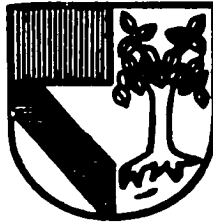


308902

5

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FORMULACION DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO
DE SERVICIOS DE FOTOACABADO DIGITAL EN LA CIUDAD DE
MEXICO. CASO AMERICAN PHOTO, S.A.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

MONICA TELLO Y VILLEGAS

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F.

NOVIEMBRE DE 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DESCONTINUA

*Esta tesis esta dedicada a mis padres Carlos y Alicia,
porque gracias su trabajo y esfuerzo hoy puedo gozar
de una educación y de una vida privilegiada.*

Gracias por todo su amor y su ejemplo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Agradecimientos

***A Rohan,
por su amor, apoyo y sobre todo
por su paciencia
durante la realización de este trabajo***

***A Juan Carlos, Oscar y Ricardo
por su cariño y su ayuda***

***A Jorge Espinosa
Director General American Photo***

***Al licenciado Gustavo Palafox
por ser una guía en la realización de este trabajo***

***A la licenciada Adriana Vázquez
y todos mis demás profesores, por los conocimientos transmitidos
durante mis estudios en la Universidad Panamericana.***

A mi familia y amigos

...Pero sobre todo gracias a Dios por darme vida y salud

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE
SERVICIOS DE FOTOACABADO DIGITAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO.
CASO AMERICAN PHOTO, S.A.**

INTRODUCCIÓN	1
1 PLANEACIÓN	1
1.1 Conceptos de Planeación	1
1.2 ¿Por qué es necesario planear?	2
1.3 Planeación y Toma de Decisiones	3
1.4 La Planeación como un proceso	4
1.4.1 Establecimiento de la misión	4
1.4.2 Análisis de la situación actual y del entorno de la empresa	4
1.4.3 Establecimiento de objetivos o metas	5
1.4.4 Definición de Premisas	6
1.4.5 Desarrollo y evaluación de alternativas	7
1.4.6 Elección de alternativas y elaboración de planes de acción.	8
1.4.7 Implementación	9
1.5 Tipos de planes	10
1.5.1 Misión o propósito	11
1.5.2 Objetivos o metas	11
1.5.3 Políticas	11
1.5.4 Procedimientos	12
1.5.5 Reglas	12
1.5.6 Programas	12
1.5.7 Presupuestos	12
1.5.8 Proyectos	13
1.5.9 Estrategias y tácticas	13
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
2.1 Administración estratégica	17

2.2	Formulación de estrategias	20
2.2.1	Direccionamiento estratégico	21
2.2.2	Diagnóstico estratégico	23
2.2.2.1	Recopilación de información	24
2.2.2.2	Análisis de Información	29
2.2.2.3	Evaluación de la situación interna de la empresa	29
2.2.2.4	Análisis del entorno	30
2.2.2.4.1	La empresa como un sistema abierto	31
2.2.2.5	Análisis de mercado	35
2.2.2.6	Modelo de Porter	39
2.2.2.7	El análisis SWOT	41
2.2.2.8	La matriz de portafolio	42
2.2.3	Establecimiento de Objetivos	44
2.2.4	Desarrollo de estrategias	45
2.2.4.1	Tipos de estrategias	45
2.2.4.2	Evaluación y elección de estrategias	52
2.2.5	Estudio Económico	53
2.2.5.1	Proyección de ventas	54
2.2.5.2	Proyección de egresos	55
2.2.5.3	Determinación del flujo de efectivo	57
2.2.5.4	Valor Presente Neto	58
2.2.5.5	Método de la tasa interna de retorno	60
2.2.5.6	Determinación del Punto de equilibrio	63
2.2.6	Planes de Acción	65
3	ANÁLISIS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN MÉXICO	66
3.1	Antecedentes	66
3.2	La cámara digital	67
3.3	Tendencia del mercado internacional de imágenes digitales	70
3.3.1	Mercado de imágenes digitales en Estados Unidos	71
3.3.2	Mercado de imágenes digitales en Japón	72

3.3.3	Mercado de imágenes digitales en Europa	73
3.4	Mercado de imágenes digitales en México	73
3.4.1	Mercado de imágenes digitales en la Ciudad de México	77
3.5	Hábitos de compra y uso de cámaras y servicios digitales	79
3.5.1	Quién es el comprador de cámaras digitales	80
3.5.2	Uso de cámaras digitales	81
3.5.3	Cuál es el destino de las imágenes digitales	82
3.5.4	Almacenamiento de imágenes digitales	84
3.6	Competencia en el mercado de imágenes digitales	85
3.7	Entorno socioeconómico	87
4	ANÁLISIS INTERNO AMERICAN PHOTO	91
4.1	Panorama general American Photo, S.A.	91
4.1.1	Concepto de Tienda	91
4.1.2	Productos y servicios	92
4.1.2.1	Servicios de fotoacabado	93
4.1.2.2	Certificación Kodak Express	94
4.1.3	Talento humano	94
4.1.4	Estructura organizacional	95
4.1.5	Ventas	96
4.1.6	Competencia	98
4.2	Análisis de fuerzas del mercado fotográfico en la Ciudad de México ...	101
4.3	Análisis SWOT o FODA	103
4.3.1	Fortalezas	103
4.3.2	Limitaciones	104
4.3.3	Amenazas	105
4.3.4	Oportunidades	105
4.4	Matriz SWOT	106
5	AMERICAN PHOTO, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS DE FOTOACABADO DIGITAL	108

5.1 ¿Quiénes somos?	108
5.1.1 Nuestra misión	108
5.1.2 Nuestra visión	109
5.1.3 Nuestros valores	109
5.2 La evolución de APSA hacia un mundo de imágenes digitales	109
5.2.1 Objetivos estratégicos de crecimiento	111
5.2.2 Factores clave de éxito	111
5.2.3 Fuerzas y Limitaciones vs. Oportunidades y Amenazas	111
5.3 Estrategia de negocio	112
5.3.1 Acciones a seguir	114
5.3.2 Requerimientos de inversión en equipo	114
5.3.3 Gastos de operación	116
5.3.3.1 Capacitación	116
5.3.3.2 Publicidad y promoción	117
5.3.3.3 Depreciación	118
5.4 Proyección de ventas	119
5.4.1 Precios	121
5.4.2 Costo de ventas	124
5.5 Estudio económico	126
5.5.1 Estado de resultados proforma	126
5.5.2 Financiamiento	128
5.5.3 Análisis de escenarios	129
CONSIDERACIONES FINALES	135
Anexo 1 Tabla de factores para el cálculo del VPN	137
Anexo 2 Tabla de niveles de ingreso según la AMA I	139
FUENTES DE CONSULTA	144

INTRODUCCIÓN

En 1885 George Eastman revolucionó el mundo de la fotografía al introducir al mercado una cámara fotográfica que permitía almacenar imágenes en una película transparente cubierta con una emulsión seca, almacenada en un pequeño rollo.

Este invento de Eastman, nacido de la necesidad de facilitar el complejo arte de la fotografía, le llevó no sólo a iniciar lo que sería una de las empresas más grandes del mundo, sino a cumplir su meta de poner la fotografía al alcance de todos.

Más de un siglo después de mejoras continuas a los inventos de Eastman, surge una nueva tecnología que revoluciona nuevamente el mundo de la fotografía facilitando aún más la forma de captar, procesar y compartir imágenes: la cámara digital.

Según estudios realizados recientemente por especialistas de InfoTrends Research Group, IDC Research y Photo Marketing Association entre otros, se observa una clara tendencia hacia la masificación de la fotografía digital, especialmente en países como Japón, Estados Unidos, Canadá, Alemania y Francia entre otros del continente europeo. En estos países el mercado de imágenes digitales ha registrado crecimientos superiores al 40% desde la aparición de la cámara digital en 1997.

También se estima, que a pesar del impacto que tendrá la desaceleración económica en el mercado fotográfico, las ventas de cámaras digitales seguirán creciendo para alcanzar el 63% del total mundial hacia finales del año 2006.

Los analistas también estiman que a finales del año 2001 se habrán vendido en México poco más de 100,000 cámaras digitales; además de que se ampliará el número de consumidores dispuestos a digitalizar sus imágenes impresas para compartirlas a través de Internet y correo electrónico.

Este cambio en la forma de captar imágenes, representa para los prestadores de servicios fotográficos un nuevo reto: el de determinar cuales serán las nuevas necesidades de sus clientes para proyectarlas hacia una oportunidad rentable de negocio.

El mercado mexicano está cambiando rápidamente, la globalización de los mercados ha devuelto al consumidor mexicano el poder de elegir los productos y servicios que ofrezcan mayor valor, de manera que solo sobrevivirán las empresas que reconozcan oportunamente los cambios en las necesidades del fotógrafo aficionado y logren combinar eficazmente sus recursos humanos, tecnológicos y financieros para satisfacer las necesidades futuras del mercado.

Desafortunadamente en México aún se subestima la planeación a largo plazo como un proceso valioso que abre la puerta hacia el crecimiento sostenido de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo hoy se vuelve indispensable, especialmente para las empresas de menor tamaño, implementar sistemas eficientes de planeación y desarrollo de estrategias, de manera que sea posible operar con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes del mercado.

Es por lo anterior que el propósito de esta tesis, es el de guiar al empresario dedicado a la comercialización de productos y servicios fotográficos, mediante el desarrollo de un caso práctico, en el diseño de estrategias de negocio. El proceso estratégico permitirá, no sólo identificar todos los aspectos que deberán tomarse en cuenta para afirmar el éxito en el largo plazo, sino que facilitará la toma de decisiones y el seguimiento de tácticas adecuadas para reaccionar ante los cambios del mercado transformando las amenazas en oportunidades.

Es así que en el primer capítulo daremos un vistazo a los conceptos básicos de planeación después de lo cual entraremos en materia observando paso a paso, en el capítulo segundo, el proceso de planeación estratégica.

En el tercer capítulo analizaremos el mercado fotográfico y su transición hacia la era digital. Y en los siguientes dos capítulos analizaremos el caso de American Photo, en el que esta empresa de tamaño medio, se enfrenta a las amenazas y oportunidades que representa la introducción de la fotografía digital para aficionados a México, mediante el trazo de una estrategia de negocio que le permitirá aprovechar sus fortalezas para colocarse entre los prestadores de servicios de fotoacabado que regirán el mercado fotográfico digital.

CAPITULO I PLANEACIÓN

Si no sabes hacia donde te diriges cualquier camino te lleva allá
Proverbio del Corán

1.1 Conceptos de Planeación

Cuando se habla de planeación, inmediatamente nos viene a la mente la idea de futuro, la idea de tiempo, de pronósticos, de alternativas, de decisiones, de planes...

El diccionario de la Enciclopedia Británica, desde un punto de vista organizacional, define a la planeación como "el establecimiento de metas, políticas y procedimientos para una unidad económica"¹.

El diccionario de Administración y Negocios la define como una actividad de la organización que requiere del establecimiento de un curso de acción previamente determinado, y que empieza por una declaración de metas²; Koontz y Weihrich nos dicen que planear es una actividad que comprende seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos³

Podemos definir entonces a la planeación como un proceso intelectualmente exigente que permite: seleccionar de forma consciente cursos de acción, con base en un propósito definido; y determinar las técnicas, procedimientos y recursos a emplear para el logro de dicho propósito.

Estos conceptos nos llevan a afirmar que la planeación nos conduce a determinar en dónde estamos, para que a través de un proceso de toma de decisiones podamos definir hacia dónde queremos ir.

La planeación es una etapa esencial del proceso administrativo ya que funciona como un timón que dirige a la empresa hacia sus objetivos para evitar así que ésta

¹ "planning" *Britannica Online Dictionary*; <http://members.eb.com/cgi-bin/dictionary?va=Planning>

² Cfr. "planeación"; Jerry Rosemberg, *Diccionario de Administración y negocios*.

³ Cfr. Harold Koontz, Heinz Weihrich; *Elementos de Administración*; p. 48.

se pierda en un ambiente de negocios en donde lo único que permanece es el cambio.

1.2 ¿Por qué es necesario planear?

"La Planeación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización (...) es el tronco fundamental de un roble imponente, del que crecen las ramas de la organización, [integración], dirección y control"⁴

La planeación es básica para un administrador ya que permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar, y suministra las bases sobre las cuales obrarán las funciones de organización, integración, dirección, y de manera especial, el control.⁵

La planeación le permite al administrador determinar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos necesarios para el logro de objetivos, así como la forma de obtenerlos, además de que facilita el uso eficiente de dichos recursos.

La planeación implica establecer objetivos y metas, las cuales proporcionan a la organización un sentido de dirección concentran los esfuerzos y son una guía para planes y decisiones.

Mediante la planeación el administrador trata de prever y anticiparse a las eventualidades y contingencias de un medio en constante cambio, proyectando actividades de manera ordenada para lograr los objetivos propuestos⁶.

Podemos afirmar que el éxito de una empresa comienza con una adecuada planeación, ya que este proceso implica la identificación de retos y oportunidades de mejoramiento, así como el establecimiento formal de planes y proyectos para convertir los desafíos en oportunidades que serán aprovechadas de manera integral.

Recordemos que para lograr el resultado que se desea es necesario planear antes de realizar para asegurarse de que las cosas ocurran.

⁴ James Stoner, *et. al.*; *Administración*; p. 287

⁵ Cfr. Guillermo Gómez Ceja; *Planeación y Organización de Empresas*; p. 5

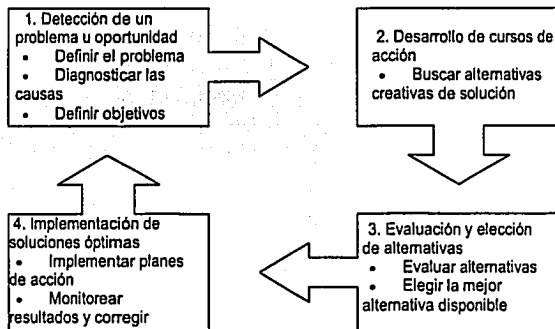
⁶ *Idem.*

1.3 Planeación y Toma de Decisiones

Cuando planeamos estamos tomando decisiones. La planeación implica decidir nuestras acciones futuras, y plantear los posibles resultados de las acciones del presente. Planear, como ya dijimos, es un proceso intelectual que requiere de un método, el cual es similar al del proceso decisorio. Ver cuadro 1A.

Debido a que para planear es necesario una constante toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro, una planeación eficaz dependerá de la identificación oportuna de los problemas y oportunidades, pero sobre todo de los pronósticos adecuados y de la investigación cuidadosa de las posibles soluciones.⁷

Cuadro 1A. Proceso decisorio



Fuente: James Stoner, *et. al.*; *Management*; p.248

⁷ *Ibidem*; p. 3.

1.4 La Planeación como un proceso

El proceso de planeación está constituido por una secuencia de decisiones y actos realizados de manera sistemática y ordenada que tienen por objeto determinar hacia dónde se dirige una organización, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo⁸. Este proceso es constante y cíclico ya que las organizaciones son sistemas que se van adaptando a los cambios de su medio ambiente para permanecer y lograr sus propósitos (ver cuadro 1B). A continuación describiremos las etapas de aplicación general:

1.4.1 Establecimiento de la misión

El primer paso en la preparación del plan, consiste en establecer la misión de la organización. Es decir que es la razón que justifica la existencia de una organización. La definición de la misión da una identidad a la organización haciéndola única. Por ello, la misión es un elemento que motiva y une a los miembros de la organización.

1.4.2 Análisis de la situación actual y del entorno de la empresa

Esta etapa de la planeación consiste en realizar un reconocimiento de las fuerzas internas y del entorno que actúan influenciando, positiva o negativamente, el desarrollo de la organización.

Una herramienta que facilita dicho reconocimiento es el modelo FODA o SWOT* el cual propone la evaluación de fuerzas, debilidades o limitaciones, oportunidades y amenazas.

Las *fuerzas* y las *limitaciones* son parte del mundo interno de la empresa. Las *oportunidades* y *amenazas* tienen lugar en el mundo externo de la organización, estas generalmente no son controlables pero sí influibles.

Esta etapa del proceso es esencial ya que le permite al administrador reconocer la posición actual de la empresa y los problemas a resolver. Pero, principalmente,

⁸ *Ibidem*; p. 13.

* Por sus siglas en inglés strengths, weaknesses, opportunities, threats (fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas)

facilita la clara identificación de los retos y oportunidades que ofrece el entorno, así como las posibilidades de éxito de acuerdo a las fortalezas y limitaciones de la empresa. De este modo será posible el establecimiento de objetivos ambiciosos y alcanzables a la vez.

1.4.3 Establecimiento de objetivos o metas

Si la primera etapa del proceso le permite al administrador determinar en dónde se encuentra la organización, entonces el establecimiento de objetivos, es la fase en que se determinará hacia dónde se dirigirán las actividades de la misma. Esta etapa es fundamental ya que los objetivos, proporcionan un sentido de dirección a las acciones de la empresa, concentran los esfuerzos de planeación al establecer prioridades en el uso de recursos, y son la guía para la elaboración de planes y la toma de decisiones.⁹

Los objetivos o metas de una organización son los resultados finales esperados hacia los cuales se orientan las actividades y recursos de una organización. Los objetivos se establecen en dirección a la misión de la empresa y de acuerdo con las condiciones actuales y esperadas de la empresa y el entorno.

Con el fin de facilitar su ejecución al expresar y formalizar los objetivos se deben observar 5 características muy importantes las cuales se resumen en el acrónimo SMART^{**}, es decir:

- Específicos - para evitar diferentes interpretaciones
- Medibles - que permitan seguimiento y evaluaciones
- Apropriados - a los problemas, objetivos generales y estrategias
- Realistas - alcanzables, con sentido y desafiantes
- Temporales - con un período de tiempo específico para alcanzarlos

Este último elemento, el de temporalidad de los objetivos, nos lleva a clasificarlos en objetivos de corto y largo plazo. Generalmente se considerarán de largo plazo a los objetivos cuyo horizonte de cumplimiento sea mayor a 5 años y de corto plazo a los objetivos que estima alcanzar en plazos de hasta 1 año.

⁹ Cfr. James Stoner, *et al.*: *Op. Cit.*; p. 305.

^{**} Acrónimo del inglés: Specific, Measurable, Appropriate, Realistic, Time-bound.

Otro punto importante a observar en la definición de los objetivos es la asignación, dentro de la organización, de un responsable o responsables del cumplimiento de los mismos. Es por esto, que para su desempeño eficiente, es conveniente clasificarlos en objetivos de aplicación general y objetivos específicos, los cuales se distribuirán dependiendo del tamaño y forma de organización de la empresa.

El establecimiento de objetivos es también esencial porque estos constituyen un parámetro para evaluar el avance de la organización e identificar desviaciones en el desempeño, para así, en caso de que sea necesario, tomar las acciones correctivas correspondientes. Es por lo anterior, que los objetivos, son la base para un control efectivo.

1.4.4 Definición de Premisas

Dentro de esta fase del proceso habrá que definir los supuestos de las condiciones futuras en las cuales se realizarán las actividades encaminadas al logro de objetivos. Las premisas deberán de ser aceptadas e informadas con el fin de obtener unidad y congruencia en la utilización de las mismas.¹⁰

Las premisas se refieren a las expectativas en niveles de crecimiento económico, precios, tasas de interés, tipos de cambio, adelantos técnicos, índices salariales, políticas fiscales, tasa de inflación, entre otros.

Este paso en el proceso de planeación es crítico, ya que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente a la calidad y efectividad de la información generada, y debido a que es imposible saber con exactitud qué es lo que va a ocurrir en el futuro, es necesario conseguir información de fuentes confiables.

Es por ello que en esta parte del proceso es conveniente acudir a las instituciones existentes que proporcionan información referente al ramo industrial o de servicios a los que se pertenece. Algunos organismos de los que se puede

¹⁰ Cfr. Harold Koontz, Heinz Wehrich; *Administración: una perspectiva global*; p.136

obtener esta información son: Secretaría de Economía, INEGI, Nafin, Bancomext, CONCAMIN y CONCANACO, entre otras.

Del mismo modo las casas de bolsa, bancos como Banamex y BBV Bancomer, entre otras instituciones financieras, emiten reportes de expectativas económicas para años subsecuentes.

1.4.5 Desarrollo y Evaluación de alternativas

En esta etapa del proceso habrá que buscar y examinar cursos alternativos de acción y analizarlos, a la luz de los objetivos y premisas, mediante técnicas mercadológicas, financieras y de investigación tecnológica.

Mediante estas técnicas analizaremos factores cuantitativos y cualitativos que nos permitan determinar cuales de las alternativas contribuyen idealmente al logro de los objetivos. De acuerdo con las posibilidades de recursos y el tamaño de la empresa, el desarrollo y evaluación de alternativas se podrá realizar mediante la experiencia, la experimentación, la investigación o el análisis.

La *experiencia* es importante en la toma de decisiones, aunque es un criterio muy subjetivo que aunque puede llegar a dar resultados no es el más apropiado si es el único criterio que se toma en cuenta para desarrollar una alternativa para alcanzar los objetivos deseados. Este enfoque puede ser útil como base pero deberá estar acompañado de la investigación y análisis. En México es muy común que muchos empresarios empleen la experiencia como una forma casi infalible para elegir el rumbo de su negocio. Eso funcionó en el pasado en el que nuestro país no enfrentaba competencia relevante en su propio terreno. Es evidente que hoy al enfrentarse a empresas de otros países en las que se emplean métodos sofisticados para la toma de decisiones, generalmente la ventaja será para estas últimas.

La *experimentación* propone probar cada una de las alternativas bajo condiciones controladas. Este tipo de investigación será eficiente y definitivamente necesaria para la evaluación de alternativas en empresas o áreas de la empresa que requieran de rigor científico, sin embargo su costo y el tiempo necesario no se justifican en empresas que no requieren específicamente de esas condiciones. Es por ello que dichas empresas pueden emplear una de las técnicas más efectivas

para desarrollar y evaluar alternativas en el caso de decisiones importantes, esta técnica es la de *investigación y análisis*.

Este método implica el conocimiento profundo de la situación buscando mediante un procedimiento formal la relación entre variables, restricciones y premisas del objetivo a alcanzar. El análisis implica dividir las situaciones a analizar en las partes que la componen para estudiar sus diversos factores cualitativos y cuantitativos mediante el empleo de modelos. Los modelos permiten simular los resultados de cambios en las variables que intervienen para así estimar los posibles resultados de adoptar alguna de las alternativas que se analizan¹¹.

Es necesario que el empresario y el administrador conozcan y se capaciten en el uso de estos métodos para el desarrollo y evaluación de alternativas, ya que proporcionan mayor certeza y confianza al momento de tomar decisiones.

1.4.6 Elección de alternativas y elaboración de Planes de Acción

Esta es la etapa en el que se adopta el plan, es el verdadero punto de toma de decisiones. Esta etapa del proceso consiste en la formalización de las acciones a seguir, la definición de los recursos y el establecimiento de la organización necesarios para el logro de él o los objetivos determinados durante el proceso.

Con el fin de lograr el compromiso de todo el equipo responsable de su desarrollo y seguimiento, el Plan de Acción debe ser un documento escrito que contenga los siguientes elementos básicos¹²:

- ✓ Resumen Ejecutivo
- ✓ Descripción del negocio, producto o servicio
- ✓ Plan de Mercadotecnia que abarque los aspectos de mercado meta, competencia, 4Ps (Producto, precio, plaza, promoción) y definición de, plan de ventas
- ✓ Plan Operativo y de manufactura en donde se detallan recursos tecnológicos, procedimientos a seguir y procesos
- ✓ Plan Financiero que contiene:

¹¹ *Ibidem*; p.202.

¹² *Cfr.* "Writing a Business Plan"; *Business Plan Worksheet*; <http://www.planware.org/bizplan.htm#6>

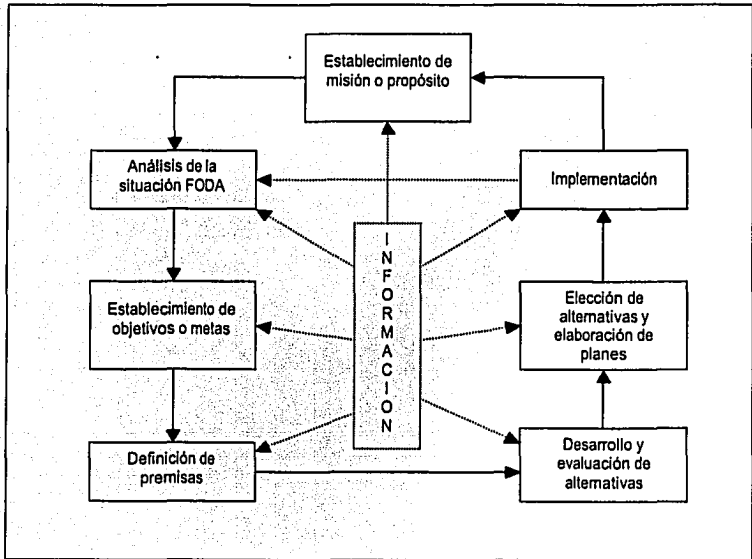
- Requerimientos y opciones de financiamiento
 - Bienes de capital
 - Estados financieros pro-forma: presupuesto de gastos, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo.
 - Análisis económico
 - Estructura Organizacional; necesidades de personal y de capacitación
- ✓ Programa de implementación, en el que se detallan los tiempos y acciones concretas para la implementación del Plan.

1.4.7 Implementación

Esta etapa consiste en presentar a los involucrados en el logro de objetivos el plan de acción determinado, así como los planes de apoyo que hayan sido necesarios. Idealmente los involucrados habrán participado en el proceso de planeación, por lo que, básicamente en esta etapa se adquiere su compromiso para el cumplimiento del mismo y se inician propiamente las actividades necesarias empleando los recursos materiales definidos y con los equipos de trabajo idóneos para el cumplimiento de las metas esperadas; integrándose así con las siguientes etapas del Proceso Administrativo.

Generalmente se presenta al proceso de planeación como una serie de etapas bien definidas, sin embargo, en la práctica es difícil separar unas de otras, ya que están tan íntimamente relacionadas que no es fácil distinguir en dónde termina una etapa y empieza la siguiente. Del mismo modo, una etapa puede relacionarse con varias etapas del proceso, es decir en cada paso es necesario evaluar alternativas y tomar decisiones y algunas veces hasta será necesario replantear objetivos durante el proceso. Finalmente, quisiera puntualizar que una constante del proceso como se observa en el cuadro 1B es el flujo de información, por lo que para que el proceso sea eficiente será esencial contar con buenos sistemas de información.

Cuadro 1B. El Proceso de Planeación



1.5 Tipos de planes

Al llevar a cabo el proceso de planeación, el resultado final serán una serie de planes o elementos de planeación que conformarán un plan integral, en el cual se señalarán los medios para alcanzar los fines deseados. Estos planes o elementos de planeación se clasifican en:

- ⇨ Propósitos o misiones
- ⇨ Objetivos o metas
- ⇨ Políticas
- ⇨ Procedimientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⇒ Reglas
- ⇒ Programas
- ⇒ Presupuestos
- ⇒ Proyectos
- ⇒ Estrategias

1.5.1 Misión o propósito

La misión o propósito es el elemento de planeación que expresa la tarea básica de una empresa que hace que la existencia de la misma sea significativa. La misión expresa la forma en que una empresa se percibe a sí misma, a quienes la integran y la rodean. Este elemento de planeación es esencial para una empresa, y junto con los valores integra la filosofía corporativa.

1.5.2 Objetivos o metas

Es posible considerar a los objetivos como planes en cuanto a que orientan las actividades de una organización. Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de las actividades de la organización, sus grupos de trabajo y en general los individuos que la integran. No sólo son el elemento central del proceso de planeación, sino que también son los fines que se persiguen mediante la organización, integración de personal, dirección y el control¹³.

1.5.3 Políticas

Las políticas también forman parte de los planes pues son los criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a resolver situaciones con un mínimo tiempo de análisis para así evitar que se conviertan en problemas, lo cual permite a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados¹⁴.

¹³ Cfr. Harold Koontz, Heinz Weihrich; *Administración, una perspectiva global*; p. 129

¹⁴ *Ibidem*; p. 131

1.5.4 Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establecen métodos estandarizados para el desarrollo de actividades futuras. A diferencia de las políticas son guías de acción y no de pensamiento; éstas establecen mediante secuencias cronológicas y de manera detallada la manera en que deberá realizarse una actividad.

1.5.5 Reglas

Las reglas reflejan decisiones administrativas en cuanto a la obligada realización u omisión de alguna acción y a diferencia de las políticas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación. Las reglas son el tipo de planes más simple y no permite desviación alguna respecto del curso de acción estipulado¹⁵. Generalmente las reglas al igual que las políticas se incluyen en los procedimientos. El importante recordar que el uso excesivo de reglas algunas veces hace que la solución de problemas en una organización sea ineficiente.

1.5.6 Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas y recursos para llevar a cabo un curso de acción dentro de un tiempo de ejecución definido. Los programas generalmente se apoyan en presupuestos o en otros programas y a su vez pueden ser parte de las estrategias o planes de largo plazo. Los programas se realizan de manera detallada y requieren de coordinación y oportunidad para evitar fallas y demoras y por consiguiente costos innecesarios.

1.5.7 Presupuestos

"Un presupuesto es una declaración de resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números."¹⁶ El presupuesto es un instrumento importante de planeación y sobre todo de control,

¹⁵ *Ibidem*; p. 131

¹⁶ Harold Koontz, Heinz Wehrich; *Elementos de Administración*; p. 56

por lo que para muchas empresas, especialmente las de menor tamaño, el proceso de planeación a corto plazo tiene como centro el presupuesto general, del cual se desprenderán las acciones a seguir para la consecución de las metas establecidas en el mismo. Sin embargo lo ideal es que el presupuesto sea parte de un plan integral y no la única guía de acción para el logro de las metas de una empresa, de este modo será posible abarcar los aspectos importantes y los medios óptimos para alcanzar las metas de una organización.

1.5.8 Proyectos

Los proyectos son herramientas flexibles para planear operaciones fácilmente divisibles en partes. Los proyectos son un tipo de plan que permite concentrar toda la información referente a alguna actividad u operación posible de realizarse. Los proyectos especifican de una manera ordenada metas, políticas, reglas y recursos necesarios para llevar a cabo posibles cursos de acción. Éstos deberán incluir el análisis del entorno en el que serían puestos en práctica y los resultados que se obtendrían de llevarlos a cabo para facilitar la toma de decisiones.

1.5.9 Estrategias y tácticas

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y de los cursos de acción y recursos necesarios para su cumplimiento¹⁷.

El diseño de estrategias está orientado al desarrollo de las fortalezas y solución de limitaciones de una empresa con la finalidad de establecer ventajas competitivas que le permitan enfrentar obstáculos y aprovechar oportunidades para crecer y permanecer en un ambiente de negocios en constante cambio.

Para facilitar la comprensión de los planes anteriormente descritos, algunos autores los han agrupado según diversos criterios para su mejor comprensión. Entre estos criterios los más conocidos se presentan en el cuadro 1C.

¹⁷ Cfr. Harold Koontz, Wehrich Heinz; *Administración, una perspectiva global*; p. 130.

Cuadro 1C. Tipos de planes

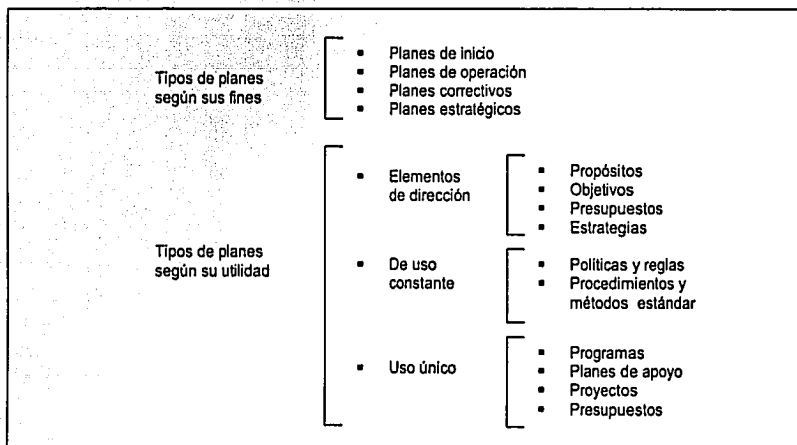
TIPOS DE PLANES SEGÚN:			
TIEMPO	▪ corto plazo	▪ medio plazo	▪ largo plazo
FUNCIÓN	▪ ventas	▪ recursos humanos	▪ marketing, etc
NIVEL	▪ operativo	▪ corporativo	▪ directivo
PROPÓSITO	▪ fusión	▪ nuevos productos	▪ inversión, etc.
FINES	▪ nuevos	▪ vigentes	▪ correctivos
USO	▪ único	▪ uso constante	▪

Fuente: Guillermo Gómez Ceja; *Planeación y organización de empresas*; p.29

A continuación revisaremos más a fondo la clasificación de planes que nos presenta el autor Guillermo Gómez Ceja, (ver cuadro 1D) en la cual agrupa a los planes según:

- Sus fines, en planes de inicio, de operación o vigentes y correctivos.
- Su utilidad, en planes de dirección, de uso único y de uso constante.

Cuadro 1D. Tipos de Planes



Fuente: Guillermo Gómez Ceja; *Op. Cit.*; p. 31

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⇒ Tipos de planes según sus fines

Según sus fines los planes se pueden clasificar de acuerdo al propósito que involucran, es decir un *plan de inicio* es el que se desarrolla para echar a andar una nueva empresa o área de la empresa un ejemplo muy claro de este tipo de plan es el proyecto, y por lo general estarán integrados por propósitos, objetivos, presupuestos, y políticas.

Los *planes de operación* son los destinados a producir efectos definidos en las operaciones actuales de una empresa, entre estos se encuentran, los programas, los procedimientos, las reglas y las políticas.

Los *planes correctivos* son los que se usan para proporcionar una acción que mejore una parte del plan que ha resultado deficiente en relación con lo que un principio se deseaba ya sea por causas internas o por cambios en el ambiente en que se desarrolla la organización. Entre estos podemos encontrar a todas las clases de planes ya que éstos deben ser revisados y ajustados.

Los *planes estratégicos* son los que se usan para determinar el direccionamiento de la empresa hacia el futuro dentro de un ambiente en constante cambio.

