

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“ENTRADA DE SHARP AL MERCADO DE LÍNEA BLANCA EN MÉXICO”**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ALEJANDRO CANCINO SALINAS**

Director de tesis: Mtro. Florentino Velázquez Garaña  
Lector 1: Mtra. María del Rocio Mercedes Gutiérrez Fernández  
Lector 2: Roberto Alejandro Sánchez de la Vara

**México, D.F.**

**2015**

# Índice

## I Caso de Estudio

1.1 Entrada de Sharp al Mercado de Línea Blanca en México.....	4
1.2 Sharp Corporation.....	5
1.3 Sharp en México.....	6
1.4 Entorno económico en México.....	8
1.5 El mercado de línea blanca en México.....	9
1.6 La junta semestral 14L (Enero 2015).....	12
1.7 La construcción en México.....	13
1.8 Target & Nicho de mercado .....	14
1.9 Productos & Proveedores.....	17
1.10 Canales de distribución.....	19
1.11 La Estrategia.....	20
1.12 Junta de planeación (Marzo 2015).....	21

## II Sustento Académico

2.1 Diagnostico.....	24
2.1.1 Interno.....	24
2.1.2 Externo.....	25
2.1.3 Establecimiento de un enfoque estratégico.....	26
2.2 Concepto de Ciclo de vida del producto.....	27
2.3 BCG o análisis portafolio de la cartera producto-mercado.....	31
2.3.1 Cartera ideal de productos.....	35
2.3.2 Diferentes tipos de estrategias propuestas por BCG.....	35
2.4 Las Estrategias Competitivas genéricas de Porter.....	37
2.4.1 El liderazgo en costos totales bajos.....	37
2.4.2 La diferenciación.....	39
2.4.3 El enfoque.....	39
2.5 Modelo Conceptual de Planeación Estratégica Formal.....	40

## III Trabajo de Caso

3.1 Hechos.....	47
3.2 Diagnostico.....	48
3.3 Alternativas de Solución.....	54
3.4 Evaluación.....	56
3.5 Selección.....	58
3.6 Justificación.....	60
3.7 Implantación.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64

IV Anexos.....	65
----------------	----

V Bibliografía & Cibergrafía.....	72
-----------------------------------	----

# Caso de Estudio

El presente trabajo es la realización de un caso actual (2015) de la compañía Sharp Coporation para la cual fui invitado a formar parte y llevar a cabo este proyecto, el cual es penetrar a un nuevo mercado para la compañía que amplié su portafolio de productos, genere un reconocimiento de marca de acuerdo a su posicionamiento y que tenga un crecimiento en ventas así como en utilidades.

Desde mi punto de vista realizar un caso cuando se encuentra uno inmerso en la situación me da la obligación de considerar todos los factores que se encuentran actualmente en el interior de la compañía, en el mercado y que se pudieran presentar en un futuro que afecten el desarrollo del proyecto. Ante un proyecto de esta magnitud y de una empresa mundialmente conocida es difícil de poder seleccionar una sola alternativa o solución para poder tener el éxito deseado, sin embargo lo que propongo en este trabajo es un análisis en el cual se encuentra la empresa, el mercado al cual queremos penetrar y sobre todo hacer uso de las herramientas en conjunto con mi experiencia para así poder determinar los pasos que debemos realizar, en que línea del tiempo y poder satisfacer las necesidades de los usuarios finales y que represente un negocio ganar-ganar.

En algún momento de nuestra trayectoria profesional nos hemos encontrado con diferentes retos, los cuales afrontamos de acuerdo a nuestra experiencia y en este caso, como podrá pasar en otros, la cultura empresarial es una influencia determinante debido a que uno como parte de la empresa se tiene que acoplar a los diferentes ritmos de trabajo, procesos, malinterpretación de la información por la barrera idioma así como el choque cultural, de costumbres de los clientes, preferencias de los consumidores, entre otro factores, los cuales tenemos la obligación de transmitir de una manera adecuada para la toma correcta de las decisiones.

## **1.1 Entrada de Sharp al Mercado de Línea Blanca en México**

Un día nublado de enero 2015 por la tarde sentado en su oficina ubicada en Polanco el presidente de Sharp México, Togashi san, se dio cuenta que era líder en el mercado de pantallas en tamaño especial (60” hacia arriba con su slogan “The Bigger, the Better”), por lo que tenía como reto el crecimiento de la compañía siempre y cuando no fuera con pantallas y para ello decidió entrar nuevamente al mercado de línea blanca, considerando que hace más de 10 años tuvieron presencia sin embargo lo dejaron por la alta competitividad, guerra de precios y clientes demandando muchos apoyos para su comercialización que en su momento tuvo graves consecuencias, que fueron pérdidas para la compañía y se tuvieron que retirar los productos del mercado.

Para esto la compañía decidió contratar a una persona para evaluar el mercado al cual estarían interesados penetrar nuevamente para entender las necesidades actuales de los consumidores, qué nichos de mercado serían los adecuados, quiénes son los competidores así como quiénes podrían ser los socios comerciales para llevar a cabo dicha hazaña. Se tendría que realizar un plan estratégico, considerando los diferentes factores, esta posición recaía en un Gerente de Marketing de Línea Blanca y Aire Acondicionado en Sharp, una nueva persona que pudiera traer los conocimientos del mercado, plantearles la situación actual y cuáles deberían ser los caminos adecuados a tomar, para ello el elegido para dicha tarea fue Alejandro Cancino, una persona que ya tenía experiencia con otras marcas como Carrier en aire acondicionado y Samsung en línea blanca. Un reto complicado el cual lo hace interesante.

## 1.2 Sharp Corporation

Sharp Corporation es una compañía japonesa la cual fue fundada en 1902 por Tokuji Hayakawa quien en sus inicios recibió una patente para el "Tokubijo" broche de hebilla (tenía 18 años de edad en el momento). El Sr. Hayakawa continuó con la investigación y la mejora de las técnicas para la fabricación de instrumentos de escritura de metal, y en 1915, inventó un lápiz mecánico que, después de nuevas mejoras, tomaría al mundo por sorpresa. En 1916, el lápiz mecánico del Sr. Hayakawa fue nombrado el "Ever-Sharp Pencil" (lápiz siempre afilado), de donde se obtuvo el nombre de la compañía a través del tiempo.

El 1ro de septiembre de 1923 la región de Kanto, región alrededor de Tokyo, fue golpeado por un terremoto de 7.9° que provocó grandes daños a las viviendas y a las fabricas ahí establecidas, incluyendo la del Sr. Hayakawa. Posteriormente la compañía se estableció en Osaka empezando una nueva etapa y comenzó a diseñar los primeros sistemas de radio japoneses, mismos que salieron a la venta en 1925. Para el año de 1953 comenzó la primera producción en masa de televisores en Japón. En 1964 hizo la introducción de la primera calculadora de escritorio y la primera calculadora con LCD en 1973 (Ver Anexo 1).

Para el año de 1998 Sharp estaba buscando un nuevo desarrollo tecnológico para mejorar sus purificadores de aire para lo cual los investigadores descubrieron que cuando las células blancas de la sangre atacan a los virus generan iones positivos (H+) y iones negativos (O<sub>2</sub>-), mismo principio se encuentra en los bosques el cual es totalmente benéfico para los seres humanos, así nació el Sharp Plasmacluster.

En el año 2000, Sharp desarrolló el primer teléfono celular con cámara fotográfica capaz de enviar fotografías vía correo electrónico en el mundo y últimamente hizo el

desarrollo e introducción del televisor AQUOS LCD de 108”, el más grande de su tipo en el año 2012, con esto llegó a diversificar sus negocios a nivel mundial.

### Unidades de Negocio de Sharp en el Mundo

División	Principales Productos
Equipo de Información Digital	Televisiones a color LCD, proyectores , equipos Blu-ray Disc, teléfonos celulares, tablets, diccionarios electrónicos, calculadoras, facsimiles, teléfonos, etc.
Equipo de Salud y Medio Ambiente	Refrigeradores, hornos de vapor superheated, hornos de microondas, pequeños electrodomésticos de cocina, aire acondicionado, lavadoras, aspiradoras, purificadores de aire, ventiladores de aire, deshumidificadores, humidificadores, generadores Plasmacluster Ion, calentadores eléctricos, luces LED, unidades de red controlada etc.
Soluciones de Energía	Celdas solares cristalinas, celdas solares de película delgada, etc.
Soluciones de Negocio	Sistemas POS, terminales portátiles, cajas registradoras electrónicas, pantallas de información, MFPs digitales (impresoras multifuncionales), opciones y consumibles, software, equipos FA, limpiadores ultrasónicos etc.

**FIGURA 1 (Fuente: Sharp)**

## 1.3 Sharp en México

Sharp en México cuenta con alrededor de 150 empleados en la parte de comercialización de sus productos, ventas, servicio, logística, crédito y cobranza, recursos humanos y mercadotécnica, la cual funciona por separado de la planta de Sharp en Rosarito, Baja California, que se encarga de producir y ensamblar pantallas para el mercado mexicano así como de exportación. Cuenta con un centro distribución ubicado en el estado de México con el fin de centralizar los envíos a los diferentes socios comerciales en todo el territorio mexicano. Su desarrollo fue pasando por diferentes etapas de comercialización con los diferentes productos como lo son televisores, multifuncionales, impresoras, calculadoras, entre otros productos así como línea blanca, hasta llegar a ser uno de los líderes en pantallas y en su momento en hornos de microondas (Ver Anexo 2).

Dentro de la organización son pocas las personas dedicadas a funciones de estrategia y comercialización, muchas de ellas realizan funciones adicionales de acuerdo con la estructura comercial con la que cuentan actualmente. Hay un departamento muy importante para el desarrollo de nuevos negocios y la planeación, es el área de BPA (Business Planning & Administration), de donde proviene toda la estrategia de la compañía (Ver Anexo 3).

En México se estableció en el año de 1995 y adoptó la filosofía japonesa y del corporativo, que ha sido el pilar hasta el día de hoy, donde no solamente buscan expandir sus negocios, también contribuir con su innovación tecnológica a la cultura y beneficios de las personas en todo el mundo y con la firme intención de crecer de la mano con los empleados y mejoras a su calidad de vida.

## **Filosofía de Sharp Corporation**

### **Business Philosophy**

We do not seek merely to expand our business volume. Rather, we are dedicated to the use of our unique, innovative technology to contribute to the culture, benefits and welfare of people throughout the world.

It is the intention of our corporation to grow hand-in-hand with our employees, encouraging and aiding them to reach their full potential and improve their standard of living.

Our future prosperity is directly linked to the prosperity of our customers, dealers and shareholders ...indeed, the entire Sharp family.

### **Business Creed**

Sharp Corporation is dedicated to two principal ideals:

## **"Sincerity and Creativity"**

By committing ourselves to these ideals, we can derive genuine satisfaction from our work, while making a meaningful contribution to society.

Sincerity is a virtue fundamental to humanity ... always be sincere.

Harmony brings strength ... trust each other and work together.

Politeness is a merit ... always be courteous and respectful.

Creativity promotes progress ... remain constantly aware of the need to innovate and improve.

Courage is the basis of a rewarding life ... accept every challenge with a positive attitude.

**FIGURA 2 (Fuente: Sharp 2012)**



## 1.4 Entorno económico en México

La situación económica del país actualmente es complicada debido a una transición de partidos en el mandato presidencial que ha desatado ciertos cambios e inestabilidades, tales como el tipo de cambio Vs. USD, que afecta la producción de los productos debido al incremento en el costo de los insumos, transportación, mano de obra y gastos indirectos para poder llevar a cabo la comercialización en su ciclo completo.

