío
perfeccionista
aséptico
artificial
futuro
nítido
combativo
cuerpo=máquina
deporte=superación de la especie

¿ y si fuera.....

.....una especie?
.....un animal?
.....una comida?
.....una bebida?
.....un deporte?
.....una droga?

Un ave
Una hormiga
ensalada
Coca cola
fisicoculturismo
café

postura sexual



Tradicional

Dogmático
Elitista
Conservador
Jerárquico
Suntuoso
Solemne
Moral
Decorativo
Rebuscado
Absoluto
Distante
Materialista
Normativo
Culto
Clase
Sociedad
Valores
Poder
Autoridad
Respeto
Tradicción
Distinción
Elegancia

¿ y si fuera.....

.....una especie?
.....un reino?
.....un animal?
.....una comida?
.....una bebida?
.....un deporte?
.....una droga?

Reptil
mineral
Pavo real
escargots
vino
golf
tabaco

postura sexual



Natural

Espiritual
Altruista
Emocional
Íntimo
Manual
Cálido
Pasivo
Familiar
Privado
Resignado
Introspectivo
Equilibrado

Armonioso con el Medio

Compasivo
Comprensivo
Jovial
Paternal/maternal
Ahorrativo
Autosuficiente
Esforzado

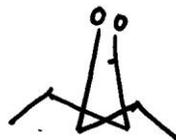
Valoración de la creatividad como expresión personal

¿ y si fuera.....

.....una especie?
.....un reino?
.....un animal?
.....una comida?
.....una bebida?
.....un deporte?
.....una droga?

Mamífero
vegetal
Elefante
sopa
Vaso de leche
yoga
marihuana

Postura sexual



CONTEMPORÁNEO

Eficiente
Neoliberal
Global
Pragmático
Aprovechamiento de lo tecnológico
Cuerpo = imagen
Competitivo
Opulencia
Brillo
Egoísta
Interés en lo material
Status
Control
Notoriedad
Vanidad
Altevez
Poder
Clásico
Distinción
Lujo
Superficialidad
Posesión
Stress
Dinamismo
Normativo
Oportunista
Diplomático
Planificador
Maquiavélico

¿ y si fuera.....

.....una especie? .. Anfibio
.....un animal? un gato
.....una comida? Caviar
.....una bebida? Martini
.....un deporte? Tennis
.....una droga? Cocaína

Postura sexual



Romántico:

Conservador
Emocional
Afectivo
Superficial
Decorativo
Sentimental
Religioso por miedo
Tradicción
Tierno
Sensible
Rebuscado
Recargado
Maternal/paternal
Pasivo
Convencional
Valores filtrados pro la emoción
Familiar
Nostálgico
Miedo al futuro
Irracional
Figuración sensiblera

¿ y si fuera.....

.....una especie?	pez
.....un animal?	Un perro
.....una comida?	Pastel de manzana
.....una bebida?	té
.....un deporte?	polo
.....una droga?	opio

Postura sexual



Informal

Creativo
Intuitivo
Crítico
Casual
Sociable
Joven
Lúdico
Irónico
Relajado
Sensible
Fresco
Innovador
Sensual
Sencillo
Abierto
Activo
Equitativo
Sobrio
Divertido
Atrevido
Tolerante
Hedonista
Atento
Independiente
Práctico en su cotidianidad
Persigue calidad de contenidos
Curioso: Descubridor de lo subjetivo
Desorden
Complicidad
Autenticidad
Balance
Comodidad

¿ y si fuera.....

.....una especie?	Insecto
.....un reino?	fungus
.....un animal?	abeja
.....una comida?	sushi
.....una bebida?	ceveza
.....un deporte?	Ciclismo de montaña
.....una droga?	LSD o éxtasis

Postura sexual

" 69 "