⇒ Tipos de planes según su utilidad

De acuerdo a este criterio los planes pueden agruparse en elementos de dirección, planes de uso único y planes de uso constante. Los *elementos de dirección* son los que facilitan la coordinación integral y motivan a los responsables del logro de planes ya que como su nombre lo indican orientan las acciones hacia una meta específica. Estos elementos son: Los objetivos o metas, los propósitos, los presupuestos y las estrategias.

Los planes de uso recurrente son los que facilitan la coordinación y el control, al ser en sí parámetros de medición. Son básicamente guías permanentes de acción y pensamiento en los que se detalla la manera en que deben realizarse ciertas

actividades¹⁸. Estos son: Las reglas, las políticas, los procedimientos y los métodos estándar

Finalmente, tenemos a los planes de uso único, es decir están concebidos y destinados a alcanzar una meta determinada y luego se descartan. Del mismo modo son herramientas que proporcionan información detallada y esencial para la toma de decisiones dentro de su plazo de ejecución. Podemos incluir en este grupo a: los programas, los planes de apoyo, los proyectos y también podemos agregar a los presupuestos anuales.

En esta sección nos referimos a los diferentes tipos de planes también como elementos de planeación ya que en la vida real los diferentes elementos se combinan entre sí para guiar las acciones de una empresa y conformar herramientas efectivas de control.

En el capítulo siguiente veremos a fondo el proceso de integración de la estrategia. Este término ha sido empleado desde los inicios de la historia para denominar el arte de dirigir ejércitos en empresas de guerra. Hoy en día los principios básicos de su desarrollo son empleados por los empresarios y directivos para orientar las acciones de una organización y dar estructura a sus planes operativos. Es por ello que en la actualidad existen teorías completas dedicadas a su diseño e implementación de manera que puedan ser empleadas en los procesos de planeación a largo plazo de las empresas desde las grandes corporaciones hasta los negocios de menor tamaño.

¹⁸ *Ibidem*; p.131

CAPITULO II

PLANEACION ESTRATEGICA

"Cuando la tasa de cambio dentro de la compañía es rebasada por la tasa de cambio en el Mercado, el fin esta cerca"
Jack Welch, Presidente de General Electric

2.1 Administración estratégica

Como dijimos en el capítulo anterior, el término estrategia ha sido empleado desde hace siglos por militares para designar a los planes de guerra hechos a luz de los posibles movimientos del adversario. La palabra deriva del vocablo griego *strategos*, que significa "general", y es definida como "el arte de planear y dirigir las operaciones bélicas o militares"¹. En nuestros días este concepto se aplica a un nuevo frente de batalla: el mercado.

Michael Porter define a la estrategia como el diseño de acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial.

Es así que el término estrategia se emplea en Administración para denominar de manera general al plan o curso de acción concerniente a problemas o situaciones de importancia vital para las empresas, y que abarca a la organización ampliamente y por largo plazo. En esencia, la estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, así como de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos².

Debido a que la formulación e implementación de estrategias es tan importante para la empresa, muchos especialistas han desarrollado teorías completas para explicar el desarrollo de estrategias como un proceso con elementos característicos dentro de la función administrativa llamado administración estratégica. Estas teorías

¹ "estrategia"; Diccionario de la Universidad de Oviedo; <http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/>.

² Cf. Chandler, Jr.; *Strategy and Structure*; p.13.

perciben a la empresa como un sistema abierto, de manera que la administración estratégica permite al administrador relacionar eficazmente a la organización con su ambiente. Es así que podemos definir a la administración estratégica como una serie de procesos, técnicas y herramientas que le permiten a la empresa desarrollarse en un ambiente de constantes cambios que la afectan tanto interna como externamente. Mediante estos procesos, la empresa podrá identificar y responder a esas circunstancias, sin perder su identidad ni su esencia, transformando los cambios en oportunidades.

Según el autor Arthur Sharplin, dentro del proceso de la administración estratégica es posible distinguir dos fases principales:

- ⇒ Formulación de estrategia
- ⇒ Implementación

Como podemos apreciar en el cuadro 2A, la primera fase es la *formulación de estrategias* y ésta implica cuatro pasos básicos:

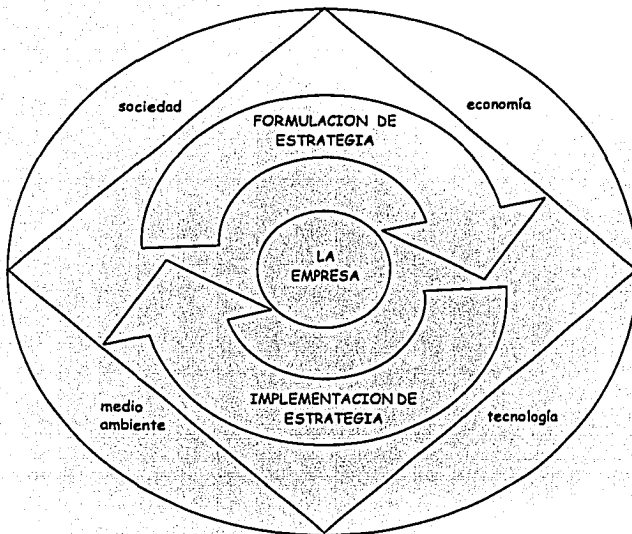
- ✓ La determinación de la misión, visión y valores de la empresa
- ✓ El diagnóstico estratégico
- ✓ Determinación de objetivos o dirección
- ✓ Desarrollo de estrategias

Esta primera etapa de la administración estratégica también es conocida como planeación estratégica

La segunda fase es la *implementación de estrategias*, la cual consiste en llevar a cabo los planes desarrollados. Esta fase consiste en:

- ✓ Activación de estrategias
- ✓ Evaluación estratégica
- ✓ Control estratégico

Cuadro 2A Modelo básico de administración estratégica



Fuente: Arthur Sharplin; *Strategic Management*; p.9.

En el cuadro 2A, se muestra el modelo de administración estratégica desarrollado por Arthur Sharplin. En este modelo se representa de manera gráfica el proceso estratégico, en el cual se coloca a la organización en el centro y se presenta a la estrategia como el proceso que considera a la empresa como un sistema ubicado dentro de un ambiente influido por factores económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos*. Estos factores del ambiente externo de una organización están en constante cambio, es por ello que principalmente los directivos de una organización, los administradores, o los empresarios en el caso de una empresa pequeña o mediana, deberán estar atentos a estos cambios de manera que puedan

* En este cuadro se incluyeron los factores políticos dentro de los factores sociales del medio ambiente, y se incorpora al modelo el factor ecológico, el cual comienza a recibir atención de las empresas en México.

conducir a la empresa a operar con mayor eficiencia y eficacia dentro de este ambiente en el que lo único que permanece es el cambio.

2.2 Formulación de estrategias

El proceso de formulación de estrategias es planear. Aunque no todos los planes son estrategias, las estrategias son planes concernientes a situaciones vitales para la organización. Estos planes generalmente abarcan a todas las áreas de la empresa y son de largo plazo³.

La formulación de estrategias también es conocida como planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los directivos de una organización determinan el direccionamiento de la empresa hacia el futuro dentro de un ambiente en constante cambio. (Ver cuadro 2B)

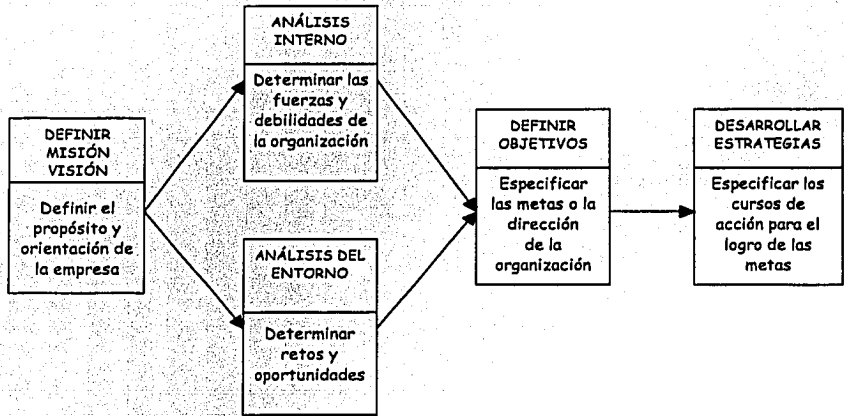
Mediante este proceso, los directivos obtienen procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar el nivel de competitividad y la situación presente de la empresa con respecto de su mercado, y así poder responder a las preguntas de ¿Quiénes somos? ¿En dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Qué necesidad queremos satisfacer? ¿Cómo nos vemos en un futuro? ¿Para quiénes trabajamos? ¿Por qué lo hacemos?.

La planeación estratégica implica la toma de decisiones acerca de qué negocios conservar o a qué negocios entrar, y de la forma en que se distribuirán los recursos, así como la manera en que se administrarán las sinergias entre los negocios de una empresa. Del mismo modo mediante la planeación estratégica el administrador determina las formas de competencia en un negocio o mercado determinado. Por ejemplo los responsables de la estrategia determinan las formas para mantener la una posición dominante en el mercado a través de publicidad adicional, eficiencias en la producción o a través de investigación y desarrollo en un producto o área específica⁴.

³ Cfr. Arthur Sharplin; *Strategic Management*; p.48

⁴ *Ibidem*; p.11.

Cuadro 2B Formulación de estrategias



Fuente: Arthur Sharplin; *Strategic Management*; p.49

En el cuadro de planeación estratégica que se presenta se observa una secuencia; en la práctica las fases de la planeación estratégica pueden realizarse de manera simultánea. La planeación estratégica, como el proceso administrativo, tiene la característica de que las etapas del proceso se repiten continuamente y no inician necesariamente en un punto específico. De cualquier forma a continuación presentamos el proceso en orden sistemático para su mejor comprensión.

2.2.1 Direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deber tener muy claro hacia donde se dirigen, es decir, deben determinar su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico está integrado por la visión, misión y valores de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

> Visión

La *visión* es el enunciado que expresa el punto en donde se fijan los ojos de la organización durante su avance y su desarrollo. La visión señala el rumbo de la empresa, "es la cadena que une, en las empresas, el presente con el futuro"⁵

Ej. La visión de General Motors, Europa es: "Productos interesantes y clientes satisfechos gracias a personas que trabajan unidas para triunfar"

> Misión

Según el Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, *misión* es una tarea específica que se asigna a una persona o grupo de personas para su cumplimiento. La misión es la formulación de los propósitos que distinguen a una organización en cuanto a sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de dichos propósitos. La misión de una empresa engloba la razón que le da existencia, ésta es generalmente la de servir tanto a sus clientes internos como externos. Es por lo anterior, que la misión es un enunciado que da identidad a una organización para ser reconocida en su entorno, da cohesión y motivación al personal y enfoca sus esfuerzos hacia objetivos comunes.

"La misión se expresa mediante un enunciado corto que contiene un verbo que indica un cambio del status quo (incrementar, generar, eliminar, transformar)"⁶ Y para estar bien definido el enunciado que la expresa, debe contener también la explicación del problema o condición que se busca cambiar y la identificación de los clientes específicos.

Ej. La misión de la empresa Crédito Afianzador es:
"Ser la empresa líder en la prestación del servicio de afianzamiento para garantizar con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre particulares o de éstos con el gobierno, mereciendo siempre la confianza plena de colaboradores, accionistas, intermediarios y clientes."

⁵ Humberto Serna; *Gerencia Estratégica: planeación y gestión estratégica, teoría y metodología*; p.21.

⁶ Cfr. MsC. Salvador Vanegas Guido; "Planeación "; <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

➤ Valores

Harold y Weirich definen a los *valores* como la convicción sólida, sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de una organización.⁷ Su expresión forma parte del proceso de planeación estratégica ya que sientan las bases de la ideología de la organización y al generar compromiso en los equipos de trabajo, dan autodirección y autocontrol en la toma de decisiones.

Ej. Valores corporativos de Kodak Polychrome Graphics formados por un acrónimo de sus siglas en inglés / CARE⁸
Integridad, Creatividad, Logro, Recompensa, Excelencia en el desempeño

La visión junto con la misión y los valores crean el ambiente y la cultura organizacional de una empresa por lo que deberán ser formulados de manera clara para que sean difundidos y conocidos por los colaboradores, de manera que se reflejen en la vida de la organización.

En esta etapa de la planeación estratégica, los estrategas definen la forma en que desean que la empresa sea percibida por las personas o grupos de personas a quienes la empresa está dedicada a servir. Entre éstos, los más representativos son los accionistas y empresarios quienes buscan maximizar su inversión, los empleados quienes esperan participar activamente en el desarrollo de la empresa y trabajar en un ambiente de crecimiento profesional con un nivel adecuado de salario y beneficios, y por supuesto los clientes quienes buscan la mejor calidad y servicio posible por un precio.

2.2.2 Diagnóstico estratégico

Como se dijo anteriormente el direccionamiento estratégico define hacia dónde se quiere llevar a la organización y cómo se desea que esta sea percibida por sus empleados, accionistas, consumidores y la sociedad en general. El direccionamiento

⁷ Cfr. Harold Koontz, Heinz Weirich; *Elementos de Administración*; p.355
⁸ Integrity, Creativity, Achievement, Reward, Excellence.

estratégico nos proporciona un marco dentro del cual se llevará a cabo el diagnóstico estratégico; mismo que le permitirá al estratega determinar la relación actual de la empresa y su entorno con la finalidad de desarrollar las estrategias que le permitan a la organización aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas externas. El diagnóstico estratégico tiene dos etapas:

- 1) Recopilación de información
- 2) Análisis

2.2.2.1 Recopilación de información

Cuando se recopila información para el desarrollo de estrategias, el administrador no hace una búsqueda aleatoria sino que realiza una investigación que tiene por objeto recolectar sólo la información relevante. Sharplin nos dice que los estrategas deben explorar principalmente información concerniente a⁸:

- La estructura económica, política y social de los países en que la firma opera.
- El mercado de producto y competencia
- La tecnología en la industria a la que pertenece y la posible aparición de competidores o industrias complementarias derivada de los cambios tecnológicos.

Dependiendo de las necesidades y los recursos disponibles para la búsqueda de información, el estratega podrá realizar estudios de diferentes grados de profundidad; estos estudio pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo o causal.

⇒ Estudio exploratorio

El estudio de tipo exploratorio es útil cuando el fenómeno o proceso no se conoce con claridad, este estudio proporcionará información adicional para definir un problema de manera óptima. El diseño suele ser flexible y no estructurado. A menudo de este estudio se realiza para obtener información preliminar para

⁸ Cfr. Arthur Sharplin; *Op.Cit.*; p.57,

investigaciones de tipo descriptivo y causal, ya que pueden obtener ideas clave y detectar problemas.

En la práctica un estudio exploratorio puede proporcionar información clave para el desarrollo de nuevos productos.

⇒ Estudio descriptivo

Los estudios descriptivos responden a las preguntas: ¿quién?, ¿qué? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿cómo?.

Se realiza una investigación descriptiva cuando, como lo dice su nombre, describiremos una situación dada en el mercado objeto de estudio como pueden ser: las características de los consumidores respecto a un determinado producto, los procesos de compra, la comparación del consumo de un producto con los de la competencia, etc.

Este tipo de investigación puede indicar que dos variables parecen estar asociadas, (Ej. publicidad-ventas) pero no puede dar pruebas evidentes de que exista una relación, por lo que este tipo de investigación es la pauta para analizar asociaciones o relaciones y ayuda al investigador a seleccionar las variables para un estudio causal.⁹

⇒ Estudio causal

Un estudio causal se realiza para probar hipótesis, las cuales proponen relaciones causa-efecto. Este tipo de investigación requiere de tomar una muestra de población estadísticamente significativa. Para probar las hipótesis habrá que descomponerla en variables dependientes e independientes, se teoriza sobre las dimensiones de cada una de las variables, después se realizan experimentos manipulando las variables para hallar los indicadores e índices, y se procede al análisis estadístico para determinar las relaciones de causa y efecto. Estas

⁹ Cfr. Carl Mc Daniel, Roger Gates; *Investigación de Mercados Contemporánea*; p.69.

relaciones generalmente se usan para pronosticar con mayor certeza los resultados del establecimiento de una estrategia determinada.¹⁰

De acuerdo con el tipo de estudio que se desee realizar, el estratega y el investigador tienen a su alcance diferentes técnicas para recolectar información. Por ejemplo, en un estudio de tipo exploratorio generalmente se recabarán datos secundarios, que podrían obtenerse de fuentes internas y externas.

Las *fuentes internas* son los informes realizados por los diferentes departamentos de la empresa como estados financieros, informes de ventas, informes de visitas de ventas, estacionalidad de facturación, registros de inventarios, etc.; inclusive los datos pueden ser los resultados de estudios anteriores solicitados por la empresa.

Cuando la información que se requiere no se encuentra dentro de la empresa, se emplean *fuentes externas*. Entre las fuentes externas más usadas se incluyen:

- Publicaciones gubernamentales
- Periódicos y revistas
- Libros y folletos
- Datos comerciales y reportes realizados por empresas especializadas en investigación de mercados
- Películas y videos
- Conferencias
- Y por supuesto las fuentes electrónicas de información: Internet y bases de datos en CD-ROM.

La información de tipo secundario que puede encontrarse fuera de la empresa, algunas veces podrá ser obtenida de forma gratuita en instituciones y organismos gubernamentales, cámaras y asociaciones industriales, pero también podrá solicitarse a empresas privadas dedicadas a proveer a los negocios con la información necesaria.

¹⁰ Lasso Pablo; "Sistematización de la investigación de mercados desde el enfoque del cliente"; <http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal/marzo98/mar983.html>

Los *datos secundarios*, comúnmente se obtienen de manera más rápida y menos costosa que los datos primarios y algunas veces proporcionan información que una empresa por sí sola no puede recabar o que sería muy costoso conseguir. Es por lo anterior que la recopilación de información secundaria es una opción viable para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos financieros y humanos para realizar investigación por medio de encuestas y experimentos.

El estratega y su equipo, deberán evaluar la información secundaria para asegurarse de que ésta sea *pertinente*, es decir que pueda adaptarse a las necesidades de la investigación, *exacta*, es decir que se haya obtenido de modo y por fuentes confiables, *actual* o que sea lo suficientemente reciente para tomar decisiones y por último, *imparcial* lo cual significa que se haya recabado e informado de manera objetiva.¹¹

La recopilación de *datos primarios* se realiza cuando la información proveniente de fuentes secundarias no existe o no es pertinente, exacta, actual e imparcial. Es entonces cuando el investigador decide realizar una investigación de campo, es decir toma los datos directamente de la fuente mediante estudios de tipo exploratorio, descriptivo o causal basados en la observación, la encuesta o la realización de experimentos dependiendo del objetivo del estudio.

➤ Observación

Es la recolección de datos a través de la observación de personas, acciones y actitudes. La recopilación de datos mediante la observación, generalmente se complementa con otros métodos, ya que la sola observación no nos proporciona información sobre motivos, sentimientos y pensamientos del sujeto.¹²

➤ Experimentación

Es la recolección de datos a través de experimentos. Es el método más apropiado para la investigación causal.

¹¹ Cfr. Philip Kotler; *Mercadotecnia.*; pp. 94-97

¹² *Ibidem*; pp. 97-98.

En un experimento el investigador modifica o manipula algún factor o variable experimental o independiente para observar el efecto del cambio en alguna otra variable, la cual será la variable dependiente, por lo que este tipo de investigación es el único que permite determinar si el cambio en una variable causa efectos predecibles en otra variable.¹³

> Encuesta

Es la recopilación de datos a través de encuestas es el método más adecuado para realizar investigaciones de tipo descriptivo ya que el entrevistador interacciona con el entrevistado para obtener hechos, opiniones y actitudes. Se realiza mediante cuestionarios que examinan mediante preguntas a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. La encuesta es un método usado generalmente para recabar datos primarios, ya que este tipo de investigación puede adaptarse para obtener distintos tipos de información en diferentes tipos de situaciones. De acuerdo con la información que se desea obtener en la investigación por encuesta el investigador deberá elegir el instrumento más adecuado para recopilar datos:

- ✓ Entrevista personal
- ✓ Entrevista telefónica
- ✓ Uso de panel
- ✓ Entrevista auto administrada
- ✓ Cuestionario electrónico

El investigador deberá ser muy cuidadoso en el diseño de la encuesta, los tiempos y la forma de aplicación con el fin de obtener información confiable, veraz y útil para los efectos del estudio. La encuesta implica el empleo de recursos financieros y humanos que en una empresa pequeña o mediana pueden ser escasos.

¹³ Cfr. Carl McDaniel, Roger Gates; *Op. Cit.*; pp.249-251.

2.2.2.2 Análisis de Información

Una vez que, mediante el uso de las técnicas de investigación, el estratega y su equipo de trabajo han recabado la información pertinente podrán proceder a la segunda etapa, la del análisis de información que permitirá integrar un diagnóstico estratégico.

2.2.2.3 Evaluación de la situación interna de la empresa

Con la finalidad de cimentar el éxito de la organización, dentro del proceso de planeación estratégica, será necesario reconocer las fortalezas de manera que las estrategias a desarrollarse le permitan aprovecharlas. Del mismo modo las estrategias le deberán permitir revisar, corregir y prevenir oportunamente los efectos de las debilidades.

Las *fortalezas*, representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos, servicios y estructura y capacidad financiera recursos financieros; es decir son las características que la hacen sobresalir entre sus competidores.

Las *limitaciones* son problemas internos que pueden estar relacionados con potencial humano, capacidad de proceso o financiera, que afectan el desempeño competitivo de la empresa colocándola en desventaja frente a sus competidores. Las limitaciones son susceptibles de corregirse y una vez que son detectadas es posible tomar acciones para resolverlas

Las *fortalezas* y *limitaciones* de una empresa son también producto de la habilidad de sus directivos para elegir e integrar de manera sinérgica un adecuado portafolio de negocios; en otras palabras, son producto de la habilidad para decidir a qué mercados ingresar y cuáles abandonar, y en su capacidad para tomar decisiones correctas en cuanto a la asignación de recursos que respalden dichos negocios¹⁴. Es por lo anterior que la evaluación de la situación interna de la empresa deberá considerar las capacidades clave de una empresa las cuales en mayor o menor

¹⁴ Cfr. Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; p.54

medida darán origen a las fortalezas y limitaciones de la empresa. Es por lo anterior que el estratega deberá analizar¹⁵:

- ☑ Capacidad directiva – imagen corporativa, uso de planes, comunicación y control, habilidad para responder al cambio, sistemas de toma de decisiones, evaluación de gestión, etc.
- ☑ Capacidad Competitiva – calidad del producto o servicio, lealtad y satisfacción del cliente, participación de mercado, portafolio de productos o servicios, etc.
- ☑ Capacidad Financiera – acceso al capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, habilidad para competir con precios, etc.
- ☑ Capacidad Técnica o tecnológica – habilidad técnica y de manufactura, capacidad de innovación, efectividad de la producción, aplicación de tecnologías de información, nivel de tecnología utilizado en productos y servicios, etc.
- ☑ Capacidad de Talento Humano – nivel académico del personal, experiencia técnica, rotación, motivación, nivel de remuneración, índices de desempeño.

Una vez que se ha analizado esta información será posible integrar un perfil de capacidad de la compañía. De este modo podremos examinar la posición de la empresa en un momento dado y nos dará un punto de partida para establecer las áreas que necesitan atención. Del mismo modo nos dará una perspectiva de la meta de la empresa y así poder determinar las acciones a tomar para llegar a ella.

2.2.2.4 Análisis del entorno

El análisis de los elementos del entorno permite al estratega o al equipo responsable de formular estrategias, determinar las amenazas a que se enfrenta la organización y las oportunidades disponibles.

¹⁵ Cfr. Serna Humberto; *Op. Cit.*; p.121.

Los *retos* o *amenazas*, son eventos o circunstancias que pueden ocurrir y que generarían un impacto negativo en el futuro de la empresa. Las amenazas generalmente son definidas en términos de nuevos mercados, nuevas tecnologías y cambios en los factores económicos y sociales, pero con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.¹⁶

Las *oportunidades*, son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puede inducirse a que ocurran y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Es indispensable que los estrategas sepan evaluar las condiciones del entorno de manera que logren determinar cursos de acción que permitan aprovechar dichas condiciones para producir beneficios significativos a la organización.

2.2.2.4.1 La empresa como un sistema abierto

Una de las implicaciones más importantes de la administración estratégica es que ésta considera a la empresa como un sistema abierto. La administración estratégica emplea el enfoque de sistemas, el cual propone que la empresa es un subsistema de un sistema mucho mayor que puede ser una industria, un sistema económico o la sociedad misma. A su vez, la empresa es un sistema formado por partes o subsistemas que se interrelacionan entre sí.¹⁷

Como parte de un sistema mucho mayor la empresa interactúa con su ambiente de tal forma que se ve influenciada de manera importante por los factores que operan en dichos sistemas. Del mismo modo, la empresa ejerce en mayor o menor grado una influencia en su medio ambiente. Es por ello que en el desarrollo de estrategias se consideran los factores más importantes que afectan y son influidos en mayor o menor grado por la empresa.

En el modelo de administración estratégica los estrategas consideran a los grupos de elementos más representativos del entorno de la empresa, estos son los factores sociales, económicos, ecológicos y tecnológicos.

¹⁶ Cfr. MsC. Salvador Vanegas Guido. *Op. Cit.*; <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>.

¹⁷ Cfr. Stoner James, *et. al*; *Op. Cit.*; pp. 49,50.

> Factores sociales

El factor social es el concerniente a las relaciones entre los seres humanos y dentro del proceso estratégico se considera la relación de la organización con los individuos y grupos de individuos dentro y fuera de la misma y a su relación con la sociedad en general.

Como parte del proceso estratégico se enfatizan los valores y se determinan las políticas que guían a una organización, estas guías de conducta generalmente están basadas en los códigos de ética observados en la sociedad en que opera. Es así, que una empresa será percibida como ética en la medida en que observe estos valores en su operación real. Los directores de empresa hoy en día se sienten cada vez más obligados a dirigir a las organizaciones hacia fines no puramente económicos como el de servir y proteger los intereses, no sólo de sus accionistas, sino de sus empleados, ex-empleados, clientes, proveedores, y en general de los individuos que conforman a la sociedad.¹⁸ Este comportamiento ético en las actividades y relaciones de negocios considerando el impacto social de las acciones de la empresa, es la Responsabilidad Social.

Una organización ya sea altruista, educativa, cultural o de negocios tiene una influencia palpable en la sociedad en que se desarrolla es por ello que es indispensable que los directivos de las organizaciones asuman el papel que les corresponde y las conduzcan hacia formas de influencia positiva, que a su vez generalmente tienen un reflejo en la percepción del cliente creando un lazo de confianza que las coloca dentro de las empresas líderes.

Como hemos dicho, la empresa es un sistema abierto que no solo tiene una influencia importante en la sociedad, sino que está conectada de manera vital a ella, por lo cual los responsables del desarrollo de estrategias deberán considerar aspectos, legales, políticos, culturales y morales del ambiente que la afectan y de ese modo, dirigir a la empresa hacia formas de trabajo eficientes y socialmente responsables.

¹⁸ Cfr. Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; p. 27, 28.

> El factor ecológico

El factor ambiental es cada vez más importante para una empresa, ya que existe una tendencia de la humanidad a ser más consciente de que toda actividad humana influye en su medio ambiente modificándolo y algunas veces afectándolo negativamente. Del mismo modo en la medida en que las organizaciones sean responsables en el uso de recursos naturales, será posible que éstos sigan disponibles para su aprovechamiento. Es así, que las empresas responsables hoy día buscan desarrollar formas de trabajo amigables con el medio ambiente de manera que se minimice el impacto negativo que podría tener sobre éste. Los consumidores como parte de una sociedad, especialmente en economías desarrolladas y de manera creciente en economías como la de México, son cada vez más conscientes de este impacto y van cambiando sus preferencias hacia productos ecológicamente amigables por lo cual los diseñadores de estrategias deben considerar no sólo el impacto que tienen sus operaciones en el medio ambiente, sino el costo que tendría para la empresa el no actuar con responsabilidad en el uso de recursos naturales.

> El factor tecnológico

Tecnología es la ciencia del conocimiento sistemático de las artes industriales¹⁹, es la aplicación del conocimiento con propósitos prácticos. En el desarrollo de estrategias, especialmente la que se desarrollará en la presente tesis, es importante estar a la vanguardia en la tecnología que engloba a la maquinaria, materiales y el conocimiento envueltos en los procesos de producción de bienes y prestación de servicios²⁰. En la actualidad estos procesos se hacen cada vez más complejos en materia tecnológica pero facilitan cada vez más algunas fases de los procesos administrativos.

Un aspecto relevante es el que menciona el autor Arthur Sharplin, que nos dice que cuando existe un cambio en tecnología que puede afectar el desempeño de

¹⁹ "technology"; *Webster's Dictionary*; http://humanities.uchicago.edu/forms_unrest/webster.form.html

²⁰ *Cfr.* Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; p.9.

nuestra organización o el mercado de nuestros productos, la tecnología nos proporciona también la solución. Es por ello que es tan importante que las organizaciones cuenten con sistemas de información que les permitan estar al tanto de los adelantos tecnológicos, ya que éstos pueden generar no sólo cambios en las formas de trabajo sino que pueden generar cambios en los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores o representar una competencia directa a nuestro producto al desarrollar productos sustitutos. En el caso que analizaremos más adelante, veremos la necesidad de desarrollar estrategias destinadas a enfrentar los retos que representa la aparición de productos sustitutos gracias a los adelantos tecnológicos en materia fotográfica.

> Los factores económicos

Las organizaciones de negocios pueden ser percibidas de diferentes formas, ya sea como individuos trabajando juntos, como conglomerados de trabajadores, administradores y recursos o como sistemas sociales, pero siempre teniendo en cuenta que las empresas de negocios son principalmente entidades económicas cuyo propósito es el de proporcionar productos y servicios que satisfacen deseos y necesidades de los demandantes a cambio de un beneficio económico, es por ello que los factores económicos del ambiente son de importancia dominante para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de las organizaciones.

Los factores económicos están representados por los mercados financieros, fuentes de capital, oferta y demanda de productos y servicios, y por las oportunidades y retos para obtener utilidades que representan los cambios y tendencias de la economía. Actualmente las organizaciones no sólo deben observar la influencia que tiene en la empresa la economía local, sino que deben ubicarse dentro del ambiente global, pues vivimos en un mundo en el que cada vez se van eliminando más las fronteras económicas, de modo que el desempeño de un país tiene afectaciones en las expectativas de las economías internacionales.²¹

²¹ *Ibidem*; pp.11, 37, 38.

Entonces, el administrador responsable del desarrollo de estrategias debe considerar la influencia del ambiente económico local y global en el establecimiento de metas y parámetros de medición de desempeño de la empresa; y sobre todo en el desarrollo de estrategias que le permitan enfrentar los retos y oportunidades que representan los cambios económicos, de manera que sea posible maximizar el valor económico de la empresa, para que ésta pueda cumplir con su función económica de generar y distribuir riqueza. Como un ejemplo de reto tenemos a la firma de acuerdos comerciales internacionales que ha suscrito nuestro país en los últimos sexenios, lo cual dio origen a la entrada de productos que competían directamente con productos nacionales. Cabe recordar que las empresas que no desarrollaron estrategias de manera oportuna para hacer frente a estos cambios, no pudieron sobrevivir.

2.2.2.5 Análisis de mercado

Uno de los planteamientos básicos de la administración estratégica, es el entendimiento que el estratega debe tener sobre el ambiente en que se desempeña la empresa. Como un general en batalla el administrador debe conocer muy bien el terreno y los elementos de influencia. De esta forma y con adecuados sistemas de información que le permitan detectar oportunamente cambios que representen retos u oportunidades, el administrador podrá determinar y llevar a cabo los movimientos estratégicos que le permitirán a la empresa el logro de sus metas y propósitos.

El cambio acelerado, la competencia global y la diversidad tecnológica, requieren de una atención constante por parte de las empresas que operan en una industria, para así desarrollar estrategias que le permitan colocarse en una posición preferente en el mercado.

Como hemos visto ya, el desarrollo del proceso estratégico implica la toma de múltiples decisiones para lo cual se requiere de una labor previa de análisis. Para ello la empresa deberá obtener información que le permita obtener una vista panorámica de su entorno para conocer los requerimientos de los consumidores, evaluar la competencia actual y potencial e identificar oportunidades rentables de negocio.

El análisis de mercados le permite al administrador hacer una descripción actual del mercado, monitorear los cambios, definir los grupos de consumidores meta y los productos o servicios que requieren, definir la competencia actual y potencial, para así desarrollar estrategias que le permitan aprovechar oportunidades de negocio.

➤ El Mercado de producto

En el ambiente comercial existen grupos de personas con capacidad y voluntad de adquirir un producto o servicio porque tienen una necesidad o deseo que satisfacer, esta voluntad de compra determina la existencia de la demanda por un satisfactor en particular.

En este ambiente, también existen personas u organizaciones que desarrollan y presentan productos y servicios para satisfacer necesidades a cambio de un beneficio económico.

Podemos afirmar que existe un mercado de producto cuando se encuentran, las necesidades que llevan a los grupos de personas a expresar demanda, con los beneficios proporcionados por la oferta materializados en productos o servicios.

Cuando no existen los productos o servicios, no existe propiamente un mercado, sólo habrá personas con necesidades y deseos²².

Del mismo modo cuando no existe la voluntad y capacidad de compra derivados de una necesidad o deseo, sólo existirán servicios y productos en almacén con la consecuente ausencia de beneficio económico.

Es por lo anterior, que el diseñador de estrategias debe conocer las necesidades y deseos del consumidor, así como los mecanismos de elección de satisfactores que dan origen al mercado de producto, para así plantear metas de posicionamiento, definir mercados meta, determinar cuales son sus competidores y sobre todo para ofrecer productos y servicios valiosos.

²² Cfr. David Cravens; *Strategic Marketing*, p.89.

➤ La estructura y límites de nuestro mercado

El análisis de mercado provee información importante para el desarrollo de un negocio exitoso, también alerta al administrador y al empresario sobre nuevas marcas y compañías competidoras. Este análisis inicia con la definición de los límites y el conocimiento de la estructura de mercado.

Especialmente cuando una firma está buscando un segmento de mercado atractivo, los límites y la estructura de mercado, deberán ser identificados de forma que sea posible diseñar estrategias orientadas a capitalizar oportunidades actuales y potenciales, y a enfrentar posibles amenazas a que se enfrenta una industria.