### Precio Mezcla Mexicana de Petróleo & Tipo de Cambio Peso Vs. USD

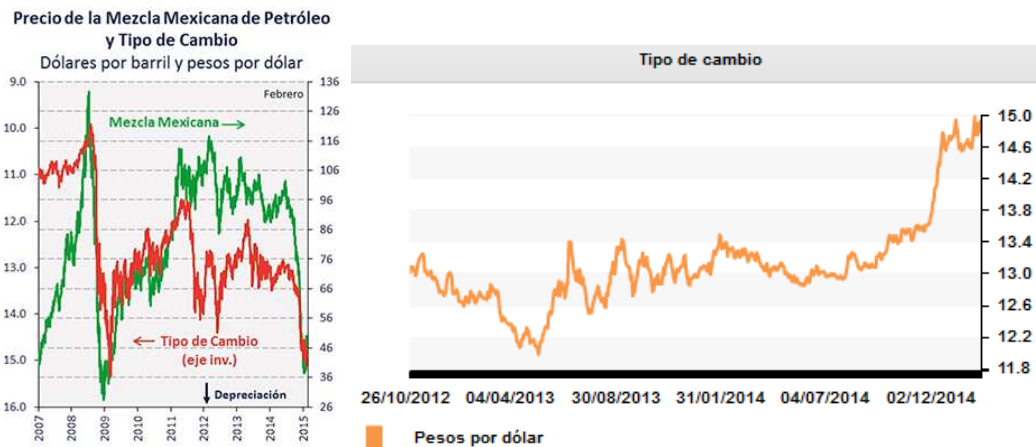


FIGURA 3 (Fuente: Alto Nivel & Banco de México)

Después de revisar los últimos movimientos, el Banco de México anunció un recorte en su previsión de crecimiento a un rango de entre 2.5% a 3.5% desde un rango anterior de entre 3.0% a 4.0%, frente a un entorno macroeconómico menos favorable que el reporte pasado, de julio-agosto de 2014. En la presentación de su informe octubre-diciembre, el gobernador del Banco de México, también bajó el pronóstico de crecimiento para 2016, de un rango entre 2.9 % a 3.9% a uno de entre 3.2% y 4.2%. En relación con el crecimiento de la economía nacional durante 2014 Banxico anticipó que la economía (PIB) creció 2.1

por ciento, como reflejo del impulso de la demanda externa y de cierta mejoría en la demanda interna respecto al año previo.

También se menciona que el entorno macroeconómico que se prevé es menos favorable de lo que la Junta de Gobierno del banco central anticipó en los meses previos. Esto es debido a los impactos de la baja en los precios del petróleo y la producción de crudo, que ha afectado algunas inversiones, y a que el consumo privado no muestra señales claras de aceleramiento. Banxico señaló que se prevé que el precio del petróleo se ubique por debajo de los niveles registrados hasta mediados de 2014. Y esta tendencia a la baja en la plataforma de producción local podría limitar la actividad económica. Por el lado del consumo hay niveles relativamente bajos por una multiplicidad de factores como la confianza de consumidor que si bien se recuperó para finales de 2014, sigue estando en niveles deprimidos. Con referencia al consumo el Gobernador del Banxico, Agustín Carstens mencionó en su último reporte:

*"El crédito que ha demandado el consumidor tampoco ha crecido en tasas como antes, hay una reducción importante en la demanda del crédito. Parte de esto se puede deber a que la población ocupada no ha crecido tanto como la afiliación de trabajadores al IMSS, que puede ser por una disminución de la informalidad, pero si no aumenta de manera decidida la población ocupada pues eso no se refleja en los niveles de consumo", señaló. Fuente (Alto Nivel)*

## **1.5 El mercado de línea blanca en México**

El sector de línea blanca ha tenido varios competidores y ha sido gobernada por marcas que han estado a lo largo del tiempo en la mente del consumidor y al paso de las generaciones que han crecido con ellas considerándolas confiables y duraderas. Por otro

lado debido a la globalización han entrado marcas asiáticas con precios extremadamente bajos con el único afán de vender productos sin un respaldo confiable de marca, servicio, garantías, etc. Las principales marcas en el mercado mexicano son:

Whirlpool: Empresa americana fundada en el año de 1911, con la aparición de la Upton Machine Company, en el estado de Michigan (USA), líder mundial en fabricación y comercialización de electrodomésticos para hogares y con centros de investigación en todo el mundo, cuenta con plantas en Celaya y Ramos Arizpe (Monterrey), comercializa marcas como Whirlpool, Kitchen Aid, Acros y Maytag.

Mabe: Es una empresa de origen mexicano que diseña, produce y distribuye electrodomésticos a más de 70 países alrededor del mundo, fundada en 1946, cuenta con 18 plantas de producción. Algunas de sus principales marcas son Mabe, ioMabe, Easy, Iem y cuenta con una alianza con General Electric para comercializar en México sus marcas GE, Ge Profile, Ge Monogram. Sus plantas más representativas están en San Luis Potosí y el Centro de Tecnología y Proyectos en Querétaro

Samsung: Empresa de origen coreano la cual llegó a México en el año de 1995 y que ha crecido hasta convertirse en una de las principales compañías fabricantes de productos electrónicos del mundo, especializándose en aparatos digitales y medios, semiconductores, memorias e integración de sistemas y aparatos electrodomésticos, tiene 1 planta de refrigeradores y lavadoras en el estado de Querétaro.

LG: Es una empresa de origen coreano la cual se fundó en el año de 1958 como Goldstar y desde entonces, lideró el camino hacia la era digital avanzada, gracias a los conocimientos tecnológicos adquiridos mediante la fabricación de numerosos electrodomésticos, como radios y televisores, llegando a México en los años 90, cuenta con una planta de refrigeradores y lavadoras en la ciudad de Monterrey, NL.

Participación de mercado:

- El mercado total de refrigeradores en sell-in es de 1,823,789 unidades en el 2013 teniendo el líder a Mabe en las diferentes capacidades con un 35% de participación, le sigue Whirlpool y Samsung. (Ver Anexo 4)
- El mercado total de lavadoras en sell-in es de 1,219,645 unidades en el 2013 teniendo el líder a Whirlpool en las diferentes capacidades con un 40% de participación, le sigue Mabe y Samsung. (Ver Anexo 4)
- El mercado total de hornos de microondas grill en sell-in es de 130,391 unidades en el 2013 teniendo el líder a LG en las diferentes capacidades con un 44% de participación, le sigue Daewoo y Mabe. (Ver Anexo 4)
- El mercado total de aire acondicionado inverter en sell-in es de 64,634 unidades en el 2014 teniendo el líder a LG en las diferentes capacidades con un 45% de participación, le sigue Panasonic y Whirlpool. (Ver Anexo 4)

Con estos datos podremos estimar un crecimiento de mercado o al menos una estabilidad en el mismo ya que la compra de nuevos equipos es una constante (reemplazo o primera vez).

## 1.6 La junta semestral 14L (Enero 2015)

Al término de la junta de revisión de resultados del período fiscal japonés 14L, el Togashi san, presidente, presentó su plan de crecimiento para la compañía donde anunció la incursión a nuevas líneas de producto con la intención de penetrar en otros mercados.

**Tagashi san:** Para poder crecer necesitamos buscar nuevas oportunidades, que no estén en nuestra zona de confort, por eso incursionaremos en el mercado de línea blanca.

**Takatani san:** Es una decisión correcta, sin embargo, necesitaremos tiempo para pensarlo y sobre todo para tener clara la estrategia que debemos seguir, no conocemos mucho.

**Kamo san:** Mi preocupación es la competencia, ¿Por qué hay marcas que tienen tanta participación en el mercado mexicano?

**Alejandro Cancino:** Son marcas de tradición en el país, donde la durabilidad y confianza han generado que estén en el “top of mind” a través de las generaciones más allá de su diseño o características.

Desde el punto de vista del mercado sería algo arriesgado intentar penetrar en este sector, debido a la existente guerra de precios que habían establecido los competidores actuales, sin embargo si se planea adecuadamente y se encuentra el nicho de mercado de acuerdo con la estrategia de la compañía, con productos con diferenciadores en características así como servicio aun existe la posibilidad de tener una penetración adecuada y con crecimientos.

**Togashi san:** Primero, debemos tener más información sobre el mercado y sus características para tener un mejor panorama de esta nueva decisión, les pido avanzar con esto lo antes posible.

## 1.7 La construcción en México

Si consideramos que la venta de productos electrodomésticos existe por dos razones, las cuales son la sustitución de equipos por antigüedad o buscar una mayor eficiencia y la segunda, por el incremento de hogares en el país, es por este último punto que debemos poner mucha atención a los nuevos desarrollos como potenciales para línea blanca.

La industria de la construcción de México acelerará su paso en los próximos dos años impulsada por un ambicioso programa de infraestructura gubernamental y la inversión privada que se espera genere una reforma energética, menciono en una presentación la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), además prevé que el sector crezca un 4.4% el 2015 y que alcance una expansión del 6.2% en el 2016. La expectativa para el 2015 es ligeramente mejor que una estimación previa del 4.0% anunciada el mes pasado por el dirigente de la CMIC. La industria cerro el 2014 con un crecimiento del 2.0%, luego de sufrir una caída del 4.5% en el 2013.

México está poniendo en marcha una reforma energética aprobada por el Congreso el año pasado que pone fin a décadas de monopolio de la petrolera estatal Pemex en el sector, y que busca atraer miles de millones de dólares en inversiones privadas.

Sin embargo, la cámara prevé que la expansión de la industria vaya desacelerando su paso con tasas de crecimiento del 5.1% para el 2017 y del 4.8% para el 2018.

Esta situación es favorable para la compra de diferentes productos por el incremento en la construcción, sin embargo la Agencia de Promoción, Inversión y Desarrollo para la Ciudad de México (Procdmx) mencionó que el desarrollo inmobiliario en la ciudad de México ha crecido de manera desordenada. Las grandes empresas construyen "donde tienen oportunidad" o privilegian la periferia para edificar vivienda de interés social, sin garantizar

los servicios e infraestructura necesarios y lejos de los centros de trabajo de sus habitantes, en zonas que se convierten en lugares que no agradan a las habitantes del país y también frenando el consumo de diferentes productos.

## 1.8 Target & Nicho de mercado

Considerando que en el último censo de población realizado por INEGI México cuenta con una población de 112.3 millones de habitantes, de los cuales 57.5 millones son del sexo femenino y 54.8 millones del sexo masculino, estas personas forman una familia en su mayoría y obtenemos 28.6 millones de viviendas habitadas con un promedio de 3.9 habitantes por familia.

La mayoría de las viviendas el cual representa el 97.8% del total (27.7 millones de viviendas cuentan en energía eléctrica) cuentan con energía eléctrica para poder utilizar los productos de consumo electrónico.

### Total de viviendas particulares habitadas



FIGURA 4 (Fuente: INEGI)

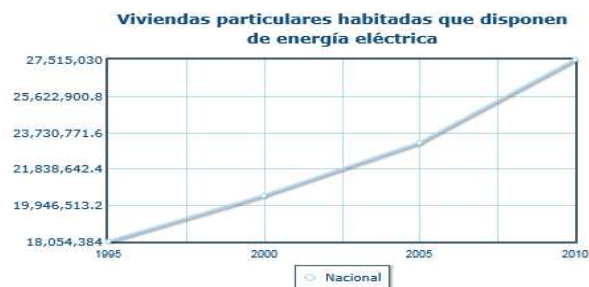


FIGURA 5 (Fuente: INEGI)

Es curioso saber y darse cuenta que la televisión sí es un aparato que muchas viviendas tienen y que está por encima de muchos aparatos electrodomésticos considerando que al menos 26 millones de viviendas cuentan con al menos 1 televisor, sin embargo el 83.54% de las viviendas cuentan con refrigerador (23 millones) y el 65.34% de las viviendas cuentan con una lavadora (18.7 millones), haciendo de ellos productos indispensables en la vida cotidiana de la mayoría de las familias.