La definición de la estructura y límites de mercado inicia al determinar los mercados genéricos y de tipo de producto, los cuales estarán dados en función a la necesidad que satisfacen los productos y servicios²³.

El *mercado genérico de producto* incluye un extenso número de productos que satisfacen una necesidad similar. El mercado genérico es heterogéneo ya que personas con misma una necesidad pueden satisfacerla de diferentes maneras generando grupos de consumidores finales diferentes entre sí.

El *mercado de tipo de producto* incluye todas las marcas de una determinada categoría o clasificación de productos o servicios que ofrecen una serie de atributos orientados a satisfacer una necesidad o deseo de una manera específica. Pueden existir diferencias ligeras dentro de un tipo de producto generando así variantes de productos que a su vez podrán tener sub-variantes.

Ej. El Mercado de imágenes es un mercado genérico compuesto de los siguientes mercados de producto:

- Imágenes Fotográficas
- Imágenes aplicadas a la salud
- Cine y video
- Digitalización de documentos, entre otros

Mercado derivado. Otro tipo de mercado importante es el que es dependiente de la demanda de otro producto, es decir cuando una necesidad no es satisfecha por

²³ *Ibidem*; pp. 92, 93.

un solo producto, sino que se requieren varios productos o servicios o una combinación de ellos para satisfacer una necesidad del mercado. Ejemplo. El mercado de auto partes depende del mercado de automóviles.

La revisión de la complementariedad, correlatividad y derivación de un mercado permite estimar su dependencia del éxito de otros mercados para su propio éxito.

Una vez que se ubica a la empresa en un mercado podremos de recopilar información descriptiva acerca de la industria e identificar las compañías que la conforman. La identificación de la industria está basada en la similitud de productos y servicios colocados a los mismos niveles de la cadena de distribución y dentro de un área geográfica.

Para describir la industria en que operamos o queremos operar, habrá que considerar:

- ✓ El tamaño de la industria en términos de ventas, así como sus tasas de crecimiento
- ✓ Número de firmas que operan, así como alianzas entre ellas.
- ✓ Mezcla de productos
- ✓ Límites y barreras de entrada
- ✓ Canales de distribución y abastecimiento
- ✓ Prácticas de negocio dentro de la industria

Como parte de este análisis, también será indispensable monitorear los posibles cambios en la composición de una industria. Estos cambios pueden ser consecuencia de:

- Cambios en tecnología representando nuevas alternativas de satisfacer las necesidades del consumidor
- Funciones o usos que le da el consumidor, ya que un mismo producto puede ser utilizado para satisfacer necesidades diferentes para la que fue creado y así competir con otros productos

- Cambio en las necesidades del cliente. Cuando cambian las necesidades del mercado evolucionaran los productos²⁴

➤ **Análisis de Competencia**

Dentro de una industria existen diferentes productos y marcas orientados a satisfacer la demanda, que son percibidos por el consumidor en la medida en que satisfacen sus deseos y necesidades, lo cual coloca en una posición de mercado a cada producto o servicio.²⁵ Es por lo anterior que el equipo de diseño de estrategias deberá identificar, describir y evaluar los competidores clave a los que habremos de enfrentarnos, así como considerar sus posibles acciones futuras.

También, como ya hemos dicho, es indispensable identificar competidores potenciales, los cuales podrían entrar en nuestro mercado debido al desarrollo en tecnología o cambios en algún otro factor del entorno en que opera nuestra empresa. Del mismo modo habrá que identificar competencia que, aunque no es directa, compite con nuestra organización al llegar a satisfacer la misma necesidad o deseo que nuestro producto o servicio.

2.2.2.6 Modelo de Porter

Una herramienta utilizada por los estrategas, que integra todos los aspectos mencionados para analizar el mercado de producto, es el modelo de Porter. Este modelo nos permite identificar a las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Tales fuerzas son:

- ⇒ *Rivalidad entre firmas existentes.* Esta fuerza es relevante en el desempeño de la industria y su intensidad está dada por el tipo de industria, tamaño, tasa de crecimiento y número de competidores. Mientras más similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, la rivalidad será mayor. Mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para las nuevas firmas entrar en una industria y para las existentes sobrevivir en ella²⁶.

²⁴ *Ibidem*; pp. 94-95.

²⁵ *Ibidem*; pp. 90,91

²⁶ *Cfr.* Humberto Serna; *Op. Cit.*; p. 149.

- ⇒ *Amenaza de nuevas entradas.* Esta fuerza también influye considerablemente en el desempeño de una industria, ya que las empresas que operan en un mercado de producto pueden desarrollar estrategias tan agresivas como poner barreras de entrada a las empresas que quieren colocar nuevos productos o servicios en la industria. Estas barreras también pueden ser los requerimientos de capital, el nivel tecnológico y requisitos legales para entrar a una industria. Mientras más difícil sea la entrada de nuevas compañías a una industria, más fuerte será la posición competitiva de las firmas existentes.
- ⇒ *Amenaza de productos sustitutos.* Mientras que las firmas establecidas se concentran en la competencia entre ellas, otra firma puede estar desarrollando un producto sustituto. El desarrollo de nuevas tecnologías que satisfacen de manera diferente, las mismas necesidades de nuestros consumidores, son fuentes importantes de competencia. Es muy importante identificar oportunamente la aparición de posibles productos sustitutos, derivados de adelantos tecnológicos, de manera que sea posible desarrollar estrategias destinadas a convertir estas amenazas en oportunidades de negocio.
- ⇒ *Poder de negociación de los abastecedores.* Este punto se refiere a la influencia que pueden tener los abastecedores sobre los productores y prestadores de servicios, en cuanto al abastecimiento de materia prima, costos y precios de los productos. El impacto de esta influencia puede llevar a las compañías a negociar y aliarse con sus abastecedores o hasta desarrollar estrategias de integración vertical para reducir o aprovechar esta influencia.
- ⇒ *Poder de negociación de los compradores.* Finalmente los compradores pueden ejercer su poder para influenciar a sus abastecedores, algunas veces exigiendo información o precios especiales, especificaciones exigentes de empaque y entrega, etc. Un ejemplo de esto es la influencia que tiene Wal-Mart y otras cadenas de supermercados sobre sus proveedores, ya que estos representan,

si no el más importante, si uno de los más importantes puntos de venta para sus productos.

⇒ *Tasa de Innovación* Algunas industrias se caracterizan por los altos niveles de innovación y cambio. Esta innovación puede darse por el surgimiento de nuevas ideas y la posibilidad y disposición de las empresas para llevarlas a cabo mediante el desarrollo de nuevas tecnologías. Algunas industrias como la electrónica están en constante cambio e innovación. Si la tasa de innovación es alta, la empresa deberá poseer una estructura flexible y darle una gran importancia a la investigación y desarrollo y por supuesto a la planeación estratégica²⁷.

2.2.2.7 El análisis SWOT

Una vez que hemos realizado el análisis interno de la empresa y del entorno, es posible integrar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Una herramienta utilizada en planeación estratégica para esquematizar el diagnóstico estratégico es la matriz SWOT. (Ver cuadro 2C)

Cuadro 2C. Matriz SWOT

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS: Administrativas, talento humano, financieras, puntos de vta. ingeniería, investigación y desarrollo, etc.	LIMITACIONES (debilidades) Administrativas, talento humano, financieras, puntos de venta, ingeniería, etc.
OPORTUNIDADES Cambios económicos, políticos y sociales, nueva tecnología, nuevos productos, etc.	Posición ideal en la que la estrategia de la empresa será hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades	La empresa deberá adquirir aptitudes para superar esas debilidades y aprovechar las oportunidades
RETOS o AMENAZAS Cambios económicos, políticos y sociales, escasez de energéticos, nueva tecnología, nuevos competidores, etc.	La estrategia de la empresa será el basarse en sus fortalezas para hacer frente a las amenazas.	Implica el desarrollo de una estrategia efectiva que minimice los efectos de las amenazas al superar debilidades.

Fuente: Harold Koont, Heinz Wehrich; *Administración, una perspectiva global*; p.173

²⁷ *Ibidem*; p.152.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

La matriz SWOT** es un modelo que permite presentar combinaciones de las condiciones internas de la empresa (fortalezas y limitaciones) y los factores externos que afectan a la compañía (oportunidades y amenazas). Al presentar estas combinaciones de manera gráfica el ejecutivo puede diseñar distintas estrategias para cada una de estas combinaciones.²⁸

En la matriz SWOT, deberán incluirse los factores clave relacionados con la organización como son: Los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, los recursos humanos, los sistemas de distribución y mercadeo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Este análisis permitirá al estratega tener un primer acercamiento al diseño de estrategias para convertir amenazas en oportunidades y para aprovechar las fortalezas de la empresa, al igual que permitirá prevenir los efectos de las debilidades de la misma y anticiparse al surgimiento de amenazas.

2.2.2.8 La matriz de portafolio

El modelo de análisis de la industria de Porter puede ser complementado con la matriz de portafolio. Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group y la aplican generalmente grandes corporaciones con varias divisiones o unidades estratégicas de negocio. Este modelo relaciona la tasa de crecimiento de la industria y la participación de mercado de un negocio o línea de productos dando como resultado la capacidad para generar utilidades, clasificando a los productos o líneas de producto en *estrella*, *vaca*, *interrogante* y *perro*. Ver cuadro 2D.

En este modelo el eje horizontal representa la participación de mercado y el eje vertical representa al crecimiento del mercado. De acuerdo con la teoría representada por este modelo, los negocios con una alta participación de mercado en industrias con tasas elevadas de crecimiento ofrecerán altos ingresos y oportunidades de crecimiento para la compañía por lo cual se les llama *estrellas*. En el otro extremo, los negocios o unidades estratégicas de negocio con baja

** Por sus siglas en inglés: strengths, weaknesses, opportunities, threats (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas)

²⁸ Cfr. Harold Koontz y Heinz Weihrich; *Administración una perspectiva global*; p.172.

participación en mercados de poco crecimiento son llamados *perros*, ya que una desfavorable posición de mercado sugiere una debilidad competitiva de la empresa y el bajo nivel de crecimiento de una industria indica que la industria se aproxima a su saturación.

Cuadro 2D. Matriz de portafolio de negocios

Tasa de crecimiento de la industria	Alta	<i>Estrellas</i>	<i>Signos de Interrogación</i>
	Baja	<i>Vacas de efectivo</i>	<i>Perros</i>
		Fuerte	Débil
		Posición competitiva relativa (Participación de mercado)	

Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich; *Administración, una perspectiva global*; p. 176

Siguiendo el esquema, las unidades estratégicas de negocio que mantienen altos niveles de participación de mercados en industrias de bajo crecimiento son llamados *vacas*. Éstos generarán altos flujos de efectivo siempre y cuando se mantenga una política adecuada de precios, se aumenten los niveles de productividad del personal y se evite incrementar la inversión en dicha línea o unidad de negocio. Esto último debido a que este tipo de negocio no requiere de mayor inversión, sino que la utilidad generada puede ser empleada para financiar otros negocios particularmente los estrella.

Finalmente tenemos a las *interrogantes*, estas se refieren al tipo de negocio nuevo al que puede entrar una compañía con una baja participación de mercado. Estos negocios típicamente requieren grandes cantidades de inversión para convertirse en estrellas. Sin embargo algunas veces un negocio nuevo que

técnicamente sería una interrogante, puede crecer tan rápidamente, generando utilidades, que puede llegar a convertirse en una fuente de efectivo.²⁹

Se puede asumir entonces que la participación de mercado de un cierto negocio es una fortaleza y que el crecimiento del mercado significa oportunidad.

Este modelo servirá de apoyo al administrador para buscar un equilibrio entre las unidades de negocio que generan dinero y las que lo consumen, y de este modo asignar recursos para el desarrollo de estrategias orientadas a construir, conservar o ampliar su participación de mercado o inclusive hasta retirar una línea de producto o negocio del mercado.³⁰ Sin embargo es necesario recalcar que por sí solo este modelo sólo nos da una aproximación simplista del mercado, por lo que en el desarrollo de estrategias eficaces es necesario considerar otros factores como niveles de rentabilidad de la industria, la capacidad para generar utilidades en el largo plazo, las fuerzas que actúan en el mercado (ver modelo de Porter) y el valor estratégico de un negocio para la corporación.

2.2.3 Establecimiento de Objetivos

Como mencionamos anteriormente, los objetivos son los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de la empresa.

Los *objetivos corporativos* son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y cumplimiento de su misión y visión. Estos objetivos son definidos por los directivos de una organización, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Los *objetivos funcionales*, son los resultados que cada área de la empresa o unidad de negocio debe alcanzar para contribuir al logro de los objetivos corporativos.

Los objetivos como mencionamos en el capítulo anterior, deberán ser específicos y cuantificables, y ambiciosos pero alcanzables, además de que estarán relacionados principalmente con: el crecimiento de la empresa, utilidades,

²⁹ Cfr. Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; pp. 63, 64.

³⁰ Cfr. Stoner James, *et. al*; *Op. Cit.*; pp. 299,300.

participación en el mercado y nivel de ventas, productividad y eficiencia, innovación y modernización tecnológica, responsabilidad social e imagen corporativa, calidad del producto, servicio al cliente y desarrollo humano.

La formulación clara de los objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas, en los cuales se centrarán los esfuerzos de la organización. "El ideal sería que para cada objetivo corporativo se definiera un proyecto estratégico"³¹.

2.2.4 Desarrollo de estrategias

Como dijimos al inicio de este capítulo, en la antigüedad, los buenos generales griegos tenían que dirigir sus ejércitos para conquistar y retener territorios, proteger sus ciudades o arrasar al enemigo. Cada objetivo requería definir líneas de suministro, administrar relaciones de ejército con otros elementos de gobierno, determinar los patrones de acción para responder al enemigo, etc. A este arte de ser general se le llamaba estrategia.³²

Hoy día los administradores tienen el reto de desarrollar soluciones creativas, efectivas y aplicables que le permitan a la organización cumplir sus metas dentro de un entorno que cambia rápidamente. Estas soluciones son las *estrategias*.

Mediante el desarrollo de estrategias, los administradores deben buscar formas para maximizar los beneficios de la empresa mediante la expansión de ventas en mercados existentes, reducción de costos, desarrollar nuevos usos para los productos existentes, añadir valor a los productos existentes o ingresar a nuevos mercados, por mencionar sólo algunas. Estos objetivos estratégicos dan lugar a diferentes tipos de estrategias, las cuales serán formuladas tanto para el nivel corporativo como para las funciones o unidades estratégicas de negocio.

2.2.4.1 Tipos de estrategias

La planeación estratégica se realiza principalmente a nivel corporativo, sin embargo, dependiendo del tamaño y organización de la empresa, también se

³¹ Humberto Serna; *Op. Cit.*; p. 198.

³² *Cfr. Stoner James, et. al.; Op.Cit.*; p.292.

realizará para el nivel de unidad estratégica de negocio y nivel operativo. (ver cuadro 2E)

El desarrollo de estrategias a nivel corporativo, consiste en determinar los mercados en los que la empresa se desarrollará y el tipo de negocios en los que invertirá, la distribución relativa de recursos en cada uno de éstos y el manejo de sinergias entre los mismos, de manera que sea posible cumplir con los objetivos estratégicos.

El desarrollo de estrategias a nivel de unidad estratégica de negocios se ejecuta al nivel de cada uno de los segmentos estratégicos de la empresa. Una unidad estratégica de negocio es un subsistema que se distingue de otros segmentos de la empresa para propósitos de administración estratégica. Esta distinción está dada por tener un grupo identificable de actividades, empleados, clientes o proveedores. Por lo general una unidad de negocios se considera como un negocio por separado y cuenta con una administración propia. La planeación de las unidades estratégicas de negocio deberá estar en línea con los planes estratégicos de la corporación.³³

El desarrollo de estrategias a nivel operativo ocurre como su nombre lo indica a nivel de las unidades de operación. Aquí se incluyen áreas tales como: contabilidad, servicio al cliente, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico dentro de los lineamientos de los planes estratégicos de las unidades estratégicas de negocio y los planes estratégicos a nivel corporativo.

De acuerdo con el autor Humberto Serna³⁴, las estrategias corporativas, se desarrollan alrededor de 2 grandes grupos de estrategias: las estrategias ofensivas y las estrategias defensivas.

⇒ Estrategias Ofensivas. Buscan la consolidación de una empresa en su mercado e incluyen a las estrategias de:

- > *Concentración*, cuando una empresa decide concentrar todos sus esfuerzos en un solo producto o servicio para generar altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

³³ Cfr. Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; p. 62.

³⁴ Cfr. Humberto Serna; *Op. Cit.*; p. 212-220.

- *Diversificación concéntrica*, cuando una firma decide complementar su negocio ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- *Integración*, es la estrategia de controlar o adquirir alguna parte del proceso industrial o comercial. La integración vertical puede ser hacia delante cuando se integra alguna etapa de la cadena de distribución o hacia atrás cuando se toma el control de alguna de las fuentes de suministro de insumos, ya sea partes, materia prima o productos. La compra de o toma de control de algún competidor al mismo nivel de producción o mercadeo se llamará integración horizontal³⁵.
- *Diversificación de conglomerado*, se llama así a la estrategia en la que una firma decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su actividad principal.
- *Fusiones*. La fusión es la combianción de operaciones de dos empresas en una sola, generando así un efecto sinérgico.
- *Adquisiciones*. Es la compra de una compañía dejando que ésta opere como una compañía independiente.
- *Joint Venture*. Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto.
- *Innovación*. Búsqueda permanente de nuevos mercados, y productos o servicios.
- *Alianzas*. Es la unión temporal de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.

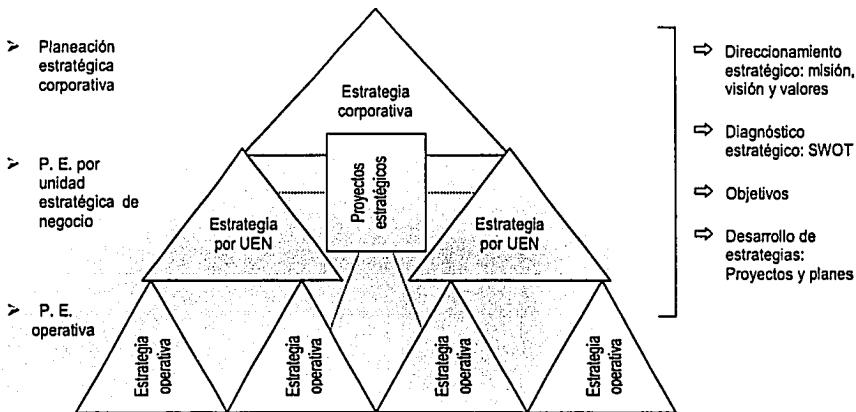
⇒ Estrategias defensivas. Estas son aplicadas en una empresa para anticipar amenazas y poder evitar oportunamente el surgimiento de problemas que puedan afectar a la organización. Estas pueden ser:

- *Reducción o concentración*, consiste en disminuir el tamaño de las operaciones de la empresa para concentrar los recursos escasos y mejorar su productividad y así poder mantener los niveles de eficiencia y eficacia que la hacen fuerte dentro de su mercado principal.

³⁵ Cfr. Arthur Sharplin; *Op. Cit.*; p. 70.

- **Desinversión.** Estrategia en la cual una empresa vende o cierra parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre generalmente cuando las empresas entran en una diversificación sin una adecuada planeación.
- **Liquidación.** Es la estrategia a la que se recurre cuando una empresa llega a niveles tales de ineficiencia, que ya no es posible recuperar eficientemente sus operaciones.
- **Recuperación.** Cuando una empresa registra altos niveles de ineficiencia se pone en marcha una estrategia de recuperación para detener su declive y así lograr que sobreviva y generar utilidades nuevamente.
- **Alianzas.** Unión temporal de fuerzas entre dos empresas para lograr efectos sinérgicos.

Cuadro 2E. Niveles de Planeación Estratégica



Fuente: Humberto Serna; *Op. Cit.*; p.251

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación estratégica a nivel de unidades estratégicas de negocio y a nivel operativo está orientada, al igual que P.E. corporativa, a consolidar fortalezas, atacar debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas. Igualmente deberán ser consistentes con la misión, visión y valores de la empresa y estarán alineadas hacia los objetivos y las estrategias corporativas. De acuerdo con el autor Arthur Sharplin³⁶, las estrategias a nivel de unidades de negocio y nivel funcional pueden estar orientadas hacia determinados objetivos estratégicos de la empresa lo cual las agrupa en:

⇒ Estrategias financieras

- *Estrategias para mejorar la capacidad de generar ingresos en el largo plazo*, éstas estrategias involucran principalmente decisiones de inversión en activos, estas decisiones serán tomadas en función de criterios financieros como son el rendimiento sobre inversión, el periodo de recuperación, la tasa interna de retorno y el valor presente neto.
- *Estrategias para incrementar la rentabilidad*, estas estrategias están destinadas a maximizar el valor de negocio, el cual está dado por la capacidad de la empresa para generar utilidades. Esto se logra de dos maneras incrementando las ventas y reduciendo los egresos, mediante estrategias de precio, esfuerzos de promoción, calidad de producto, ampliación de línea de producto, cambios en el producto, expansión geográfica, etc.
- *Estrategias para incrementar el flujo de efectivo*. Un negocio que pierde dinero continuamente, eventualmente tendrá problemas para pagar sus deudas, lo cual lleva a los estrategas a diseñar estrategias enfocadas en la maximización de flujos de efectivo, que tendrán como base estrategias de tesorería y cuentas por cobrar enfocadas en retrasar las salidas de efectivo y anticipar los ingresos.

³⁶ Cfr. Arthur Sharplin; *Op.Cit.*; pp. 82-98.

⇒ Estrategias de mercado

Aquí se agrupan las estrategias mercadológicas básicas, las cuales tienen por objeto la ubicación dentro de un mercado o segmento mediante una adecuada mezcla de mercadotecnia.

- *Estrategias de producto*, se orientan hacia el aumento del valor provisto a los consumidores mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, y mejoras a la calidad de los productos existentes.
- *Estrategias de precio*, entre estas estrategias se encuentran la de fijación de precios en base a costo, fijación de precios de acuerdo a las fases del ciclo vida de un producto, estrategia de competencia en precio, estrategia de penetración de mercado a través de precio.
- *Estrategias de promoción*, tienen por meta el informar y convencer al consumidor, de manera que el resultado se refleje en mayores ventas. Dependiendo del producto y su mercado, estas estrategias se concentrarán en la publicidad, la venta personal, la recomendación entre compradores o una mezcla de ellas.
- *Estrategias de plaza*. Estas estrategias tienen por objeto el uso de los canales apropiados de distribución. Las opciones de estrategias son: distribución directa, distribución por franquicia, uso de comercializadoras, mayoristas y detallistas, uso de la fuerza de ventas de la compañía, distribución por correo y venta a través de Internet.

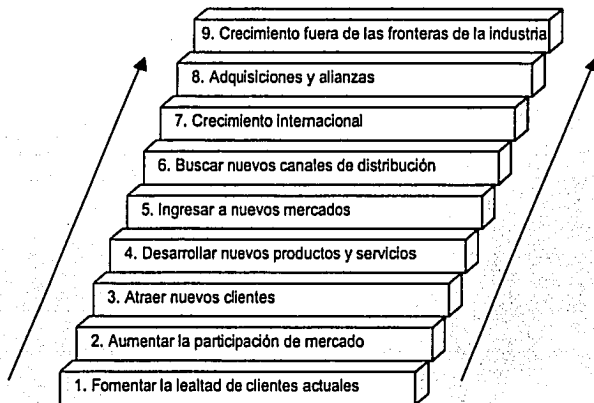
⇒ Estrategias de crecimiento

Estas estrategias consisten básicamente en combinaciones de las estrategias descritas anteriormente para generar crecimiento. En el modelo de la escalera de crecimiento se conceptualizan las oportunidades de crecimiento de una compañía como nueve escalones que empiezan con la consolidación de una base de consumidores leales, para después avanzar para capitalizar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los mercados, mismos que se encuentran en constante cambio.

La clave de este modelo es establecer los cimientos para ascender, lo cual se logra asegurando que el negocio tenga la confianza y lealtad de sus actuales consumidores mediante el acercamiento para entender mejor sus necesidades, para después mejorar los productos y servicios. El siguiente paso será dar prioridad a los clientes según su tamaño, rentabilidad, crecimiento y lealtad potenciales y establecer contratos de asociación para fomentar situaciones de *ganar-ganar*³⁷.

Una vez que se ha asegurado la lealtad de los consumidores actuales una compañía puede empezar a buscar un crecimiento sólido. En el cuadro 2F se puede observar el modelo.

Cuadro 2F. Modelo de la escalera de crecimiento



Fuente: Peter Doyle; *Value-Based Marketing*; p.109

³⁷ Cfr. Peter Doyle; *Value-Based Marketing*; pp. 108,109.

⇒ Estrategias por ciclo de vida del producto

Estas estrategias se diseñan específicamente para cada una de las etapas de vida del producto. Entre éstas encontramos la estrategia de descremar el mercado para productos de reciente introducción y generalmente de alta tecnología; estrategias de publicidad informativa y recordativa durante las etapas de crecimiento y madurez; y estrategias de nuevos usos para el producto con la finalidad de desarrollar nuevos ciclos para un mismo producto³⁸.

⇒ Estrategias de desarrollo organizacional y desarrollo humano

Por lo general todas las estrategias anteriormente descritas, deberán ir acompañadas de ajustes a la estructura de la organización y de desarrollo del talento humano dando origen a la necesidad de desarrollar estrategias de:

- > *Reingeniería organizacional*
- > *Calidad total*
- > *Capacitación y desarrollo de personal.*

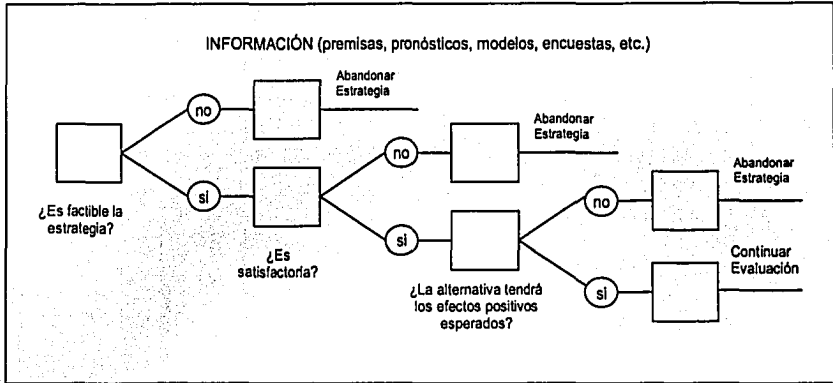
2.2.4.2 Evaluación y elección de estrategias

Una vez desarrolladas las posibles estrategias el administrador deberá emplear las herramientas mercadológicas y financieras para su análisis, para así dentro del marco del proceso racional para la toma de decisiones, elegir la más apropiada para el cumplimiento de objetivos. (Véase cuadro 1G)

Para evaluar si una estrategia es factible, satisfactoria, y si tendrá consecuencias positivas, el administrador investigará las variables internas que afectan la decisión y desarrollará premisas y pronósticos acerca de las variables no controlables.

³⁸ *Ibidem*; p.106

Cuadro 1G. Evaluación de estrategias



Fuente: Stoner James, *et al.*; *Op. Cit.*; p..273.

2.2.5 Estudio Económico

Uno de los objetivos principales que dan origen a una organización comercial es el de general valor económico. En consecuencia, es necesario detectar oportunidades rentables de inversión que contribuyan a elevar el valor de la empresa. Es por ello que es indispensable que cuando se tome una decisión estratégica se evalúe el impacto que dicha decisión tendrá en las utilidades de la empresa.

El crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios es una de las principales fuentes de valor; el análisis de los flujos de efectivos esperados a futuro es la base para calcular ese valor.

Cuando se evalúa una oportunidad de negocio desde el aspecto económico es necesario hacer un análisis detallado de los posibles resultados de llevarlo a cabo. La evaluación económica de una alternativa de inversión, se realiza mediante la aplicación de métodos que consideren el valor del dinero en el tiempo, tanto en condiciones de certidumbre como de incertidumbre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presupuesto es la herramienta que le permiten al administrador estimar el atractivo financiero de un mercado nuevo o existente. El presupuesto incorpora el potencial de crecimiento del mercado, así como la estimación numérica de las oportunidades y amenazas del entorno, proporcionando así una vista panorámica de los posibles resultados de elegir una estrategia. Del mismo modo el presupuesto es la herramienta por excelencia para estimar ventas y costos y así determinar las utilidades derivadas de la adopción de un curso de acción. La información proporcionada por los presupuestos será la materia prima para realizar la evaluación económica de la estrategias para la toma de decisiones³⁹, los métodos de evaluación económica son:

- Análisis de punto de equilibrio
- Análisis de flujo de efectivo
- Análisis de rentabilidad
 - Valor presente neto
 - Tasa interna de retorno

Para el desarrollo de presupuestos y evaluación económica de los proyectos estratégicos es necesario obtener información financiera y de mercado la cual será la materia prima para la integración del presupuesto.

2.2.5.1 Proyección de ventas

Es el punto clave para la exactitud de la mayor parte de los presupuestos. Este pronóstico debe estar basado en información interna o externa. La información interna se compone de las proyecciones realizadas por la fuerza de ventas, los analistas financieros y los analistas de producto. El problema es que cuando se toma solamente esa información se pasan por alto tendencias importantes en la economía, la industria y el mercado.

Es por lo anterior que la empresa recurre a información externa de tipo secundario y primario. En el capítulo anterior analizamos las fuentes y los métodos

³⁹ Cfr. Cravens David; *Op. Cit.*; pp. 111-113.

para obtener dicha información. Entre las fuentes externas que proporcionan información están las dependencias gubernamentales e instituciones financieras que realizan proyecciones económicas y demográficas y las ponen a disposición de las empresas e instituciones que las solicitan. También es recomendable obtener información secundaria de empresas que realizan estudios mercadológicos.

Las fuentes de información externas de tipo primario, entre las que se encuentran los estudios de mercado de tipo exploratorio, descriptivo y causal, aunque representan un alto costo en tiempo y dinero, permiten proyectar con mayor exactitud demanda y por consiguiente son una base confiable para el pronóstico de ventas.

La información de mercado será esencial para la elaboración de presupuestos de ingresos ya que acerca a la empresa a sus consumidores. Es por ello que, el presupuesto de ventas se basa en el análisis de información interna y externa, lo cual permite elaborar un pronóstico de ingresos confiable, y por consiguiente un adecuado análisis de los posibles resultados de elegir una estrategia.

2.2.5.2 Proyección de egresos

Una vez que se han estimado las ventas, será posible estimar la producción y por consiguiente los gastos de producción y operación. Una vez que se tiene el programa de producción se pueden realizar los estimados de mano de obra, materia prima, y activos fijos adicionales. Habrá también que conocer los plazos de pagos a proveedores para tomar en consideración el momento real en que se realiza el desembolso.

Es muy importante considerar, el salario de los trabajadores, el cual puede estar relacionado con el monto de la producción, aunque no necesariamente el crecimiento en producción está ligado al crecimiento en los gastos por salarios, ya que estos son más estables a través del tiempo.

Será necesario tomar en cuenta también todos los demás gastos que requiera la producción y comercialización de los bienes y servicios como gastos financieros y depreciación, entre otros. Por supuesto, también será importante integrar los egresos

correspondientes al impuesto sobre la renta, el cual se calculará con base en las utilidades proyectadas para el período.⁴⁰

⇒ Monto de Inversión

Cuando un administrador evalúa una estrategia que requiere de realizar una inversión en activo, deberá responder a la pregunta ¿Cuánto dinero se necesita para iniciar un proyecto? Básicamente será necesario estimar el costo total de la maquinaria y equipo necesario, así como también el monto requerido para investigación de mercados, instalaciones del equipo y capacitación del personal. También es indispensable considerar el tiempo de vida del equipo o maquinaria y el valor posible de recuperación al final de la vida útil de los mismos.

Toda esta información será materia prima esencial para determinar y analizar el flujo neto de efectivo de una alternativa de inversión.⁴¹

⇒ Fuentes de financiamiento

Una vez que se conoce el monto total de inversión será necesario detectar las fuentes disponibles de financiación con la finalidad de elegir la más adecuada a las necesidades y posibilidades financieras de la empresa. Ello dependerá en gran medida del proyecto de empresa que estemos impulsando; es decir, del producto o servicio de que se trate y de que se pueda acreditar nuestra capacidad comercial para alcanzar nuestras previsiones de ventas. Entre las fuentes de financiación que el empresario tiene a su disposición se encuentran: capital propio, incremento de capital, banca de desarrollo, hipotecas, leasing, créditos bancarios, capital riesgo, entre otros.⁴²

Una vez que se ha determinado la fuente de financiamiento podrán ser incorporados los gastos financieros, y demás egresos derivados de las condiciones del financiamiento, al cálculo del flujo de efectivo.

⁴⁰ *Ibidem*; pp. 216, 217.

⁴¹ Cfr. Claudia Molina; "Decisiones de Inversión"; http://server2.southlink.com.ar/vap/decisiones_de_inversion.htm

⁴² Cfr. "Aspectos económico-financieros del plan de negocios"; <http://www.winred.com/articulos/aspectos.htm>

2.2.5.3 Determinación del flujo de efectivo

Una vez que hemos tomado en cuenta todos los ingresos y egreso predecibles, se combinan para obtener el flujo neto de efectivo para cada periodo de la vida del proyecto. En la medida en que estas proyecciones se acerquen más a la realidad, la decisión estratégica que se tome será la correcta⁴³. (Ver tabla 1H)

En la determinación del flujo de efectivo será necesario no sólo considerar las entradas y salidas de efectivo, sino que será importante considerara los tiempos en que estos son realizados. Es decir, los ingresos por ventas serán recibidos, de acuerdo con los términos de crédito otorgados por la empresa, y los egresos deberán ser registrados de acuerdo con los términos de crédito otorgados por proveedores y acreedores. También deberán ser considerados los factores económicos que pueden provocar retrasos mayores en los pagos de los clientes.

Como parte de los flujos positivos de efectivo habrá que considerar también las ventas de activos, e ingresos por intereses sobre préstamos otorgados. Del mismo modo es posible incluir a la depreciación del equipo, la cual aunque no se considera un ingreso de efectivo propiamente, puede ser considerada entre los beneficios de la inversión.⁴⁴

El cálculo del flujo de efectivo esperado durante la vida del proyecto es la base de información para la evaluación económica de una estrategia. Una vez que se han estimado los flujos de efectivo resultantes de la adopción de una estrategia en particular, será necesario analizar la rentabilidad del proyecto mediante el uso de indicadores. Entre los indicadores más usados por las empresas para evaluar alternativas de inversión se encuentran:

- El valor presente neto
- La tasa esperada de rentabilidad o tasa interna de retorno

⁴³ Cfr. James Van Horne y John Wachowicz; *Fundamentos de Administración Financiera*; p. 214.

⁴⁴ *Ibidem*; pp. 215, 216.

Tabla 1H. Estructura del flujo de efectivo

Indicadores/Años	1	2	3
Ingresos por venta				
Costo de la vendido				
Costos variables:				
mano de obra				
materia prima				
fletes				
materia y servicio auxiliar				
Costos fijos				
rentas				
depreciación				
amortización				
Utilidad Bruta				
Gastos de administración				
Gastos de venta				
Gastos financieros				
Otros gastos				
Utilidad de operación				
ISR				
Utilidad neta (flujo conservador)				
Depreciación				
Gastos financieros				
Flujo Neto de Efectivo (flexible)				

Fuente Alejandro Mungaray, et al; *Casos para el análisis de Mercados e Inversiones*; p.72

2.2.5.4 Valor Presente Neto

Este método se basa en el análisis de flujos de efectivo para comparar el presente con el futuro. Implica la comparación de desembolsos actuales por inversión *versus* beneficios futuros, tomando en cuenta el valor del dinero a través del tiempo⁴⁵. En otras palabras, el método del valor presente permite determinar cuánto vale hoy el dinero que se va a recibir por un proyecto en el futuro, considerando cierta tasa de interés y un periodo determinado de tiempo equivalente a la vida económica del proyecto. Es por lo anterior, que el valor presente neto es ampliamente aceptado como una medida adecuada de rentabilidad.

⁴⁵ Cfr. Fred Weston y Thomas Copeland; *Finanzas en Administración Vol. I*; p.11.

Cuadro 11. Fórmula para el cálculo del valor presente neto⁴⁶

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

En dónde:

VPN	=	Valor presente neto
S_0	=	Inversión inicial
S_t	=	Flujo de efectivo neto del periodo t
n	=	Número de periodos de vida del proyecto
i	=	Tasa de recuperación mínima atractiva

El proceso para el cálculo del valor presente neto de una inversión es el siguiente:

Paso 1. Determinar el valor neto del inmueble, maquinaria o equipo que se desea adquirir, la vida útil y el valor de recuperación en él caso de que exista.

Paso 2. Predecir los flujos de tesorería o flujos netos de efectivo derivados de dicha inversión.

Paso 3. Estimar la tasa de interés a la que serán descontados los flujos de efectivo, la cual se determina de acuerdo con el costo de oportunidad y con el costo de capital. Esta tasa también se conoce como tasa mínima de aceptación o rechazo del proyecto o como tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA). Preferentemente se empleará la tasa real, es decir una tasa nominar a la cual se ha descontado la inflación.

Paso 4. A continuación se aplica la fórmula del valor presente neto (Ver cuadro 11) y si al restar a la suma de los flujos de efectivo a valor presente la inversión realizada se obtiene un resultado positivo, el proyecto es aceptable.

⁴⁶ Cfr. Raúl Coss Bu; *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*; pp.61, 62.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con los autores Ernestina Huerta y Carlos Siu, las ventajas y desventajas que ofrece el método de valor presente neto son:

Ventajas

- Este método toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo al incorporar una tasa de descuento
- Posibilita el cálculo del valor presente de los flujos independientemente de la existencia de flujos negativos
- Se basa en la rentabilidad neta del proyecto
- Toma en cuenta la calidad en tiempo y monto de los flujos de efectivo

Desventajas

- La desventaja de emplear este método reside en la fijación de la tasa de descuento que se aplicará a los flujos de efectivo para traerlos a valor presente, ya que no existe una fórmula precisa para su fijación, sino que se basa en los parámetros establecidos por la persona o grupo de personas responsables de tomar la decisión de inversión.

2.2.5.5 Método de la tasa interna de rendimiento o tasa interna de retorno

Este método de evaluación de proyectos de inversión tiene como objetivo encontrar la tasa de descuento, que al ser aplicada a los flujos de efectivo que genera el proyecto durante su vida útil, igualen a la inversión realizada; es decir que los flujos de efectivo descontados a esta tasa menos la inversión sean igual a cero⁴⁷.

Para encontrar la tasa interna de retorno o TIR es necesario conocer: el monto de inversión, los flujos de efectivo que el proyecto generará durante su vida útil, los años de duración del proyecto o la vida útil y la TREMA para el proyecto.

Una vez que se tienen estos datos, habrá que resolver la ecuación del cuadro 3E buscando la tasa de interés i^* que permita igualar el valor presente de los flujos de efectivo netos esperados, con el valor del flujo de salida de efectivo inicial y por lo tanto el resultado sea cero.

⁴⁷ Cfr. Ernestina Huerta, Carlos Siu; *Análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital*; p. 149.

Cuadro 1.J. Fórmula empleada para el cálculo de la tasa interna de retorno⁴⁸

$$\sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i^*)^t} = 0$$

En dónde:

- S_t = Flujo de efectivo neto del periodo t
 n = Número de periodos de vida del proyecto
 i^* = Tasa de recuperación mínima atractiva

Para encontrar la tasa de descuento (i^*) se emplea generalmente el método del tanteo. Para facilitar el cálculo, es posible emplear las tablas de valor presente de anualidades, (ver anexo 1) para buscar el factor aproximado que aplicaremos al flujo de efectivo de acuerdo al periodo (t) que estamos descontando y a la tasa interna de retorno que probaremos para igualar los flujos con el monto de inversión.

Ejemplo:

Año	Flujos netos de efectivo		Factor VPN tasa 15%	VPN a una tasa de 15%	Factor VPN tasa 20%	VPN a una tasa de 15%
1	\$34,432	X	.870	\$29,955.84	.833	\$28,681.86
2	39,530	X	.756	29,884.68	.694	27,433.82
3	39,359	X	.658	25,898.22	.579	22,788.86
4	32,219	X	.572	18,429.27	.482	15,529.56
				\$104,168.01		\$94,434.10
		Inversión inicial		100,000.00		100,000.00
		Diferencia utilizando tasa del 15%		4,168.01	Dif. Tasa 20%	-5,565.90

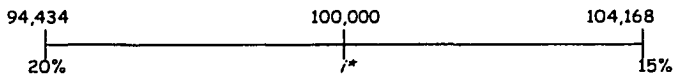
Fuente: James Van Horne y John Wachowicz; *Op. Cit.*; pp.402,403

⁴⁸ Cfr. Raúl Coss Bu; *Op. Cit.*; p.74.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Como vemos ambas tasas se acercan al resultado, pero ninguna de éstas cumple con la premisa de que la diferencia de la inversión inicial y el total de los flujos descontados sea cero. Por lo anterior habrá que realizar una interpolación* para conocer la tasa que permita obtener el resultado que más se aproxime al cero.

Interpolación de las tasas de interés del ejemplo.



$104.168.01 - 94,434.10 = 9,733.91$ es la distancia total entre los valores

$104.168.01 - 100,000 = 5,565.90$ es la distancia entre estos valores y,

$$\frac{100000 - 94434.10}{104168.01 - 94434.10} = \frac{5565.90}{9733.91} = .57180$$

Por lo tanto, 5,565.90 representa aproximadamente el 57.18% de la distancia total, y como esta proporción debe ser cierta para la "distancia total" entre las tasas, entonces la tasa que se busca debe ser igual a .2 menos 57.18% de la distancia total entre las tasas

Entonces,

$$0.2 - .57180 (.2 - .15) = .17141 \text{ por lo tanto } i^* \text{ se ubica en } 17.141\%$$

Si llevamos a cabo estas operaciones usando una calculadora obtenemos que la TIR es del 17.04% lo cual está muy cerca de nuestra respuesta aproximada.

A continuación comparamos esta tasa con la TREMA o tasa de rendimiento mínima aceptada y así podremos decidir si se acepta o se rechaza el proyecto, en otras palabras, una inversión es aceptable tan sólo cuando recupera por lo menos una tasa representativa del valor de dinero a través del tiempo.

* Interpolación. Estimar un número desconocido que se encuentra en alguna parte entre dos números conocidos

En la práctica el cálculo de la TIR o IRR* se realiza mediante programas o usando calculadoras financieras, lo cual facilita la obtención de datos exactos.

De acuerdo con los autores Huerta y Siu, las ventajas y desventajas del método de la tasa interna de retorno son:

Ventajas

- Este método toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo
- No es necesario conocer la tasa de descuento
- Permite jerarquizar proyectos alternativos

Desventajas

Si los cálculos son realizados sin la ayuda de una calculadora financiera o una computadora, son muy laboriosos y hay mayor posibilidad de error.

La presencia de flujos negativos provoca resultados erróneos a causa de la naturaleza técnica en las propiedades matemáticas aplicables. Bajo éste método el proyecto puede llegar a tener más de una o ninguna TIR.

2.2.5.6 Determinación del Punto de equilibrio

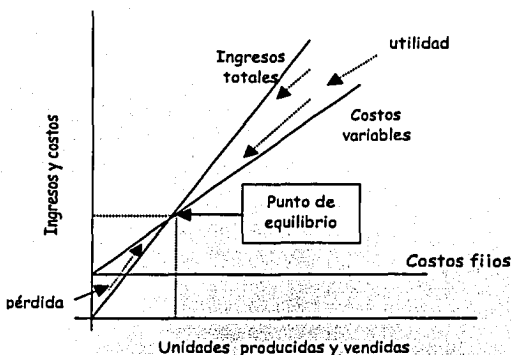
Es el nivel de ventas en el cual se cubren exactamente todos los costos, tanto fijos como variables, de la actividad. Al punto de equilibrio se le conoce también como frontera entre pérdidas y ganancias, porque a partir de ahí por cada unidad adicional vendida se empieza a genera utilidad⁴⁹. (Ver gráfica 1K)

La relevancia del cálculo del punto de equilibrio, se da debido a que no todos los costos relacionados con la operación de un negocio varían de acuerdo con el nivel de producción. Debido a que el nivel de los costos totales puede ser notablemente influenciado por la magnitud de los costos fijos es necesario conocer el nivel de ventas que será suficiente para evitar una posición deficitaria.

* Por sus siglas en inglés, internal return rate.

⁴⁹ Cfr. Alejandro Mungaray, *et.al.*; *Op.cit.*; p.73

Gráfica 1K. Punto de equilibrio



Fuente: Fred Weston y Thomas Copeland; *Finanzas en Administración Vol. I*; p.284

El punto de equilibrio se calcula empleando la fórmula que se obtiene de la siguiente forma⁵⁰:

Partimos de la función de ventas totales de la empresa VT :

$$VT = P Q$$

En donde Q es el número de unidades de venta por periodo y P es el precio de venta.

A continuación calculamos el costo total CT :

$$TC = F + V Q$$

En donde F es el total de costos fijos, V es el costo variable por unidad y Q es el número de unidades de venta.

Ahora podremos encontrar fácilmente la cantidad del punto de equilibrio ya que los ingresos o las ventas totales son iguales a los costos en el punto de equilibrio.

⁵⁰ Cfr. Fred Weston y Thomas Copeland; *Op. Cit.*; pp. 283-286.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

De tal manera, tenemos las siguientes relaciones:

$$PQ = VQ + F$$

Despejamos Q y tenemos que:

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

Si decimos que $P - V$ es el margen de contribución c , entonces la fórmula para el cálculo de punto de equilibrio queda como sigue:

Fórmula para el cálculo
del punto de equilibrio

$$PE = \frac{F}{c}$$

2.2.6 Planes de Acción

La etapa final de la planeación estratégica es el desarrollo de los planes de acción los cuales describirán las tácticas y tareas que se llevarán a cabo para concretar las estrategias. El plan de acción será la guía para la implantación de la estrategia y permitirá dar seguimiento al cumplimiento de objetivos estratégicos y evaluar los logros.

El plan de acción deberá contener los objetivos estratégicos y una descripción de las tareas a realizar para el logro de dichos objetivos, en un marco de tiempo determinado, así mismo en él se definirá a los responsables del cumplimiento de dichos objetivos. Por último el plan deberá contener la expresión numérica de las actividades a realizar en forma de presupuestos.

El plan de acción deberá ser informado oportunamente a todos los participantes de manera que sea un marco para el desarrollo de las actividades corporativas, funcionales y operativas, y por consiguiente la base la implantación exitosa de la estrategia a seguir.

En los siguientes capítulos veremos paso a paso el desarrollo de una estrategia de negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN MÉXICO

"La responsabilidad suprema de un general es conocer muy bien la naturaleza del terreno" Sun Tzu, El Arte de la Guerra.

3.1 Antecedentes

En 1837 Louis-Jacques-Mandé Daguerre logró captar e imprimir las primeras imágenes fotográficas en la historia. En los inicios de la fotografía, captar e imprimir una imagen implicaba una serie de complejos procesos y el uso de voluminosos equipos, lo cual dejaba esta actividad sólo al alcance de unos pocos¹.

Cincuenta años después del invento de Daguerre, un joven de Rochester, N.Y. logra desarrollar una cámara ligera cargada con un rollo de película para 100 exposiciones la cual fué colocada en el mercado a un precio de 25 dólares. Una vez que era expuesto completamente el rollo, la cámara se enviaba a Kodak en donde se sacaba la película, se desprendía de la base, se revelaba, se imprimían las copias y finalmente se cargaba la cámara con un nuevo rollo². De este modo George Eastman dió el primer paso para lograr la meta de poner la fotografía al alcance de todo aquel que quisiera conservar recuerdos en imágenes.

Desde su introducción a México en la última década del siglo XIX, la fotografía ha sido una de las actividades más populares, ya que al captar imágenes es posible congelar en tiempo algún momento, sentimiento o experiencia especial, y compartirlo con amigos y familiares. El objetivo principal al tomar y procesar una fotografía es guardar un instante a través del tiempo y volverlo inolvidable.

En la misma década, se abren en México las primeras tiendas fotográficas y en 1922 con el inicio de sus operaciones en nuestro país Kodak impulsa el crecimiento del mercado fotográfico profesional y de aficionados.

¹ Cfr. "fotografía"; *Enciclopedia Británica online*; <http://www.eb.com/>

² Cfr. George Eastman House, Inc.; *George Eastman, Breve biografía del fundador de Eastman Kodak Company*; p.8

A través de los años hemos podido ver la evolución que ha sufrido la industria fotográfica; desde las cámaras de formato grande con película blanco y negro, la película a color, la reducción en el tamaño de las cámaras y el uso de flash, la cámara de un solo uso, el servicio de revelado en 24 horas, el servicio de revelado en una hora, el sistema APS, en fin la lista sería interminable; pero lo principal es que estos cambios siempre han sido orientados a hacer de la fotografía una actividad cada vez más fácil y accesible para todos.

Históricamente la industria fotográfica para aficionados se ha enfocado en la captura de imágenes, hoy en día la industria evoluciona para enfocarse no sólo en la captura, sino también en la manipulación de imágenes, es así que, desde finales del siglo XX el fotógrafo aficionado tiene a su alcance un dispositivo que le permite crear y transformar fotografías y comunicar ideas mediante imágenes a través de Internet, desafiando así los conceptos tradicionales. Este dispositivo es la cámara digital.

3.2 La cámara digital

La cámara digital es un dispositivo con el que el fotógrafo moderno puede captar imágenes y almacenarlas en formato de archivo electrónico, lo cual le permite ver sus fotografías al momento y compartirlas fácilmente a través de medios electrónicos.

La forma tradicional para capturar imágenes fotográficas es mediante una base flexible y transparente cubierta por una delgada capa de emulsión gelatinosa que contiene sales de plata, a la cual llamamos película fotográfica³. Hoy día con la aparición de la cámara digital, los electrones y el silicio sustituyen a la película para conservar en forma de *bits* y *bytes* los más preciados recuerdos.

La fotografía tradicional y la digital comparten ciertos principios, uno de ellos es la captación de las imágenes, que se obtienen cuando la luz pasa a través de un juego de lentes. En la tecnología digital, la configuración de la lente difiere un poco de las cámaras convencionales. La imagen es transportada a un dispositivo

³ Cfr. "film"; Glossary of photographic terms; Eastman Kodak Co.; <http://www.kodak.com/global/en/consumer/glossary/glossaryContents.shtml>.

denominado Charged Coupled Device (CCD), que es un conjunto de celdas fotosensibles que capturan la intensidad de las diversas tonalidades de los colores rojo, verde y azul y convierten estas señales en impulsos eléctricos, que pueden ser almacenados como archivos gráficos (jpg, .gif, .tif, .bmp, mix). La calidad de la fotografía digital depende, en gran medida, del número de píxeles* que puede capturar el CCD, así como de su capacidad para registrar diferentes grados de sensibilidad del color. Las cámaras digitales para aficionados más sofisticadas pueden captar más de 4 megapíxeles** y diferentes grados de azul, rojo y verde para obtener más de un millón de combinaciones de color⁴.

La fotografía digital cuenta con un aliado que le permite almacenar imágenes: una tarjeta de memoria intercambiable. La tarjeta de almacenamiento de una cámara digital es el equivalente de un rollo de película en una cámara tradicional y pueden realizarse fotografías hasta que la tarjeta se llena y, entonces, retirarla y sustituirla por una nueva. Otra similitud con los rollos de película es que hay tarjetas con diferente capacidad y que, por tanto, admiten un número de imágenes distinto.

Pero, por otro lado, las tarjetas de almacenamiento son bastante diferentes a una película. Una tarjeta no precisa revelarse y las imágenes pueden ser borradas de la tarjeta de forma selectiva y conservar sólo las que más interesen. De esta forma, la parte de tarjeta que queda libre puede ser reutilizada para almacenar nuevas fotografías tantas veces como sea necesario⁵. Existen diferentes tipos de tarjetas de memoria entre los más populares se encuentra el Compact Flash y el Memory Stick, otra forma de almacenamiento en cámaras digitales es el disco flexible o floppy disk, aunque éste es muy limitado en cuanto al número y calidad de imágenes que almacena.

* Punto mínimo de luz que entra a formar parte de una imagen. Cada uno de los pequeños puntos de luz que hacen aparecer una fotografía en la pantalla de un ordenador. Cuanto más pequeños y juntos estén los píxeles, mayor será la resolución. Fuente: *Glossary*; Kodak.com.mx

** megapixel = 1 millón de píxeles

⁴ Cfr. "Tarjetas de Almacenamiento"; *Centro de enseñanza digital*, Kodak Mexicana; <http://www.kodak.com.mx/ES/es/digital/dlc/wcd00000/wcd00035.htm>

⁵ Cfr. Lizzette Pérez Arbezú; "Imágenes sin límites"; *Network Computing México*, Octubre 1999; <http://www.ncm.com.mx/web/articulo.php3?code=264>

Una vez que las imágenes se han almacenado en archivos dentro del dispositivo de memoria, pueden descargarse a una computadora, manipularse, editarse, imprimirse, enviarse por correo electrónico o publicarse en Internet. La principal ventaja que ofrece al mercado una cámara digital es que es posible presentar los resultados de la toma de forma instantánea, además de que las imágenes se pueden grabar y borrar de las tarjetas cuantas veces sea necesario. Y por si fuera poco al ser almacenadas de manera electrónica las imágenes fotográficas no pierden fidelidad y calidad con el paso de los años.

Otro beneficio que ofrecen las cámaras digitales, aunque no todas, es la pantalla LCD* mediante la cual es posible revisar las imágenes segundos después de haberlas tomado, lo cual permite al usuario repetir la foto cuantas veces sea necesario para obtener la imagen deseada. Sin embargo algunas cámaras de película del sistema APS ya cuentan con pantalla LCD en donde se podrán ver al instante las fotografías que se imprimen en la película.

La cámara digital no es sólo un equipo fotográfico, sino que por sus características se agrupa también entre la familia de los dispositivos electrónicos y como tal sigue evolucionando para ser cada vez más pequeña, más ligera y más fácil de utilizar. Del mismo modo la tecnología que se utiliza para el almacenamiento de imágenes ha evolucionado de manera que hoy es posible almacenar cientos de fotografías de alta definición en tarjetas cada vez más pequeñas y con mayor capacidad.

Actualmente se han empezado a colocar cámaras digitales que no sólo sirven para captar imágenes fijas, sino que permiten grabar video y hasta reproducir música en archivos de formato MP3.

Es evidente que la fotografía digital está ya muy cerca de reproducir la calidad de una imagen obtenida mediante haluros de plata, por lo cual, el fotógrafo Hector Herrera opina que "el futuro de la fotografía tradicional es el de llegar a ser un producto artístico, mientras que la fotografía digital se democratizará".

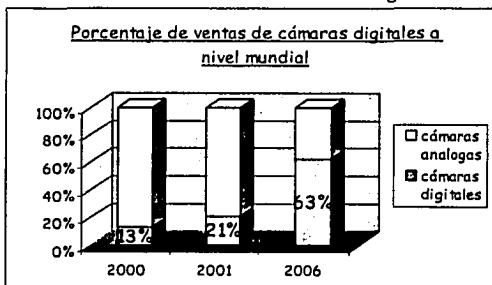
* liquid crystal display o pantalla de cristal líquido

3.3 Tendencia del mercado internacional de imágenes digitales

Desde su aparición en el mercado masivo en 1996 las cámaras digitales han ido ganando espacios en la preferencia del consumidor principalmente en países desarrollados y como era de esperarse se colocaron inicialmente entre los compradores innovadores, para desplazarse paulatinamente hacia los consumidores en general.

El crecimiento del mercado global de cámaras digitales ha sobrepasado las expectativas. En 1997 se produjeron 2 millones de unidades y las proyecciones realizadas en 1998 estimaban una tasa anual de crecimiento del mercado del 35% para llegar a los 9 millones de unidades producidas en el 2002. Sin embargo, las nuevas estimaciones, señalan que para finales del año 2001 se espera la venta de 17.7 millones de unidades capturando así el 21% del total de ingreso por ventas de cámaras a nivel mundial⁶.

Gráfica 3A Ventas de cámaras digitales



Elaborada con datos de Info Trends Research Group

⁶ Cfr. "Digital camera sales capture 21% of worldwide camera market in 2001"; *Info Trends News*, Sept25, 2001; www.infotrends-rgi.com

Actualmente se proyecta que para el año 2006 los ingresos por ventas de cámaras digitales serán de \$9.9 billones de dólares* que representarán el 63% de las ventas totales a nivel mundial. Ver Gráfica 3A

Lo anterior es resultado de la reducción en los costos de la tecnología aplicable. Este fenómeno de reducción de costos y por consiguiente de precios, se observa generalmente en artículos considerados de alta tecnología, entre los cuales tenemos la PC, el CD, DVD, el teléfono celular y los palm computers. Es por lo anterior que las empresas líderes (Olympus, Sony, Kodak y Fuji) han empezado a colocar en el mercado de consumo cámaras digitales económicas con una resolución mayor al millón de píxeles (1 megapixel), cuyo precio oscila entre \$200 y \$500 dólares impulsando la decisión de compra por parte de los compradores de primera vez y los consumidores de productos tradicionales quienes ya ven en la cámara digital un sustituto para sus cámaras tradicionales, las cuales tienen un promedio de tiempo de reemplazo de 9.1 años.

3.3.1 Mercado de imágenes digitales en Estados Unidos

Según estudios realizados por Info Trends Research Group, en el mercado estadounidense, el 90% de los hogares cuenta con una cámara fotográfica de película mientras que la penetración de las cámaras digitales es de sólo 10% del total de hogares, sin embargo las ventas en unidades de 1999 se duplicaron para el año 2000, por lo cual podemos esperar un crecimiento significativo para los próximos años.

Actualmente en el mercado americano no se ha iniciado la compra de cámaras digitales como sustituto de sus cámaras de película, sino que se adquieren para uso alternativo debido al interés por compartir fotos vía e-mail, lo cual se refleja en una penetración del 25% de los hogares que cuentan con servicio de Internet. Sin embargo en el año 2000, las ventas de cámaras digitales excedieron en un 10% las ventas generadas por cámaras de película. El número de unidades vendidas en el año 2000 fue de 6.7 millones de unidades y se estima que para el 2002 el número de

* En esta tesis se mencionan cifras en dólares, se considerará a la moneda de curso legal en E.U.A.

cámaras digitales vendidas será mayor que el de cámaras análogas llegando en el 2005 a 42 millones de unidades. Por lo anterior, se proyecta que para el año 2005 la venta de cámaras tradicionales en Estados Unidos comenzará a declinar⁷. Hoy en día el mercado americano representa el 47% de las ventas totales de cámaras digitales a nivel mundial, razón por la cual es importante observar la penetración de cámaras digitales en el país vecino, del cual México recibe una fuerte influencia en cuanto a tecnología.

Según un reporte de Info Trends en el año 2000 el 20% de los hogares estadounidenses crearon imágenes digitales, ya sea a través de una cámara, un scanner o servicios de digitalización de película fotográfica.

En cuanto a impresión se observa una mayor tendencia a imprimir imágenes por parte de los propietarios de cámaras con mayor resolución (arriba de 2 megapíxeles). Esto debido a que a partir de ese nivel de resolución se obtiene una calidad similar a la de la fotografía de haluros de plata. La mayoría de las impresiones de imágenes digitales en Estados Unidos, se realizan en impresoras caseras o mediante servicios en línea y el resto en tiendas detallistas y estaciones de impresión llamadas foto kioskos.

La penetración de cámaras digitales en el mercado americano seguirá en aumento en los próximos años. Sin embargo es posible que como hasta ahora, las cámaras digitales se ubiquen principalmente en el segmento de población con estudios de nivel medio en adelante, que tienen acceso o están dispuestos a adquirir un equipo de cómputo y que tienen alta capacidad de compra.

3.3.2 Mercado de imágenes digitales en Japón

En Japón a partir del año 2000 los compradores comenzaron a remplazar sus cámaras de película por cámaras digitales lo cual resultó en que en ese año las ventas de cámaras digitales (3.6 billones de dólares) superaran a las de cámaras tradicionales (2.4 billones de dólares), sin embargo el número de unidades vendidas de cámaras de película (31.8 millones) aún excede el de cámaras digitales (10.34

⁷ Cfr. "Digital Camera Revenue To Surpass Film Camera Revenue in 2000" *Info Trends News*, May 2, 2000; www.infotrends-rgi.com

millones)⁸. Según un reporte de Info Trends en el 2001 el mercado Japonés representará el 25% del total de ventas del mercado mundial de cámaras digitales.

3.3.3 Mercado de imágenes digitales en Europa

El mercado europeo de cámaras digitales de tipo económico está creciendo a una tasa anual de 55%, lo cual en términos de unidades representa un crecimiento de 3.9 millones en el 2000 a 19 millones de unidades en el 2005. El Reino Unido, Alemania y Francia representan el 70% del total del mercado europeo de cámaras digitales, figura que permanecerá debido nivel de producto interno bruto *per cápita*, el tamaño de la población y la tasa de adopción tecnológica que prevalece en estos países⁹.

3.4 El mercado de imágenes fotográficas en México

Como mencionamos anteriormente, hace ya casi 80 años se estableció en México la empresa que hasta hoy ha sido líder en el mercado de imágenes en México. Con la frase "usted haga click, nosotros hacemos el resto" como tarjeta de presentación, Kodak inició e impulsó un crecimiento sostenido de los mercados de película, químicos, equipos y servicios de revelado e impresión de imágenes en México, al cual también se incorporaron compañías como Fuji, AGFA, Konica, entre otras.

Se calcula que en México el 70% de hogares hoy cuentan con, al menos, una cámara fotográfica de formato 110, 135 o APS. En 1999 las ventas en unidades de cámaras fotográficas para aficionados alcanzaron el millón de unidades lo cual indica que la tasa de penetración de mercado continúa en aumento.

Según estudios realizados, el promedio de rollos utilizados por cada usuario es de entre 4 y 6 rollos de 24 exposiciones al año, lo cual nos coloca como uno de los

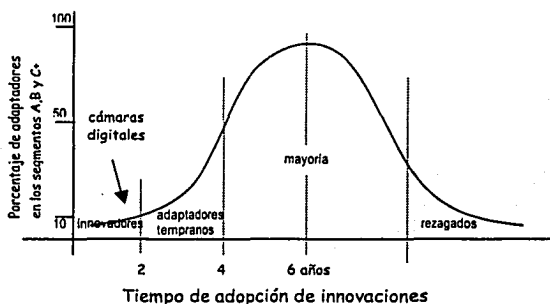
⁸ C/º. Kumon Yasushi; "Who is afraid of digital camera"; Nikon ; http://www.nikon.co.jp/eng/photo_world/

⁹ C/º. "European Low End Digital Camera Market Growing 55% Annually Through 2005" *Info Trends News*, July 12, 2000; www.infotrends-rgi.com

mercados fotográficos más importantes en Latinoamérica junto con Brasil, Argentina y Chile¹⁰.

A partir del año 2000 inicio la comercialización de cámaras digitales para aficionados en el mercado mexicano. Al igual que ha sucedido en el mercado mundial, estas cámaras se han colocado inicialmente entre los compradores innovadores y no será sino hasta el año 2002 que iniciará la penetración hacia el mercado de adaptadores tempranos, y gracias a la gradual reducción de precios en los próximos 5 años, este tipo de cámara tendrá una penetración importante entre los sectores de mayor ingreso y mayor nivel de estudios. Veamos el cuadro 3B basado en el modelo de adopción de innovaciones¹¹

Cuadro 3B Adopción de innovaciones



Es muy importante tomar en cuenta que lo más probable es que, de acuerdo a los resultados de estudios realizados en otros países y a la situación económica de México, en los próximos 5 años este producto se colocará únicamente en los segmentos de población que perciben más de 10 salarios mínimos debido a que su precio en México es significativamente mayor que el de una cámara de película (entre 5,000 y 10,000 pesos), además de que para aprovechar al máximo los

¹⁰ Fuente: Kodak Mexicana.

¹¹ Cfr. Philip Kotler; *Mercadotecnia*; p.198.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

beneficios de este tipo de cámara es recomendable tener acceso a un equipo de cómputo, lo cual requiere también de al menos un nivel medio de estudios.

Estos hechos nos llevan a estimar que, aunque en el mercado internacional las ventas de cámaras digitales han excedido las ventas de cámaras de película, en los mercados como el de México y el resto de Latinoamérica, las cámaras análogas seguirán dominando el mercado fotográfico para aficionados por lo menos en los próximos 10 años y como mencionamos las cámaras digitales se consolidarán principalmente en los sectores de mayor nivel de educación e ingreso.

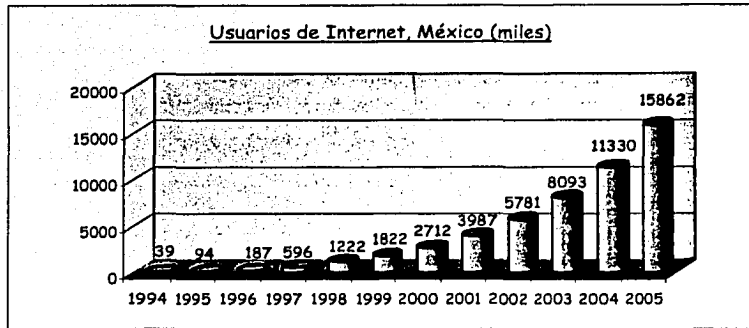
Se estima que en el año 2000 el número de cámaras digitales vendidas en nuestro país fue de más de 40,000¹² unidades y de acuerdo con estudios realizados por PMA Latinoamérica, se espera que para finales del 2001 esta cifra alcance las 100,000 unidades, para iniciar un crecimiento por arriba del 50% anual hacia el 2005.

Otro aspecto importante a considerar en el mercado de imágenes digitales, es que en México, es cada vez mayor la población que tiene acceso a Internet ya sea a través de una conexión en el hogar u oficina, café internet o por medio de estaciones ubicadas en lugares públicos. Entre esta población al igual que ha sucedido en otros países se popularizará el intercambio de imágenes digitales, las cuales se crearán mediante el uso de cámaras digitales y escáners de cuerpos opacos y de película fotográfica.

El número de usuarios de Internet en México ha experimentado un explosivo crecimiento, como se puede ver en el gráfico 3C. En la actualidad hay en nuestro país más de tres millones de usuarios y más de 200 proveedores del servicio entre los que destacan AOL, Prodigy Internet, Terra, y ToditoCard, entre otros, algunos de los cuales ofrecen a sus clientes herramientas para manejar imágenes digitales de manera muy simple. Sin embargo el acceso a Internet sigue siendo limitado, y se ha concentrado sólo en algunos segmentos de la sociedad.

¹² Fuente: Kodak digital

Grafico 3C. Número de Usuarios de Internet en México



Datos obtenidos de la Asociación Mexicana para el Comercio Electrónico

Otro aspecto a considerar, es el avance en el desarrollo de software. El más representativo puede ser la última versión de Windows, Microsoft XP, la cual simplifica la manipulación de imágenes fotográficas y su transmisión a través de la red haciendo del empleo de imágenes digitales un estándar.

Otro hecho que impulsa al mercado de imágenes digitales, aunque a menor escala en nuestro país en comparación con Estados Unidos, es la existencia de sitios y portales de Internet como son: América Online, T1MSN, Kodak Picture Center, Imagestation de Sony, Nikonnet, Yahoo, y Shutterfly, entre otros. Desde estos sitios es posible publicar, manipular y compartir imágenes fotográficas con amigos y familiares de manera instantánea. Desafortunadamente para los usuarios mexicanos y afortunadamente para los empresarios, actualmente estos sitios no cuentan con servicios de impresión de imágenes digitales en nuestro país, lo cual abre la puerta hacia un segmento de mercado de alto potencial de negocio que aún no ha sido explotado en México.

Esta tendencia a utilizar Internet y el correo electrónico para compartir imágenes también ha creado la necesidad de digitalizar imágenes fotográficas impresas en papel por medio de un escáner, lo cual ofrece a los usuarios de cámaras tradicionales una opción para convertir sus fotografías en archivos electrónicos y

ESTE FON
FALLA DE ORIGEN

conservarlas intactas por años, y a los proveedores de fotoacabado una oportunidad de negocio.

Actualmente existen en México algunos servicios de digitalización de fotografías e impresión de imágenes digitales pero están orientados principalmente a la restauración fotográfica y al mercado de fotógrafos profesionales en donde el uso de imágenes digitales ha tenido una penetración mucho mayor en nuestro país.