### Total de viviendas particulares habitadas con diferentes aparatos eléctricos

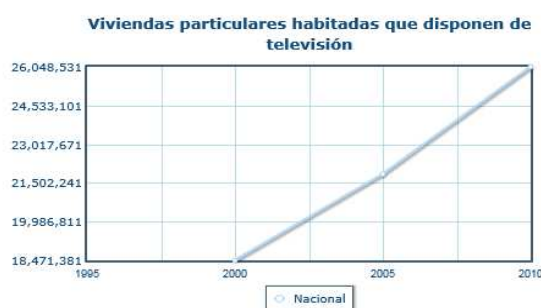


FIGURA 6 (Fuente: INEGI)



FIGURA 7 (Fuente: INEGI)

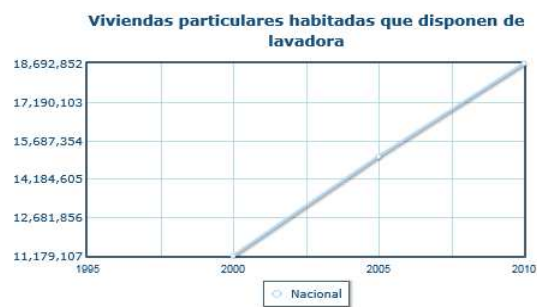


FIGURA 8 (Fuente: INEGI)



Los equipos de línea blanca son fundamentales en el día a día de la mayoría de las personas debido a factores principales como son: la necesidad de mantener los alimentos perecederos refrigerados para una mayor durabilidad e incluso congelarlos para su uso en un tiempo mayor, hay muchas personas que realizan el cambio de sus electrodomésticos debido al diseño, color o algún beneficio adicional (como despachador de agua, hielos) o simplemente porque son una familia más numerosa. El cuidado de las prendas es otro factor principal por el cual muchas familias consideran necesario tener una lavadora como indispensable y en segundo término la secadora de ropa. Qué decir del horno de microondas el cual la mayoría de nosotros utilizamos únicamente para recalentar la comida, el café o las palomitas, sin embargo sigue siendo un producto demandado entre los consumidores. El aire acondicionado dejó de ser un producto exclusivo para las zonas de calor o temporadas de verano debido al cambio climático que sufrimos hoy en día y a los avances tecnológicos este tipo de productos se vende en cualquier parte considerando que no únicamente sirve para enfriar si no que también tienen calefacción y otros beneficios que lo hacen un producto utilizable a lo largo de todo el año.

De acuerdo con la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública) el NSE (Nivel Socio Económico) es el nivel de bienestar que tienen los miembros de un hogar, de acuerdo a que tanto se encuentran cubiertas las necesidades en cuanto a espacio habitacional, servicios sanitarios, practicidad de vida, entretenimiento, comunicación y planeación a futuro. El target para este tipo de productos siguiendo la estrategia de la compañía sería adecuado entrar dentro de los niveles más altos, por la calidad en los productos, diseño y el respaldo de la marca nivel mundial

## AMAI



FIGURA 9 (Fuente: AMAI Ver Anexo 5)

## 1.9 Productos & Proveedores

Para poder entrar en otras líneas de producto en la cual no eres reconocido se estaría considerando entrar con productos donde la calidad y diferenciación en características son los mayores beneficios hacia el consumidor final, para poder crear la necesidad y cubrirla con lo novedoso en el mercado. Esto tiene sentido si reconocemos que Sharp es líder en productos como televisiones en tamaño especial (60" hacia arriba) sin embargo para ello debemos analizar quienes son los proveedores de estos productos, donde se localizan y que impacto pueden tener con la compañía.

Sharp ya vende este tipo de productos en otros países, por lo que el primer camino será sencillo de seguir, entendiendo que habría que buscar quienes son las fábricas y contactos para poder traer estos productos, solo se tendrían que tropicalizar y realizar los cálculos de los costos para obtención del landed cost.

El otro camino es buscar proveedores externos a Sharp, compañías Chinas o de otro origen que tengan la capacidad de cubrir las necesidades y de colaborar con los desarrollos de los productos, los OEM (Original Equipment Manufacturer) por excelencia se encuentran en China como lo son Midea, Haier, Gree, Hisense, en incluso marcas como Daewoo, Samsung, LG, también lo hacen para otras empresas; considerando lo que implica

desarrollar a un proveedor así como los diferentes procesos y gastos que se deberán considerar para poder tomar la decisión correcta.

Sin embargo es conveniente considerar varios aspectos para el mercado mexicano, estos tienen que ver con las características de las casas habitación promedio en el país así como la certificación de los productos a través de las NOM (Norma Oficial Mexicana), las cuales se tienen que cumplir y realizar pruebas para poder comercializar los productos, esto implicaba cuestiones eléctricas, de traducción en manuales, empaque, etiquetas, refacciones, proceso de garantías, entre otros puntos que aun no estaban considerando.

Se llegó a la conclusión de que los productos a comercializar serían los siguientes:

- Refrigeradores
- Lavadoras & Secadoras
- Hornos de Microondas
- Aire Acondicionado

Considerando que lo que ha llegado a ser un diferencial entre las diferentes marcas es el diseño de los productos, ya que a través de tiempo se han vuelto en objetos decorativos teniendo productos en diferentes colores como blanco, negro, acero inoxidable, rojo etc., que los han hecho atractivos entre los consumidores.

Las novedades tecnológicas que facilitan la vida del usuario final, ya no solo son un simple despachador de agua y fabrica de hielos si no inclusive producir su propia agua mineralizada, conexión a internet para avisar ciertos eventos y controlar el producto remotamente, los cuales los hacen entrar a un mercado trendy y exclusivo. Esto sería parte fundamental del proyecto a desarrollar y el impacto en los costos para poder determinar los precios de venta público adecuados.

## 1.10 Canales de distribución

En el mercado de consumo electrónico, incluido línea blanca, existen los diferentes canales de distribución en los cuales se encuentran estos productos y que deberían ser considerados por Sharp y que se estarán definiendo de acuerdo a la estrategia de producto hacia la cual estará enfocado de acuerdo a la dirección de la marca. (Ver Anexo 6 y Anexo 7)

- Tiendas de Autoservicio: tiendas donde los consumidores compra sus alimentos y diferentes productos para la vida cotidiana, la cual tiene gran afluencia y es un target para productos básicos, suelen tener promociones muy agresivas, como son Walmart, Comercial Mexicana, Chedraui, Soriana, Casa Ley, HEB, etc. Dentro de los cuales también encontramos algunas sub categorías en el tipo de formato de tienda.
  - Club de precio: tiendas donde se puede comprar productos por mayoreo, gozar del beneficio de un descuento por el volumen así como por el pago de la membresía y con productos diferenciados a otros formatos como son Costco, Sam's, City Club.
  - Tiendas tradicionales: mayoristas (sin punto de venta, venta puerta en puerta o a pequeños vendedores locales) como Comercial Encanto, Xaze, CVA, DPE, Macrosistemas, etc.
  - Las mueblerías: o también conocidos como clientes regionales que tienen presencia en esa región vendiendo diferentes tipos de productos como son Contino, Ultrahogar, Ekar de Gas, Viu, Elizondo, Mueblerías Villareal Caballero, Valdez Baluarte, Bomssa, etc.

- **Tiendas Departamentales:** formatos de tienda tipo boutique que ofrecen un gama de productos variados, de marca, con la experiencia de comprar cosas de mayor lujo y diseño, como son Liverpool, Sears, Palacio de Hierro, Cimaco, Viana, Fábricas de Francia, Viana, Coppel, etc.
- **Especializadas:** aquellos formatos de tienda que cubren una o un par de necesidades de los consumidores, siendo especialistas en ella, como lo son Marti, Office Max, Office Depot, Devlyn, Zara, Farmacias Benavides, Lux, etc.

## 1.11 La Estrategia

Takatani san, muy callado como siempre, mencionó durante la tercera junta semanal del mes de Febrero 2015 un punto importante y que fue complementando por su equipo.

**Takatani san:** Debemos maximizar los recursos y minimizar la inversión, esto para poder acercarnos al target al cual Sharp está dirigido.

**Kamo san:** Con esto iremos generando una mejor relación con los socios comerciales así como usuarios finales.

**Alejandro Cancino:** Tenemos que considerar un esquema de condiciones comerciales así como apoyo para generar el sell-out del producto.

Durante esta reunión surgieron varios puntos importantes en una lluvia de ideas.

- **Campañas:** imagen de la marca como línea blanca y por línea de producto para que los usuarios finales conozcan esta nueva faceta de la marca y no sólo por pantallas, con una imagen familiar y productos de calidad.

- Material POP: material para poder resaltar los beneficios del producto y lograr la diferenciación Vs. La competencia no solo en diseño exterior, si no en todas sus funciones.
- Exhibidores especiales: para poder tener el producto en una ubicación estratégica dentro de las tiendas, que los clientes se acerquen a verlo, pregunten y generar interés en general para motivar la compra.
- Promociones institucionales: es necesario participar con los socios comerciales para incentivar el sell-out del producto y con esto tener la rotación necesaria del mismo y mantener sanas las semanas de inventario, lo cual requiere de una inversión de apoyo.
- Capacitación: programa de capacitación para su fuerza de ventas para que conozcan el producto, con los beneficios, principales características así como diferenciación contra los productos similares.
- Promotoría: tener apoyo de la marca en piso de venta es muy importante y la promotoría es fundamental ya que esta el día a día en contacto con el usuario final para poder explicar los beneficios del producto y lograr la venta

## **1.12 Junta de planeación (Marzo 2015)**

Al término de la junta de planeación Togashi san, encargó preparar el plan de marketing a Alejandro Cancino en conjunto con su contra parte Kamo san, su jefe el Director del área, Takatani san.

**Togashi san:** Necesitamos un plan de lanzamiento e introducción de nuevos productos.

**Takatani san:** Si señor, sabemos que es muy importante para marcar la dirección de la nueva gama de productos Sharp línea blanca en México.

**Kamo san:** Contactaré a las oficinas de Casa Matriz para solicitar su apoyo en este proyecto.

**Alejandro Cancino:** Empezaremos a trabajar inmediatamente.

**Togashi san:** De acuerdo, espero su respuesta para finales del mes de abril por favor.

Para la elaboración del caso fue importante considerar la situación real de la compañía, los antecedentes de la misma y sobre todo cual es comportamiento del mercado con las diferentes variables que tienen influencia en los consumidores, para que con este puedan tener un panorama de acuerdo con el momento en el que se está presentando esta oportunidad de negocio.

# Sustento Académico



## 2.1 Diagnostico

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o también conocido como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) por sus siglas en inglés, es uno de los componentes típicos y más “manoseados” de una estrategia o plan de Mercadotecnia. Te permite diagnosticar la situación de una marca, empresa o competidor. Un buen análisis FODA puede detonar fácilmente Objetivos y Estrategias que sean efectivas para la consecución de un plan de mercadotecnia. Normalmente las Fortalezas y las Debilidades son del orden interno de la empresa o del negocio, y las Oportunidades y Amenazas corresponden a aspectos externos.