A finales de los 90, Kodak fué pionero en el mercado digital de consumo mexicano lanzando los servicios de Kodak Image Magic para la creación y manejo de imágenes digitales para el aficionado. Pero debido a la falta de conocimiento de la tecnología por parte del consumidor y al bajo nivel de penetración de la PC y la Internet, estos servicios no tuvieron el auge esperado.

Un segmento de mercado que tradicionalmente era muy pequeño, es el de los jóvenes entre 16 y 23 años. Actualmente las grandes empresas fotográficas desarrollan estrategias para atraer a los jóvenes hacia el mercado fotográfico, mediante equipos digitales que hacen de la fotografía una actividad divertida. Es así que pronto comenzarán a verse en el mercado mexicano cámaras de imagen fija con capacidad de grabación de video y de reproducción de MP3, lo cual integrará a este segmento que tradicionalmente no participaba de la fotografía. Esto abre una posibilidad más de negocio para las empresas que logren atraer a este grupo de consumidores hacia sus tiendas de fotografía.

Hoy día la aparición de cámaras digitales en el mercado mexicano y la creciente demanda por la digitalización de imágenes, aunados a una mayor confianza por parte del consumidor hacia los sistemas computarizados, abre una gran oportunidad de negocio para los detallistas fotográficos, los cuales dejarán de ser tiendas fotográficas para convertirse en centros de proceso de imágenes.

3.4.1 Mercado de imágenes digitales en la Ciudad de México

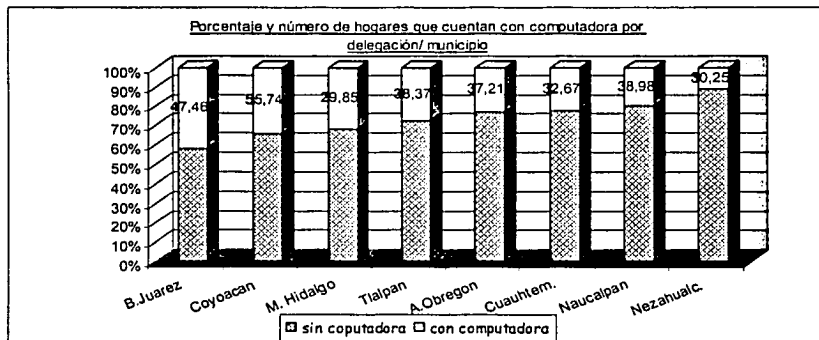
Como hemos visto, la tendencia del mercado fotográfico hacia la digitalización, lejos de ser una amenaza para los negocios especializados en fotografía, abre oportunidades para los empresarios deseosos de adoptar nuevas tecnologías, para

ofrecer servicios de calidad a este nuevo sector de consumidores que demandará servicios de digitalización y manejo de imágenes, almacenamiento e impresión.

En el mercado mexicano serán sembradas más de 100,000 cámaras digitales al finalizar el año 2001, de las cuales se calcula que un 50% serán adquiridas por residentes de la Ciudad de México con nivel de ingreso principalmente A/B, que se localizan entre el grupo de consumidores innovadores y que cuentan con un equipo de cómputo y acceso a Internet. En los próximos 5 años, la reducción gradual de precios que se observará, impulsará la penetración de los hogares con nivel de ingreso C+ y posiblemente en los próximos años también algunos hogares de nivel C.*

Debido a que para poder manipular imágenes digitales, ya sea que se hayan producido mediante una cámara digital o un escáner de documentos, es necesario tener acceso a un equipo de cómputo, podemos considerar que los servicios de almacenamiento, edición e impresión de imágenes digitales serán demandados principalmente por los hogares que cuenten con un equipo de cómputo.

Gráfico 3D. Hogares con computadora en la Ciudad de México y área metropolitana



Elaborada con datos del INEGI, Censo 2000 (solo se muestran las delegaciones con mayor porcentaje)

* Ni veles de ingreso según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 21.46% de los hogares en la Ciudad de México cuentan con computadora, esto es un total de 451,553 hogares. Es evidente que en las zonas de mayor ingreso existe una mayor incidencia de hogares que cuentan con computadora, principalmente en la delegación Benito Juárez en la que el 41.53% de los hogares cuentan con un equipo de cómputo, seguida por Coyoacán con el 34.19%, Miguel Hidalgo 31.60%, Tlalpan 27.38% y Álvaro Obregón 22.76% (ver gráfico 3D).

Según estudios realizados por PMA International en Estados Unidos, el 77% de las cámaras digitales fueron adquiridas principalmente para poder enviar imágenes por correo electrónico, lo que indica, que podemos esperar que los usuarios mexicanos de estas cámaras serán quienes tengan acceso a Internet.

Según estudios realizados por BIMSA, en la Ciudad de México el 10% de la población entre 18 y 65 años, es decir aproximadamente 1 millón 200 mil habitantes, hace uso regular de la red ya sea a través de un equipo propio, un servicio público o una conexión en el trabajo. De este total de usuarios el 63% son hombres y 37% mujeres. Y nuevamente el 50% de estos usuarios pertenece a los niveles de ingreso AB y C+, el 31% son de nivel C, y el 19% de los usuarios son de nivel D y E¹³.

3.5 Hábitos de compra y uso de cámaras y servicios digitales

Debido a que aún no existen estudios sobre el comportamiento del usuario de cámaras digitales en México, tomaremos los resultados de estudios en Estados Unidos para estimar la tendencia que se podría observar en los consumidores mexicanos durante los próximos 5 años.

Nos dice un estudio realizado por PMA Marketing Research que a 4 años de la introducción de cámaras digitales al mercado de aficionados, el 70% de los consumidores que han adquirido una cámara digital no la ven como un sustituto de su cámara tradicional sino como un complemento¹⁴, por lo que no se espera en un futuro cercano una afectación importante al mercado de película y fotoacabado

¹³ Estudio general de medios, Noviembre 2001; BIMSA

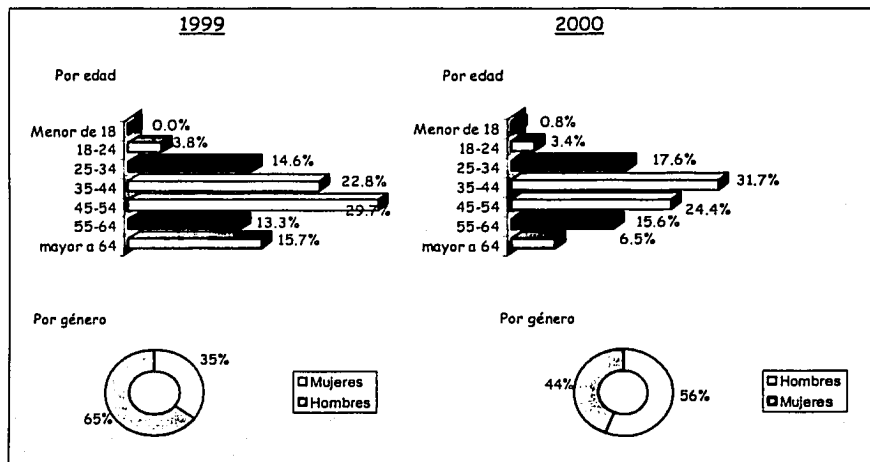
¹⁴ Cfr. Photo Marketing Association; "Digital Makes its Debut: Digital Camera Purchasing and Usage Habits."; p.6

tradicional en nuestro país. Sin embargo quienes crean actualmente imágenes digitales, requerirán servicios que actualmente no existen en la Ciudad de México.

3.5.1 ¿Quién es el comprador de cámaras digitales?

Las cámaras digitales aún se encuentran en una etapa temprana de adopción ubicadas en su mayoría entre compradores de sexo masculino orientados hacia la tecnología. Igualmente debido al valor inicial de las cámaras digitales éstas han sido adquiridas por hombres de mediana edad con capacidad de compra. Sin embargo debido a la reducción gradual de precios, esto tiende a cambiar; como podemos ver en la gráfica 3E el promedio de edad de compra ha disminuido en 3 años. Igualmente debido a que las grandes compañías desarrollan cámaras cada vez más sencillas en su operación existe un número cada vez mayor de mujeres que se inician en la fotografía digital.

Gráfica 3E Compra de cámaras digitales por edad y género

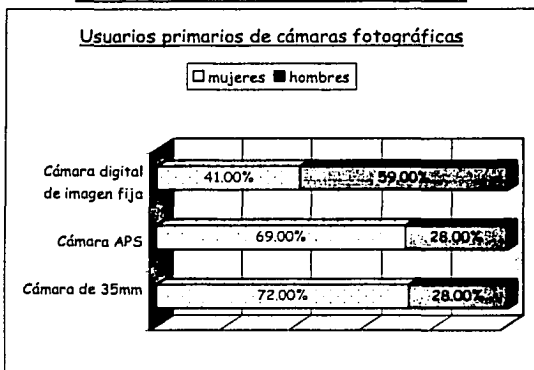


Fuente: Photo Marketing Association Lat.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando comparamos a los usuarios primarios de cámaras (ver gráfica 3F), mientras que las mujeres son la mayoría de los usuarios de cámaras convencionales, los hombres tienden a ser los usuarios primarios para cámaras digitales. Esto debido a la tendencia de los hombres a usar con mayor frecuencia que las mujeres las computadoras y la Internet. Sin embargo conforme las cámaras digitales sean aceptadas por la mayoría de los fotógrafos amateurs su demografía será más parecida a los perfiles de las cámaras de película.

Gráfica 3F Uso de cámaras por género



Fuente Photo Marketing Association

Entonces podemos decir que la adopción de cámaras digitales por parte de los consumidores de sexo femenino abrirá oportunidades de negocio en el fotoacabado de imágenes digitales, esto debido a que las mujeres son quienes realizan con mayor frecuencia impresión de fotografías, copias y ampliaciones.¹⁵

3.5.2 Uso de cámaras digitales

Aunque el mercado global de cámaras digitales crece rápidamente aún no se ha registrado una canibalización importante en las ventas de cámaras y película

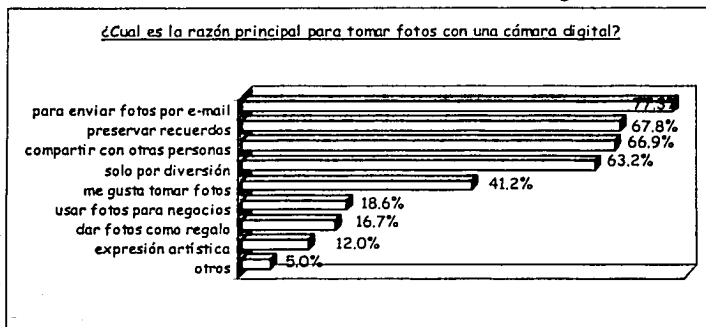
¹⁵ *Ibidem*; p. 5

ESTADO CON
FALLA DE ORIGEN

tradicionales. Según estudios realizados por PMA el 69% de las cámaras adquiridas durante al año 2000 fueron adquiridas como un equipo adicional y no como un sustituto de una cámara tradicional. Pero entonces ¿por qué el fotógrafo aficionado decide adquirir y usar una cámara digital?

Los fotógrafos aficionados tienen una variedad de razones para usar una cámara digital para crear imágenes, entre las principales están: la posibilidad de enviar imágenes a través de Internet, conservar sus imágenes por largo plazo y compartirlas con amigos y familiares (ver gráfico 3G).

Gráfica 3G Razones de uso de cámaras digitales



Fuente: Photo Marketing Association Lat.

3.5.3 ¿Cuál es el destino de las imágenes digitales?

Una vez que el fotógrafo aficionado captura imágenes mediante una cámara digital podrá decidir entre borrarlas o conservarlas y por supuesto compartirlas.

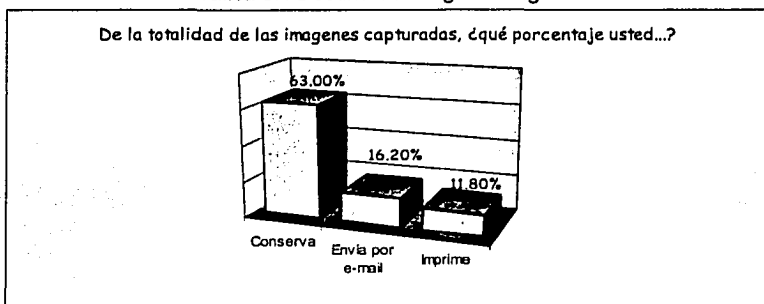
Según estudios realizados por PMA se conoce que el porcentaje de fotografías digitales que se conservan es de 63%. De este total el 16.3% son compartidas mediante correo electrónico o publicadas en Internet mediante los servicios existentes.

Como podemos ver en la gráfica 3H del total de imágenes capturadas hoy en día, sólo el 11.8% se imprimen, lo cual coincide con el hecho de que la razón

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

principal de uso de una cámara digital es para enviar imágenes por Internet y correo electrónico. Sin embargo el número de usuarios de cámaras digitales que deciden imprimir sus fotografías se ha incrementado de un 54.3% en 1999 a un 57.1% en el 2000; esto debido, principalmente, al aumento en la calidad de las imágenes digitales y al incremento de mujeres que emplean cámaras digitales.

Gráfica 3H Destino de imágenes digitales



Fuente Photo Marketing Association Lat.

Aunque el número de impresiones de imágenes digitales parece bajo, es importante destacar que, quienes usan cámaras digitales, capturan muchas más imágenes que quienes emplean una cámara de película, sumando un total de aproximadamente 210 fotos por año, lo que equivaldría a 9 rollos de película fotográfica de las cuales al menos 24 imágenes son impresas.

Según estudios realizados por Digital Imaging Marketing Association, del total de hogares que emplearon una cámara digital, el 26% han realizado impresiones de imágenes digitales para lo cual, el 92% empleó impresoras de escritorio, y el 8% restante acudió a un servicio especializado. Otro dato interesante que se obtuvo del estudio es que el 63% de los usuarios de cámaras digitales consideran que es entre "importante" y "extremadamente importante" imprimir las imágenes obtenidas. Entonces ¿por qué no se imprime un porcentaje mayor de imágenes?. Podemos decir que lo anterior se debe, principalmente, a que aún no existen los servicios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

suficientes ni los dispositivos caseros que logren satisfacer las necesidades de calidad, precio y conveniencia del fotógrafo aficionado.

Debido a que la impresión de fotografías es una importante fuente de ingresos para los detallistas fotográficos en México, es importante observar las tendencias del mercado digital, especialmente el americano para estimar las necesidades futuras de los consumidores mexicanos y atenderlas oportunamente, ofreciendo un servicio de uso fácil, rápido y de calidad que atraiga a los nuevos usuarios de cámaras, especialmente al género femenino, ya que este segmento de consumidores es el que solicita más impresiones, reimpresiones, y ampliaciones. Además debido a las herramientas digitales al alcance del detallista fotográfico existe también una oportunidad rentable de negocio en la posibilidad de convertir las fotografías de sus clientes en postales, tarjetas de felicitación y otro tipo de regalos como la impresión de sus fotografías favoritas en camisetas, calcomanías y tasas, entre otros.

3.5.4 Almacenamiento de imágenes digitales

Otro aspecto que es importante para los usuarios de cámaras digitales es el almacenamiento de imágenes pues una tercera parte de los usuarios tienen planes de conservar sus imágenes a largo plazo empleando principalmente discos compactos (CD), dispositivos magnéticos (disco flexible y discos zip) y servicios de almacenamiento en línea. Lo anterior también ofrece una oportunidad de negocio para los centros fotográficos especializados quienes podrán proporcionar estos servicios con equipos que requieren de un mínimo de inversión¹⁶.

Según un estudio de DIMA sobre la satisfacción del comprador de cámaras digitales el 97.4% de los usuarios de cámaras con resolución de 3 megapíxeles o más, están satisfechos con la calidad de sus fotografías, mientras que sólo el 66.7% de quienes compraron una cámara de 1 megapíxel están satisfechos con los resultados. Aunque el precio de venta de una cámara y el costo de las impresiones es considerablemente más alto la gran mayoría de los usuarios están satisfechos con los costos de operación. Sin embargo la minoría estaba 100% satisfecho con las

¹⁶ Cfr. "Digital Camera Market Penetration Will Double Again This Year, Say Consumers" *Info Trends News*, March 13, 2001; www.infotrends-rgi.com

impresiones obtenidas. Lo anterior debido a que entre más alta sea la resolución de una cámara digital, será posible hacer impresiones de mejor calidad y de mayor tamaño, es decir que una cámara de mayor resolución producirá imágenes muy cercanas a las que se producen mediante sales de plata.

3.6 Competencia en el mercado de imágenes digitales

Los cambios en tecnología fotográfica tienen ahora una importancia capital en nuestra industria, que deberá estar preparada para aprovechar la inercia que se crea sobre futuras demandas de consumo por bienes y servicios o por cambios en las preferencias de los actuales consumidores a consecuencia de estos importantes acontecimientos. Estos cambios no sólo tendrán efecto en la demanda, sino que también han abierto las puertas de la industria fotográfica a nuevos competidores.

Actualmente compañías que tradicionalmente han destacado en la industria electrónica, ingresan en el mercado de captura de imágenes fijas con gran éxito, representando una fuerte competencia para las grandes empresas consolidadas en el mercado fotográfico. Algunas de las compañías de electrónicos que hoy compiten con equipo fotográfico son HP, Sony, Epson, Sanyo, Toshiba, Casio y Samsung; inclusive actualmente Sony ocupa el liderazgo en ventas de cámaras digitales en el mercado americano.

Del mismo modo, los distribuidores y detallistas de equipo electrónico y equipo de cómputo, son hoy día los principales puntos de venta de cámaras digitales, representando así una competencia directa para las tiendas fotográficas especializadas.

En el negocio de impresión fotográfica podemos ver que la impresora de escritorio es una clara competencia para los negocios de fotoacabado, ya que la fotografía digital permite el manejo e impresión de imágenes en el hogar mediante un equipo de cómputo y una impresora de inyección tinta cuyo precio varía entre 800 y 2,000 pesos. Como hemos dicho ya el 92% de las impresiones de imágenes digitales fueron realizadas con impresoras de escritorio. Sin embargo la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de impresión es baja. Mientras que la satisfacción de

los consumidores que imprimen sus imágenes en servicios especializados es alta, por lo que es muy probable que una gran parte de consumidores que inician imprimiendo sus imágenes en casa decidan cambiar a servicios especializados.

Otro competidor importante para el sector de tiendas especializadas son las tiendas de mercadeo masivo y tiendas departamentales. Las tiendas de mercadeo masivo compiten no sólo en venta de equipo fotográfico, sino que compiten en el negocio de fotoacabado. Estas tiendas tienen la ventaja de tener un tráfico cautivo de consumidores, además de que por su mezcla de producto, pueden ofrecer mejores precios. Es por ello que en el futuro representarán un competidor importante en el proceso de imágenes digitales. Actualmente las tiendas Wal-Mart ofrecen servicios digitales para el mercado americano con gran éxito, por lo que podemos esperar que estas tiendas serán un importante competidor también en México.

En cuanto a los servicios de impresión hoy día existen sólo algunos centros de impresión de imágenes digitales operando en la ciudad de México, la mayoría de ellos invierten poco o casi nada en la promoción de sus servicios digitales. Otros negocios que han ingresado al mercado de imágenes digitales son los *burós digitales* los cuales están orientados principalmente al mercado de fotografía profesional y comercial en dónde la tecnología digital ha tenido una penetración muy importante.

Sin embargo, es necesario estar atentos al posible surgimiento de nuevos competidores durante el 2002, ya que según estudios de PMA Latinoamérica en México se concretaron ventas de 50 equipos de fotoacabado digital durante el 2001. Es así que las tiendas fotográficas especializadas consolidadas en el mercado tendrán la ventaja al ubicarse en un nicho de mercado en crecimiento.

Como mencionamos, se estima que al cierre del año 2001 se habrán colocado en el mercado mexicano más de 100,000 cámaras digitales, las cuales estarán ubicadas en un 50% en la Ciudad de México en zonas de alto poder económico y entre la población de mayor nivel de escolaridad. Los usuarios de estas cámaras captarán en promedio más de 200 imágenes al año y estarán dispuestos a imprimir aproximadamente un 11% de estas imágenes lo cual es un total de más 1 millón de imágenes que serán impresas durante el año 2002. Este mercado crecerá a una tasa mínima compuesta de 35% anual hasta el 2006 llegando a ser un mercado de 5

billones de pesos. La ventaja competitiva estará en quienes logren colocarse primero en la mente del consumidor como un servicio de impresión fácil, rápido, de calidad, divertido y con un alto nivel de atención a clientes, éstos serán los que logren hacer de la transición de la fotografía análoga a la fotografía digital un negocio rentable.

3.7 Entorno socioeconómico

"Tras dos semanas de intensos combates, tropas de la Alianza del Norte asaltaban ayer desde dos frentes la ciudad de Kunduz y arrinconaban a los comandantes talibanes de origen extranjero (...) La aviación estadounidense castigó presuntos escondites terroristas...". Periódico El Universal, 25 de noviembre 2001.

Estas son las noticias que encabezan los diarios desde el 11 de septiembre, fecha en que ocurrieron los ataques terroristas a Estados Unidos. Estos ataques no sólo conmocionaron al mundo, que hoy se une en contra del terrorismo, sino que afectaron importantemente la economía mundial profundizando la desaceleración económica que se hizo evidente desde principios del año 2001.

El National Bureau of Economic Research, NBER de Estados Unidos, considera que la recesión se inició en marzo del 2001, mucho antes de los atentados del mes de septiembre. Según cifras publicadas por el Departamento de Comercio, el producto interno bruto estadounidense comenzó a caer en el tercer trimestre del 2001. Esta recesión es la primera que afecta a E.U. desde la de 1990 y pone fin a 10 años de expansión económica¹⁷.

Por su parte los analistas de Morgan Stanley redujeron sus pronósticos de crecimiento del Producto Interno Bruto mundial para el año 2002 del 1.8% al 1.6% como consecuencia de la desaceleración productiva del mundo industrial.

La firma redujo los pronósticos de crecimiento para los países europeos en el 2002 del 1.5% al 0.8% y el estimado para el crecimiento de EE.UU. cayó del 1% al 0.2%. Al haber reducido los pronósticos para los países europeos y E.U., que

¹⁷ Reuters; "Declaran en recesión a la economía de EU"; El Universal; 25 de noviembre de 2001; p. A27.

constituyen el 43% de la economía mundial, el panorama económico global se debilitó consecuentemente.

El analista Stephen Roach estima que la economía mundial continuará la tendencia hacia la baja que se profundizó después de los acontecimientos del 11 de septiembre. Sin embargo, Roach agregó que continúa sintiéndose optimista de que ocurrirá una recuperación en forma de V en el segundo semestre del 2002 debido al impacto de las políticas de estímulo, a los menores precios del crudo y al final de la liquidación de inventarios.

De cualquier modo, las economías mundiales todavía enfrentan dificultades debido a la desaceleración en el crecimiento industrial, así como la anémica perspectiva de crecimiento en la demanda en los países emergentes.

El analista agregó que al contrario de recesiones previas que comenzaron en pequeños países asiáticos, la desaceleración económica actual es el resultado del debilitamiento en EE.UU. y en el resto del mundo industrializado, lo cual crea un panorama más difícil desde el cual sobreponerse¹⁸.

El panorama para nuestro país no es más optimista; debido a que actualmente el mundo está integrado en una economía global cuyo centro es principalmente Estados Unidos, esta recesión afectará principalmente a los países cuya economía está fuertemente ligada a la economía americana, entre ellos México. Es por lo anterior que el Fondo Monetario Internacional (FMI) modificó por cuarta ocasión en el año sus pronósticos sobre el crecimiento mundial y para México. El FMI estima que en el año 2002 el crecimiento del PIB de nuestro país será de 1.4%, en lugar de 1.7% previsto por la Secretaría de Hacienda. Sin embargo, el organismo destacó la solidez de la política fiscal y monetaria que mantienen las autoridades mexicanas, elementos que han mantenido la confianza de los inversionistas. Según el FMI, el PIB mundial será de 2.4% durante el 2001 y se mantendrá en ese nivel en el 2002, aunque redujo sus estimaciones de crecimiento para Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

¹⁸ Cfr. Alberto Aguilar; "Baja Morgan Stanley sus pronósticos para el 2002"; *EsMas Noticias*, 26 de noviembre, 2001; <http://www.esmas.com>

De este modo las expectativas de crecimiento gestadas por un nuevo gobierno comprometido a trabajar por el crecimiento real de la economía, han sido frenadas principalmente por factores externos a nuestra economía y en segundo término por la incapacidad de nuestros legisladores de desligarse de una cultura populista que pretende resolver los problemas económicos en el corto plazo con soluciones que a la larga no favorecen el crecimiento sostenido de nuestra economía.

Es así que el fracaso de la reforma fiscal ata nuevamente el lastre que impide el despegue de la economía: la dependencia en los ingresos petroleros y uno de los niveles más bajos de recaudación fiscal a nivel mundial. Con lo anterior se imposibilita al gobierno para invertir en la infraestructura que el país requiere y de este modo impulsar el crecimiento de la economía.

Es así que los principales indicadores económicos para los próximos 5 años se estiman en lo siguiente:

	2002	2003	2004	2005	2006
PIB (US\$ Millones)	658,653.6	699,970.6	746,456.2	787,225.8	842,611.1
PIB (variación anual en %)	1.4%	4.5%	5.1%	5.5%	6.2%
Actividad Industrial (variación anual en %)	2.5%	6.1%	5.0%	5.3%	5.8%
Ventas al Menudeo (variación anual en %)	3.3%	5.1%	6.1%	5.3%	5.2%
Desempleo Abierto (%)	2.2%	2.1%	1.8%	1.7%	1.8%
Precios al Consumidor (variación anual en %)	4.7%	4.0%	4.0%	4.4%	3.2%
Tasa de Interés (CETES 28 días, anual, final del periodo)	8.2	7.6	6.8	6.1	5.3
Tipo de Cambio (Pesos por US\$, final del periodo)	9.8	10.3	10.9	11.1	11.7
Saldo de la Cuenta Corriente (US\$ millones)	-18,798.8	-19,840.2	-21,824.3	-24,006.7	-26,407.4
Balanza Comercial (US\$ millones)	-9,834.0	-11,698.1	-11,587.4	-13,523.2	-13,046.1
Exportaciones (FOB, US\$ millones)	209,760.0	224,448.2	207,283.6	211,429.3	222,034.0
Importaciones (FOB, US\$ millones)	219,594.0	236,146.3	224,071.1	228,552.5	239,980.1
Reservas Internacionales (US\$ millones)	44,365.0	49,688.8	54,657.7	59,576.9	62,555.7

Fuente: ICB, diciembre 2001¹⁹

Como podemos observar en la tabla anterior aunque para el siguiente año el panorama no es muy optimista a partir de año 2003 la economía mexicana iniciará un crecimiento sostenido impulsado principalmente por el repunte de la economía

¹⁹ Interacciones Casa de Bolsa; "Estimaciones Económicas 2001 – 2006E"; Diciembre 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

americana, la cual según los analistas, comenzará su ascenso a partir del segundo semestre del 2002.

Es así que podemos decir que desde el punto de vista económico el año 2002 será un año importante para invertir en proyectos que permitan a las empresas estar preparadas para aprovechar un posible repunte de la economía mexicana y por consiguiente el aumento en la demanda de bienes y servicios a partir del segundo semestre del 2002.

Desde el punto de vista de mercado, este es el momento de invertir en la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de asesoría y servicios de un número creciente de fotógrafos aficionados que deciden crear imágenes digitales a través de un escáner o de una cámara digital.

CAPITULO IV

ANÁLISIS INTERNO AMERICAN PHOTO

Te voy a tomar una foto, para que si te vas, te quedas...
Catalina Herrera, Fotógrafa Profesional

4.1 Panorama general American Photo, S.A.

American Photo es una de las principales cadenas de tiendas fotográficas especializadas en la Ciudad de México. Desde 1895, año en que se abrió la primera de sus tiendas en la zona centro de la ciudad, American Photo ha sido uno de los principales puntos de venta al detalle de artículos fotográficos, tanto para amateurs como para fotógrafos profesionales. American Photo ha destacado por la calidad de sus productos y servicios fotográficos pero principalmente por su atención a clientes, la cual se brinda de manera personalizada por especialistas en fotografía.

4.1.1 Concepto de Tienda

Las tiendas American Photo han sido diseñadas bajo el concepto de tienda abierta, con lo cual se busca que el cliente se sienta motivado a entrar a las tiendas para recorrer los anaqueles y mostradores, para elegir entre la amplia selección de equipos, productos y accesorios fotográficos exhibidos.

Es importante para American Photo crear y conservar la confianza de sus clientes, de manera que cuando entren a una tienda AP encuentren una amplia variedad de productos y servicios fotográficos y sobre todo atención personalizada. Las tiendas AP, por lo general, procuran mantener niveles de inventario que permitan un nivel de servicio del 90%, es decir, el objetivo es que el cliente siempre encuentre lo que busca.

Es responsabilidad de los gerentes de tienda crear un ambiente en que el cliente tenga la confianza para acercarse al mostrador seguro de que encontrará respuesta a sus dudas y necesidades de equipo, accesorios y servicio de fotoacabado e impresión. Es por ello que las tiendas AP cuentan con personal

capacitado con un promedio de 10 años de experiencia en el sector fotográfico, con lo que se busca brindar un servicio verdaderamente especializado, lo cual le da a American Photo una ventaja competitiva sobre los grandes detallistas.

Actualmente American Photo cuenta con 6 tiendas ubicadas estratégicamente en la Ciudad de México y la zona metropolitana, estas tiendas se encuentran en:

- ⇒ Perisur – Centro Comercial Perisur
- ⇒ Universidad – Centro Comercial Plaza Universidad
- ⇒ Valle – Av. Universidad no. 907, Col. del Valle
- ⇒ Insurgentes – Centro Comercial Galerías Insurgentes
- ⇒ Satélite – Centro Comercial Plaza Satélite
- ⇒ Foto-Mex Neza – Ave. A. López Mateos 76, Cd. Nezahualcoyotl.

4.1.2 Productos y servicios

Desde sus inicios, American Photo ha sido líder en tecnología, ofreciendo a sus clientes lo último en el mercado de imágenes fotográficas. Actualmente sus tiendas ofrecen una variedad de 1500 productos y servicios, entre los que destacan:

- Servicios de fotoacabado de película 110, 135 y APS*
- Servicios especiales de fotoacabado (proceso de blanco y negro, Ektachrome, restauración fotográfica, etc.)
- Película para fotografía profesional y amateur (110, 135 y APS)
- Cámaras fotográficas profesionales y para aficionados
- Accesorios (álbumes, marcos, etc.)
- Productos y equipos para revelado e impresión para fotógrafos profesionales
- Equipos, accesorios y consumibles para grabación en video
- Cámaras digitales y accesorios

* Advanced Photo System o sistema de fotografía avanzado.

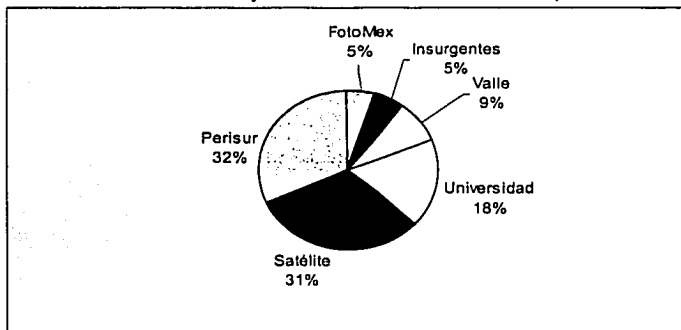
Entre la variedad de productos que se pueden encontrar en las tiendas American Photo destacan las siguientes marcas reconocidas:

- Kodak
- Canon
- Minolta
- Pentax
- Olympus
- Vivitar
- Nikon,
- Yashika

4.1.2.1 Servicios de fotoacabado

American Photo vende en promedio 110,000 rollos de película al año, y procesa aproximadamente 160,000 unidades, lo cual indica que la calidad en los servicios de fotoacabado es una de las razones principales por las que los clientes prefieren las tiendas AP. Como podemos ver en la gráfica 4A, el volumen de rollos para proceso, se concentra en las tiendas de mayor tráfico como son Satélite, Perisur y Universidad.

Grafica 4A. Porcentaje de volumen de fotoacabado por tienda



Fuente: APSA

Es importante mencionar que, además de los servicios de fotoacabado de imágenes para aficionados, AP cuenta con una amplia variedad de servicios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

fotográficos profesionales especializados, entre los que se encuentran el revelado de diapositivas y película blanco y negro. American Photo pone también a disposición de los consumidores trabajos profesionales de restauración, retoque y corrección de imágenes fotográficas mediante tecnología digital.

4.1.2.2 Certificación Kodak Express

Es importante señalar también que American Photo forma parte de la cadena de servicios *Kodak Express*, lo cual garantiza al cliente que sus fotografías serán procesadas con químicos de calidad certificada e impresas en el mejor papel. El formar parte del equipo *Kodak Express* no sólo garantiza la entrada a las tiendas AP de un alto número de consumidores que buscan calidad en el servicio de revelado e impresión, sino que permite gozar de beneficios como publicidad cooperativa, rebate por volumen de ventas, descuentos y ofertas especiales, capacitación gratuita para el personal de mostrador y laboratorio y asistencia a ferias comerciales y eventos relacionados con el mercado fotográfico

4.1.3 Talento humano

El equipo de trabajo de American Photo actualmente está integrado por 37 personas. Este equipo que está distribuido principalmente en las sucursales, está constituido por: 12 personas en laboratorios de fotoacabado, 18 personas en servicio a clientes y personal de mostrador, 3 supervisores de tienda y 4 personas en el área administrativa y de mercadotecnia.

El equipo de servicio a clientes y el personal de laboratorios, tiene un nivel educativo de medio a medio superior. Asimismo, con la finalidad de mantener los estándares de calidad de los servicios de fotoacabado y de atención a clientes, el personal recibe al menos 5 cursos de capacitación al año, en temas como materiales fotográficos, nuevos productos, calidad en el servicio y actualización tecnológica. Estos cursos son algunas veces impartidos directamente por nuestros proveedores o por instituciones y asociaciones empresariales.

El personal administrativo y directivo asiste puntualmente a las ferias y eventos nacionales e internacionales relacionados con la industria fotográfica, lo que permite

estar a la vanguardia en cuanto a la tecnología y demás factores que afectan a la industria de las imágenes.

Es muy importante para American Photo que todo el personal, en especial el personal de mostrador, esté altamente capacitado, ya que sólo de este modo es posible proporcionar un servicio de alto valor para sus consumidores, los cuales se acercan a las tiendas AP sabiendo que podrán encontrar no sólo equipos, accesorios y servicios de punta, sino que también encontrarán el servicio y asesoría personalizada que requieren.

4.1.4 Estructura organizacional

American Photo forma parte del Grupo Discom, el cual está formado por empresas mexicanas destinadas a satisfacer diferentes necesidades del mercado fotográfico. Entre estas empresas se encuentran: la representación exclusiva en México de Kis Laboratorios fotográficos uno de los proveedores de equipos de revelado e impresión fotográfica más importantes a nivel mundial; la cadena de tiendas fotográficas especializadas American Photo; y por último, aunque no menos importante, la cadena de tiendas fotográficas Photo Ya las cuales, aunque ofrecen servicios similares a los de las tiendas AP, son de menor tamaño y se ubican en zonas de menor ingreso que las tiendas American Photo.

Hasta hace 2 años American Photo formaba parte de Kodak Mexicana, y al ser adquirida por el Grupo Discom, la cadena de tiendas sufrió cambios en la estructura destinados a reforzar la imagen de marca y la calidad en el servicio.

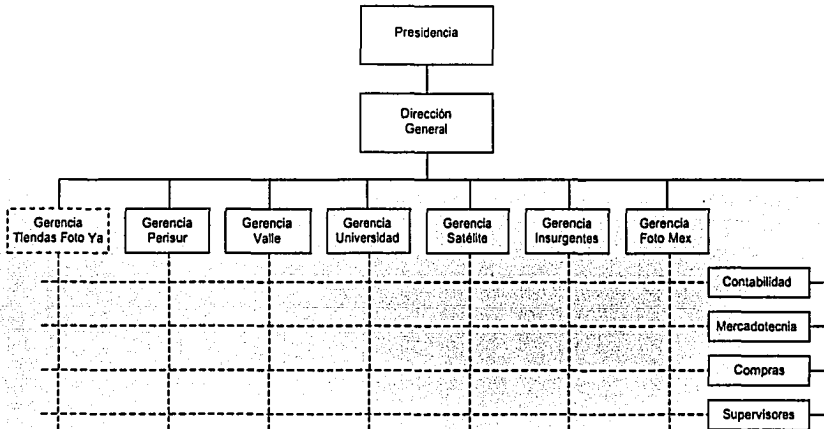
Las tiendas American Photo hoy reciben servicios administrativos y de soporte a operaciones de las oficinas corporativas del grupo, con la finalidad de optimizar gastos y de concentrar los esfuerzos de la gerencia de cada tienda en la atención a clientes y en la generación de tráfico hacia las tiendas, es decir en atraer a los clientes y concretar ventas.

Cada tienda es dirigida por un Gerente responsable del cumplimiento de las metas y del desempeño y satisfacción de su personal y por supuesto de la satisfacción del cliente. Asimismo, el Gerente de Tienda reporta a la Dirección General, ésta última, es responsable del desempeño de las cadenas de tiendas

fotográficas American Photo y Foto Ya, y del desarrollo de estrategias para el cumplimiento de objetivos.

El corporativo cuenta con un equipo de soporte conformado por las áreas de Contabilidad, Mercadotecnia, Compras y un equipo de Supervisores de tienda; estos últimos, se encargan de supervisar los niveles de calidad en el servicio de cada tienda, y de monitorear las acciones de la competencia. (véase gráfico 4B)

Cuadro 4B. Organigrama general de la cadena de tiendas American Photo



4.1.5 Ventas

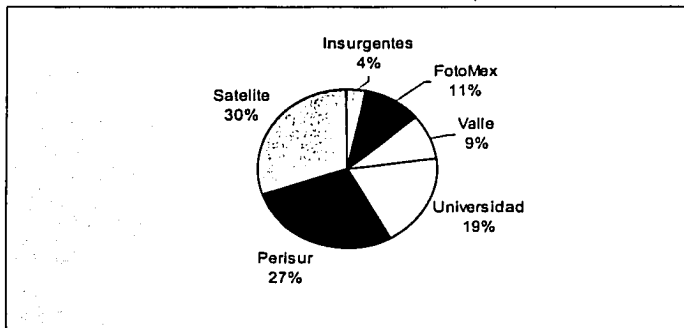
La experiencia de más de 100 años en el mercado mexicano, coloca a American Photo como una de las tiendas fotográficas especializadas de mayor prestigio en la Ciudad de México. Lo anterior se refleja en ventas promedio de 4 millones de dólares anuales en los últimos 5 años y en un crecimiento promedio de 10%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debido principalmente a la ubicación de las tiendas y al nivel de ingreso de la población que las frecuenta, más del 75% de los ingresos por ventas se generan en las sucursales Satélite, Perisur y Universidad (ver gráfica 4C).

La contribución de utilidades por tienda se da en similares proporciones que las ventas, siendo así la más rentable Satélite seguida de la tiendas de Perisur y Universidad.

Gráfica 4C Contribución de ventas por tienda



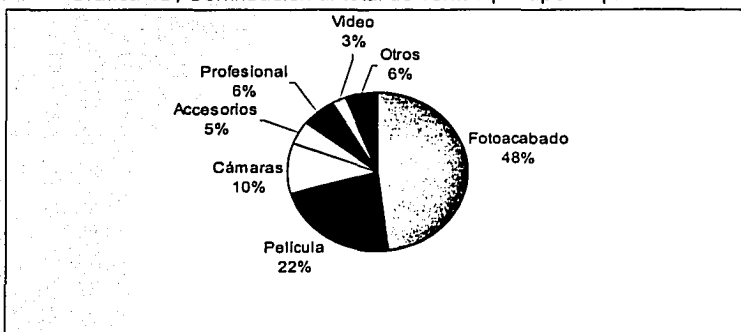
Fuente: APSA

Como mencionamos anteriormente, el fotoacabado es uno de los servicios que atrae más consumidores hacia las tiendas American Photo. Es por lo anterior, que la fuente principal de ingresos de American Photo es el servicio de fotoacabado principalmente el revelado e impresión fotográfica, el cual se realiza para los formatos 135, el aún popular formato 110 y el cada vez más aceptado formato APS.

Éstos servicios, como podemos observar en la gráfica 4D, representan casi un 50% de las ventas, seguidos de las ventas de película para aficionados y cámaras fotográficas point and shoot, es decir, cámaras compactas de fácil operación y de precio bajo y medio.

American Photo es también un punto de venta importante para artículos, equipo y consumibles para fotógrafos aficionados avanzados y fotógrafos profesionales.

Gráfica 4D, Contribución al total de ventas por tipo de producto



Fuente: APSA

4.1.6 Competencia

American Photo es parte del mercado fotográfico que se ubica geográficamente en la Ciudad de México y zona metropolitana. Es parte de uno de los canales de distribución y venta al detalle más importantes de la industria: las tiendas fotográficas especializadas. (véase gráfica 4E)

Dentro del sector de venta al detalle, las tiendas fotográficas especializadas comparten el mercado de distribución y venta al público de productos fotográficos con las tiendas de mercadeo masivo, las tiendas departamentales, las tiendas de conveniencia y con los distribuidores farmacéuticos.

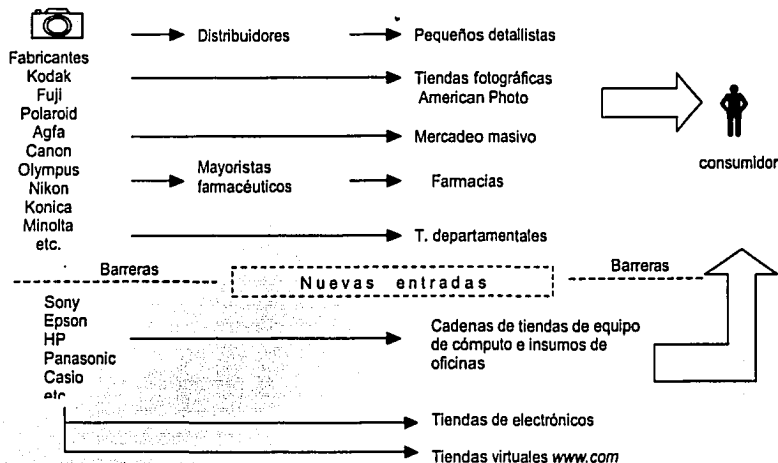
Recientemente con el surgimiento de la fotografía digital otro punto importante de venta de cámaras y consumibles para fotografía son las cadenas de tiendas de venta al detalle de aparatos electrónicos, equipo de cómputo y de artículos de oficina, al igual que los sitios de ventas en Internet o tiendas en línea. Todos estos puntos de venta representan una fuerte competencia en el negocio de venta de cámaras, película, accesorios y consumibles para fotografía.

En los últimos años las tiendas de mercadeo masivo han logrado atraer a los fotógrafos aficionados a sus tiendas ofreciendo mejores precios y la conveniencia de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar. Sin embargo las tiendas especializadas aún cuentan con la ventaja de tener un mejor servicio, atención personalizada y servicio especializado.

Gráfico 4E Mercado fotográfico en México



En cuanto a servicios tradicionales y especiales de fotoacabado, la competencia directa de American Photo son las demás tiendas fotográficas especializadas, ya que estas tiendas también ofrecen servicios especializados y tienen muchos años en el mercado; aunque el concepto de tienda abierta de American Photo, su ubicación conveniente y el número de sucursales, siguen siendo una ventaja sobre estos competidores.

En segundo lugar tenemos a las tiendas de mercadeo masivo, entre ellas se encuentran principalmente la cadena de tiendas Wal-Mart seguida de Elektra y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comercial Mexicana. Estos puntos de venta son atractivos para el cliente ya que ofrecen precios bajos en sus servicios de revelado gracias a la mezcla de producto y su capacidad de negociación en precio por volumen con sus proveedores de artículos y consumibles fotográficos.

También tenemos a las pequeñas tiendas detallistas y negocios como farmacias y algunas tiendas de conveniencia, las cuales funcionan como puntos de recolección y entrega para los grandes mayoristas de fotoacabado como Mexicolor, estos puntos de venta tienen la ventaja principal de encontrarse muy cerca del consumidor pero no cuentan con servicios de revelado rápido (1 hora) y su calidad es variable. (Véase tabla 4F)

Tabla 4F Panorama de mercado por zonas de influencia de American Photo

<p><u>Zona Valle Insurgentes</u> AP (Valle, Universidad, G. Insurgentes) 25% Foto Riviera 10% Walmart 25% Comercial Mexicana 5% Carrefour 5% Foto Ya 3% Foto Diamante 5% Foto Konica 5% Cadenas de farmacias 8%, Pequeños detallistas 2%</p>	<p><u>Zona Perisur</u> APSA 18% Foto Perisur 18% Foto Express 18% Walmart 20% Cadenas de farmacias 15% Electra 6% Pequeños detallistas 5%</p>
<p><u>Satélite</u> Foto Satélite 15% AP C.C. Plaza Satélite 20% Walmart 25% Tiendas de mercadeo masivo 15% Cadenas de farmacias 15% Tiendas fotográficas 5% Pequeños detallistas 5%</p>	<p><u>Cd. Nezahualcoyotl</u> AP FotoMex 20% Foto Manguitas 15% Foto Remembranzas 15% Electra 10% Farmacias 10% Pequeños detallistas 25%</p>

Fuente: APSA

En American Photo el equipo trabaja para lograr hacer de la fotografía una experiencia grata mediante la orientación del cliente en cuanto a los productos más apropiados para el tipo de imágenes que éste desea obtener, y la situación en que las imágenes serán capturadas. American Photo no es una empresa que compite por

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

precio ya que la calidad en la atención al cliente es lo más importante. Sin embargo, se busca un precio competitivo sin que se sacrifique calidad en los productos y servicios que se brindan.

American Photo es una cadena de tiendas fotográficas especializadas, que se distingue de sus competidores por el nivel de calidad en el servicio, su ubicación conveniente y la experiencia que le dan más de 100 años en el mercado, lo cual le ha proporcionado su activo más valioso, la lealtad de sus clientes.

American Photo ha crecido y evolucionado junto con la industria fotográfica en México. Desde sus inicios AP ha buscado siempre ser líder del cambio y ha procurado contar con los equipos más actualizados y el personal más capacitado para enfrentar los retos tecnológicos. Hoy el avance tecnológico ofrece una nueva oportunidad de negocio para aquellos que estén dispuestos a evolucionar junto con las necesidades del mercado: la fotografía digital.

Es por lo anterior que AP se prepara para esta nueva etapa, en la que será una vez más una de las empresas que guían el cambio para dejar atrás a aquellas empresas que sufren el cambio.

4.2 Análisis de fuerzas del mercado fotográfico en la Ciudad de México



La tendencia del mercado según dicen algunos de los expertos es hacia la sustitución masiva de cámaras de película por cámaras digitales. Sin embargo en países como México en donde el ingreso anual *per cápita* apenas llega a los \$4,000 usd., y en donde sólo el 16% tiene estudios superiores no se considera que la cámara digital sustituya masivamente a la cámara de película en los próximos 10 años. Sin embargo la penetración de cámaras digitales en hogares de ingreso tipo A, B y C ubicados en la Ciudad de México será importante en los próximos 5 años alcanzando niveles hasta del 50%, lo cual representará más de 1 millón de hogares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Nuevas
entradas

Las cámaras digitales por sus características de funcionamiento han sido catalogadas no sólo como equipo fotográfico de imagen fija, sino que también se clasifican dentro de la familia de equipos electrónicos y entre los dispositivos periféricos de entrada para equipos de cómputo. Es por lo anterior que hoy día tiendas como Compu Price, Office Depot, Radio Shack y Office Max, entre otras, entran con éxito a la competencia por el mercado de imágenes fotográficas incluyendo cámaras digitales entre sus productos.

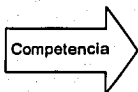
En cuanto a fotoacabado un competidor, que aunque indirecto, no menos peligroso, es la impresora de escritorio, la cual permite al fotógrafo aficionado imprimir sus imágenes digitales en la comodidad de su hogar. Estos equipos de escritorio cada día se acercan más a la calidad de impresión fotográfica, sin embargo los resultados aún no son del todo satisfactorios además de que el costo por impresión es elevado.



Clientes

Debido a que la tecnología digital es relativamente nueva en México, los clientes usuarios de cámaras digitales, buscarán puntos de venta y de servicios de respaldo manejo e impresión en los que reciban la atención de un experto que los pueda orientar en la utilización de sus equipos para obtener mejores resultados. Por lo que se puede afirmar que, quien sea capaz de atender estas necesidades contará con la lealtad de los consumidores.

Ya que la fotografía digital es una experiencia nueva para el fotoaficionado, éste buscará obtener una calidad lo más cercana posible a los haluros de plata, por lo que el precio en un inicio no será tan relevante para el consumidor que busca conservar un recuerdo.



Actualmente no existe gran competencia en el mercado mexicano de servicios digitales, pero existen ya algunas tiendas fotográficas que brindan servicios para los clientes que los soliciten. Hasta el momento no se han registrado inversiones importantes en este sector, aunque tiendas como Wal-Mart ya han comenzado a evaluar el mercado mexicano para ofrecer los servicios de fotoacabado de imágenes digitales que actualmente ofrece en el mercado americano. Este gigante de los supermercados se perfila como el futuro principal competidor en el mercado de imágenes digitales.

4.3 Análisis SWOT o FODA

Para participar en este nuevo mercado American Photo deberá desarrollar estrategias que le permitan hacer uso de sus fortalezas y enfocarse en minimizar sus debilidades, de forma que pueda aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio en tecnología.

4.3.1 Fortalezas

☑ Atención especializada. En American Photo se busca satisfacer de manera integral las necesidades en materia fotográfica de sus consumidores.

☑ Personal capacitado. AP capacita constantemente a su personal de manera que tengan las habilidades necesarias para resolver las situaciones y dudas del consumidor al momento de elegir o utilizar equipo y consumibles fotográficos.

☑ Experiencia de más de 100 años en el mercado mexicano. Los consumidores reconocen la imagen de las tiendas, saben en dónde se encuentran y saben que ahí encontrarán un experto en fotografía dispuesto a servir.

☑ Revelado rápido de calidad certificada. Las tiendas AP forman parte de la franquicia Kodak Express, con lo cual aseguran el respaldo técnico y de marca por parte de Kodak Mexicana.

☑ Variedad en líneas de producto. En las tiendas AP se pueden encontrar líneas completas de productos (principalmente Kodak), de manera que el fotógrafo aficionado tiene una amplia gama de productos en cantidades suficientes para cubrir todas sus necesidades en materia fotográfica.

☑ Ubicación conveniente. Las tiendas están ubicadas dentro de grandes centros comerciales con altos niveles de tráfico, lo cual facilita la captación de audiencia.

☑ Concepto de tienda abierta. Las tiendas AP combinan la atención especializada con el concepto de autoservicio. Es así, que las tiendas tienen una distribución atractiva de forma que el comprador se siente invitado a entrar a mirar anaqueles y aparadores, elegir productos y concretar su compra.

☑ En American Photo se cuenta con el respaldo de marcas de productos y equipos fotográficos reconocidas.

☑ Apertura al cambio. En AP se busca evolucionar constantemente para satisfacer las necesidades del consumidor de manera oportuna y antes que la competencia.

☑ Relaciones con proveedores. AP mantiene relaciones cercanas con sus proveedores, lo que hace posible intercambiar información acerca de tecnología, capacitación y expectativas de mercado. Esta relación cercana le permite negociar mejores precios, condiciones de compra y altos niveles de servicio.

4.3.2 Limitaciones

• Precio. En comparación con las tiendas de mercadeo masivo los precios de AP son entre 5 % y 10% más altos, especialmente en fotoacabado. El mercado de fotoacabado en México, es altamente sensible a precio. El fotoacabado es la fuente principal de ingresos de AP por lo que se busca

ofrecer al cliente un alto valor por su dinero, ya que competir con precio con las grandes cadenas de supermercados es casi imposible.

- Nuestro personal está especializado en fotografía no en sistemas de cómputo y la nueva tecnología requerirá de conocimiento profundo del funcionamiento de estos equipos por parte de nuestro personal.

- Capital limitado, crédito bancario escaso en México y altas tasas de interés.

4.3.3 Amenazas

- Nuevas entradas. En el mercado de venta de equipos y consumibles fotográficos especialmente digitales, se agregan como competidores importantes las cadenas de tiendas de equipo de cómputo y equipos de oficina como Office Depot y Office Max.

- Desarrollo de nueva tecnología. Inicio de la comercialización masiva de cámaras digitales de imagen fija, las cuales no requieren de película y si el cliente lo desea, las imágenes producidas, pueden ser almacenadas y compartidas sin necesidad de revelado e impresión. El desarrollo de impresoras de escritorio de bajo precio, lo cual facilita la impresión de imágenes fotográficas desde la casa o la oficina.

- Reducción en los niveles de crecimiento de la economía.

- Atractividad del mercado. El mercado digital tendrá un gran atractivo por lo que la competencia será fuerte en los próximos años.

4.3.4 Oportunidades

- ☑ Nueva tecnología. El uso de cámaras digitales genera ya nuevas necesidades como son las de impresión, respaldo de imágenes digitales. Del mismo modo el uso de imágenes digitales implica nuevas formas de compartir recuerdos.

- ☑ Necesidad de asesoría en tecnología digital. Debido a que las cámaras digitales son una tecnología nueva, la mayoría de los compradores requerirán

asesoría técnica por lo que se considera que habrá mayor tendencia a acudir a una tienda especializada.

☑ Incorporación de nuevos sectores de la población al mercado fotográfico. Algunos fabricantes han puesto en el mercado cámaras digitales de imagen fija destinados al segmento de adolescentes.

☑ Insatisfacción de consumidores en el uso de impresoras de escritorio. Según estudios de mercado, los usuarios de cámaras digitales no están de todo satisfechos con los resultados de impresión de los equipos de escritorio, por lo cual estará dispuestos a obtener mejores resultados en puntos de venta que ofrezcan servicios convenientes.

☑ Nueva tecnología en equipos de fotoacabado. Existen ya en el mercado equipos híbridos que permiten combinar procesos tradicionales de fotoacabado con procesos digitales.

4.4 Matriz SWOT

En la matriz SWOT del cuadro 4G, se presenta una primera aproximación en el diseño de la estrategia de crecimiento para American Photo basada en el desarrollo de servicios orientados a satisfacer las necesidades de corrección, manejo, respaldo e impresión de imágenes digitales de un número creciente de usuarios de cámaras digitales de imagen fija. La nueva unidad estratégica de negocios también permitirá ofrecer nuevos servicios para el mercado actual de fotoaficionados mediante el empleo de procesos digitales.

Cuadro 4G. Matriz SWOT

	<u>Fortalezas</u>	<u>Limitaciones</u>
<u>Oportunidades</u>	<u>AP Digital</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliación del negocio mediante el desarrollo de nuevos servicios destinados a satisfacer necesidades de usuarios de cámaras digitales. ✓ Empleo de equipos híbridos y uso de tecnología digital en fotografía tradicional. ✓ Integración a la cadena de puntos de servicio de impresión por Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios altos ▪ Capital limitado ▪ Falta de especialización en sistemas de información <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de equipos híbridos para eficientar costos. ✓ Financiamiento para compra de equipo a través de proveedores. ✓ Aprovechamiento máximo de equipo
<u>Amenazas</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La entrada oportuna al mercado de fotografía digital aprovechando las fortalezas nos permitirá consolidarnos en el sector digital aventajando a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Será necesario capacitar intensivamente en materia digital al personal, de manera que sea posible conservar el nivel de servicio y calidad que será nuestra ventaja sobre los competidores que entrarán al mercado compitiendo con precio. ✓ Descremar el mercado

En el siguiente capítulo analizaremos con más detalle la estrategia de crecimiento y las acciones a seguir para el desarrollo de nuevos productos y servicios para el mercado fotográfico de imágenes digitales en la Ciudad de México.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V
AMERICAN PHOTO, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE
SERVICIOS DE FOTOACABADO DIGITAL

*Nuestro negocio es la fotografía,
todo lo demás son accesorios*
Jorge Espinosa, Director General American Photo

Como mencionamos en el capítulo anterior American Photo, es una empresa que siempre se ha caracterizado por ser líder del cambio. Hoy la tecnología en información e imágenes pone al alcance del fotógrafo aficionado una nueva forma para capturar, manipular y comunicar imágenes sin límites. Es por lo anterior que American Photo inicia una nueva fase estratégica de evolución hacia la fotografía digital y la meta es lograrlo sin perder su esencia y su propósito de servir al cliente que ve en la fotografía una forma de revivir y compartir experiencias que trascienden el tiempo y el espacio atrapadas en una imagen fotográfica.

5.1 ¿Quiénes somos?

American Photo es una cadena de tiendas especializadas en servicios y productos para el fotógrafo profesional y aficionado. Con más de 100 años de experiencia en el mercado seguimos brindando a nuestros clientes atención y asesoría especializada en productos y servicios fotográficos, siempre buscando nuevas y mejores formas para servir con calidad.

5.1.1 Nuestra misión

Proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de calidad para capturar y compartir recuerdos y comunicar ideas a través de imágenes fotográficas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1.2 Nuestra visión

Ser la mejor opción para adquirir productos, servicios y tecnología para captar, reproducir, procesar e imprimir imágenes.

5.1.3 Nuestros valores

- ⌘ Disponibilidad. Siempre dispuestos a atender y resolver las necesidades del cliente
- ⌘ Trabajo en equipo, en el que cada miembro es importante
- ⌘ Aprendizaje continuo
- ⌘ Creatividad. Buscar siempre la manera de hacer mejor nuestro trabajo
- ⌘ Responsabilidad. Actuar responsablemente con la sociedad y el medio ambiente

5.2 La evolución de APSA hacia un mundo de imágenes digitales

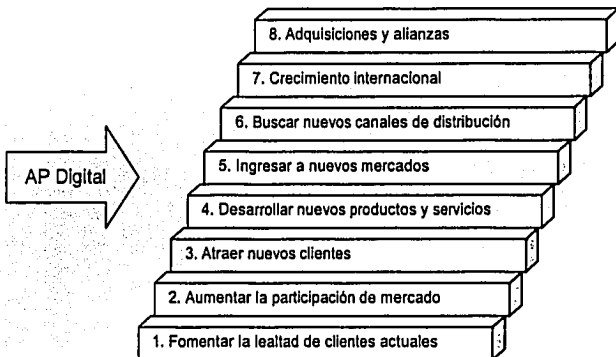
Si tomamos el modelo estratégico de crecimiento del cual nos habla el autor Peter Doyle, podemos observar que American Photo se encuentra en un momento de su vida como empresa en el que debe desarrollar nuevos servicios para sus clientes actuales, aprovechando las ventajas de una tecnología que revoluciona una vez más a la fotografía tanto profesional como amateur.

El surgimiento del mercado de imágenes digitales generará un nuevo tipo de fotógrafo aficionado, que aunque busca satisfacer la misma necesidad de capturar imágenes fotográficas para compartir recuerdos, tendrá al alcance nuevas formas para satisfacer dicha necesidad.

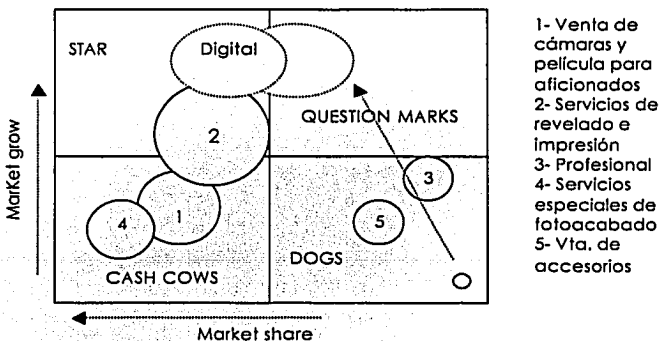
Lo anterior da a American Photo la oportunidad de crecer mediante el desarrollo de una nueva unidad de negocio que le permita satisfacer las nuevas demandas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sus actuales consumidores y las necesidades de un nuevo tipo de consumidor, el de la era digital.



Como vimos en capítulos anteriores este mercado tendrá un crecimiento importante por lo cual es indispensable para AP colocarse en una posición favorable desde el inicio. De acuerdo a las condiciones esperadas de mercado el portafolio de producto de AP se verá modificado de la siguiente forma:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

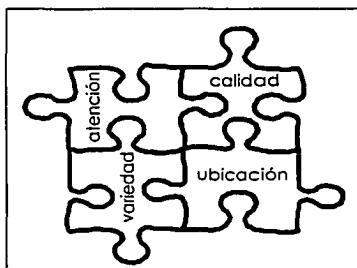
5.2.1 Objetivos estratégicos de crecimiento



- ❖ Ampliar nuestra gama de servicios fotográficos mediante el empleo de tecnología digital
- ❖ Ser la mejor opción en servicios digitales para el fotógrafo aficionado

5.2.2 Factores clave de éxito

Para entrar pisando fuerte en el mercado digital y lograr sus objetivos estratégicos, American Photo se basará principalmente en los factores que hasta ahora le han permitido lograr la preferencia de los consumidores.



En American Photo sabemos lo importante que es ubicarnos en donde están nuestros clientes, para proporcionar el mejor servicio acompañado de una gran variedad de productos de calidad reconocida

5.2.3 Fuerzas y Limitaciones vs. Oportunidades y Amenazas

Estos factores fortalecen a la empresa para poder así aprovechar las oportunidades de negocio en el mercado fotográfico mexicano, el cual experimentará cambios importantes derivados del surgimiento y consolidación de la fotografía digital.

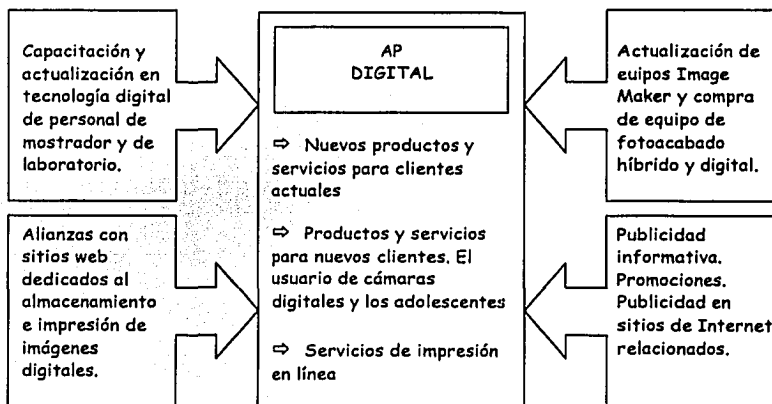
Sin embargo será necesario trabajar fuerte para minimizar las limitaciones, mediante capacitación, financiamiento y maximizar el aprovechamiento de equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



5.3 Estrategia de negocio

Una vista general de la estrategia a seguir para ingresar al negocio digital se representa en el siguiente diagrama:



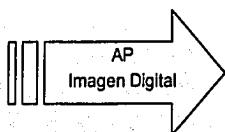
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta estrategia estará basada en la incorporación de una nueva unidad estratégica de negocio que llamaremos *AP Digital*.

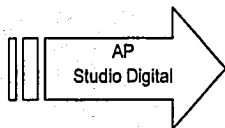
AP Digital ofrecerá al mercado de fotografía amateur las siguientes líneas de productos y servicios.

Líneas

Productos y servicios



- Impresión de imágenes digitales directo de tarjeta de memoria, floppy o CD.
- Respaldo de imágenes en CD, Picture Disk, Floppy disk
- Escaneó de fotografía impresa
- Corrección de imágenes: ojos rojos, agregar, cortar
- Personalización de imágenes: agregar texto o marco
- Escaneó y respaldo de negativos en CD
- Servicios de impresión en línea



- Retrato
 - Estudio fotográfico
 - Eventos especiales
- Fotografía instantánea (pasaporte, credencial, infantil, etc.)
- Restauración fotográfica
- Impresión de calendarios, tarjetas de felicitación, postales y tarjetas de presentación
- Impresión en camisetas, etiquetas, tazas, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3.1 Acciones a seguir

Para lograr los objetivos estratégicos será necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Rehabilitar y actualizar los equipos digitales Image Maker
- ✓ Adquirir nuevos equipos digitales e híbridos
- ✓ Capacitación y actualización del personal de mostrador y de laboratorio en los tópicos de:
 - Actualización en fotografía digital, tanto en el uso de cámaras digitales como en su funcionamiento.
 - Entrenamiento en el manejo de imágenes por computadora.
 - Actualización en impresión de imágenes digitales.
- ✓ Informar a los consumidores de la existencia de estos servicios mediante publicidad informativa y mediante el uso del beneficio de la publicidad cooperativa
- ✓ Promociones. Impresiones y servicios gratis con la compra de productos y servicios tradicionales y digitales con la finalidad de dar a conocer la nueva línea de servicios digitales.
- ✓ Publicidad en Internet y links con sitios de tráfico importante. Será importante publicitar los nuevos servicios en sitios de Internet nacionales de alto tráfico, como Terra, Todito, EsMas, entre otros.
- ✓ Alianzas estratégicas con sitios de Internet dedicados al almacenamiento e impresión de imágenes fotográficas como son: Ofoto, Kodak Picture Center Online y Photo Net, entre otros.

5.3.2 Requerimientos de inversión en equipo

Para llevar a cabo el proyecto, será necesario realizar inversiones en equipo nuevo, estas inversiones se detallan en tabla 5A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 5A. Requerimientos de Inversión en equipo

Inversión				
Concepto	Cant	Monto	Total	Compra
Mini Estudio Digital Plus Kodak con escáner de película y quemador de CD	3	148,800	\$446,400	Ene 2002
Equipo híbrido Sistema 88 (50%)	1	790,500	\$790,500	Ene 2002
Cámara digital DC4800	3	6,956	\$20,868	Ene 2002
Eq. Computo HPC/monitor alta definición	3	12,800	\$38,400	Ene 2002
Impresora Digital	3	27,900	\$83,700	Ene 2002
Rehabilitación de equipo	4	3,000	\$12,000	Ene 2002
Total de Inversión			\$1,391,868	

Estos equipos permitirá brindar los servicios digitales mencionados ya que cuentan con las siguientes capacidades y especificaciones técnicas:

Kodak Mini Estudio Digital Plus

- ✓ Cámara digital
- ✓ CPU Monitor de alta resolución Software Scanner
- ✓ Lector de tarjetas Compactflash
- ✓ Escáner de película
- ✓ Escáner de cama plana
- ✓ Caja de Luz
- ✓ Quemador de discos
- ✓ Impresora de alta definición
- ✓ Mueble

Cámara digital Kodak modelo DC4800

- ✓ Resolución de 3.1 megapixeles
- ✓ 6 opciones de calidad fotográfica
- ✓ Zoom óptico 3x
- ✓ Opciones de apertura de diafragma
- ✓ Conectividad USC y salida de video
- ✓ Tarjeta Compact flash de 32mb

Impresora Térmica Kodak 8650R

- ✓ Procesador 33 MHz R3081 MIPS RISC
- ✓ Resolución de impresión: 300 pixeles por pulgada en tono continuo
- ✓ Tiempo de impresión 40 seg.
- ✓ Capacidad de impresión a tamaño 8x10 a 8.5x12
- ✓ Compatible win 95/98
- ✓ SCSI (2 puertos), Centronics

Equipo HP Pavillion 7938

Procesador INTEL Pentium IV 1.7 GHZ, 128 MB en RAM, Disco duro de 40 GB, Floppy, CD-writer, fax modem 56K, WINDOWS XP, Monitor de 19" pantalla plana, resolución 1920x1440

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<u>KIS Digital System</u>	
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fotos en alta resolución (400 DPI) ✓ Capacidad de producción 650 fotos/hora (10x15 cm.) ✓ Monitor con pantalla táctil ✓ Gestión de cola de impresión ✓ Zoom y encuadre ✓ Control digital automático de color, brillo y contraste ✓ Conexión en red con otros ordenadores ✓ Fotos de múltiples formatos ✓ Conexión con escáner plano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entradas: Negativos revelados 135 y APS, positivos revelados 135, positivos montados 135 Disquetes, CD-Rom , Zip Disk Tarjetas cámaras digitales (Compact Flash, Smart Media, Memory Stick, PCMCIA) Copias papel formato 10x25 ✓ Salidas: Fotos a partir de 9x12cm. hasta 20x30 cm. Copias índice CD-Rom Disquetes CD-Rom Zip Disk Carga de imágenes en Internet

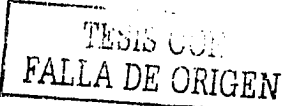
Como dijimos anteriormente, será necesaria la rehabilitación de los equipos Image Maker de 4 años de antigüedad. La rehabilitación consistirá básicamente en la incorporación de lectores de tarjeta de memoria y mantenimiento básico para asegurar que el escaneo e impresión de imágenes cumpla con los estándares de calidad como son: nitidez en la imagen, ausencia de marcas, nivel y saturación de color, entre otros.