### 2.1.1 Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

**Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

**Debilidades:** Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Considerar las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos
- Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades
- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- Análisis de Riesgos
- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio
- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

### **2.1.2 Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)**

**Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

**Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos

Considerar las siguientes áreas:

- Análisis del Entorno
- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

## Diagrama análisis FODA

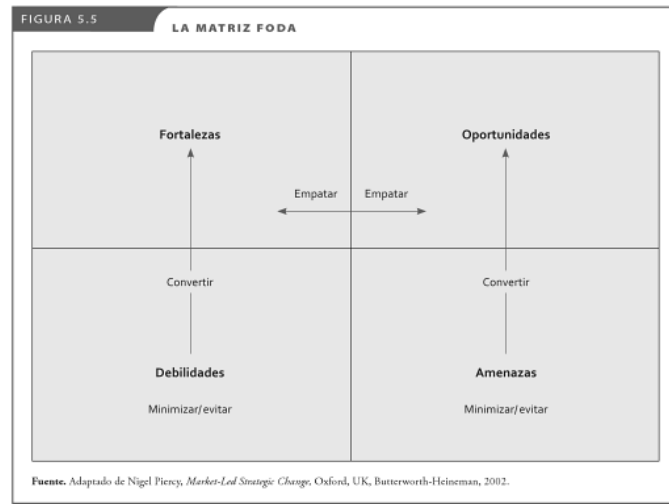


FIGURA 10 (Fuente: Estrategia de Marketing By O. C. Ferrell, Michael D. Hartline)

### 2.1.3 Establecimiento de un enfoque estratégico

Este enfoque se refiere al concepto general o modelo de guía a la empresa mientras teje varios elementos de marketing juntos para formar una estrategia congruente. El enfoque estratégico de una empresa por lo general está vinculado con sus ventajas competitivas; sin embargo, según la situación, puede cambiar para compensar sus debilidades o defenderse de sus vulnerabilidades. El enfoque puede cambiar gradualmente para reflejar la naturaleza de los entornos interno y externo. Con los resultados del análisis FODA como guía, una empresa podría considerar las siguientes cuatro direcciones generales para sus esfuerzos estratégicos.

- **Agresividad (muchas fortalezas internas/muchas oportunidades externas)** Las empresas en esta envidiable posición desarrollan estrategias de marketing para aprovechar de manera agresiva múltiples oportunidades. La expansión y el

crecimiento, con nuevos productos y mercado, son la clave para un enfoque agresivo.

- **Diversificación (muchas fortalezas internas/muchas amenazas externas)** Las empresas en esta posición tienen mucho que ofrecer, pero los factores externos debilitan su capacidad para buscar estrategias agresivas. Para contrarrestar estas amenazas, pueden usar una estrategia de marketing que diversifique su portafolio de productos, mercados o incluso unidades de negocio.
  
- **Cambio total (muchas debilidades internas/muchas oportunidades externas)** Las empresas con frecuencia buscan estrategias para un cambio total porque se encuentran en la situación (con frecuencia temporal) de tener demasiados problemas internos para considerar estrategias que aprovechen las oportunidades externas. En estos casos, tienen que ordenar su propia casa antes de ver más allá de sus productos o mercados actuales.
  
- **Posición defensiva (muchas debilidades/muchas amenazas externas)** Las empresas una postura a la defensiva cuando se ven abrumadas por los problemas internos y externos en forma simultánea.

## **2.2 Concepto de Ciclo de vida del producto**

Cada día nacen multitud de productos y servicios. No obstante, pocos encuentran el secreto de la vida. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra nuestro producto o

servicio nos permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido. En principio tengo que decir que es un error dejar morir un producto en el lineal, aunque según Nielsen son más de 300 los productos nuevos que se incorporan a la semana. Hay que intentar innovar y alargar por tanto la vida de los productos.

Sabemos que la importancia del producto en la empresa ha llevado a esta a tratar de sistematizar el comportamiento de las ventas de los productos a través de su permanencia en el mercado. Unos permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿es similar para todos los productos? La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que este recorre un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva e innova.

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aún adecuadamente. Pensemos que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por primera vez en un artículo de 1965 publicado en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa hace que estos conceptos puedan quedarse algo obsoletos ya que en la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto, estamos hablando de la de turbulencias. Por tanto, en el siglo XXI debemos hablar de cinco etapas:

- **Lanzamiento o introducción:** Cuando un producto o servicio aparece por primera vez en el mercado suele tener un arranque lento en las ventas, mientras se da a conocer y encuentra a sus consumidores. A la inversión para su desarrollo y producción deben adicionarse los recursos para posicionarlo en el mercado y sostener los primeros tiempos, hasta que se alcance la rentabilidad.
- **Turbulencias:** se manifiesta entre la Introducción y el Crecimiento, cuando el consumidor prueba y evalúa sus ventajas y desventajas. Aquí, la empresa debe estar atenta a si el producto muestra problemas (que no funcione bien, que esté subido de sal, etc.) y actuar para corregirlos. Si no lo hace, el producto morirá sin llegar a la etapa de Crecimiento.
- **Crecimiento:** Si el producto tiene aceptación en el mercado, responde a una necesidad y logra vencer las barreras iniciales, se pasa a una etapa de crecimiento en el que las ventas se multiplican y la rentabilidad comienza a hacerse visible. La inversión se debe enfocar en aprovechar al máximo el crecimiento, respondiendo a la demanda.

- **Madurez:** Cuando un producto alcanza su apogeo, las ventas dejan de crecer y, aunque pueden mantenerse elevadas por períodos extensos, comienza a perfilarse la saturación del mercado y probable caída futura. La rentabilidad suele ser la más alta, ya que el producto tiene amplio conocimiento y aceptación, sin que deban realizarse esfuerzos adicionales para su venta. El foco debe estar puesto en extender esta situación e invertir en nuevos desarrollos, para anticiparse al descenso de las ventas.
- **Declive:** Todo producto, por exitoso que sea en algún momento, llega a un punto en que comienza a decaer. Así descenden las ventas y la rentabilidad. Puede ocurrir por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, nuevos productos en el mercado u otras modificaciones en el contexto. La atención debe estar puesta en una salida planificada y la sustitución por otros productos de la cartera.

### Ciclo de vida de un producto

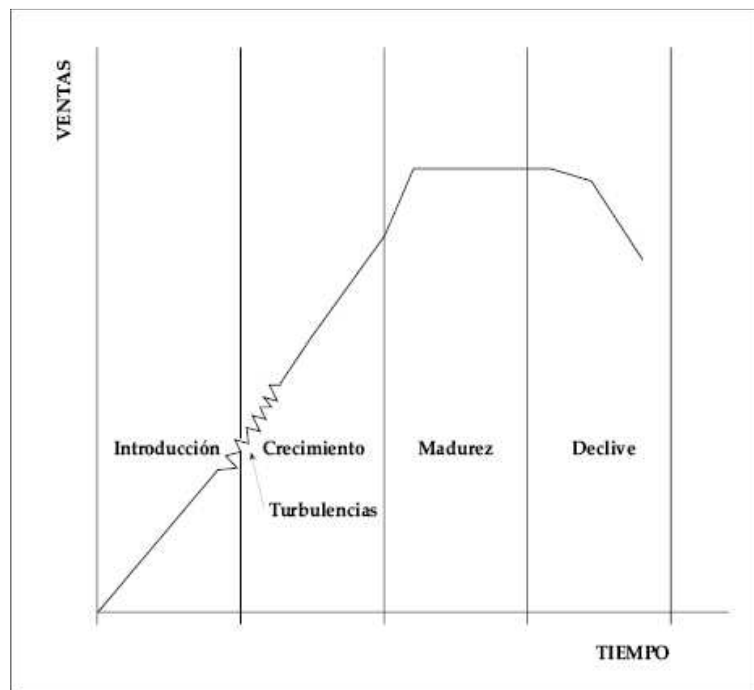


FIGURA 11 (Fuente: <http://www.marketing-xxi.com>)

## 2.3 BCG o análisis portfolio de la cartera producto-mercado

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por la compañía Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.



## Matriz BCG

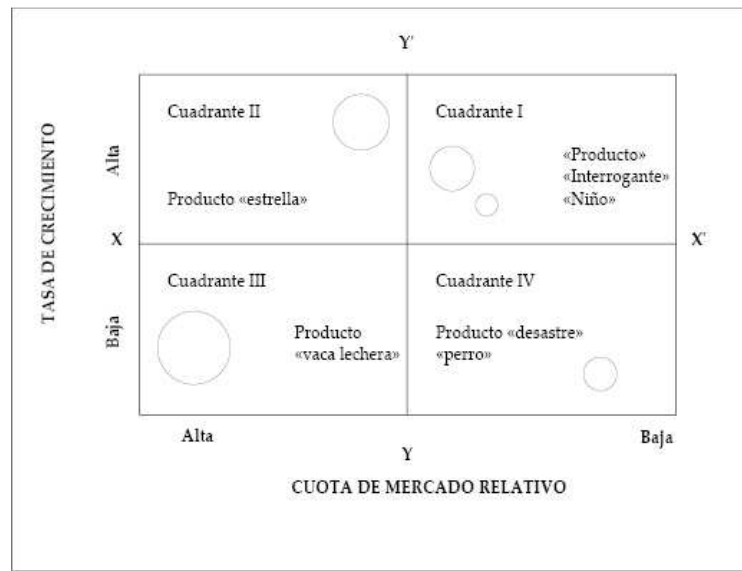


FIGURA 12 (Fuente: <http://www.marketing-xxi.com>)

### Productos interrogante-niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

## Productos estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

## Productos vaca lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

### Productos perro

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una

diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente o mini pymes cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

### **2.3.1 Cartera ideal de productos**

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando estos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

### **2.3.2 Diferentes tipos de estrategias propuestas por Boston Consulting Group**

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

A este respecto, vuelvo a recordar que el término cuota de mercado, aun siendo

importante, ha dejado parte de su protagonismo al de cuota de cliente. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- **Aumentar la cuota de mercado.** Puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- **Conservar la cuota de mercado.** Que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- **Cosechar.** Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- **Retirarse.** Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

## 2.4 Las Estrategias Competitivas genéricas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

### 2.4.1 El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores

y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

#### 2.4.2 La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

#### 2.4.3 El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).



## **2.5 Modelo Conceptual de Planeación Estratégica Formal**

Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, si no que los sistemas deben ser diseñados para que se adopten a las características particulares de cada empresa.

George A. Steiner define personalmente a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales son necesarios para entenderla.

### **El porvenir de las decisiones actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **Proceso**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y

desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### **Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

## **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.

Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. La Figura 4 (Anexo 2-1) muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica cómo se puede realizar el proceso.

# Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática

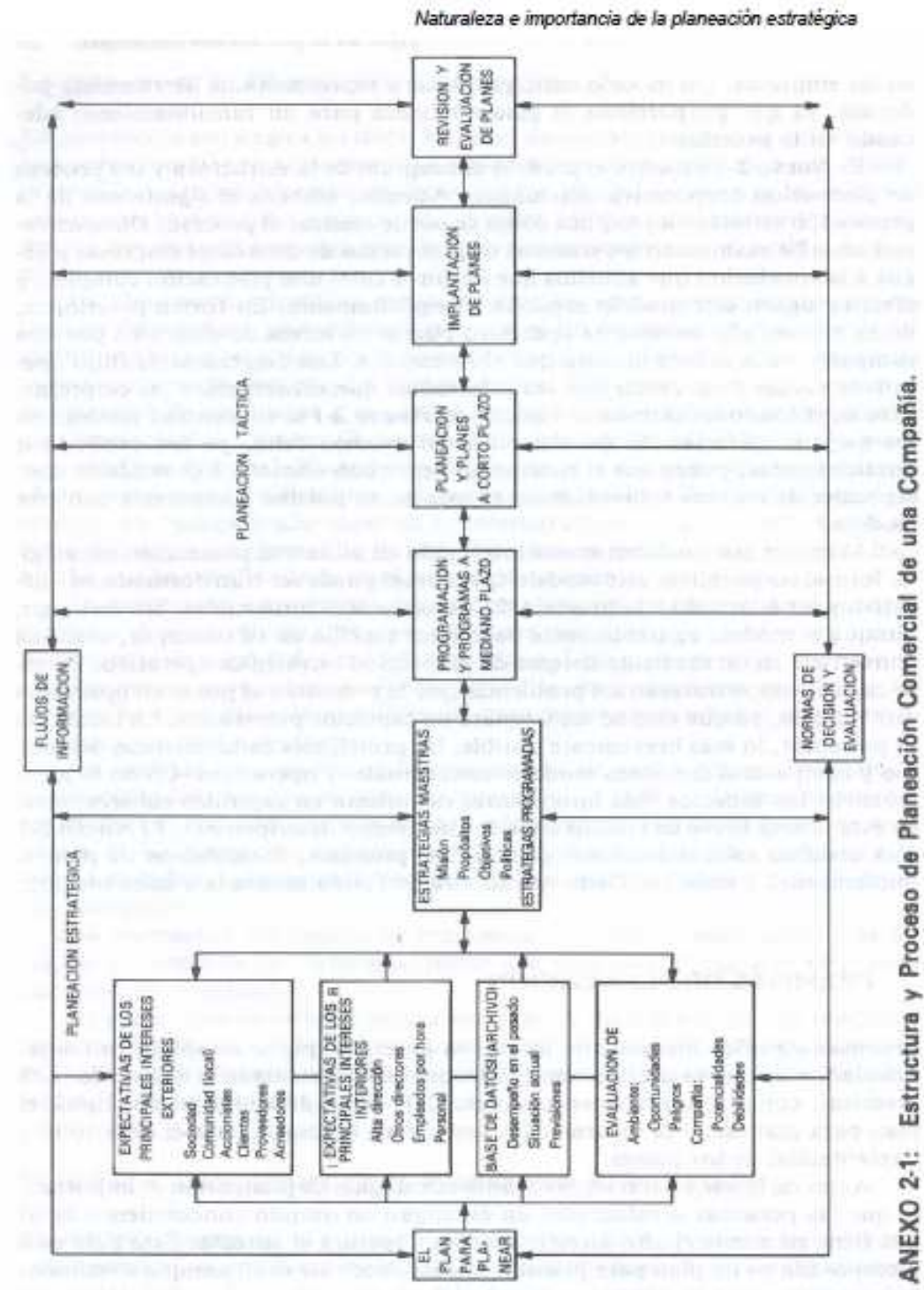


FIGURA 13 (Fuente: Planeación Estratégica de George A. Steiner)

## **Formulación de planes**

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, ya los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

## **Implementación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

## **Flujos de información, normas de evaluación y revisión**

El cuadro "flujos de información" simplemente debe transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Por supuesto que este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

Las herramientas e información mostradas nos ayudaran a poder comprender cuál es la situación en la que nos encontramos y poder definir cuales serian los pasos siguientes para la toma correcta de las decisiones, sin dejar a un lado los objetivos generales que son el incremento en el portafolio de productos, generar un reconocimiento de marca y un crecimiento en ventas así como en utilidades para la compañía.

# Trabajo de Caso

### 3.1 Hechos

- Sharp es una empresa japonesa fundada en 1902 por Sr. Hayakawa y establecida en México en 1995
- El Sr. Hayakawa invento el “ever sharp pencil”
- Sharp diseño los primeros radios, calculadoras, teléfonos con cámara, pantallas más grande en su momento de 108”
- Tiene 4 unidades de negocio: información digital, salud y medio ambiente, soluciones de energía y soluciones de negocio
- Cuenta con 150 empleados, 1 CEDIS, 1 planta en rosarito(pantallas), oficinas corporativas en Polanco
- Filosofía Sharp de contribuidor a la cultura, beneficios y bienestar de las personas en el mundo y sus ideales de Sinceridad y Creatividad
- Líder en el mercado mexicano de pantallas tamaño especial
- Togashi san es el Presidente de Sharp México
- Takatani san Director del area Business Planning and Administration
- Kamo san Gerente de HA/Solar/New Business
- Alejandro Cancino Gerente de Mkt Línea Blanca y AC
- Alto costo en insumos por tipo de cambio, recorte en el crecimiento del país
- Banco de México anuncia recorte en crecimiento entre 2.5% a 3.5%
- Reducción en la demanda de solicitudes de crédito por el consumidor
- Principales competidores en línea blanca: Whirpool, Mabe, Samsung, LG
- Mabe es líder en sell in de refrigeradores con el 35% en 2013
- Whirpool es líder en sell in de lavadoras con el 40% en 2013



- LG es líder en sell in de refrigeradores y aire acondicionado con el 44% y 45% respectivamente en 2013
- Sharp busca nuevas oportunidades en el mercado de línea donde ya tuvo presencia con hornos de microondas
- Crecimiento en construcción de 4.4% en 2015 y 6.2% para 2016 (CMIC)
- Crecimiento en construcción desordenado (Procdmx)
- 27.7 millones de viviendas con energía eléctrica, el 83.54% tiene refrigerador y 64.35% tiene lavadora
- Target es el consumidor AB, C+, C
- Producción interna en fabricas Sharp o OEM
- Principales canales de venta tiendas de autoservicio, departamentales y especializada
- Productos a comercializar serán refrigeradores, lavadoras, hornos de microondas y aire acondicionado.
- Estrategia para producto, compañía, materiales, etc.
- Plan de lanzamiento para el mes de abril

## 3.2 Diagnóstico

Un diagnóstico específico para conocer las variables y procesos concretos que nos interesan para estudiar diferentes aspectos del mercado, estados procesos de gestión, producción, distribución, lanzamiento de producto, etc.

## FODA

Con el análisis FODA expondremos las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tener un análisis de la situación actual para establecer estrategias.

<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marca</li><li>▪ Historia</li><li>▪ Servicio</li><li>▪ Productos</li><li>▪ Diseño</li><li>▪ Confiabilidad</li><li>▪ Características</li><li>▪ Distribución</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento de ventas de los clientes actuales</li><li>▪ Negocios B2B</li><li>▪ Incremento de compra de productos en tiendas departamentales</li><li>▪ Diversificación en los canales de distribución</li><li>▪ Incremento de posicionamiento de marca Sharp por el negocio pantallas</li><li>▪ Altos niveles de inventario</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marca en línea blanca</li><li>▪ Reconocimiento</li><li>▪ Competitividad</li><li>▪ Experiencia</li><li>▪ Fuerza de ventas</li><li>▪ Presupuesto</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Posicionamiento de la competencia</li><li>▪ Competencia asiática</li><li>▪ Promociones</li><li>▪ Costos</li><li>▪ Producción</li></ul>

FIGURA 14 (Matriz FODA)

### Fortalezas

- Reconocimiento de marca al ser reconocida mundialmente por sus productos de electrónica
- Respaldo de 20 años en el mercado mexicano
- Servicio al cliente al tener 124 centros de servicio, programas de solución de respuesta en menos de 24hrs para productos premium
- Productos Premium / calidad de los productos por ser fabricados bajos altos niveles de calidad

- Diseño de producto que lo hacen elegante y diferente a la competencia
- Confiabilidad, productos que no fallan, que cumplen y superan las expectativas de los usuarios finales
- Características únicas en los productos que los hacen únicos y con beneficios hacia el bienestar de los usuarios finales
- Capacidad de distribución con un almacén en el Estado de México y reconocido por entregar todos los productos en tiempo y forma

### Oportunidades

- Penetrar con clientes actuales con los que cuenta la compañía en el sector de televisiones, ampliar la relación hacia línea blanca, aunque ciertos clientes como tiendas de autoservicio así como mueblerías el margen de utilidad es menor debido a la competitividad en precio y un bajo margen de utilidad para la compañía del 14% o menor dependiendo de las promociones y apoyos para el desplazamiento del producto
- Negocios B2B que permitirán la comercialización directa con los socios comerciales actuales y/o nuevos
- Oportunidad en tiendas Premium con la penetración en diferentes clientes en tiendas departamentales (Liverpool, Sears, Palacio de Hierro), clubs de precios (Costco) y tiendas especializadas (Best Buy). Este formato de tiendas permite tener un mayor margen de utilidad por el target al que están dirigidos y permitiría tener un mayor margen de utilidad, de un 20% promedio en el mercado.
- Penetración en canales de la competencia donde ya han hecho una labor a través de años y que debe Sharp aprovecharse para entrar con los productos

- Utilización del reconocimiento de Sharp en pantallas como paraguas de marca para poder hacer un lanzamiento arropado por la marca y que los usuarios finales tengan la misma confianza hacia otros productos
- Manejar stock de productos para atender la pronta demanda y manejar el pronóstico de los productos de acuerdo a la estacionalidad y comportamiento del mercado

### Debilidades

- No ser conocidos por productos de línea blanca dentro del mercado mexicano debido a la salida hace 9 años de los hornos de microondas y no haber penetrado con otros productos
- Baja competitividad en precios debido a que todos los productos serán de importación, se manejaran internamente en USD y se verán afectados por el tipo de cambio
- Falta de conocimiento del mercado, comportamiento, promociones, estacionalidad
- Fuerza de ventas no especialista en productos de línea blanca
- Sin apoyo en piso de venta, promotores

### Amenazas

- Posicionamiento de la competencia como marcas de línea blanca, confiabilidad, respaldo, durabilidad, etc. Mabe & Whirlpool principalmente
- Introducción de marcas chinas en el mercado mexicano (Hisense, Haier, Gree) con precios muy agresivos, creando una desestabilidad en mercado y una guerra de precios en los mercados de mayor volumen

- Promociones constantes y muy agresivas de la competencia para mantener el nivel de sell out dentro de sus principales canales
- Los costos de los equipos se verían afectados constantemente por la situación del tipo de cambio por lo que la planeación, ganancias fluctuarían
- Todos los productos de importación, se traerán de Japón, Tailandia, China y Estados Unidos, por el contrario la competencia (Mabe, Whirlpool, Samsung, LG) cuenta con plantas en el país para la producción de refrigeradores y lavadoras principalmente

#### Lanzamiento de producto & Matriz BCG

Es difícil determinar el ciclo de vida de un producto del mercado de línea blanca sin embargo en base a la experiencia estos son de 3 a 5 años dependiendo del comportamiento dentro del mercado así como la innovación de los productos en cuanto a diseño, características, dimensiones, entre otros factores que van cambiando a través de tiempo para satisfacer o crear necesidades en los consumidores.

Para este proyecto de introducción de productos de línea blanca es de suma importancia lograr la penetración dentro de un mercado maduro de una marca no reconocida en el mismo, como lo es Sharp, soportar las turbulencias que se puedan presentar en el camino para lograr un crecimiento conforme a las expectativas de la empresa así como de los socios comerciales.

Los productos de línea blanca que se están considerando lanzar en este proyecto son: refrigeradores, lavadoras, hornos de microondas y aire acondicionado; estos últimos presentan un comportamiento de venta distinto a los otros tres debido a que es un producto de estacionalidad, en cambio los otros tienen un comportamiento similar durante todo el

año considerando las grandes ventas que se tiene en el país: Venta de día de madres, Buen Fin y temporada Navideña.

Sin olvidar que los diferentes formatos de tiendas tienen sus propias ventas especiales que detonan la venta (Ventas Nocturnas, Julio Regalado, Cuponerías, Meses sin Intereses, entre otras), sin embargo no llegan a ser tan determinantes como las ventas que ya son parte de la cultura.

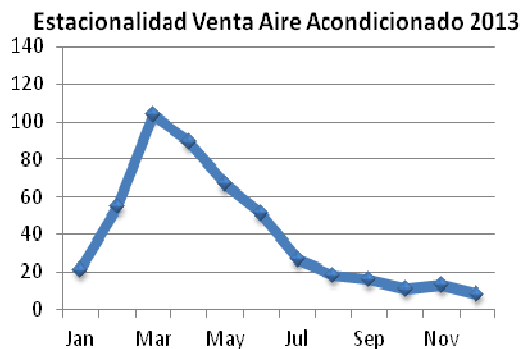


FIGURA 15 (Fuente: ANFAD)

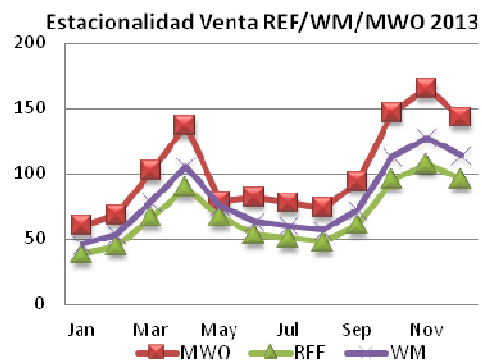


FIGURA 16 (Fuente: ANFAD)

De acuerdo con la matriz BCG el cuadrante que mejor describe a los productos que están siendo lanzados por primera ocasión dentro de un mercado ya existente correspondería el Producto Interrogante-Niño debido a que tenemos como objetivo penetrar a un mercado donde ganaríamos poca participación debido a la gran competitividad que existe en un mercado maduro aunque con altas expectativas de crecimiento dentro del segmento que estaremos atacando.

Dependiendo del comportamiento que tengan los productos durante el primer año se estaría evaluando su desempeño para saber si algún producto despuntó y pasaría a ser un producto estrella con alto crecimiento y participación dentro de su segmento o con bajo

crecimiento y alta participación, aunque este último podría ser el menos viable por el poco tiempo de maduración que tendrían dentro del mercado. Para esto lo idea sería “cosechar” las líneas de producto para maximizar los beneficios con una reducción de los costos, considerando que esta es la estrategia más viable por estar penetrando a un mercado de muchos años.

La mejor manera de poder llevarlo a cabo sería considerado la diferenciación de producto que tendrá Sharp Vs. lo que tienen las actuales marcas que los hagan un producto único con características propias de la marca para poder llamar la atención de los consumidores, sin perder de vista el enfoque que se le quiere dar manteniendo la misma estrategia de los productos actuales en donde por la diferenciación mencionada estos productos serán enfocados a un segmento específico de clientes que visiten las tiendas premium en busca de satisfacer sus necesidades con diseño, beneficios y que les facilite su día a día.

### **3.3 Alternativas de Solución**

Después de analizar la información he llegado a la conclusión de plantear 3 alternativas.

#### **A) Realizar el lanzamiento de tres productos únicamente: Hornos de Microondas, Refrigeradores y Lavadoras.**

Esta alternativa va a enfocada primero, a que el mercado de aire acondicionado es estacional y el tiempo para poder realizar un lanzamiento adecuado en los canales con las negociaciones pertinentes tiene un tiempo reducido y si no se realiza en los tiempos

establecidos sería un fracaso. En cambio los otros 3 productos tienen una venta durante todo el año, aunque no constante, podría ayudar a realizar un lanzamiento de acuerdo con el ciclo de vida del producto y aprovechar la relación comercial con los actuales cliente donde se realizaría la primera introducción, tales como Liverpool, Palacio de Hierro, Best Buy, Costco y mueblerías en el interior de la república con lo que ya se tienen negociaciones en condiciones comerciales y esto podría asegurar mínimo un 20% promedio del mercado de utilidad por producto y se cuenta con una confiabilidad de la marca lo que podría dar un market share dentro de los clientes de un 14%.

**B) Introducción de las 4 líneas de producto Hornos de Microondas, Refrigeradores, Lavadoras y Aire Acondicionado.**

Cuando se desarrolla un plan siempre se tiene que pensar en la agresividad con la cual se quiere penetrar en el mercado y esta alternativa considera el lanzamiento en las principales tiendas de autoservicio (Walmart, Soriana, Chedraui), tiendas departamentales (Liverpool, Palacio de Hierro, Sears), otros canales (Best Buy, Clubs de Precio, Elektra, Coppel, mueblerías o clientes locales, etc.) apalancados de la marca para penetrar en todos y llegar a los usuarios finales, esto debido a que mínimo un 86% cuenta con uno de estos artículos en sus casas, con una alta probabilidad de compra aunque con diferentes condiciones comerciales por la diversidad en los clientes lo que recaería en una utilidad promedio de un 14% conforme el mercado en general aunque con un mayor volumen y un mejor market share dentro de las cadenas por la competitividad en precios de un 11%.



### **C) Lanzamiento de producto semestral o anual.**

Sin duda es una alternativa conservadora aunque puede ser adecuada considerando que Sharp actualmente no tiene un conocimiento del comportamiento del mercado así como de la aceptación de los productos por los socios comerciales y de los usuarios finales. Todos los productos son de importación y esto hará un encarecimiento por el transporte, almacenamiento y demorara en los tiempos de entrega, por lo que entrar con una línea de producto en estos periodos de tiempo nos permitirá evaluar el comportamiento en el piso de venta, los tiempos de entrega para realizar un pronóstico adecuado y vigilar el margen de utilidad de cada uno de ellos a detalle y tener mínimo el 20% de acuerdo al mercado. Para el lanzamiento de aire acondicionado podría realizarse al final de todos esperando la temporada de calor, realizar las negociaciones en tiempo y forma con los clientes así como tener el pronóstico adecuada para su fabricación y distribución. Los clientes con los cuales se estaría trabajando serán los que actualmente cuenta la compañía para no corregir riesgos, estos serian los premium tales como Liverpool, Palacio de Hierro, Sears, Best Buy y Costco principalmente, siento estos canales los de mejor desempeño para altas características podría apoyarnos a tener con ellos un market share de un 18% de acuerdo al tipo de estrategia que maneja la compañía.

## **3.4 Evaluación**

Conforme se presentaron las tres alternativas de solución no hay una mejor que otra debido a las diferentes circunstancias del mercado así como la propia estrategia de la compañía de tener un crecimiento en las ventas anuales y dejar de depender de otros productos como lo son las pantallas. Por tal motivo se presenta una evaluación del híbrido

que considera las partes fundamentales de las tres propuestas donde lo principal es tener el lanzamiento de las cuatro líneas de producto con los principales socios comerciales y se estaría considerando lo siguiente:

- Realizar el lanzamiento de las cuatro líneas de producto con la finalidad de ser la única marca Japonesa con presencia total en el mercado de línea blanca.
- Penetración de canales en donde la competencia tiene presencia dentro de las principales cadenas departamentales, club de precios y especializadas (Liverpool, Palacio de Hierro, Sears, Best Buy y Costco) para poder utilizar la madurez del canal en la venta de los productos Sharp, ganando una participación de mercado de un 10% dentro de las diferentes cadenas.
- Utilizar las relaciones comerciales actuales con los clientes en la división pantallas para tomar las mismas condiciones comerciales para no duplicar ni confundir a la fuerza de ventas en las negociaciones y creando un solo grupo de negociación.
- Tener una correcta planeación y pronóstico de los productos considerando la estacionalidad de los mismos así como las temporadas altas para tener el suficiente producto para abastecer las necesidades de los socios comerciales, basados en que todos ellos son de importación y poder tener presencia en los pisos de venta.
- Se tendrá que considerar el margen de utilidad del mercado como mínima referencia 20% para que la compañía tenga el costo-beneficio esperado.
- Tomar la imagen de Sharp en pantallas como paraguas para los nuevos productos y establecer una relación de confianza con los clientes.
- Por la estacionalidad de los productos de aire acondicionado se plantea la opción de traer equipos que tengan calefacción así como un purificador de aire integrado, con esto la estrategia se transformaría a no solo vender un producto en temporada de

calor si no un producto que se puede vender y utilizar durante todo el año para tener una participación de mercado de un 14% promedio.

- Aprovechamiento de liderazgo del presidente Togashi san así como de los directores a su cargo Takatani san y Kamo san para tener el apoyo de la compañía en el proyecto y reforzar las negociaciones con los socios comerciales con la finalidad de que el nuevo proyecto sea todo un éxito.
- Uso eficiente de las áreas de apoyo donde la compañía tiene una muy buena reputación: Logística, Centros de Servicio, Garantías, seguimiento a los pagos y promociones con la finalidad de dar un soporte total a los socios comerciales así como a los consumidores.
- Tomar en cuenta los conceptos únicos de la compañía como un diferenciador dentro del mercado que permitirán un rápida penetración y aceptación de los consumidores para tener una participación de mercado promedio de un 14% en toda línea blanca: Diseño elegante, innovación tecnología, confort para los usuarios finales.

### **3.5 Selección**

Considerando las principales variables que debemos tomar en cuenta para esta nueva área de lanzamiento se realizó una matriz de selección con base en las 3 alternativas para poder determinar en valores cual es la que representa una mejor opción para la compañía, tomando en cuenta que las tres son viables sin embargo la estrategia de la compañía enfocada a un crecimiento con ganancia serán la determinante principal para elegir la más adecuada.

## Matriz de Selección

Variables	Líneas de producto		Número de clientes		Margen de Utilidad		Market Share con los clientes		Market Share Mercado LB Prom.		Revenue Anual Prom. USD		TOTAL
	a lanzar	8		9		10		7		8		10	
A	3	3	10	2	20%	4	14%	3	19%	5	\$ 32,021,806	3	173
	2	4	8	1	40	21	40	30					
B	4	5	19	5	14%	2	11%	2	15%	2	\$ 37,691,806	5	185
	4	0	5	4	20	14	16	50					
C	2	2	5	3	20%	4	18%	5	23%	3	\$ 17,771,806	2	162
	1	6	7	2	40	35	24	20					

**FIGURA 17 (Fuente: Sharp)**

La alternativa B, donde se supone el lanzamiento de las 4 líneas de producto es la que más se apega a las necesidades de la compañía considerando el crecimiento planteado con un mayor revenue anual, aunque no un mayor margen debido a las inversiones en las herramientas de apoyo en piso de venta sin embargo no se estaría considerando abrir los productos con todos los canales por lo que este rubro no lo consideraríamos y tomaríamos el número de clientes de la alternativa C con 5 clientes enfocados a los productos premium como lo son Liverpool, PH, Sears, Costco, Best Buy únicamente. De la alternativa A tomaríamos los objetivos de market share que no son muy agresivos aunque tampoco son muy bajos.

Con esta combinación de las tres variables llegaríamos a un híbrido de cómo lo se habría planteado dentro de la evaluación de las alternativas y poder realizar correcciones

conforme se realicen las evaluaciones dentro del seguimiento del proyecto para realizar los ajustes correspondientes, los cuales están considerador dentro de la planeación.

### **3.6 Justificación**

La presencia que tiene Sharp en el mercado como una marca confiable y de calidad nos da el primer paso para obtener la confianza necesaria de realizar el lanzamiento de las cuatro líneas de producto, si bien es cierto que no se tiene toda la experiencia si se cuenta con relaciones solidas con los socios comerciales los cuales no todos pueden presumir.

El liderazgo que tiene el presidente de la compañía, Togashi san, hace que los empleados tengan un pensamiento positivo hacía los nuevos retos que se plantea donde los hace partícipes del proyecto buscando una comunión para el beneficio tanto de la empresa como de sus empleados.

No depender en mayor volumen de la división de pantallas nos hace considerar la combinación de las alternativas para poder diversificar las áreas de negocio lo más rápido posible y de esta manera tener otro gran pilar dentro de la compañía que con ventas constantes y el cuidado financiero serán claves para el éxito.

El tener un mercado maduro y con grandes competidores que tienen un largo historial nos hace dirigir la estrategia donde Sharp tiene una mejor relación con el cliente, una imagen Premium y esto es como uno de los mejores proveedores de equipos de innovación tecnología así como diseño, por esto es ideal para introducir los productos, monitorear su desempeño hasta su madurez y así poder seguir con el siguiente paso: la expansión hacia otros canales.

De acuerdo con los precios promedio (ASP Average Sell Price) que tendrá cada línea de producto es importante visualizar que el mayor volumen se concentra en los productos de refrigeradores y lavadores, por lo que estos dos son muy importantes para su lanzamiento, sin dejar de un lado la venta estacional por los equipos de aire acondicionado y la venta constante de los hornos de microondas. Viendo el panorama completo de los 4 productos es necesario realizar el lanzamiento de todos los productos ya que sería un incremento favorable para la compañía y representaría un crecimiento en las ventas totales de un 30%.

#### **Revenue Objetivo 2016 por línea de producto**

<b>Producto</b>	<b>ASP (usd)</b>	<b>Qty Objetivo 2016</b>	<b>TOTAL</b>
REF	\$ 1,393	12,000	\$ 16,721,806
WM	\$ 950	15,000	\$ 14,250,000
MWO	\$ 70	15,000	\$ 1,050,000
AC	\$ 567	10,000	\$ 5,670,000

**FIGURA 18 (Fuente: Sharp)**

Con esto poder ser la única marca japonesa con una gama total de productos de Línea Blanca en el mercado mexicano, con un diseño elegante e innovador así como lo último en tecnología para el bienestar y confort de todos los usuarios.

### **3.7 Implantación**

De acuerdo con los tiempos que mejor mostrarían la introducción de los productos en el mercado mexicano se muestra una línea del tiempo para el lanzamiento considerando que habría dos grandes revisiones para los periodos fiscales de la compañía y un continuo monitoreo con los socios comerciales para verificar el comportamiento en los puntos de

venta así como aceptación de los usuarios finales y lo más importante las ventas y margen de utilidad para la compañía.

Esta implementación considera las diferentes áreas involucradas en el proceso, ya que es muy importante tener presente que para un lanzamiento de producto dentro del mercado se tiene que estar preparado en todos los sentidos y con una mayor atención y servicio hacia el usuario final quien al final de día es quien tiene la decisión de compra.

Dentro de la planeación hay un punto muy importante que es la capacitación y coordinación de todos los involucrados en la compañía, donde cada uno de ellos debe tener la información necesaria para poder realizar sus funciones y no detener el lanzamiento del producto con los clientes.

### Cronograma de Implantación

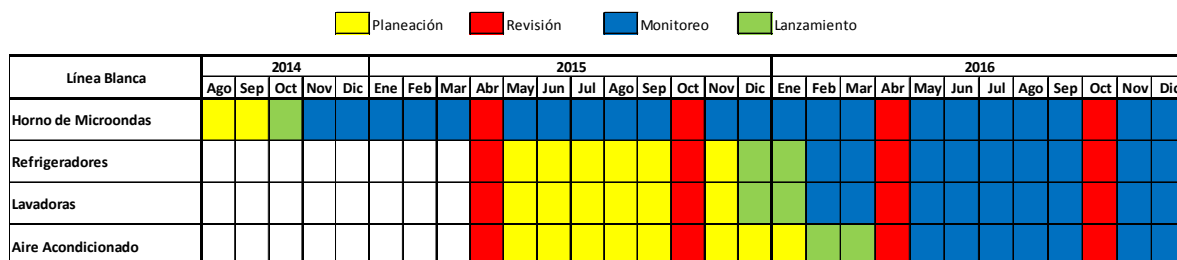


FIGURA 19 (Fuente: Sharp)

## Conclusiones

El planteamiento del caso así como la solución del mismo con las diferentes herramientas ha sido una experiencia llena de aprendizajes, en el que se me ha permitido complementar mi desarrollo profesional con mi perfil académico, en donde pude observar

desde las diferentes perspectivas la complejidad en la toma de decisiones así como el involucramiento de todas las áreas para alcanzar el éxito.

Para poder desarrollar adecuadamente el proyecto me fue necesario poder tener toda la información clara y precisa, esto debido a que es de suma importancia tener datos duros confiables y poder transmitir la situación actual a las personas de la compañía, que por la diferencia cultural debe existir una comunicación perfecta para evitar cualquier mal entendido.

El tener una planeación adecuada de acuerdo con el análisis de la situación es parte fundamental del proyecto, eso me permitió poder tener un diagnóstico actual de la empresa y empatarlo con la situación actual del mercado, para de esta manera poder generar estrategias programadas que permitirán su correcta ejecución para obtener los resultados esperados.

La toma de decisiones apropiadas, basadas en los conocimientos del mercado y el actual funcionamiento de la empresa puede llevar a un éxito o al fracaso del proyecto, sin embargo siempre se deben de tomar. En esta ocasión Sharp México apuesta por la entrada a un negocio maduro con una visión a largo plazo para poder hacer crecer la operación en el país y sin depender de otros productos. Este objetivo parte del liderazgo y visión del presidente Togashi san, quien está viendo un área de oportunidad donde probablemente otras empresas no vean gran posibilidad debido a la madurez del mercado por lo que hace esto aun más interesante.



## Recomendaciones

Tener mucha paciencia en el análisis del mercado para la correcta introducción de los productos, este paso quizás lleve más tiempo y no deberá de apresurarse para no tomar decisiones incorrectas durante el curso de las acciones ya que es muy común satisfacer ciertos requerimientos de los clientes con los que se tiene una relación y solicitan el producto rápidamente, sin embargo no se considera el comportamiento de los actuales líderes y las tendencias que afectaran la introducción y permanencia del producto.

Nunca perder de vista el objetivo real de la compañía, el cual siempre será el crecimiento y expansión de los negocios con una rentabilidad positiva acompañada de una imagen de marca de acuerdo a las políticas de la corporación.

Hay muchas herramientas que pueden ser utilizadas para la solución del caso, sin embargo siempre hay que empezar con un diagnostico básico para poder entender donde estamos ubicados y hacia donde queremos ir, de esta manera siempre tendremos claro los objetivos con un calendario de acciones y revisiones para su realización.

Siempre estar abierto a escuchar las ideas de las aéreas involucradas, ya que, aunque uno es el encargado del proyecto siempre hay personas que están observando desde otra perspectiva y ven situaciones que dejamos escapar, aunque seamos la persona que tiene la experiencia del mercado debemos aceptar que no lo sabemos todo y que siempre hay cosas nuevas que aprender de todas las personas involucradas.

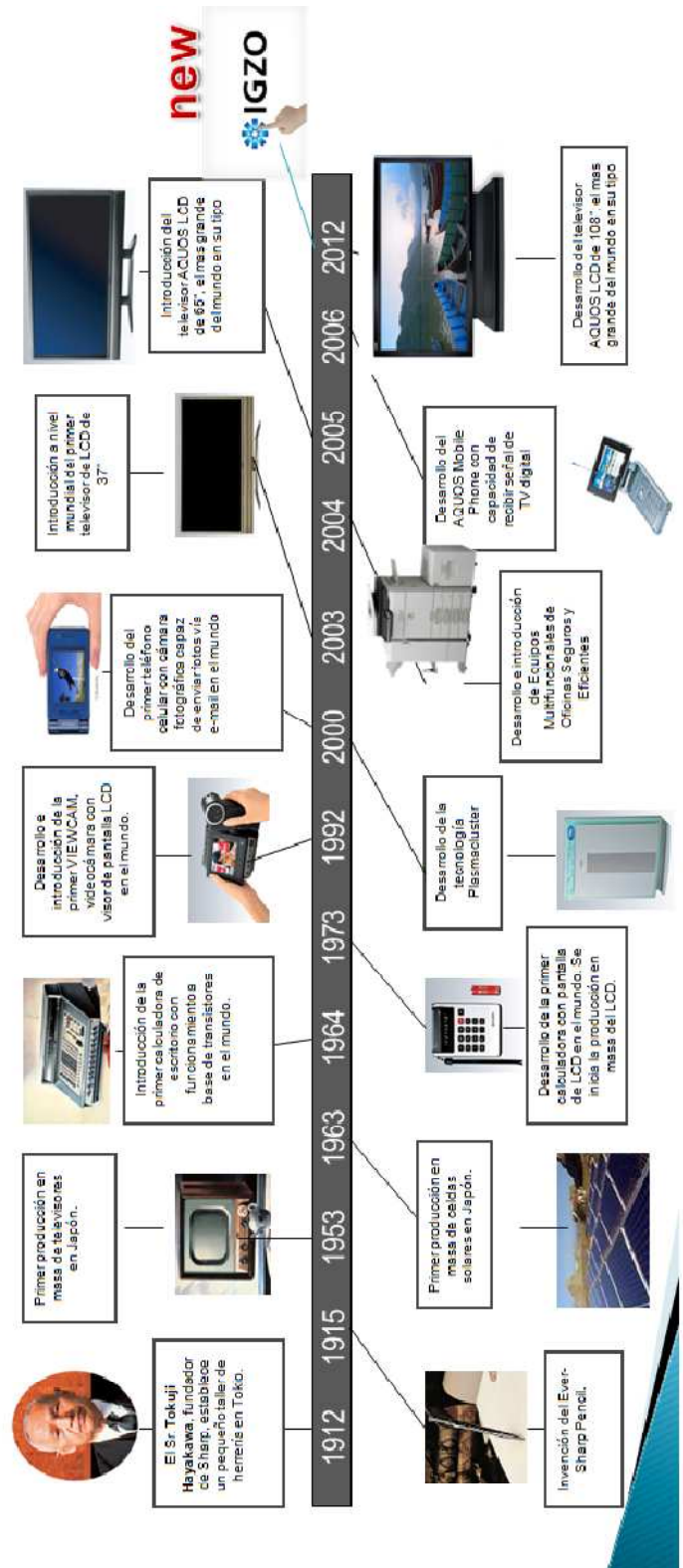
# ANEXOS

# ANEXO 1: Historia de Innovaciones de Sharp para el mundo

## Historia de Innovaciones Aportaciones de Sharp al Mundo

“El ADN de la creatividad corre por las venas de nuestra empresa”

“Creamos productos que otros imitarán después”



Fuente: Sharp

## ANEXO 2: Estudio de calidad hornos de microondas 2006

### Hornos de microondas con capacidades de 1.3 y 1.4 pies<sup>3</sup>

Marca / Modelo / País de origen	Evaluación global de calidad	Capacidad (pies <sup>3</sup> )	Dimensiones exteriores: alto x ancho x profundidad (cm)	Garantía (años)	Consumo de energía		Capacidad de descongelación	Velocidad de calentamiento	Eficiencia (%)	Atributos
					Declarado / Verificado (W)					
LG Electronics / MB-1445DP / China	MB	1.4	32 x 56 x 45	3	1400 / 1621		MB	E	E	A (9), B (u), C (p), D (u), E (t, p, u), F (10), G, H, N, Q, P
General Electric / JES1384SF / Corea	MB	1.3	32 x 56 x 42	1	1400 / 1456*		B	MB	E	A (11), D (t, u), E (t, p), F (10), G, H, I, N, P, Q
Sharp / R-405KS / EU	MB	1.4	31.5 x 55 x 45	2	1100 / 1571		MB	MB	E	A (6), C (v), D (u), E (t, p, u, v), F (11), G, I, K, M, P
Daewoo / KOD-135P / Corea	MB	1.3	45 x 57 x 41.5	2	1000 / 1547		E	MB	MB	A (5), C, D (t, u), E (t, p, u), F (11), G, I, J, N, N
Samsung / MD1200WD / Malasia	MB	1.4	35 x 47.5 x 53.5	3	1500 / 1553*		MB	B	MB	A (10), C, D (u), E (t, p, u), F (10), G, I, K, P

\*Esta diferencia está dentro de los límites de tolerancia

E = Excelente MB = Muy bien B = Bien

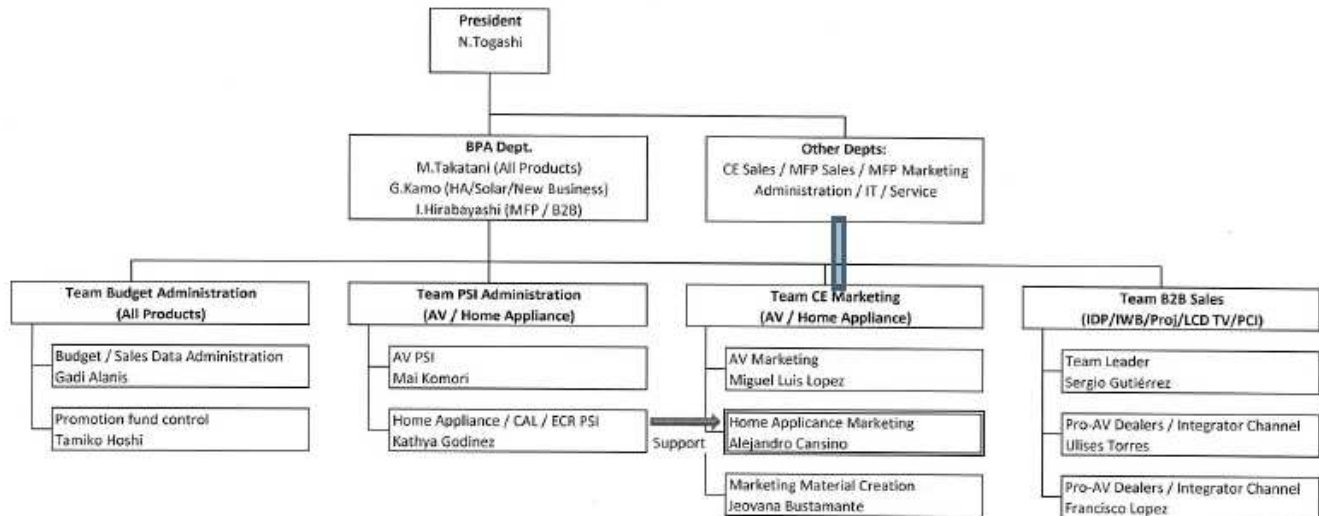
Atributos de los hornos de microondas

A. Programas de calentamiento automático (No.)	L. Función más / menos	R. Cocinado en dos etapas o más	o. Per convección
B. Función de recalentar para tortillas	J. Función de mantener caliente	Q. Encendido automático programable	p. Per potencia
C. Función de recalentado automático	K. Función de minuto automático	S. Precalentamiento rápido del horno	q. Automática
D. Función de descongelación	L. Función de descongelación	T. Sistema asador	r. Per sensor
E. Función de cocción	M. Luz de noche	U. Detención manual del plato giratorio	s. Per tiempo
F. Niveles de potencia (No.)	N. Horno para pizza	V. Agua caliente	t. Per peso
G. Seguro contra niños	N. Inicio rápido (30 segundos más por toque)		u. Per porción
H. Sistema avanzado	O. Función por membranas		v. Per porción



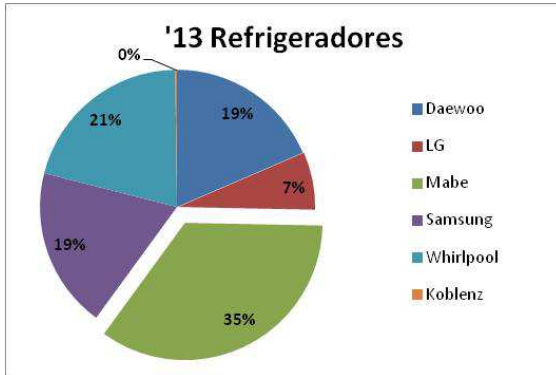
Fuente: Revista del consumidor “hornos\_micro\_sep06”

## ANEXO 3: Organigrama Sharp Corporation México



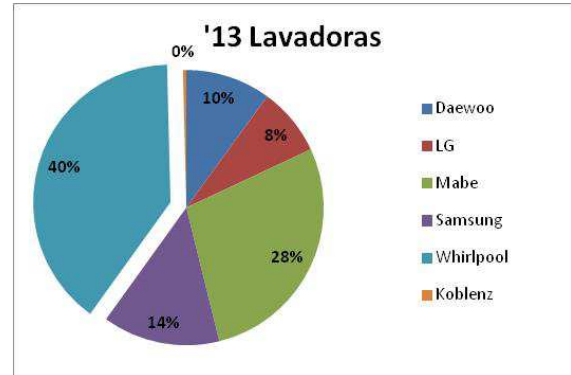
Fuente: Sharp

## ANEXO 4: Mercado de Línea Blanca en México



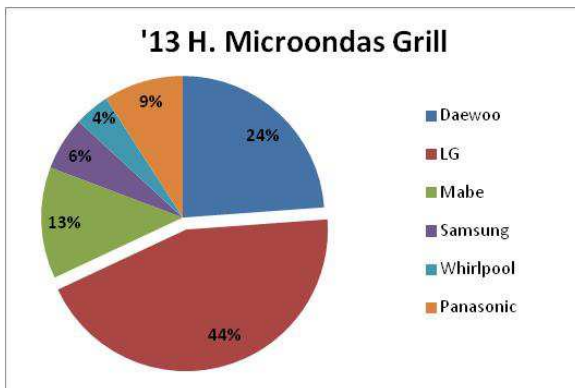
**Mercado Total Refrigeradores 2013**

Fuente: ANFAD



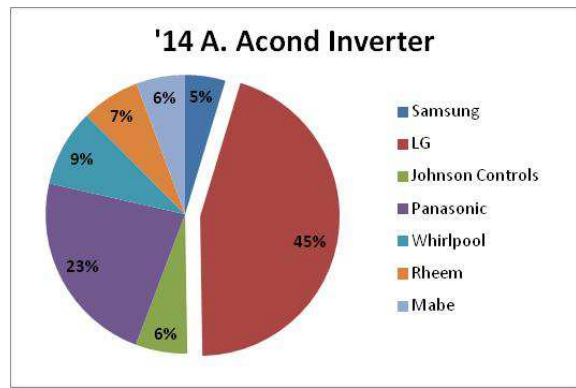
**Mercado Total Lavadoras 2013**

Fuente: ANFAD



**Mercado Total H. Microondas Grill 2013**

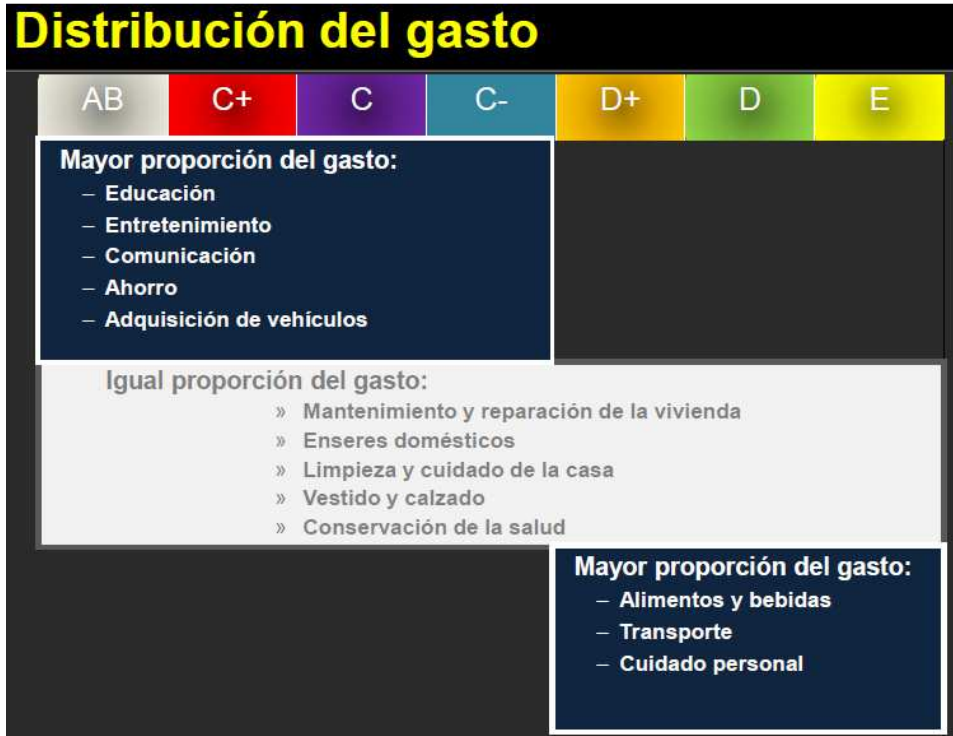
Fuente: ANFAD



**Mercado Total A. Acondicionado Inverter 2013**

Fuente: ANFAD

## ANEXO 5: Niveles Socioeconómicos



Fuente: AMAI

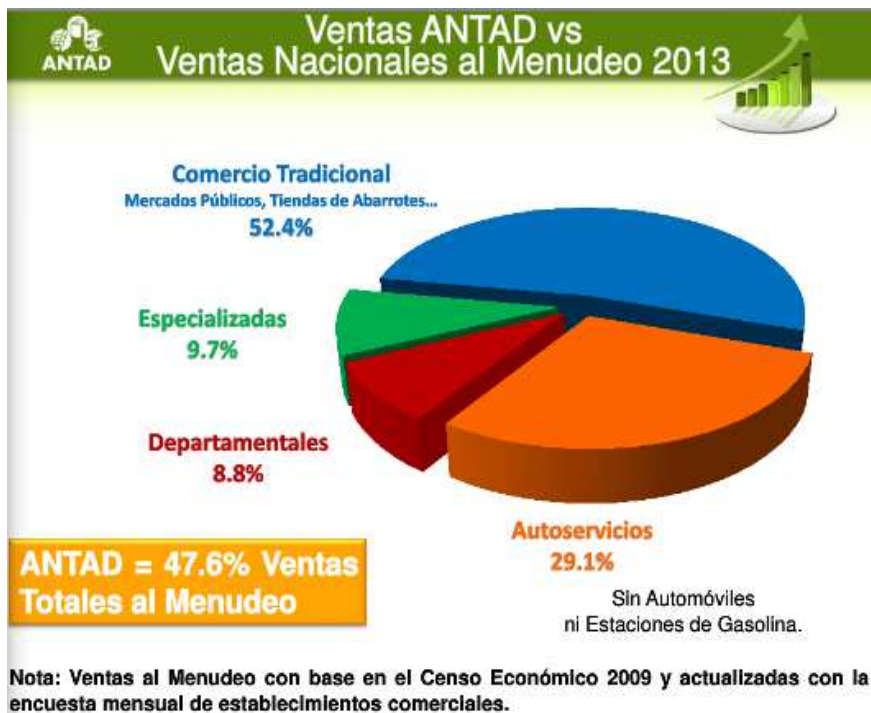
## ANEXO 6: Estructura de Tiendas 2014

Estructura Asociativa ANTAD			
Cadenas	Tiendas	M <sup>2</sup> Miles	Empleos Directos*
	<b>34,829</b>	<b>24,836</b>	<b>710,971</b>
<b>Autoservicios</b>	<b>5,184</b> 15%	<b>13,792</b> 56%	<b>392,104</b> 55%
<b>Departamentales</b>	<b>1,926</b> 5%	<b>5,300</b> 21%	<b>192,145</b> 27%
<b>Especializadas</b>	<b>27,719</b> 80%	<b>5,744</b> 23%	<b>126,722</b> 18%

Cifras actualizadas al 1 de Julio de 2014  
\*Cifras a Diciembre de 2013.

Fuente: ANTAD

## ANEXO 7: Ventas Nacionales al Menudeo 2013



Fuente: ANTAD

## Bibliografía & Cibergrafía

- Stanton, Etzel, Walker, 1964. *Fundamentos de Marketing*, 13ª Edición, McGraw Hill.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, 2012, *Estrategia de Marketing*, Cengage Learning Editores
- Steiner, George A., 3ra reimpresión 1998, *Planeación Estratégica*, CECSA
- Ciclo de vida: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm>  
<http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing>  
BCG o análisis portfolio de la cartera producto-mercado: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>
- FODA: Geifman, Abraham. 2012. Cómo usar el análisis FODA. *Merca 2.0*  
<http://www.merca20.com/como-usar-el-analisis-foda/>  
<http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>  
<http://www.conocimientosweb.net/portal/article2181.html>
- Estrategias Competitivas de Porter:  
[http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm#.VRA\\_1Wd0zIU](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm#.VRA_1Wd0zIU)