5.3.3 Gastos de operación

5.3.3.1 Capacitación

Como mencionamos anteriormente durante el primer año se capacitará a todo el personal de mostrador y laboratorio en la operación de sistemas digitales y en la venta de servicios digitales.

En la tabla 5B se detallan los gastos de administración los cuales incluyen los gastos de capacitación y los gastos del corporativo distribuidos en las diferentes unidades de negocio, estos se incrementan de acuerdo con el volumen de operaciones.



5.3.3.2 Publicidad y promoción

Las actividades de publicidad consistirán en: material informativo, en el primer y segundo años, y de recordación y reforzamiento en los años subsecuentes. El presupuesto del primer y segundo años será aplicado principalmente en:

- > Material punto de venta trípticos, mantas, acrílicos y volantes,
- > Inserción en las revistas en las que American Photo se anuncia normalmente.

Las promociones serán lanzadas en el periodo vacacional de primavera 2002 y consistirán en:

- > *En la compra de tu cámara digital AP te regala la impresión de 10 fotos 4x6.* Siembra cámaras y cosecharás fotoacabado, este es el principal objetivo de la promoción, mostrar al cliente una opción para conservar y compartir sus imágenes digitales.
- > *En el revelado de tu rollo de película llévate un CD con tus fotos digitalizadas a mitad de precio!!!* Esta promoción impulsará la venta de respaldos en CD para el fotógrafo que prefiere captar imágenes de manera tradicional.
- > *En el revelado de dos rollos de película AP te regala 5 fotos en formato digital. Elige tus fotos y AP las enviará a tu dirección de correo electrónico.* Esta promoción nos permitirá recolectar direcciones de e-mail para enviar información a nuestros clientes (previa autorización) sobre promociones y descuentos. Esta promoción prácticamente no tendrá ningún costo para AP y favorecerá el acercamiento con el cliente.
- > *Revela tu rollo y digitalízate.* Esta promoción será orientada hacia los adolescentes que desean compartir sus fotos vía correo electrónico.

El proyecto requiere de la puesta en operación de la página web de American Photo, la cuál ya está en desarrollo. De este modo AP se ubicará en uno de los sitios más convenientes y más cercanos al cliente: la Internet.

Para poder otorgar el servicio de impresión se buscarán alianzas y contratos de impresión con los sitios de almacenamiento de fotografía, los cuales están ubicados principalmente en Estados Unidos pero tienen puntos de impresión en varios países.

Es importante observar que en el primer año el gasto a realizar en publicidad y promoción asciende a más de medio millón de pesos, debido a que será esencial invertir en publicidad para llegar a nuestro mercado meta. Estos importes se reducen gradualmente en los años subsecuentes. Los gastos extraordinarios se aplicarán durante el primer año de operación y los gastos en publicidad para el total del proyecto se detallan en la tabla 5B.

Tabla 5B. Presupuesto de Gastos 2002-2006 (pesos)

Gastos de operación					
Concepto	2002	2003	2004	2005	2006
Gtos de Administración	170,950	82,307	110,904	249,339	334,201
Gastos de promoción de vtas.	300,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Publicidad	500,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Gtos financieros	-	-	-	-	-
Otros gastos	20,475	13,718	18,484	24,934	33,420
Total	991,425	586,024	619,389	764,273	857,621

Dentro del concepto de otros gastos se incluye la actualización de equipo y el mantenimiento de los mismos.

5.3.3.3 Depreciación

Los gastos por depreciación para el periodo presupuestado que se muestran en la tabla 5C, han sido estimados de acuerdo a las tasas máximas de depreciación para cada uno de los bienes, establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente en diciembre del 2002.

Debido a que el minilab se deprecia en un tiempo mayor al horizonte del proyecto, en el análisis económico se estimará un valor de rescate para el mismo correspondiente al valor en libros en el año 5.

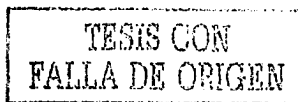


Tabla 5C. Gastos por depreciación 2002-2006 (pesos)

Depreciación	2002	2003	2004	2005	2006 % depr.	Dep.Acum	V. en libros
Equipo							
MiniEst DigitalPlusKodak	133,920	133,920	133,920	44,640	30%	446,400	\$0
Equipo híbrido Digital Sys KIS	79,050	79,050	79,050	79,050	10%	395,250	\$395,250
Cámara digital DC4800	6,260	6,260	6,260	2,087	30%	20,868	\$0
Equipo de Computo HP	11,520	11,520	11,520	3,840	30%	38,400	\$0
Impresora Fotografica digital	25,110	25,110	25,110	8,370	30%	83,700	\$0
Total	255,860	255,860	255,860	137,987	79,050	984,618	\$395,250

5.4 Proyección de ventas

Acorde con la investigación de tendencias del sector fotográfico digital, podemos decir que actualmente existe un mercado para servicios relacionados con la creación, fotoacabado y almacenamiento de imágenes digitales. Este mercado iniciará su despegue a finales del 2001 cuando el número de cámaras digitales sembradas en nuestro país supere las 100,000 unidades de las cuales al menos un 50% habrán sido adquiridas en la Ciudad de México por compradores cuyo nivel de ingreso es A o B principalmente y que tienen acceso a un equipo de cómputo y a una conexión a Internet. Según estudios realizados por Info Trends y PMA se estima que el número de cámaras digitales crecerá a una tasa anual promedio de más del 35% hasta el 2006.

De acuerdo con investigaciones realizadas por PMA, los usuarios de cámaras digitales captarán un promedio de 216 imágenes al año, el equivalente a nueve rollos de película, de las cuales el 11% llegarán a ser impresas. De este modo podemos decir que en la Ciudad de México, actualmente existen más de 1 millón de imágenes listas para ser impresas, para lo cual se utilizará principalmente una impresora de escritorio (sin lograr un 100% de satisfacción) o un servicio especializado el cual garantizará calidad fotográfica.

Se estima que el mercado de fotoacabado de imágenes digitales crecerá en promedio más de un 35% en los próximos 5 años. El objetivo de American Photo es colocarse como la mejor opción en servicios digitales para el fotógrafo aficionado y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de este modo procesar en sus tiendas al menos el 8% de dichas impresiones, iniciando con un volumen anual de 80 mil impresiones de imágenes digitales en tamaños 4x6, 5x7, 6x8 y 8x10.

Recordemos también que sólo en la Ciudad de México en el último censo se registró un número de un millón 200 mil habitantes que hacen uso regular de Internet, de los cuales hay un número creciente de individuos que buscarán digitalizar fotografías impresas mediante escáneres de escritorio o servicios especializados de escaneo de película para compartirlas mediante correo electrónico y páginas web. Los expertos estiman que el número de usuarios de Internet crecerá en más de 40% anual en los próximos 5 años.

Según estudios realizados en E.U. el 20% de los hogares crearon imágenes digitales, aunque los expertos suponen que en México el 10% de los usuarios de Internet crearán imágenes digitales, por lo que en el área metropolitana tendremos un mercado de al menos 120,000 individuos dispuestos a digitalizar imágenes de los cuales consideramos que al menos un 70% solicitará el servicio.

Por el momento American Photo es una de las 5 tiendas especializadas que proporcionan este servicio al fotógrafo aficionado en la Ciudad de México y el área metropolitana aunque, según un reporte de PMA Latinoamérica, en el año 2001 se concretó la venta de 50 equipos digitales.

Sin embargo American Photo será la única cadena de tiendas que ofrecerá una línea completa de servicios digitales por lo cual la meta es captar al menos un 10% del total de éste segmento de mercado, es decir, usuarios de servicios tradicionales que desean digitalizar sus imágenes, con lo cual estimamos digitalizar al menos 8,000 rollos de película en el primer año y un total de 1500 mil imágenes para procesos digitales varios, como son: escaneo, ampliación y restauración.

Asimismo como parte de los servicios digitales el Estudio Digital de AP ofrecerá los servicios de fotografía instantánea en todas sus tiendas y estudios fotográficos principalmente en las tiendas ubicadas en centros comerciales de alto tráfico.

De esta forma las ventas estimadas para el primer año ascenderán a más de 2 millones de pesos gracias al impulso de la inversión en publicidad informativa y promoción de ventas. Como podemos ver en la tabla 5D las ventas se incrementarán

gradualmente conforme el consumidor conozca nuestros servicios y adquiera más confianza en el uso de la tecnología digital.

5.4.1 Precios

La estrategia de precio a seguir será iniciar descremando el mercado con precios ligeramente altos en servicios de fotoacabado digital, lo cual nos dará un margen de operación para promociones. En el segundo año los precios de servicios y fotoacabado digital se mantendrán sin cambios y en los años subsecuentes se ajustarán de acuerdo a la inflación. Los servicios de retrato y fotografía instantánea los precios se fijarán de acuerdo con el mercado existente y se incrementarán de acuerdo a la inflación.

Como podemos observar en la tabla 5E, la estrategia de precios y el crecimiento del mercado se reflejarán en un crecimiento en ventas superior al 30% anual durante el periodo proyectado.

Tabla 5D. Presupuesto de Ventas 2002. Detalle de ventas trimestrales por tienda

Producto	Total de Ventas 2002				Ventas 1er trim.		10%		Ventas 2o trim.		24%		Ventas 3er trim.		28%		Ventas 4o trim.		38%	
	%ida	volumen	precio	ventas	volumen	precio	ventas	volumen	precio	ventas	volumen	precio	ventas	volumen	precio	ventas	volumen	precio	ventas	
Retrato	100%	2,000	250	500,000	200	250	50,000	480	250	120,000	560	250	140,000	760	250	190,000				
Foto Instantánea	100%	3,000	35	105,000	300	35	10,500	720	35	25,200	840	35	29,400	1,140	35	39,900				
Serv. Digitales	100%	1,500	60	90,000	150	60	9,000	360	60	21,600	420	60	25,200	570	60	34,200				
Foto Impresión	100%	80,000	15	1,200,000	8,000	15	120,000	19,200	15	288,000	22,400	15	336,000	30,400	15	456,000				
Photo CD	100%	8,000	25	200,000	800	25	20,000	1,920	25	48,000	2,240	25	56,000	3,040	25	76,000				
Total				2,095,000			209,500			502,800			586,600			796,100				
Detalle de ventas por tienda																				
Retrato	29%	580	250	145,000	58	250	14,500	140	250	35,000	162	250	40,500	220	250	55,000				
Foto Instantánea	23%	700	35	24,500	70	35	2,450	168	35	5,880	196	35	6,860	266	35	9,310				
Serv. Digitales	26%	390	60	23,400	39	60	2,340	93	60	5,580	109	60	6,540	149	60	8,940				
Foto Impresión	35%	28,000	15	420,000	2,800	15	42,000	6,720	15	100,800	7,840	15	117,600	10,640	15	159,600				
Photo CD	35%	2,800	25	70,000	280	25	7,000	672	25	16,800	784	25	19,600	1,064	25	26,600				
Perisur							68,290			164,060			191,100			259,450				
Retrato	30%	600	250	150,000	60	250	15,000	144	250	36,000	168	250	42,000	228	250	57,000				
Foto Instantánea	28%	830	35	29,050	83	35	2,905	199	35	6,965	232	35	8,120	316	35	11,060				
Serv. Digitales	29%	435	60	26,100	43	60	2,580	104	60	6,240	121	60	7,260	167	60	10,020				
Foto Impresión	34%	27,200	15	408,000	2,720	15	40,800	6,528	15	97,920	7,616	15	114,240	10,336	15	155,040				
Photo CD	34%	2,720	25	68,000	272	25	6,800	652	25	16,300	761	25	19,025	1,035	25	25,875				
Satélite							68,085			163,425			190,645			258,995				
Retrato	10%	200	250	50,000	20	250	5,000	48	250	12,000	56	250	14,000	76	250	19,000				
Foto Instantánea	7%	200	35	7,000	20	35	700	48	35	1,680	56	35	1,960	76	35	2,660				
Serv. Digitales	15%	225	60	13,500	22	60	1,320	54	60	3,240	63	60	3,780	86	60	5,160				
Foto Impresión	9%	7,200	15	108,000	720	15	10,800	1,728	15	25,920	2,016	15	30,240	2,736	15	41,040				
Photo CD	9%	720	25	18,000	72	25	1,800	172	25	4,300	201	25	5,025	275	25	6,875				
G. Insurgentes							19,620			47,140			55,005			74,735				
Retrato	21%	420	250	105,000	42	250	10,500	102	250	25,500	117	250	29,250	159	250	39,750				
Foto Instantánea	14%	420	35	14,700	42	35	1,470	100	35	3,500	117	35	4,095	161	35	5,635				
Serv. Digitales	20%	300	60	18,000	30	60	1,800	72	60	4,320	84	60	5,040	114	60	6,840				
Foto Impresión	15%	12,000	15	180,000	1,200	15	18,000	2,880	15	43,200	3,360	15	50,400	4,560	15	68,400				
Photo CD	15%	1,200	25	30,000	120	25	3,000	288	25	7,200	336	25	8,400	456	25	11,400				
Universidad							34,770			83,720			97,185			132,025				
Retrato	0%	-	250	-	-	250	-	-	250	-	-	250	-	-	250	-				
Foto Instantánea	23%	700	35	24,500	70	35	2,450	168	35	5,880	196	35	6,860	266	35	9,310				
Serv. Digitales	5%	75	60	4,500	7	60	420	18	60	1,080	21	60	1,260	29	60	1,740				
Foto Impresión	5%	4,000	15	60,000	400	15	6,000	960	15	14,400	1,120	15	16,800	1,520	15	22,800				
Photo CD	5%	400	25	10,000	40	25	1,000	96	25	2,400	112	25	2,800	152	25	3,800				
Valle							9,870			23,760			27,720			37,650				
Retrato	10%	200	250	50,000	20	250	5,000	48	250	12,000	56	250	14,000	76	250	19,000				
Foto Instantánea	5%	150	35	5,250	15	35	525	36	35	1,260	42	35	1,470	57	35	1,995				
Serv. Digitales	5%	75	60	4,500	7	60	420	18	60	1,080	21	60	1,260	29	60	1,740				
Foto Impresión	2%	1,600	15	24,000	160	15	2,400	384	15	5,760	448	15	6,720	608	15	9,120				
Photo CD	2%	160	25	4,000	16	25	400	38	25	950	44	25	1,100	62	25	1,550				
Neza							8,745			21,050			24,550			33,405				

MEMORIO DE TESIS CON
 TABLA DE CONTENIDO

Tabla 5E Presupuesto de Ventas periodo 2002-2006 (pesos)

Ventas Totales AP Digital Producto	2002			Crecimiento 31%		2003		Crecimiento 35%		2004		Crecimiento 35%		2005		Crecimiento 34%		2006			
	vol.	\$	ventas	volumen	\$	ventas	volumen	\$	ventas	volumen	\$	ventas	volumen	\$	ventas	volumen	\$	ventas	volumen	\$	ventas
Retrato	2,000	250	500,000	2,200	275	605,000	2,420	289	698,775	2,662	303	807,065	2,928	318	1,032,000	3,208	338	1,382,000	3,518	358	1,832,000
Foto Instantánea	3,000	35	105,000	3,300	39	127,650	3,630	40	146,725	3,993	42	169,463	4,392	45	195,708	4,835	49	232,300	5,348	51	273,800
Serv. Digitales	1,500	60	90,000	2,025	60	121,500	2,734	63	172,226	3,663	66	242,307	4,835	69	335,791	6,300	72	450,000	8,100	75	525,000
Foto Impresión	80,000	15	1,200,000	108,000	15	1,620,000	145,800	16	2,296,500	195,372	17	3,229,499	257,891	17	4,474,409	343,856	18	6,663,200	459,814	19	10,000,000
Photo CD	8,000	25	200,000	10,800	25	270,000	14,580	26	382,725	19,537	28	538,440	25,788	29	748,047	34,388	30	1,032,000	43,680	31	1,488,000
Total			2,095,900			2,743,350			3,696,801			4,986,774			6,684,024			9,112,000			12,312,000
Detalle de ventas por tienda																					
Retrato	560	250	145,000	627	275	172,425	690	289	199,238	759	303	230,114	836	318	266,124	918	338	332,000	1,008	358	400,000
Foto Instantánea	700	35	24,500	759	39	29,222	834	40	33,710	918	42	38,960	1,011	45	45,500	1,119	49	54,800	1,230	51	61,500
Serv. Digitales	390	60	23,400	528	60	31,680	712	63	44,856	953	66	63,041	1,257	69	87,299	1,680	72	108,000	2,250	75	142,500
Foto Impresión	28,000	15	420,000	37,800	15	567,000	51,030	16	803,723	68,382	17	1,130,354	90,264	17	1,366,000	118,812	18	1,774,000	156,324	19	2,352,000
Photo CD	2,800	25	70,000	3,780	25	94,500	5,103	26	133,954	6,840	28	188,510	9,028	29	261,180	12,108	30	302,400	16,260	31	406,800
Perisur			682,900			894,827			1,215,480			1,650,978			2,225,733			3,000,000			4,000,000
Retrato	600	250	150,000	682	275	187,500	750	289	216,563	826	303	250,427	908	318	289,044	1,008	338	332,000	1,008	358	400,000
Foto Instantánea	830	35	29,050	924	39	35,574	1,016	40	41,067	1,119	42	47,490	1,230	45	54,800	1,342	49	63,000	1,464	51	77,000
Serv. Digitales	435	60	26,100	587	60	35,220	794	63	50,022	1,062	66	70,251	1,403	69	97,438	1,884	72	126,000	2,520	75	165,000
Foto Impresión	27,200	15	408,000	36,720	15	550,800	49,572	16	780,759	66,427	17	1,098,038	87,683	17	1,251,300	110,124	18	1,584,000	144,168	19	1,980,000
Photo CD	2,720	25	68,000	3,672	25	91,800	4,957	26	130,121	6,642	28	183,054	8,768	29	253,658	11,712	30	302,400	15,624	31	406,800
Satélite			681,150			900,944			1,218,531			1,649,260			2,216,248			3,000,000			4,000,000
Retrato	200	250	50,000	220	275	60,500	242	289	69,878	266	303	80,646	292	318	92,952	320	338	103,200	352	358	122,000
Foto Instantánea	200	35	7,000	231	39	8,894	254	40	10,267	280	42	11,883	308	45	13,724	338	49	16,300	372	51	19,500
Serv. Digitales	225	60	13,500	303	60	18,180	410	63	25,830	550	66	36,383	726	69	50,421	972	72	126,000	1,296	75	165,000
Foto Impresión	7,200	15	108,000	9,720	15	145,800	13,122	16	206,872	17,583	17	290,647	23,210	17	402,694	29,652	18	435,000	39,516	19	552,000
Photo CD	720	25	18,000	972	25	24,300	1,313	26	34,466	1,759	28	48,478	2,320	29	67,118	3,168	30	75,600	4,224	31	102,000
G. Insurgentes			196,500			257,674			347,112			468,037			626,809			836,000			1,115,000
Retrato	420	250	105,000	451	275	124,025	496	289	143,220	545	303	165,233	600	318	190,998	660	338	222,000	712	358	242,000
Foto Instantánea	420	35	14,700	462	39	17,787	508	40	20,533	559	42	23,724	614	45	27,360	672	49	24,000	732	51	30,000
Serv. Digitales	300	60	18,000	405	60	24,300	546	63	34,398	732	66	48,422	967	69	67,158	1,296	72	126,000	1,728	75	165,000
Foto Impresión	12,000	15	180,000	16,200	15	243,000	21,870	16	344,453	29,305	17	484,412	38,683	17	671,150	52,128	18	752,000	63,360	19	900,000
Photo CD	1,200	25	30,000	1,620	25	40,500	2,187	26	57,409	2,930	28	80,751	3,868	29	111,901	5,112	30	126,000	6,816	31	165,000
Universidad			347,700			449,612			600,013			802,541			1,068,567			1,424,000			1,898,000
Retrato	-	250	-	-	275	-	-	289	-	-	303	-	-	318	-	-	338	-	-	358	-
Foto Instantánea	700	35	24,500	726	39	27,951	798	40	32,255	878	42	37,262	966	45	43,045	1,056	49	57,000	1,152	51	66,000
Serv. Digitales	75	60	4,500	101	60	6,060	136	63	8,568	183	66	12,105	241	69	16,737	322	72	18,000	484	75	22,500
Foto Impresión	4,000	15	60,000	5,400	15	81,000	7,290	16	114,818	9,768	17	161,465	12,894	17	223,711	17,184	18	252,000	22,944	19	339,000
Photo CD	400	25	10,000	540	25	13,500	729	26	19,136	976	28	26,899	1,289	29	37,291	1,648	30	21,600	2,192	31	29,700
Valle			99,000			128,511			174,771			237,731			320,784			424,000			560,000
Retrato	200	250	50,000	220	275	60,500	242	289	69,878	266	303	80,646	292	318	92,952	320	338	103,200	352	358	122,000
Foto Instantánea	150	35	5,250	198	39	7,823	220	40	8,892	239	42	10,143	263	45	11,719	292	49	12,600	384	51	15,000
Serv. Digitales	75	60	4,500	101	60	6,060	136	63	8,568	183	66	12,105	241	69	16,737	322	72	18,000	484	75	22,500
Foto Impresión	1,600	15	24,000	2,160	15	32,400	2,916	16	45,927	3,907	17	64,583	5,157	17	89,474	6,842	18	100,800	8,916	19	133,200
Photo CD	160	25	4,000	216	25	5,400	291	26	7,639	390	28	10,748	515	29	14,889	680	30	8,400	1,104	31	14,700
Meza			87,750			111,983			140,804			178,226			225,782			294,000			390,000

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

5.4.2 Costo de ventas

El costo de los productos y servicios digitales está compuesto principalmente por materiales como papel, químicos, cartuchos para impresión, empaques y mano de obra, la cual está representada por los salarios de los especialistas.

Debido a la naturaleza de la operación se requerirá una persona dedicada al 100% en los equipos digitales en las tiendas de mayor volumen de ventas, se considera que el sueldo del especialista deberá ser incluido en el costo directo de los servicios. En el primer año se requerirá de 3 especialistas y en los siguientes años el incremento en las operaciones requerirá de 5 especialistas dedicados al 100% en servicios digitales. Se calcula que los sueldos aumentarán, de acuerdo con la inflación y el incremento en productividad, a una tasa anual del 10%.

En la tabla 5F se muestra el presupuesto de gastos en salarios para el periodo 2002-2006.

Tabla 5F. Presupuesto de sueldos a especialistas
2002-2006 (pesos)

Personal dedicado	2002	2003	2004	2005	2006
No. Empleados por tienda	1	1	1	1	1
Tiendas con servicio especializado	3	3	5	5	5
Sueldos	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Prestaciones 35%	1,750	1,925	2,118	2,329	2,562
Gasto anualizado	83,500	91,850	101,035	111,139	122,252
Total	250,500	275,550	505,175	555,693	611,262

En la tabla 5G se muestran los costos de materiales para la prestación de los servicios de fotografía instantánea y fotoacabado de imágenes digitales. Como históricamente sucede con los materiales fotográficos, se considera que estos costos se incrementarán anualmente en 2 veces la inflación estimada, por lo que el margen de utilidad se verá afectado debido a que los precios se incrementarán de acuerdo a la inflación en el periodo proyectado, sin embargo debido a la estrategia de precio que se adoptará, las utilidades del proyecto seguirán siendo atractivas.

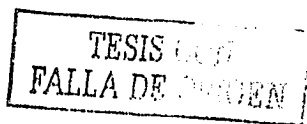


Tabla 5G. Costos de Producción
2002-2006 (pesos)

Costo de producto por unidad									
Retrato	\$	Foto Inst	\$	Serv. Dig	\$	Foto 4x6	\$	RespaldoCD	\$
Papel	\$25.60	Papel	\$2.56	Papel	\$5.12	Papel	\$0.80	Disco	\$10.00
Consumibles	\$34.50	Consumibles	\$2.88	Consumibles	\$8.50	Consumibles	\$1.00		
Empaque	\$5.00	Empaque	\$0.30	Empaque	\$1.00	Empaque	\$0.25	Empaque	\$1.00
M.O.	\$12.50	M.O.	\$4.00	M.O.	\$4.00	M.Obra			
Tiempo de equipx	\$2.92	Tiempo eq.	\$0.42	Tiempo eq.	\$2.00	Tiempo eq.	\$0.20	Tiempo eq.	\$0.50
Total	\$80.52	Total	\$10.15	Total	\$20.62	Total	\$2.25	Total	\$11.00
ponderado	\$101.92	ponderado	\$10.32	ponderado	\$21.62	ponderado	\$3.06		

Costo de Producto periodo 2002-2006															
Producto	2002			2003			2004			2005			2006		
	vol	c/u.p.	Total	vol	c/u.p.	Total	vol	c/u.p.	Total	vol	c/u.p.	Total	vol	c/u.p.	Total
Retrato	2,000	101.9	203,840	2,200	112.1	246,646	2,420	123.3	298,442	2,662	135.7	361,115	2,928	149.2	436,919
Foto Inst	3,000	10.3	30,960	3,300	11.4	37,462	3,630	12.5	45,329	3,993	13.7	54,848	4,392	15.1	66,361
Serv. Dig	1,500	21.6	32,430	2,025	23.8	48,159	2,734	26.2	71,515	3,663	28.8	105,407	4,835	31.7	153,046
Foto 4x6	80,000	3.1	245,100	108,000	3.4	363,974	145,800	3.7	540,501	195,372	4.1	796,698	257,891	4.5	1,156,805
RespaldoCD	8,000	11.0	88,000	10,800	12.1	130,680	14,580	13.3	194,060	19,537	14.6	286,041	25,788	16.1	415,318
Total			600,330	Incremento/u	10%	826,920	Incremento/u	10%	1,149,847	Incremento/u	10%	1,604,109	Incremento/u	10%	2,228,450

TESIS
FALLA DE ORIGEN

5.5 Estudio económico

De acuerdo con los estudios de mercado realizados podemos afirmar que en la Ciudad de México existe ya un mercado para servicios relacionados con la fotografía digital, lo cual abre una oportunidad de negocio para American Photo, sin embargo aún es necesario determinar si este nuevo negocio será rentable para la empresa.

5.5.1 Estado de resultados proforma

Como podemos observar en el estado de resultados proforma para el periodo 2002-2006 que se resume en la tabla 5H, en relación con las ventas y gastos estimados para el periodo 2002-2006, las utilidades en el primer año son mínimas debido al peso de la inversión a realizar en publicidad y capacitación durante este periodo, sin embargo, a partir del 2003 los gastos se estabilizan debido a la reducción de inversión en publicidad, lo cual contribuirá al registro de utilidades atractivas. Del mismo modo como observamos anteriormente en la tabla 5E los ingresos por ventas se incrementan en un promedio anual de 34%.

Tabla 5H Estado de resultados proforma
Periodo 2002-2006 (pesos)

Estado de Resultados										
Concepto	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Ventas	2,095,000		2,743,550		3,696,817		4,986,774		6,684,024	
Materiales	600,330		826,920		1,149,847		1,604,109		2,228,450	
Personal dedicado	250,500		275,550		505,175		555,693		611,262	
Utilidad Bruta	\$1,244,170	59%	\$1,641,080	60%	\$2,041,795	55%	\$2,826,973	57%	\$3,844,312	58%
Gastos de Operación										
GtosAdm	170,950		82,307		110,904		249,339		334,201	
Gastos de venta	300,000		240,000		240,000		240,000		240,000	
Publicidad	500,000		250,000		250,000		250,000		250,000	
Gtos fin	-		-		-		-		-	
Otros gastos	20,475		13,718		18,484		24,934		33,420	
Utilidad de Operación	\$252,745	12%	\$1,055,056	38%	\$1,422,406	38%	\$2,062,700	41%	\$2,986,691	45%
Depreciación	255,860		255,860		255,860		137,987		79,050	
Utilidad antes impts.	- 3,115		799,195		1,166,546		1,924,714		2,907,641	
Impuestos 35%	- 1,090		279,718		408,291		673,650		1,017,674	
Utilidad Neta	-\$2,025	0%	\$519,477	19%	\$758,255	21%	\$1,251,064	25%	\$1,889,967	28%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a estos resultados esperados en ventas y utilidades para el periodo proyectado se estima el flujo de efectivo que se detalla en la tabla 51.

⇒ Consideraciones

Es importante señalar que este proyecto de inversión se evaluará individualmente con el fin de determinar su viabilidad.

Para la evaluación del flujo de efectivo del proyecto se considerará que el minilab será vendido, al final del periodo proyectado, al valor en libros.

Del mismo modo se ha considerado una inversión en capital de trabajo para las operaciones, la cual se recupera al final del proyecto.

Para someter al proyecto al estudio de valor presente neto se ha estimado una tasa de rendimiento mínima aceptada integrada por un costo de capital de 26%, mas un 10% que corresponde al incremento anual estimado de los precios en el mercado fotográfico y se agregará un bono por riesgo que se estima en 4%. De este modo se obtiene una TREMA de 40%.

Tabla 51. Estado de Flujo de Efectivo 2002-2006 (pesos)
Cálculo de VPN y TIR

Flujo de Efectivo	0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Capital de Trabajo	80,950	134,890	181,537	248,866	342,096	467,935	
Inversión en CT	- 80,950	- 53,940	- 46,647	- 67,349	- 93,210	- 125,838	467,935
Inv/Desinv en Equipo	- 1,391,868						395,250
Ingresos por venta		2,095,000	2,743,550	3,696,817	4,986,774	6,684,024	
Costos		- 850,830	- 1,102,470	- 1,655,022	- 2,159,801	- 2,839,712	
Gastos		- 991,425	- 586,024	- 619,389	- 764,273	- 857,621	
Depreciación		- 255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050	
Utilidad antes impts.		- 3,115	799,195	1,166,546	1,924,714	2,907,641	
Impuestos 35%		1,090	- 279,718	- 408,291	- 673,650	- 1,017,674	
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050	
Flujo Neto de Efectivo	- 1,472,818	199,896	728,690	946,766	1,295,840	1,843,178	863,185

TREMA	40%
Valor Presente	- 1,472,818 142,783 371,781 345,031 337,318 342,710 160,496

Valor Presente Neto	227,301
T.I.R.	46.10%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al incorporar una TREMA del 40% al cálculo del VPN, se obtiene un valor positivo, por lo cual se considera que el proyecto es rentable. La tasa interna de retorno del proyecto se calcula en 46.10% es decir más de 5 puntos porcentuales por arriba de la TREMA, por lo cual se decide continuar con el proyecto.

5.5.2 Financiamiento

Como mencionamos anteriormente una de las limitaciones para llevar a cabo esta estrategia es el capital, ya que AP no cuenta con el capital suficiente para fundear el proyecto por lo cual requerirá de un crédito bancario para la compra de los equipos Kodak. El banco está dispuesto a financiar el 80% del valor de los equipos a 4 años a una tasa fija del 26%. (ver tabla 5J)

Para la compra del minilab se ha logrado negociar con los proveedores el financiamiento a 5 años del 85% del valor de equipo también a una tasa fija del 26%. (Ver tabla 5J)

Tabla 5J. Amortización de financiamiento de equipo
(pesos)

Financiamiento para compra de minilab a través de proveedores
Financiamiento del 85% del valor del equipo a una tasa del 26%, plazo 5 años

Concepto	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	671,925	671,925	537,540	403,155	268,770	134,385
Intereses		174,701	139,760	104,820	69,880	34,940
Abono al capital		134,385	134,385	134,385	134,385	134,385
Saldo final	671,925	537,540	403,155	268,770	134,385	-

Crédito bancario para compra de equipo Kodak
Financiamiento del 80% del valor del equipo, tasa 26%, plazo 4 años

Concepto	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	357,120	357,120	267,840	178,560	89,280	-
Intereses		92,851	69,638	46,426	23,213	-
Abono al capital		89,280	89,280	89,280	89,280	-
Saldo final	357,120	267,840	178,560	89,280	-	-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El efecto que tendrá el financiamiento en el flujo de efectivo del proyecto se detalla en la tabla 5K. Como podemos observar aunque la tasa de interés del crédito es relativamente alta, el proyecto sigue generando un VPN positivo y una tasa interna de retorno muy superior a la TREMA, por lo cual es altamente recomendable continuar con el proyecto.

Tabla 5K. Cálculo del valor presente neto y tasa interna de retorno del proyecto incorporando el crédito

Flujo de Efectivo	0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Capital de Trabajo	80,950	134,890	181,537	248,886	342,096	467,935	
Inversión en CT	- 80,950	- 53,940	- 46,647	- 67,349	- 93,210	- 125,838	467,935
Inv/desinv. en Equipo	- 1,391,868						395,250
Ingresos por venta		2,095,000	2,743,550	3,696,817	4,986,774	6,684,024	
Costos		- 850,830	- 1,102,470	- 1,655,022	- 2,159,801	- 2,839,712	
Gastos de operación		- 991,425	- 586,024	- 619,389	- 764,273	- 857,621	
Gastos financieros		- 267,552	- 209,399	- 151,246	- 93,093	- 34,940	
Depreciación		- 255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050	
Utilidad antes impts.		- 270,667	589,797	1,015,300	1,831,621	2,872,701	
Impuestos 35%		94,733	- 206,429	- 355,355	- 641,067	- 1,005,445	
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050	
Financiamiento	1,029,045	- 223,665	- 223,665	- 223,665	- 223,665	- 134,385	
Flujo Neto de Efectivo	- 443,773	- 197,678	368,916	624,791	1,011,665	1,686,082	863,185

TREMA	40%
Valor Presente	- 443,773 - 141,198 188,222 227,694 263,345 313,501 160,496

Valor Presente Neto	568,286
T.I.R.	69.60%

5.5.3 Análisis de escenarios

Aunque en general el mercado fotográfico se verá afectado por el bajo nivel de crecimiento de la economía, según los expertos el sector digital será uno de los pocos sectores que continuarán su crecimiento. Especialmente en la Ciudad de México en donde actualmente existe una demanda insatisfecha por servicios digitales para el fotógrafo aficionado se proyectan ventas por más de 2 millones de

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

pesos en el primer año, con crecimientos cercanos al 35% en los años subsiguientes.

Sin embargo, en el caso de que las expectativas económicas y de mercado no se cumplieran, esto afectaría el proyecto, por lo cual es necesario recalcular el VPN y la TIR en un escenario pesimista.

En un primer escenario consideraremos que el volumen de demanda para los servicios digitales de American Photo se ve afectado moderadamente por condiciones económicas adversas; o por la aparición de un mayor número de competidores. De este modo se considerarían incrementos anuales en ventas de aproximadamente 30%, es decir casi 5 puntos porcentuales por debajo de la tasa de crecimiento estimada.

En el cálculo de la tabla 5L podemos observar que el valor presente neto de los flujos de efectivo en un primer escenario en el que las ventas crecen por debajo de la tasa esperada, es positivo; y la tasa interna de retorno sigue estando por arriba del 40%. Por lo tanto en condiciones de reducción moderada en la demanda la estrategia de negocio sigue siendo aceptable.

Tabla 5L. Cálculo del VPN y TIR de la inversión en condiciones de menor demanda

Flujo de Efectivo							
Concepto	0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Capital de Trabajo	60,950	134,890	176,889	235,634	315,706	425,323	
Inversión en CT	- 60,950	- 73,940	- 42,000	- 58,745	- 80,072	- 109,617	425,323
Inv/Desinv en Equipo	-1,391,868						395,250
Ingresos por venta		2,095,000	2,669,050	3,489,505	4,584,200	6,050,492	
Costos		- 850,830	-1,082,366	-1,596,418	-2,040,526	-2,642,999	
Gastos		- 991,425	- 583,417	- 612,133	- 742,131	- 822,777	
Depreciación		- 255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050	
Utilidad antes impts.		- 3,115	747,407	1,025,094	1,663,556	2,505,666	
Impuestos 35%		1,090	- 261,592	- 358,763	- 582,245	- 876,983	
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050	
Flujo Neto de Efectivo	- 1,452,818	179,896	699,675	863,426	1,139,226	1,598,116	820,573

TREMA	40%
Valor Presente	- 1,452,818 128,497 356,977 314,660 296,550 297,145 152,573

Valor Presente Neto	93,583
T.I.R.	42.63%

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Al incorporar el crédito al análisis de este escenario en el cual las condiciones de mercado afectan el crecimiento en ventas de AP Digital observamos que, de acuerdo con los cálculos que se presentan en la tabla 5M, la TIR sigue siendo altamente atractiva y el valor presente neto de la inversión es positivo. Por lo tanto la inversión seguirá siendo recomendable.

Tabla 5M. Cálculo del VPN y TIR de la inversión en condiciones de menor demanda incorporando el crédito

Flujo de Efectivo								
Concepto	0	2002	2003	2004	2005	2006	5	
Capital de Trabajo	60,950	134,890	176,889	235,634	315,706	425,323		
Inversión en CT	- 60,950	- 73,940	- 42,000	- 58,745	- 80,072	- 109,617	425,323	
Inv en Equipo	- 1,391,868						395,250	
Ingresos por venta		2,095,000	2,669,050	3,489,505	4,584,200	6,050,492		
Costos		- 850,830	- 1,082,366	- 1,596,418	- 2,040,526	- 2,642,999		
Gastos de operación		- 991,425	- 583,417	- 612,133	- 742,131	- 822,777		
Gastos financieros		- 267,552	- 209,399	- 151,246	- 93,093	- 34,940		
Depreciación		- 255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050		
Utilidad antes impts.		- 270,667	538,008	873,848	1,570,463	2,470,726		
Impuestos 35%		94,733	- 188,303	- 305,847	- 549,662	- 864,754		
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050		
Financiamiento	1,029,045	- 223,665	- 223,665	- 223,665	- 223,665	- 134,385		
Flujo Neto de Efectivo	- 423,773	- 217,678	339,901	541,451	855,051	1,441,019	820,573	

TREMA	40%						
Valor Presente	- 423,773	- 155,484	173,419	197,322	222,577	267,935	152,573

Valor Presente Neto	434,568
T.I.R.	64.12%

En las tablas 5M y 5P se presenta un escenario pesimista en el cual el volumen de ventas de servicios digitales crecería en tan sólo un 27% a causa de condiciones económicas adversas o por una excesiva competencia en el mercado de imágenes digitales, lo cual resultaría en un incremento promedio de 27.7% en ventas. Como podemos observar, aún en estas condiciones, la inversión generaría un VPN positivo debido a una TIR superior al 40%, por lo cual aún con un panorama pesimista el proyecto seguiría siendo viable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 5N
Cálculo del VPN y TIR en un escenario con promedio en ventas de 27.7%

Flujo de Efectivo		0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Concepto		0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Capital de Trabajo		60,950	134,890	174,101	227,923	297,975	393,422	
Inversión en CT	-	60,950	- 73,940	- 39,211	- 53,822	- 70,052	- 95,447	393,422
Inv/Desinv en Equipo	-	1,391,868						395,250
Ingresos por venta		2,095,000	2,624,350	3,368,854	4,313,770	5,576,168		
Costos	-	850,830	- 1,070,303	- 1,562,317	- 1,960,375	- 2,495,741		
Gastos	-	991,425	- 581,852	- 607,910	- 727,257	- 796,689		
Depreciación	-	255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050		
Utilidad antes impts.	-	3,115	716,334	942,767	1,488,151	2,204,688		
Impuestos 35%	-	1,090	- 250,717	- 329,968	- 520,853	- 771,641		
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050		
Flujo Neto de Efectivo	-	1,452,818	179,896	682,266	814,837	1,035,232	1,416,650	788,672

TREMA	40%
Valor Presente	- 1,452,818 128,497 348,095 296,952 269,480 263,404 146,641

Valor Presente Neto	251
T.I.R.	40.01%

Tabla 5O. Cálculo del VPN y TIR de la inversión en escenario pesimista con financiamiento.

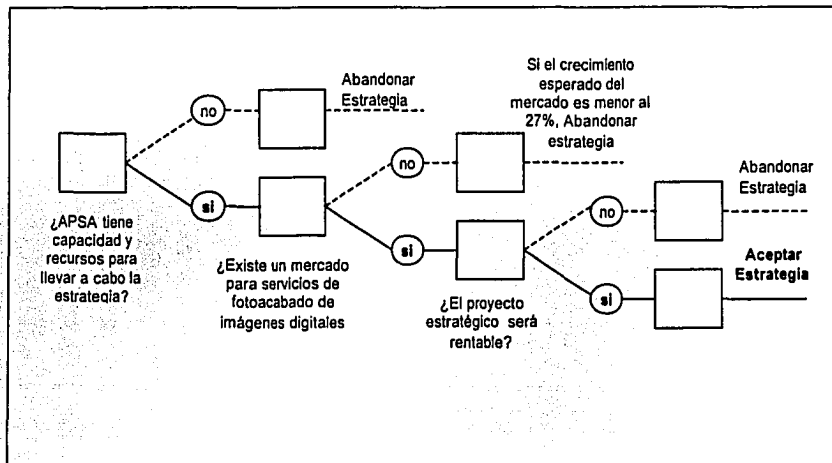
Flujo de Efectivo		0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Concepto		0	2002	2003	2004	2005	2006	5
Capital de Trabajo		60,950	134,890	174,101	227,923	297,975	393,422	
Inversión en CT	-	60,950	- 73,940	- 39,211	- 53,822	- 70,052	- 95,447	393,422
Inv en Equipo	-	1,391,868						395,250
Ingresos por venta		2,095,000	2,624,350	3,368,854	4,313,770	5,576,168		
Costos	-	850,830	- 1,070,303	- 1,562,317	- 1,960,375	- 2,495,741		
Gastos de operación	-	991,425	- 581,852	- 607,910	- 727,257	- 796,689		
Gastos financieros	-	267,552	- 209,399	- 151,246	- 93,093	- 34,940		
Depreciación	-	255,860	- 255,860	- 255,860	- 137,987	- 79,050		
Utilidad antes impts.	-	270,667	506,935	791,521	1,395,058	2,169,748		
Impuestos 35%	-	94,733	- 177,427	- 277,032	- 488,270	- 759,412		
Depreciación		255,860	255,860	255,860	137,987	79,050		
Financiamiento		1,029,045	- 223,665	- 223,665	- 223,665	- 134,385		
Flujo Neto de Efectivo	-	423,773	- 217,678	322,492	492,862	751,057	1,259,554	788,672

TREMA	40%
Valor Presente	- 423,773 - 155,484 164,537 179,614 195,506 234,194 146,641

Valor Presente Neto	341,236
T.I.R.	59.70%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuadro 5P. Evaluación general de estrategia de negocio para el desarrollo de servicios de fotoacabado de imágenes digitales



Finalmente, podemos concluir que, al evaluar de manera general la estrategia para el desarrollo de una unidad de negocios dedicada a proporcionar servicios de fotoacabado de imágenes digitales, es recomendable continuar con dicho proyecto estratégico.

Será necesario, como parte del proceso estratégico, continuar con el monitoreo del crecimiento económico esperado para México. Igualmente habrán de seguir muy de cerca los movimientos de los competidores actuales y de los posibles nuevos participantes en el mercado de imágenes digitales, ya que esto podría llevar a una reducción en crecimiento esperado de un 35% anual en ventas.

Sin embargo el proyecto estratégico seguirá siendo rentable aún con reducciones en la demanda estimada, siempre y cuando ésta última continúe creciendo al menos en un 27% anual en promedio hasta el año 2006.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

De cualquier modo las expectativas de los expertos son positivas. Aún en las condiciones actuales en que la economía mundial ha reducido su velocidad de crecimiento, se espera que el mercado de cámaras digitales sea uno de los pocos que seguirá su crecimiento para alcanzar incrementos superiores al 35%, por lo cual el riesgo del proyecto se considera moderado y por lo tanto es recomendable seguir adelante con la estrategia.

Es así que podemos afirmar que mediante el seguimiento de una estrategia rentable de crecimiento que consiste en el desarrollo de servicios de fotoacabado e impresión digital, basada en:

- ✓ Capacitación y actualización de personal.
- ✓ Alianzas con sitios web dedicados al almacenamiento e impresión de imágenes digitales.
- ✓ Compra y actualización de equipo de fotoacabado híbrido y digital.
- ✓ Promoción y publicidad tanto informativa como de recordación

Podremos alcanzar nuestros objetivos de:

- ⇒ Ampliar nuestra gama de servicios fotográficos mediante el empleo de tecnología digital
- ⇒ Ser la mejor opción en servicios digitales para el fotógrafo aficionado

Para de este modo continuar dirigiendo nuestros recursos hacia el cumplimiento de nuestra misión:

Proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de calidad para capturar y compartir recuerdos y comunicar ideas a través de imágenes fotográficas.

CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo con lo estudiado a lo largo de esta tesis, podemos afirmar que el proceso de planeación es de vital importancia para la supervivencia de una organización. Especialmente en México, es evidente que en el sector de la pequeña y mediana empresa, la falta de una adecuada planeación o la total ausencia de ésta, en la mayoría de los casos, ha tenido fatales consecuencias.

En otras ocasiones, las empresas inician con un ambicioso plan de negocios al que se ajustan indefinidamente sin tomar en cuenta los cambios del medio ambiente, por lo que después de uno o dos años de operación exitosa llega el punto en el que el mercado evoluciona a una mayor velocidad que la empresa conduciendo a ésta última al fracaso.

Es así que la planeación estratégica cobra importancia, no solo para la supervivencia de una organización en un mercado que cambia continuamente, sino que también es una herramienta de uso constante para lograr y conservar el éxito.

A lo largo de este estudio hemos recorrido paso a paso tanto el proceso general de planeación, como el proceso de desarrollo de un plan estratégico. De este modo podemos decir que aunque la planeación estratégica no es un proceso sencillo ya que requiere de recabar y analizar información suficiente, confiable y relevante para la toma de decisiones acerca del futuro de una organización en el largo plazo, es un proceso esencial destinado a diseñar estrategias que le permitirán a la organización el logro de sus objetivos dentro de un ambiente en constante cambio.

En sectores como el fotográfico, en el que en los últimos 10 años se han registrado una serie de cambios en tecnología que han revolucionado la forma de satisfacer las necesidades por productos y servicios fotográficos, es necesario que la pequeña y mediana empresa evolucionen continuamente junto con su mercado.

Sin embargo, a través la realización de esta tesis hemos observado que en México las tiendas fotográficas especializadas avanzan lentamente con respecto a la evolución en tecnología y necesidades de los consumidores, por lo que actualmente se ven amenazadas por las cadenas de supermercados y por otros nuevos competidores que se integran al mercado.

Hoy más que nunca la pequeña y mediana empresas mexicanas dedicadas a la fotografía requieren de desarrollar procesos eficientes de planeación y desarrollo de estrategias basados en la búsqueda y análisis continuos de información relacionada con las fuerzas de mercado, principalmente: nuevas tecnologías, nuevos competidores y productos sustitutos. Lo anterior hará posible anticiparse a las eventualidades y contingencias y sobre todo facilitará el aprovechamiento de oportunidades.

Como mencionamos en el capítulo 3, se estima que al cierre del año 2001 se habrán colocado en el mercado mexicano más de 100,000 cámaras digitales, las cuales estarán ubicadas principalmente en la Ciudad de México en zonas de alto poder económico y entre la población de mayor nivel de escolaridad. Los usuarios de estas cámaras captarán en promedio más de 200 imágenes al año, con lo cual se calcula que más de 1 millón de imágenes serán impresas durante el año 2002. Este mercado crecerá a una tasa mínima compuesta de 35% anual hasta el 2006, llegando a ser un mercado de 5 billones de pesos. La ventaja competitiva estará en quienes logren colocarse primero en la mente del consumidor como un servicio de impresión fácil, rápido, de calidad, divertido y con un alto nivel de atención a clientes.

Mediante la investigación desarrollada en la presente tesis hemos podido observar que el surgimiento de la cámara digital es ignorado por muchos empresarios y visto por otros como una amenaza; sin embargo American Photo ha decidido tomar este cambio en tecnología como una oportunidad para ampliar la gama de servicios proporcionados por las tiendas APSA.

Es así que buscando ser la mejor opción en servicios digitales para el fotógrafo aficionado American Photo inicia una nueva fase estratégica de crecimiento basada en la evolución hacia la fotografía digital, y la meta es lograrlo sin perder su esencia y su propósito de servir al cliente que ve en la fotografía una forma de revivir y compartir experiencias que trascienden el tiempo y el espacio atrapadas en una imagen fotográfica.

Finalmente, podemos afirmar que la Planeación Estratégica es un proceso que facilita a las empresas diferenciarse de los negocios que siguen los cambios para convertirse en empresas que encabezan el cambio....

ANEXO 1

Factores de descuento
Valor presente de \$1 después de t años = $1/(1+r)^t$

tasa de interés	Número de años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25%	0.800	0.640	0.512	0.410	0.328	0.262	0.210	0.168	0.134	0.107
26%	0.794	0.630	0.500	0.397	0.315	0.250	0.198	0.157	0.125	0.099
27%	0.787	0.620	0.488	0.384	0.303	0.238	0.188	0.148	0.116	0.092
28%	0.781	0.610	0.477	0.373	0.291	0.227	0.178	0.139	0.108	0.085
29%	0.775	0.601	0.466	0.361	0.280	0.217	0.168	0.130	0.101	0.078
30%	0.769	0.592	0.455	0.350	0.269	0.207	0.159	0.123	0.094	0.073
31%	0.763	0.583	0.445	0.340	0.259	0.198	0.151	0.115	0.088	0.067
32%	0.758	0.574	0.435	0.329	0.250	0.189	0.143	0.108	0.082	0.062
33%	0.752	0.565	0.425	0.320	0.240	0.181	0.136	0.102	0.077	0.058
34%	0.746	0.557	0.416	0.310	0.231	0.173	0.129	0.096	0.072	0.054
35%	0.741	0.549	0.406	0.301	0.223	0.165	0.122	0.091	0.067	0.050
36%	0.735	0.541	0.398	0.292	0.215	0.158	0.116	0.085	0.063	0.046
37%	0.730	0.533	0.389	0.284	0.207	0.151	0.110	0.081	0.059	0.043
38%	0.725	0.525	0.381	0.276	0.200	0.145	0.105	0.076	0.055	0.040
39%	0.719	0.518	0.372	0.268	0.193	0.139	0.100	0.072	0.052	0.037
40%	0.714	0.510	0.364	0.260	0.186	0.133	0.095	0.068	0.048	0.035
41%	0.709	0.503	0.357	0.253	0.179	0.127	0.090	0.064	0.045	0.032
42%	0.704	0.496	0.349	0.246	0.173	0.122	0.088	0.060	0.043	0.030
43%	0.699	0.489	0.342	0.239	0.167	0.117	0.082	0.057	0.040	0.028
44%	0.694	0.482	0.335	0.233	0.162	0.112	0.078	0.054	0.038	0.026
45%	0.690	0.476	0.328	0.226	0.156	0.108	0.074	0.051	0.035	0.024
46%	0.685	0.469	0.321	0.220	0.151	0.103	0.071	0.048	0.033	0.023
47%	0.680	0.463	0.315	0.214	0.146	0.099	0.067	0.046	0.031	0.021
48%	0.676	0.457	0.308	0.208	0.141	0.095	0.064	0.043	0.029	0.020
49%	0.671	0.450	0.302	0.203	0.136	0.091	0.061	0.041	0.028	0.019
50%	0.667	0.444	0.296	0.198	0.132	0.088	0.059	0.039	0.026	0.017
51%	0.662	0.439	0.290	0.192	0.127	0.084	0.056	0.037	0.025	0.016
52%	0.658	0.433	0.285	0.187	0.123	0.081	0.053	0.035	0.023	0.015
53%	0.654	0.427	0.279	0.182	0.119	0.078	0.051	0.033	0.022	0.014
54%	0.649	0.422	0.274	0.178	0.115	0.075	0.049	0.032	0.021	0.013
55%	0.645	0.416	0.269	0.173	0.112	0.072	0.047	0.030	0.019	0.012
56%	0.641	0.411	0.263	0.169	0.108	0.069	0.044	0.029	0.018	0.012
57%	0.637	0.406	0.258	0.165	0.105	0.067	0.043	0.027	0.017	0.011
58%	0.633	0.401	0.254	0.160	0.102	0.064	0.041	0.026	0.016	0.010
59%	0.629	0.396	0.249	0.156	0.098	0.062	0.039	0.024	0.015	0.010

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Factores de descuento
Valor presente de \$1 después de t años = $1/(1+r)^t$

tasa de interés	Número de años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60%	0.625	0.391	0.244	0.153	0.095	0.060	0.037	0.023	0.015	0.009
61%	0.621	0.386	0.240	0.149	0.092	0.057	0.036	0.022	0.014	0.009
62%	0.617	0.381	0.235	0.145	0.090	0.055	0.034	0.021	0.013	0.008
63%	0.613	0.376	0.231	0.142	0.087	0.053	0.033	0.020	0.012	0.008
64%	0.610	0.372	0.227	0.138	0.084	0.051	0.031	0.019	0.012	0.007
65%	0.606	0.367	0.223	0.135	0.082	0.050	0.030	0.018	0.011	0.007
66%	0.602	0.363	0.219	0.132	0.079	0.048	0.029	0.017	0.010	0.006
67%	0.599	0.359	0.215	0.129	0.077	0.046	0.028	0.017	0.010	0.006
68%	0.595	0.354	0.211	0.126	0.075	0.044	0.026	0.016	0.009	0.006
69%	0.592	0.350	0.207	0.123	0.073	0.043	0.025	0.015	0.009	0.005
70%	0.588	0.346	0.204	0.120	0.070	0.041	0.024	0.014	0.008	0.005

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 2

Niveles de Ingreso. México, 2001.

Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública.

Nivel A/B

Este es el estrato que contiene a la población con el más alto nivel de vida e ingresos del país.

PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.

En este segmento, el jefe de familia tiene en promedio un nivel educativo de Licenciatura o mayor. Los jefes de familia de nivel A/B se desempeñan como grandes o medianos empresarios (en el ramo industrial, comercial y de servicios); como gerentes, directores o destacados profesionistas. Normalmente laboran en importantes empresas del país o bien ejercen en forma independiente su profesión.

PERFIL DEL HOGAR.

Los hogares de las personas que pertenecen al nivel alto son casas o departamentos propios de lujo; cuentan en su mayoría con al menos tres o cuatro recámaras, dos o tres baños, sala, comedor, antecomedor, cocina, cuarto de servicio y estudio o sala de televisión. Además, la gran mayoría de las propiedades tienen jardín propio y por lo menos dos lugares techados para auto.

En este nivel las amas de casa cuentan con una o más personas de planta a su servicio, y una más de entrada por salida.

Los hijos de estas familias asisten a los colegios privados más caros o renombrados del país, o bien a colegios del extranjero.

ARTÍCULOS QUE POSEE.

Normalmente, tanto el ama de casa como el jefe de familia poseen automóvil del año, algunas veces de lujo o importados, y tienden a rotar sus autos con periodicidad de aproximadamente dos años. Los autos usualmente están asegurados contra siniestros.

En el hogar cuentan con todas las comodidades y lujos: tienen al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular y compact disc, al menos dos televisores a color, Cablevisión o Multivisión (en algunos casos con antena parabólica), videocassettera,

horno de microondas y lavadora automática de ropa (programable). Uno de cada dos hogares tiene secadora de ropa, lavadora de platos y/o computadora personal.

SERVICIOS.

En lo que a servicios bancarios se refiere, estas personas poseen al menos una cuenta de cheques (usualmente del jefe de familia), y tienen más de dos tarjetas de crédito, así como seguros de vida y/o de gastos médicos particulares.

DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.

Las personas de este nivel asisten normalmente a clubes privados. Suelen tener casa de campo o de tiempo compartido. Además, más de la mitad de la gente de nivel alto ha viajado en avión en los últimos seis meses, y vacacionan a lugares turísticos de lujo, visitando al menos una vez al año el extranjero, y varias veces vacacionan al interior de la República.

INGRESO MENSUAL FAMILIAR.

Al menos \$48,000.00.

NIVEL C+

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio.

PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.

La mayoría de los jefes de familia de estos hogares tiene un nivel educativo de Licenciatura, muy pocas veces cuentan solamente con educación Preparatoria.

Destacan jefes de familia con algunas de las siguientes ocupaciones: empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes, o profesionistas independientes.

PERFIL DEL HOGAR.

Los hogares de las personas que pertenecen al Nivel C+ son casas o departamentos propios que cuentan con dos o tres 3 recámaras, uno o dos baños, sala, comedor, cocina, un estudio o sala de televisión y/o un pequeño cuarto de servicio. Aproximadamente la mitad de los hogares poseen jardín propio. Uno de cada dos hogares (o menos), cuenta con servidumbre.

Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares, y con grandes esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

ARTÍCULOS QUE POSEE.

El ama de casa y el jefe de familia (o al menos uno de los dos), poseen automóvil, aunque no tan lujoso como el de los adultos del Nivel Alto. Usualmente tiene un auto familiar y un compacto. Normalmente, sólo uno de los autos está asegurado contra siniestro.

En su hogar tiene todas las comodidades y algunos lujos: al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular, dos televisores a color, videocassetera.

Uno de cada dos hogares tiene horno de microondas y poco más de la mitad tiene lavadora automática de ropa (programable). En este nivel, las amas de casa suelen tener gran variedad de aparatos electrodomésticos.

SERVICIOS.

En cuanto a servicios bancarios, las personas de nivel C+ poseen un par de tarjetas de crédito, en su mayoría nacionales, aunque pueden tener una internacional.

DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.

Las personas que pertenecen a este segmento asisten a clubes privados, siendo éstos un importante elemento de convivencia social.

Vacacionan generalmente en el interior del país, y a lo más una vez al año salen al extranjero.

INGRESO MENSUAL FAMILIAR.

Varía desde \$19,200.00 hasta \$48,000.00.

NIVEL C

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida medio.

PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA.

El jefe de familia de estos hogares normalmente tiene un nivel educativo de Preparatoria. Dentro de las ocupaciones del jefe de familia destacan pequeños

comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnicos y obreros calificados.

PERFIL DE HOGARES.

Los hogares de las personas que pertenecen al Nivel C son casas o departamentos propios o rentados que cuentan con dos recámaras en promedio, un baño, sala, comedor, y cocina.

Los hijos, algunas veces, llegan a realizar su educación básica (primaria - secundaria) en escuelas privadas, terminando la educación superior en escuelas públicas.

ARTÍCULOS QUE POSEE.

Los hogares de Clase C sólo poseen un automóvil para toda la familia, compacto o austero y no de modelo reciente; casi nunca está asegurado contra siniestros.

Cuentan con algunas comodidades: un aparato telefónico, equipo modular, dos televisores, y videocassettera.

SERVICIOS.

En cuanto a instrumentos bancarios, algunos poseen tarjetas de crédito nacionales y es poco común que usen tarjeta internacional.

DIVERSIÓN / PASATIEMPOS.

Dentro de los principales pasatiempos destacan el cine, parques públicos y eventos musicales.

Estas familias vacacionan en el interior del país, aproximadamente una vez por año van a lugares turísticos accesibles (relativamente económicos).

INGRESO MENSUAL FAMILIAR.

Varía desde \$6,400.00 hasta \$19,200.00.

NIVEL D+

En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio, es decir, es el nivel bajo que se encuentra en mejores condiciones (es por eso que se llama Bajo-Alto o D+).

PERFIL EDUCATIVO DEL JEFE DE FAMILIA

El jefe de familia de estos hogares cuenta en promedio con un nivel educativo de secundaria o primaria completa. Dentro de las ocupaciones se encuentran taxistas (choferes propietarios del auto), comerciantes fijos o ambulantes (plomaría, carpintería, jugueros), choferes de casas, mensajeros, cobradores, etc.

PERFIL DEL HOGAR

Los hogares de las personas que pertenecen a este nivel son, en su mayoría, de su propiedad; aunque algunas personas rentan el inmueble. Cuentan con una o dos recamaras, un baño, sala-comedor, y cocina.

En comparación con los niveles superiores donde todos los hogares tienen calentador de agua, en D+ sólo dos de cada tres hogares tienen agua caliente. Algunas viviendas son de Interés Social.

Los hijos asisten a escuelas públicas.

ARTÍCULOS QUE POSEE.

En estos hogares usualmente no poseen automóvil propio, utilizando los medios de transporte público para desplazarse.

Cuentan con: un aparato telefónico, un televisor a color, y un equipo modular barato. La mitad de los hogares tiene videocassettera.

SERVICIOS.

Los servicios bancarios que poseen son escasos y se remiten básicamente a cuentas de ahorros, cuentas o tarjetas de débito y pocas veces tienen tarjetas de crédito nacionales.

DIVERSIÓN/ PASATIEMPOS.

Generalmente las personas de este nivel asisten a shows organizados por la Delegación y/o por el gobierno, también utilizan los servicios de poli-deportivos y los parques públicos.

INGRESO MENSUAL FAMILIAR.

Varia de \$4,000.00 a \$6,400.00

FUENTES DE CONSULTA

Fuentes bibliográficas

Brealey, R., Myers, S. y Marcus, A. (2001). *Fundamentals of Corporate Finance*. (3rd Ed.). Singapore: McGraw-Hill Irwin.

Carreras Lomeli, M. T. y Jimenez Otalengo, R. (2001). *Metodología para la investigación en ciencias de lo humano*. Mexico: Universidad Panamericana, Facultad de Pedagogía.

Chandler, Alfred D. Jr. (1990). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.

Coss Bu, Raúl (1996). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. (2^a Ed.). México: Limusa.

Cravens, David W. (2000). *Strategic Marketing*. (6th Ed.). Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.

Doyle, Peter (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Fischer, Laura y Alvarado, Alma (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. (3^a Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

George Eastman House, Inc. (1953). *George Eastman: Breve biografía del fundador de Eastman Kodak Company*. México: Kodak Mexicana.

Gómez Ceja, Guillermo (1995). *Planeación y Organización de Empresas*. (8^a Ed.). México: McGraw-Hill.

Huerta, Ernestina y Siu, Carlos (1998). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital*. (3^a Ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

INEGI. (2000) *Estados Unidos Mexicanos, Censo general de población y vivienda 2000: Resultados definitivos*. México: INEGI

INEGI. (2000) *XII CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA 2000. Tabulados básicos y síntesis de resultados por Entidad Federativa*. México: INEGI

Interacciones Casa de Bolsa (2001); "Estimaciones Económicas 2001 – 2006E"; *Documento Interno*; Diciembre 2001. México: ICB.

Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1988). *Administración*. Trad. Sarui Jaled de Allub. (8ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración: una perspectiva global*. Trad. Enrique Mercado González. (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, Philip (1989). *Mercadotecnia*. (3ª Ed.). México: Prentice-Hall Hispano-americana.

McDaniel, Carl Jr. y Gates, Roger (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. Trad. Ma. Teresa Aguilar. (4ª Ed.). México: International Thomson Editores.

Mungaray, A., Moctezuma, P. y Ramírez, R.J. (1995). *Casos para el Análisis de Mercados e Inversiones*. México: Trillas - Universidad Autónoma de Baja California

Omura, Glen S. (1999). *Creando el Mercado Masivo de la Imagen Digital: los consumidores, tecnologías productos y servicios que producirán un nuevo mercado*. E.U.A: Photo Marketing Association International (estudio de mercado)

PMA Marketing Research (2001) *Digital Makes its Debut: Digital Camera Purchasing and Usage Habits*. E.U.A.: Photo Marketing Association International (estudio de mercado).

Rosenberg, Jerry M. (1995). *Diccionario de Administración y Negocios*. México: Ventura Ediciones.

Serna, Humberto (1997). *Gerencia Estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. (7ª Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Sharplin, Arthur (1985). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Co. International student edition.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D.R. Jr. (1995). *Management*. (6ª Ed.). UK: Prentice-Hall International.

Van Horne, James y Wachowicz, John (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Trad. Alejandro Rodas Carpizo. (3ª Ed.). México: Prentice-Hall.

Weston, Fred y Copeland, Thomas (1995). *Finanzas en Administración Vol.I*. Trad. J. Gómez Mont. (4ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Fuentes hemerográficas

Holker, Birgit. (2001). "CeWe Color favors CD-ROM as digital negative". *Photo Marketing Magazine*, 76,10. 41-43. E.U.A.

PMAI Latinoamérica (2001). "¿Qué pasa en México?". *Noticias Latinoamericanas*, octubre, 4. E.U.A.

Reuters (2001) "Declaran en recesión a la economía de EU"; *El Universal*, 25 de noviembre, A27. México.

Fuentes de Información en Internet

"Aspectos económico-financieros del plan de negocios". WinREd.com. Página de negocios.
<http://www.winred.com/articulos/aspectos.htm>

"Digital Camera Market Penetration Will Double Again This Year, Say Consumers". News. Info Trends Research Group, Inc., March 13, 2001.
www.infotrends-rgi.com

"Digital Camera Revenue To Surpass Film Camera Revenue in 2000". News. Info Trends Research Group, Inc., May 2, 2000.
www.infotrends-rgi.com

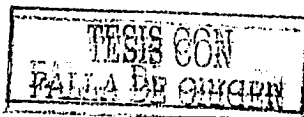
"Digital Camera Sales Capture 21% of Worldwide Camera Market in 2001"
News. Info Trends Research Group, Inc., September 25, 2001.
www.infotrends-rgi.com

"European Low End Digital Camera Market Growing 37% Annually Through 2006"
News. Info Trends Research Group, Inc., July 16, 2001
www.infotrends-rgi.com

"European Low End Digital Camera Market Growing 55% Annually Through 2005"
News. Info Trends Research Group, Inc., July 12, 2000
www.infotrends-rgi.com

"Tarjetas de Almacenamiento"; Centro de enseñanza digital, Kodak Mexicana;
<http://www.kodak.com.mx/ES/es/digital/dlc/wcd00000/wcd00035.htm>

"Writing a Business Plan". Business Plan Worksheet. White Papers. Invest-Tech Limited. Página de información para planeación de negocios.
<http://www.planware.org/bizplan.htm#6>



Aguilar, Alberto. "Baja Morgan Stanley sus pronósticos para el 2002"; EsMas Nombres; Es más noticias; 26 de noviembre, 2001;
<http://www.esmas.com/albertoaguilar>

Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. Niveles Socioeconómicos. Ago 2001.
<http://www.amai.org/nivel-ab.shtml>

Buró de Investigación de Mercados. Uso de Internet. Estudio general de medios. Encuesta 2000. México: BIMSA
<http://www.bimsa.com.mx/bimsaon2000/encu/lasencu/internet2.htm>

Lasso, Pablo. "Sistematización de la investigación de mercados desde el enfoque del cliente". Mercadotecnia Global, marzo de 1998. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Gdl. México.
<http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal/marzo98/mar983.html>

Molina, Claudia. "Decisiones de Inversión". Página de apuntes
http://server2.southlink.com.ar/vap/decisiones_de_inversion.htm

Perez Arbesu, Lizzette. "Imágenes sin límites"; Reporte especial. Network Computing Mexico, Octubre 1999.
<http://www.ncm.com.mx/web/articulo.php3?code=264>

Vanegas Guido, Salvador. "Planificación Estratégica". Página de material de apoyo. Universidad Centroamericana (UCA) de Nicaragua
<http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

Yasushi, Kumon. "Who is afraid of digital camera". Introduction to digital cameras. Nikon.
http://www.nikon.co.jp/main/eng/photo_world/kumon_dsc/kd01_e.htm

Páginas de consulta en Internet

Biblioteca Digital. ITESM, Ciudad de México.
<http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/saltalibre?http://catalogo-bci.rzs.itesm.mx/uhtbin/cdmexico>

Diccionario 2001. Real Academia de la Lengua
<http://www.rae.es/>

Diccionario de la lengua española. Universidad de Oviedo, España.
<http://tradu.scig.uniovi.es/busca.html>



Directorio de bibliotecas. Dirección General de Bibliotecas, UNAM, México.
<http://www.dgbiblio.unam.mx/>

Encyclopaedia Britannica Online.
<http://www.eb.com/>

Glossary of photographic terms. Eastman Kodak Co.
<http://www.kodak.com/global/en/consumer/glossary/glossaryContents.shtml>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. México.
<http://www.inegi.gob.mx>

Webster's Revised Unabridged Dictionary. University of Chicago
http://humanities.uchicago.edu/forms_unrest/webster.form.html

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN