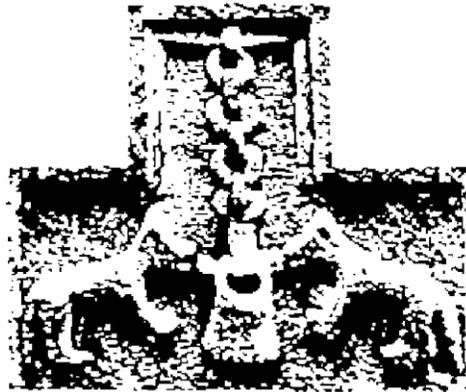


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de Abril de 1981



“SQUIRREL DEFENSE INITIATIVE”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ADRIAN VEGA GONZALEZ

Director: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Lectores: Mtro. Carlos Sedano Martínez
Mtro. Jesús Amador Valdés Díaz De Villegas

México, D.F.

2010

INDICE

INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	2
PERSONAJES PRINCIPALES	2
CRONOLOGIA DE HECHOS	
MARKETING DE LA EMPRESA	2
MERCADO META	7
LA COMPETENCIA	7
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	10
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	12
ANALISIS DE LOS HECHOS DE SDI	12
DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	13
ALTERNATIVAS DE SOLUCION	14
EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS	14
ELECCION DE LA ALTERNATIVA	30
CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFIA	32
FUENTE DE DATOS	32

Introducción

El presente caso de estudio tiene por objeto realizar un análisis detallado de la compañía Squirrel Defense Initiative (SDI) fundada en el año 1998 y situada en Greensboro , Carolina del Norte y cuyo desempeño en su año de fundación y el siguiente han sido muy malos , provocando que la empresa se encuentre prácticamente en quiebra.

La propuesta de producto de SDI es un alimentador de semillas para aves a prueba de ardillas, utilizando energía solar en lugar de baterías para prevenir que estos animales se coman el alimento. Este desarrollo es único en el mercado aparte de que es un producto de muy buena calidad, ganando premios a la innovación en diferentes exposiciones tecnológicas. Esto debería ser aprovechado por la compañía; ya que es un producto diferenciado de la competencia, lo cual le da una ventaja competitiva. Sin embargo esta diferenciación no ha sido posicionada en la mente del consumidor de una manera efectiva, aparte que algunos de ellos piensan que es un producto que daña a las ardillas. Una publicidad bien diseñada y efectiva es crítica para el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, ya que el consumidor podrá identificar cuales son los beneficios tangibles e intangibles, los comprobará y si queda satisfecho seguramente comprará el producto regularmente.

A lo largo de todo el estudio de caso se podrá también identificar que SDI carece de un plan estratégico que la ha llevado a tener los pésimos resultados de rentabilidad en solo dos años de existencia, aparte de no tener la capacidad de respuesta oportuna de cubrir la demanda requerida por sus clientes que finalmente afectará el desempeño de la empresa y se traducirá en una fuerte insatisfacción de su parte al igual de los consumidores.

También se puede apreciar que la compañía carece de un organigrama básico en donde estén delimitadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes, al mismo tiempo que existe una ausencia total de liderazgo estratégico en los tres socios de la empresa; que ha originado un desorden estratégico y operativo en la compañía, cuyo resultado final se traduce en el mal desempeño de la misma. No se tiene identificada la misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo que nos permitan evaluar el desempeño de la empresa de una manera más objetiva y precisa.

Ante esta situación tan caótica, SDI tiene la oportunidad de re definirse a fin de poderse mantener viva en este segmento de mercado con un producto innovador ,de muy buena calidad y el desarrollo de este caso nos permitirá sustentar la necesidad de esta re estructuración.

Antecedentes

Personajes Principales:

Ed Welsh fue quién tuvo la idea del alimentador solar en el año de 1993 y es socio fundador de SDI

Glen Thomas era el armador de los equipos

Bo Haeberle tenía Visual Designs, Inc, una empresa en Greensboro, Carolina del Norte que se dedicaba al diseño de interiores de tiendas detallistas, es socio fundador de SDI

Scott Wilson socio fundador de SDI

Cronología de los Hechos más relevantes

Año 1996

Año en que SDI dió con la idea de utilizar una célula solar , que reemplazaba a la batería de carro

Año 1997

El alimentador logró el precio más alto pagado por un artículo en la subasta de Habitat for Humanity.

Año 1998

El alimentador solar ganó el premio al mejor producto nuevo en la Exposición Bird Watch America.

Este año se constituye SDI como una empresa, abriendo una pequeña tienda en Greensboro.

Año 1999

El alimentador gana dos premios más como mejor nuevo producto.

Se vendieron en total 112 alimentadores estilo Town y 334 estilo Country. Se estimó haber vendido un equipo de montura por cada tres alimentadores

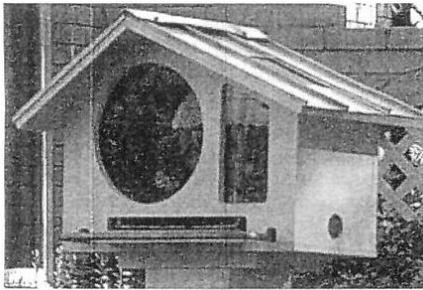
Análisis de Marketing

Producto

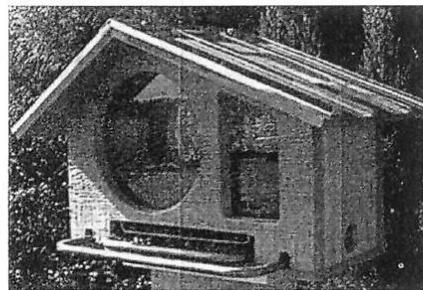
En 1993, Ed Welsh fue quién tuvo la idea original del producto enfocado primordialmente a evitar que las ardillas pudieran tomar comida del alimentador de aves al recibir descargas eléctricas controladas por un interruptor principal y generadas por medio de una batería de carro, sin provocar daño alguno a estos animales. Debido a que el interruptor no podía dejarse de manera permanente conectado; ya que la batería se descargaría completamente y no habría descarga eléctrica fue que en el año de 1996 se reemplazó esta por la célula fotovoltaica (o heliopila). Sin embargo nuevamente las ardillas identificaron que la célula se descargaba por las noches o no estaban cargadas muy temprano en las mañanas y aprovechaban este momento para robar la comida de las aves. Para eliminar este problema se

añadió una batería en la unidad que permitiera tener permanentemente la unidad cargada, cumpliendo su función principal de diseño.

Para el año de 1998 se comercializaban dos tipos de alimentadores: el Country (campestre) y el Town (pueblerino) (ver figura 1). Ambos semejaban a una pajarera típica; el Country era una casa del oeste en cedro rojo con techo de cobre y el estilo Town presentaba una apariencia contemporánea con su terminado blanco y techo de cobre. El estilo Town era contraído con una material llamado **Sintra** , un material similar al PVC , que es resistente a daños ambientales. Los alimentadores tenían dos pequeños tubos de cobre que servían de perchas para las aves. La ardilla que tratara de apoderarse de las semillas de los pájaros tocaría ambos tubos o uno de ellos y el techo de cobre, completando el circuito y recibiría un leve descarga eléctrica que la obligaba a saltar del alimentador. En el techo de cobre se tenía el espacio disponible para alojar la celda solar. Gracias a la alimentación de la corriente por la celda durante el día y por una batería celular D por la noche, la provisión de semillas del alimentador estaba protegida día y noche. La unidad disponía de una interruptor principal para el encendido y apagado del mismo a voluntad el usuario. Las aves no sufrían descargas porque sus patas eras de cartílago y no tenían glándulas sudoríparas.



Estilo Country



Estilo Town

Figura 1

Se disponía de 4 tipos de montaje: Plataforma, patio, arriate y jardinera (sólo para el Country) . El objetivo para todos los casos era tenerlo fijo a fin de evitar que la ardilla se columpiara y tirara el alimento para pájaros

Los alimentadores eran costosos y de hechura lenta y la relación de producción de acuerdo a la demanda era de 3:1 Country-Town. Se tenían que hacer cortes precisos de las piezas para facilitar el ensamble. Es un producto desarrollado de manera artesanal que no puede ser producido en volumen y bajo costo.

Se puede inferir que este producto era de calidad , ya que no se tenían registrados quejas por parte del los consumidores en cuanto a este rubro ;sino al contrario, se habían ganado premios como un producto innovador en diferentes exposiciones comerciales.

Por otro lado y de manera negativa se tenía un grave problema de percepción de cómo funcionaba el producto, ya que la gente pensaba que este producto dañaba a las ardillas, al imaginar que por los tubos de cobre pasaba agua caliente y que las ardillas saltaban por este efecto.

Las principales características de los alimentadores SDI están mostradas en la tabla 1:

ATRIBUTOS	TOWN	COUNTRY
Tipo de Construcción	Oeste	Contemporánea
Material construcción de la casa	Sintra *	Cedro
Color	Blanco	Rojo
Material techo	Cobre	Cobre
Costo Estándar USD	90-100	100-110 **
Montaje (1)	PL-P-A	PL-P-A-J
Color de las monturas	Blanco	Rojo
Garantía operativa (2)	30 días	30 días
Garantía de partes (2)	1 año	1 año

Notas

* Resistente al ambiente (PVC espumado), facilmente se puede cortar y moldear

** Mínimo 85 USD debido a los costos de material y menor productividad por naturaleza del material

(1) PL= Plataforma, P= Patio; A=Arriate, J=Jardinera

(2) Proveedor debía presentar carta garantía

Tabla 1

Precio

Originalmente el precio al detalle de los alimentadores solares estaba fundamentando en cuanto se quería ganar de utilidad, sin embargo después se cambio de opinión en base a lo que el mercado estaba dispuesto a pagar. Para el alimentador Town el objetivo al detalle era de 150 a 160 USD, basado en los precios de los competidores y la percepción de lo que los clientes estarían dispuestos a pagar. Las tiendas querían un margen de ganancia del 100% sobre su costo, que era el precio de venta al mayoreo. Esto implicaba la venta a las tiendas al precio de 75 a 80 USD.

El precio de este producto estaba por encima de algunos productos de la competencia

En la tabla 2 se presenta el resumen de precios y condiciones comerciales que SDI ofrecía:

Lista de Precios y términos de SDI
Precios marcados en USD

Producto	Precio al detalle recomendado	Precio al Mayoreo	Precio de mercancía con algún deterioro
Alimentador solar Country	\$ 229.00	\$ 138.00	\$ 117.30
Alimentador solar Town	\$ 269.00	\$ 161.00	\$ 136.85
Equipo de instalación de patio en cedro	\$ 47.00	\$ 28.00	\$ 23.80
Equipo de instalación de patio en blanco	\$ 47.00	\$ 28.00	\$ 23.80
Equipo de instalación de plataforma en cedro	\$ 35.00	\$ 23.00	\$ 19.55
Equipo de instalación de plataforma en blanco	\$ 35.00	\$ 23.00	\$ 19.55
Equipo de patio de cedro	\$ 58.00	\$ 35.00	\$ 29.75
Patio blanco w/ 4x4	\$ 58.00	\$ 35.00	\$ 29.75
Jardinera en cedro w/4x4	\$ 75.00	\$ 45.00	\$ 38.25
Jardinera en blanco w/4x4	\$ 75.00	\$ 45.00	\$ 38.25
Montura en cedro	\$ 13.50	\$ 8.00	\$ 6.80
Montura en blanco	\$ 13.50	\$ 8.00	\$ 6.80
Cedro 4x4x48	\$ 26.50	\$ 16.00	\$ 13.60
Blanco 4x4x48	\$ 20.00	\$ 12.00	\$ 10.20
Cedro 4x4x72	\$ 43.00	\$ 26.00	\$ 22.10
Blanco 4x4x72	\$ 26.50	\$ 16.00	\$ 13.60

Tabla 2

Términos y condiciones

Pedido de apertura mínimo de 350 USD. No hay mínimos en pedidos después del primero.

Los pedidos nuevos se deben pagar por adelantado, por COD , con Mater Card y Visa.

Nuestros plazos estándar son de 30 días netos, con un descuento del 1 % si el pago se hace dentro del término de los primeros 10 días. Se puede disponer de los plazos después del primer pedido, con verificación de referencias. Hay un cargo por servicio de 1.5% al mes en facturas tardías.

Enviamos por UPS, FedEx y por transporte comerciales. El envío lo paga el comprador . Los cargos por envío no son reembolsables.

Las reclamaciones por daños deben hacerse dentro de los cinco días siguientes al recibo del envío.

Hay un cargo de 25 % de realmacenamiento en todos los pedidos cancelados.

Promoción

El alimentador estaba promovido desde exposiciones comerciales, hasta tiendas de aves tradicionales y exclusivas; así como por medio del sitio web de la compañía. También

decidieron hacerlo en tiendas de artículos de cuidado del jardín. Si SDI lograba crear un producto más barato buscarían también entrar en tiendas como Lowe's y Home Depot

Distribución

SDI decidió trabajar con varias grandes compañías que distribuyeran artículos para jardín a detallistas. Estos utilizaban los catálogos de los distribuidores para hacer todo tipo de pedidos. Los distribuidores consolidaban los pedidos por área y hacían las entregas. Los costos de entrega eran más bajos que los de UPS. Los distribuidores tenían también vendedores que se ponían en contacto con los detallistas para tomar pedidos y proporcionar servicio.

Como SDI no podía producir grandes cantidades de alimentadores, tomaba los pedidos de los distribuidores y enviaba el producto directamente al detallista vía UPS. SDI hacía un cargo entre el 10 y 12 % adicional por gastos de envío. Después de este envío, le pasaba la factura al distribuidor para el trámite de pago correspondiente. Existía una buena relación de SDI con los distribuidores, aparte de que estos pagaban oportunamente.

Publicidad

La publicidad de SDI consistía en volantes con imágenes de mamá y papá de los años cincuenta en colores chillantes o psicodélicos (ver figura 2)

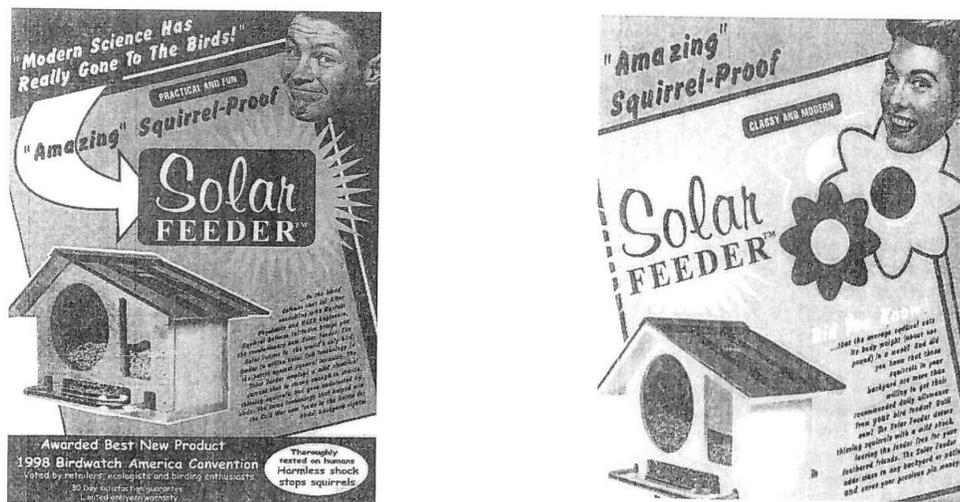


Figura 2

Estos diseños eran anticuados y no causaban un gran impacto en los consumidores. Scott Wilson, uno de los socios comentó que se debería de considerar como se estaba llevando el producto al consumidor, a través de nuevos folletos y materiales de publicidad.

También los socios de SDI crearon un video de como funcionaba el alimentador solar, que los consumidores lo podían ver directamente en el sitio web de la compañía. Sin embargo este sitio no trabajaba bien y el video no se descargaba correctamente. Otro punto muy

importante a mencionar es que el consumidor objetivo era gente de edad avanzada ,no hábil para el uso de la computadora

Mercado Meta

El principal consumidor objetivo de los alimentadores era las mujeres entre 35 a 75 años de edad, con una tendencia mayor hacia el límite superior de edad y con recursos económicos aceptables. Sin embargo el producto también estaba atrayendo a consumidores jóvenes , amantes de la naturaleza y propietarios de casas habitación.

Una encuesta del año 1996 efectuada por la U.S. Fish and Wild Service y la American Birding Association (ABA) estimaba que había 50.4 millones de observadores de aves en Estados Unidos y la actividad más popular de los observadores residenciales de la vida silvestre era alimentar a las aves silvestres. La edad promedio de los miembros de esta última Asociación era de 40 a 60 años, con una distribución de 65% hombres y 35 % mujeres, que habían ascendido a esta cifra tras haber representado el 25 % en 1989. Los miembros tenían un ingreso anual promedio de 60,000 USD y más de un 80% con título universitario. Los cinco estados con mayor número de miembros eran California, Florida, Pensilvania, Texas e Illinois, en ese orden. El conjunto de miembros de ABA se había triplicado en los noventa, para alcanzar los 20,456 en 1998.

Por último otro estudio efectuado por el U.S. Department of the Interior en 1993 calculó que los consumidores gastaban 843 millones de dólares por año en alimentadores, baños y cajas de nidaje

Competencia

La única competencia que SDI tenía bajo el mismo concepto de producto era la de un producto llamado **“WindBills”**. Este producto se basaba también bajo el principio de descargas eléctricas y se le apodaba el “squirrel-stinger”(pica ardillas). Tenía forma de domo y venía en dos tamaños: alimentadores de 8 y 12 tomas de alimento (ver figura 3). La percepción de la gente de SDI era de un producto funcional, mientras que el alimentador solar ofrecía también apariencia. WindBills era significativamente más barato, con un precio al detallista de 89.95 a 99.95 USD.



Figura 3

Vari –Crafts produjo también una alimentador de aves a prueba de ardillas, por medio de una jaula de alambre que permitía sólo entraran pequeñas aves y su costo era de 75 USD. La cámara tenía una capacidad para 800 g de semillas mixtas para reabastecerse semanalmente. La cámara era ventilada para evitar la condensación; así como tenía tapa de rosca, fácil de llenar y desarmar para su limpieza. Las aves podían alimentarse por seis puertas. El tubo interior era de PVC y podía colgarse o montarse en un poste. Incluía corona de 60 pulgadas y zócalo de base. (ver figura 4)

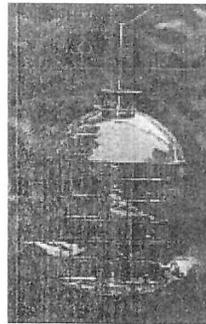


Figura 4

La **Big-Top**, creada por **Droll Yankee**, tenía una cubierta de domo que también impedía a las ardillas y otros animales robar semillas. Ofrecía garantía de por vida y tenía un precio de 57.95 USD. Hecha de policarbonato estabilizado con tratamiento ultravioleta, latón y ganchos de metal fundido. Estaba provista de válvula de semillas ajustable, que le permitía poner cualquier tipo de semilla. Al bajar el domo, de 38 cm de diámetro, se evitaba la entrada de aves grandes. Se podía dar diversos usos al gnacho inferior. Era calificada como el alimentador para aves # 1 por el Cornell Lab of Ornithology. Se ofrecía garantía de por vida. (ver figura 5)



Figura 5

Duncraft era famoso por los alimentadores de aves Duncraft. Fue inicialmente formada en 1952 por Gil Dunn. Después de producir su exitoso alimentador de aves, la compañía produjo su primer catálogo en 1960. El alimentador de aves Duncraft a prueba de ardillas es muy efectivo en mantener estos animales lejos del alimentador.

Duncraft cuenta con un centro de servicio y una página web para contestar cualquier tipo de preguntas con respecto a sus productos (ver figura 6)



Figura 6

Para los socios de SDI, estos competidores no les parecían oponentes viables, porque sus alimentadores no eran atractivos y no ofrecían tecnología solar.

Se tenían también los resultados de una investigación hecha por un grupo de estudiantes a una guardería especializada local, una gran tienda independiente de productos de jardinería y jardín y una sucursal de un detallista nacional de productos para mejoramiento de la casa con los siguientes resultados:

ENCUESTA DE LA COMPETENCIA

TIENDA	FABRICANTE	TIPO	RESISTENTE A LAS ARDILLAS	ATRACTIVO EN EL PRADO	PRECIO
New Garden	Vari-Crafts	De cilindro	No	5	\$ 44.99
		De jaula	Sí	4	\$ 79.99
	Droll Yankee	De domo	Sí	6	\$ 39.99
	Duncraft	De jaula	Sí	4	\$ 74.99
	K feeder	Guarda de Domo	Sí	4	\$ 22.49
	Wildlife Wood	De madera clásico	No	6	\$ 42.99
	Products ERVA	Guarda de poste	Sí	2	\$ 19.99
	Heritage Farms	Clásico	Sí	5	\$ 91.99
Fleet Plumber	Heritage Farms	Clásico	Sí	5	\$ 69.99
	Wildlife Wood	De madera clásico	No	6	\$ 42.99
	Products Hyde	De jaula	Sí	4	\$ 34.99
	RubberMaid	Guarda de Gomo	Sí	2	\$ 14.99
	Lazy Hill Farms	De hechura a la orden	No	8	\$299.99
		De hechura a la orden	No	9	\$549.99
	Princess Jamica	De hechura a la orden	No	8	\$169.99
		De hechura a la orden	No	8	\$359.99
	Otros de hechura a la orden	De hechura a la orden	No	6	\$ 79.99
		De hechura a la orden	No	7	\$109.99
		De hechura a la orden	No	8	\$129.99
Lowe's	Homestead	Clásico	Sí	4	\$ 29.96
	Country Home	De cedro plástico	No	5	\$ 34.99
	National Garden	De cilindro	No	5	\$ 49.96
	ArtLine	De plástico clásico	No	2	\$ 12.99
	Otros	De cilindro	No	2	\$ 12.99
		Clásico	No	3	\$ 24.99
		Template	No	4	\$ 29.99
Otros productos competitivos mencionados en una encuesta del Wall Street Journal publicada el 17 de Octubre de 1999					
	L.L. Bean Absolute II	Casa	Sí		\$ 74.00
	Smith & Hawken	De cilindro con jaula	Sí		\$ 79.00
	Good Catalog Infinite Feeder	De cilindro con jaula	Sí		\$139.00
	Duncraft WildBill's 12 Port	De cilindro y/o electrónico	Sí		\$119.95

Encuesta de abril de 2000

Atractivo en el prado, en una escala de 1-10 . Opinión del agricultor

Fuente: Encuesta de estudiantes y artículo citado del Wall Street Journal

Tal y como se comentó al inicio de este tema , la única competencia directa que se tenía bajo el mismo concepto de producto era Wind Bills , que esta marcado en color naranja , mientras que en amarillo se marcaron aquellos productos que bajo otro concepto eran también a prueba de ardillas.

Desempeño de la empresa

A continuación se presentan los estados de resultados y balance general de SDI de los años 1998 y 1999.

Balance General de SDI , años 1998 y 1999

Cifras en USD

	31/12/1999	31/12/1998
Activo Circulante		
Cheques / ahorro	-\$ 7,308.00	-\$ 701.00
Préstamos por recibir - Ed Welsh	\$ 7,180.00	\$ 4,830.00
Activo total circulante *	-\$ 128.00	\$ 4,129.00
Activos fijos	\$ 1,416.00	\$ 715.00
Total Activos	\$ 1,288.00	\$ 4,844.00
Pasivo y capital contable		
Pasivo actual		
Deuda de tarjeta de crédito	\$ -	-\$ 2,140.00
Gasto de nómina	\$ 2,418.00	\$ -
Obligaciones actuales totales	\$ 2,418.00	-\$ 2,140.00
Deuda a largo plazo		
Préstamo a pagar - Wayne Garrison	\$ 2,500.00	\$ -
Préstamo a pagar - Scott Wilson	\$ 10,000.00	\$ -
Préstamos a pagar- VID	\$ 14,493.00	\$ 9,500.00
Deuda a largo plazo total	\$ 26,993.00	\$ 9,500.00
Obligaciones totales	\$ 29,411.00	\$ 7,360.00
Capital contable		
Acciones de capital	\$ 10,454.00	\$ 9,473.00
Ganancias retenidas (pérdidas acumuladas)	-\$ 11,989.00	\$ -
Ingresos netos (pérdidas netas)	-\$ 26,588.00	-\$ 11,989.00
Capital contable total	-\$ 28,123.00	-\$ 2,516.00
Pasivo y capital contable total	\$ 1,288.00	\$ 4,844.00

* El balance no contenía asientos de inventario

Estado de Ingresos de SDI 1998-1999

Año	31/12/1999	31/12/1998
Cifras en USD		
Ventas netas	\$ 56,071.00	\$ 18,001.00
Costo de Productos vendidos:		
Mano de obra contratada	\$ 1,545.00	\$ 2,950.00
Compras	\$ 21,170.00	\$ 8,128.00
Costo total de los productos vendidos	\$ 22,715.00	\$ 11,078.00
Utilidad Bruta	\$ 33,356.00	\$ 6,923.00
Gastos		
Publicidad	\$ 5,334.00	\$ 1,353.00
Gastos de automóvil	\$ 859.00	\$ -
Cargo de servicios de Bancos*	\$ 1,496.00	\$ 885.00
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 85.00
Educación	\$ 149.00	\$ -
Arrendamiento de equipo	\$ 53.00	\$ -
Cuotas de archivo	\$ 75.00	\$ -
Fletes y envíos	\$ 1,425.00	\$ 1,057.00
Salarios brutos**	\$ 19,285.00	\$ -
Impuestos de nómina	\$ 1,574.00	\$ -
Licencias y permisos	\$ -	\$ 757.00
Misceláneos***	\$ 2,925.00	\$ -
Cargos postales y envíos	\$ 408.00	\$ -
Honorarios profesionales	\$ 1,654.00	\$ 3,425.00
Renta	\$ 7,274.00	\$ 5,230.00
Suministros	\$ 9,386.00	\$ 2,773.00
Impuestos	\$ 548.00	\$ -
Teléfono	\$ 2,679.00	\$ 1,045.00
Gastos de exposición comercial	\$ 2,788.00	\$ 2,015.00
Viajes y entrenamiento	\$ 1,053.00	\$ -
Utilidades	\$ 979.00	\$ 287.00
Gastos Totales	\$ 59,944.00	\$ 18,912.00
Ingresos netos	-\$ 26,588.00	-\$ 11,989.00

Notas

* Los cargos de servicio bancario incluyen los cargos a tarjetas de crédito y los cargos por intereses.

** Los salarios brutos incluyen los salarios para los trabajadores de producción.

*** Los cargos misceláneos incluyen los cargos por materiales y gastos misceláneos.

SDI presentaba problemas financieros muy fuertes, ya que a pesar de que tenían un producto diferenciado y de alta calidad, no era una empresa rentable que pudiera liquidar sus obligaciones internas y externas. Los mismos socios comentaban que tenían más pedidos que surtir, pero ni siquiera estaban saliendo a mano. Necesitaban más alimentadores para cubrir su demanda, a la vez de que fueran más baratos.

Existía un gran interés de parte de unos nuevos inversionistas, pero querían ver un plan de Marketing por parte de SDI. De hecho el año anterior hubo un grupo de personas de SCORE (Service Corps of Retired Executives) que habían solicitado también un plan de negocios.

No se había definido un plan estratégico de negocios para la compañía con la visión de incrementar las ventas, producción y la reducción de costos.

Problemas presentados en el proceso de producción

Se tenía una fuerte demanda de productos y se tuvo que hacer una desaceleración de ventas para ponerse al corriente. Se comisionó al un fabricante local para hacer algunas tareas, pero el ensamble primario lo hacia SDI.

Producto estacional en el que los detallistas colocaban sus pedidos en el período Enero-Marzo y SDI no pudo cubrir estos en el año de 1999, por lo que lo que resto del año solo surtió pequeños pedidos a diversos clientes. **Planeación de su producción para poder realizar entregas oportunas, así como enfocado a una cartera de clientes no tan diversificada. Volumen ayudaría a que sus costos fijos se absorbieran mejor y su costo de ventas fuera menor.**

Diagnóstico situacional

Análisis de los Hechos más importantes de SDI

Problemas Financieros

- **SDI** es una empresa que no tiene una rentabilidad, prácticamente se encuentra en quiebra.
- A través de préstamos es como ha financiado sus gastos operativos.
- No hay liquidez por parte de la compañía para poder pagar sus pasivos.
- De su estado de resultados de 1998 y 1999 se tienen identificados gastos operativos fuera de control para un producto que esta entrando en el mercado.
- En su estado de resultados se tienen agrupado de manera indebida los salarios brutos como una partida de sus Gastos operativos y no como parte de su costo de ventas lo cual favorece su margen de utilidad bruta , pero disfraza que el principal problema se tiene en su alto costo de ventas.
- Se ha tenido un interés por parte de otros accionistas en impulsar este producto en el mercado, sin embargo al carecer del plan estratégico el riesgo de perder es muy alto.

Problemas Organizacionales

- Carecen de una misión y visión como empresa, en la que primero se tiene que buscar que sea rentable para después de hacerla crecer.
- Disponen de un producto único e innovador en el mercado, de muy buena calidad; pero con problemas muy graves a nivel organizacional, operativos, de mercado y financieros.
- Carecen de una estructura organizacional bien definida, en la cual se establezcan los roles y responsabilidad de cada persona.
- La empresa esta sostenida más por aspecto sentimental que por un crear una empresa en crecimiento

Problemas de Marketing

- Se tiene identificado el segmento de mercado que deben atender, sin embargo sus planes de publicidad están mal diseñados y la percepción del consumidor es que el producto causa daños a las ardillas.
- Este producto esta posicionado ambigualmente como innovador y de alta calidad , pero compitiendo en un mercado de bajo precio
- El producto por si es una propuesta tecnológica innovadora, sin embargo su proceso productivo es totalmente artesanal y bajo este esquema la oferta no logra cubrir la demanda requerida.
- Al ser producido de manera casi artesanal sus costos de producción son muy altos y esto merma directamente la rentabilidad de la empresa
- Se puede inferir que este es un producto que tiene una estacionalidad, debido a que los clientes colocaban sus pedidos más importantes en el período Enero - Marzo.
- A nivel distribución se tiene muy diversificada la cartera de clientes, cuando para un producto introductorio debería ser más selectiva.

Diagnóstico del problema

SDI es una compañía que cuenta con un producto innovador y diferenciado del resto de sus competidores, lo cual le da una ventaja competitiva, sin embargo se encuentra prácticamente en quiebra por carecer de un plan estratégico de negocio. Entre los problemas críticos más importantes que SDI tiene: 1) Su oferta actual no puede cubrir la demanda requerida, y si no se tiene producto en el anaquel no hay venta y al no haber venta no hay ingresos. 2) Insatisfacción en los consumidores y clientes por falta de producto. 3) Es un producto que hoy en día se fabrica de manera casi artesanal; lo cual afecta directamente su volumen de producción, aparte de que se encarece significativamente su mano de obra directa si se quiere cubrir la demanda provocando que se costo de ventas suba y su utilidad bruta disminuya considerablemente. 4) Se tienen gastos indirectos de operación muy altos (renta, suministros) y algunos de ellos sin sentido (educación) que provocan una utilidad operativa antes de impuestos y gastos financieros negativa. 5) No se tienen una estructura organizacional de la empresa , lo cual afecta directamente en el desempeño de la misma al no tener roles, responsabilidades y objetivos claros de desempeño que contribuyan al éxito de la misma 6) La empresa se ha logrado mantener no en base a la rentabilidad del negocio, sino a los préstamos solicitados a los mismos socios o a externos, lo cual no es sostenible; ya que hoy en día no hay utilidades netas que incrementen el capital contable de la empresa, si hay un fuerte endeudamiento que ambos efectos negativos nos dan una empresa prácticamente en quiebra.

Alternativas de solución:

- Reestructuración integral de la compañía con el objetivo de hacerla rentable en el inmediato-corto plazo para posteriormente pensar en un crecimiento sostenido. Al hablar de rentabilidad decimos subir sus precios, bajar sus costos totales operativos o una combinación de ambos. (rediseño de su producto que sea más fácil y barato de elaborar.
- Cerrar la empresa para evitar más pérdidas acumuladas
- Venta de la compañía

Evaluación de las alternativas

Reestructuración de la empresa.

Evaluación de Marketing

Mapa de Posicionamiento del alimentador solar de SDI y sus principales competidores

Los socios de SDI quieren ofrecer su producto al mismo nivel de precios que su competencia, sin embargo este producto es innovador y diferenciado del resto de sus competidores por el uso de tecnología solar aparte de su muy buena calidad como producto terminado. Su competencia directa que es WindBills y que no usa tecnología solar también es un producto de calidad pero con un precio regular. Se debe trabajar más en el aspecto de publicidad a fin de que el consumidor perciba el valor agregado que este producto ofrece con la subsecuente aceptación de pagar el precio asociado.

	Precio Alto	Precio medio	Precio Bajo
Alta Calidad	SDI	WindBills (no solar)	Heritage Farms
Calidad Normal		Vari Crafts (s)	Droll Yankee (s)
Baja Calidad			

Matriz de crecimiento/ participación de SDI

De acuerdo al análisis de la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group el alimentador solar podría entrar dentro de la clasificación de un producto perro, cuyas principales características son : que se traducen en un producto de baja rentabilidad ó incluso con pérdidas y en el que la mejor recomendación que se podría dar bajo las condiciones actuales en que se encuentra la empresa es dejar de invertir más en el desarrollo del mismo.

Matriz de crecimiento/ participación de SDI

Tasa de crecimiento Alta	Productos Estrella	Productos con Interrogación
Tasa de crecimiento Baja	Productos vaca	SDI Productos Perro
	Participación alta	Participación baja

Fuente: BCG

Análisis FODA de SDI (SWOT)

Análisis FODA de SDI

FORTALEZAS-INTERNAS Producto de alta calidad Innovación por ser el único en el mercado con tecnología solar Buena relación con los distribuidores	DEBILIDADES-INTERNAS Altos costos operativos directos Gastos operativos superfluos Baja productividad Cartera de clientes muy diversificada Proceso de distribución complicado Mala Rentabilidad de la empresa Carece de un plan estratégico Pobre estructura organizacional Managment Página web con problemas operativos Mal diseño de publicidad Percepción del consumidor de que el producto dañaba a las ardillas
OPORTUNIDADES-EXTERNAS Automatizar procesos clave de manufactura Evaluación de procesos de fabricación Sustitución de materias primas alternativas Interés por parte de inversionistas Penetración en cadenas como Home Depot y Lowe's Alto potencial de mercado meta a otras regiones Potencializar la diferenciación de su producto	AMENAZAS-EXTERNAS Competidores con precios más competitivos Quejas de los mayoristas por falta de producto Competidores podrían imitar la tecnología solar Mercado se contraiga por muerte de ardillas Mercado se contraiga por disminución de consumidores(edad adulta) Mejor negoación de mayoristas con la competencia Crecimiento en productos sustitutos Disminución en el número de pájaros Calentamiento Global Contaminación.

Debilidades

SDI enfrenta una serie de retos derivado de su análisis FODA, en el cual el principal problema se encuentra en el interior de la empresa, ya que se tienen un gran número de debilidades en todas las áreas de la compañía que están afectando directamente el desempeño de la misma y la tienen prácticamente en la quiebra. Estas debilidades podemos enmarcarlas en cuatro grandes grupos: Dirección, Operación, Financiero y Marketing.

Para el caso de las debilidades de Dirección se tiene que la empresa carece de un plan estratégico que contemple la visión y misión de la compañía, sus objetivos de corto y largo plazo así como las estrategias mediante las cuales se pretende cumplir estos objetivos. También la empresa no cuenta ni siquiera con una estructura organizacional bien delimitada en la que cada área funcional tenga perfectamente claro sus objetivos y responsabilidades. Ambas situaciones nos llevan a una pobre administración de la compañía que sin un rumbo claro y definido esta metida en grandes problemas.

Para el caso de las operativas se tiene una mala productividad, ya que de por si el producto es elaborado de manera casi artesanal, aparte de utilizar materias primas que son difíciles de moldear, por lo que los costo directos de fabricación no son tan efectivos. Esta ineficiencia operativa lo lleva a no poder cubrir la demanda requerida por sus cliente y no hay nada peor que esta combinación para un producto que pretende penetrar en el mercado. Se tienen también gastos de superfluos que para la situación que tiene la compañía no deberían desembolsarse. Entre estos se encuentran gastos de de entretenimiento y ecuación.

Dentro de las debilidades financieras, la empresa no genera utilidades debido a sus altos costos de fabricación y gastos operativos. Par poder subsanar esto se ha visto en la necesidad de solicitar préstamos para cubrir sus deudas a corto plazo. No hay liquidez ni rentabilidad de la empresa. Tampoco se tienen activos circulantes que puedan cubrir sus deudas.

Por último para las debilidades de Marketing se tienen visualizadas prácticamente en 3 de las 4 P's que son en el precio del producto que no es acorde con el producto ofrecido ; dado que este es fabricado con una muy buena calidad , pero sobre todo es un producto único en el mercado diferenciado del resto de todos sus competidores. Aunado a lo anterior se tiene un gran problema a nivel de publicidad; primero porque la percepción del consumidor es que es un producto dañino para las ardillas, segundo porque su publicidad impresa no es impactante, actualizada y sobre todo que refleje la innovación del producto y finalmente se tiene una página web que tiene problemas operativos pero aparte no todos los consumidores tienen la habilidad para el manejo de la misma debido a que es gente adulta. Para el caso de la distribución esta se tiene diversificada y al ser un producto nuevo, con graves problemas de poder cubrir la demanda requerida debería ser más bien selectiva

Todas estas debilidades se pueden convertir en áreas de oportunidad alcanzables, que si SDI se aplica en resolverlas de manera inmediata, podrían primero revertir la mala rentabilidad de la empresa para posteriormente pensar en un crecimiento.

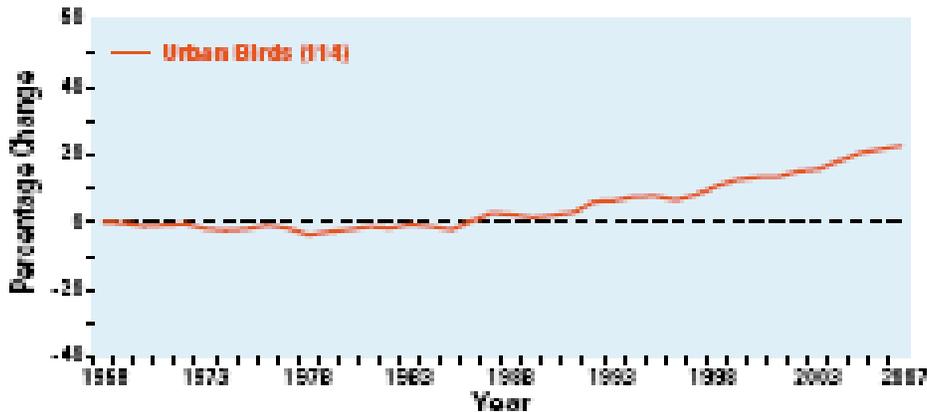
También algunas de las debilidades que hoy tiene la compañía provocan amenazas externas de las cuales los competidores pueden tomar ventaja. Este no es un producto que tenga un posicionamiento fuerte en el consumidor a pesar de su innovación y no es difícil que sus competidores que llevan ya tiempo en el mercado puedan imitarlo con precios más competitivos. Para SDI sería su único producto, pero para sus competidores sería una diversificación a sus productos que hoy en día están en el mercado. Si SDI no lograra cubrir la demanda que sus clientes están solicitando podrían quitar de sus catálogos este producto, que afectaría directamente su participación de mercado y por consiguiente las ventas proyectadas. Los competidores podrían aprovechar esto para consolidar una mejor negociación con los mayoristas que dificulte aún más la relación de SDI con estos.

Amenazas

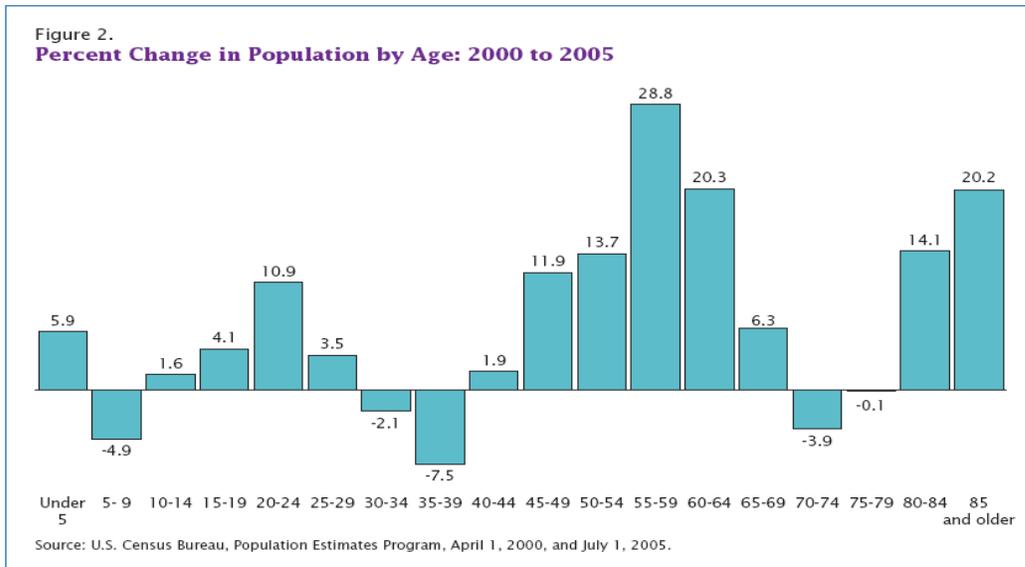
Se tienen dentro de las amenazas reales externas problemas de contaminación y calentamiento global que afectan directamente a los seres vivos, especialmente a los pájaros que son los principales usuarios del alimentador solar de SDI. En el caso de las personas la esperanza de vida ha venido disminuyendo y la gente en edad adulta busca asegurar su futuro no precisamente gastando sus fondos de retiro en este tipo de productos. Por eso es importante para SDI que su principal segmento de mercado sea gente entre los 35 y 55 años de edad (laboralmente hablando).

Para el caso de estas dos amenazas citadas anteriormente se hizo una investigación primeramente con la tendencia del nivel de población de los pájaros urbanos en Estados Unidos en el período de 1968 al año 2007; en la cual se puede apreciar que la tendencia general es que la población ha tenido una variación positiva y esta tendencia es en beneficio de SDI.

Urban Birds Indicator

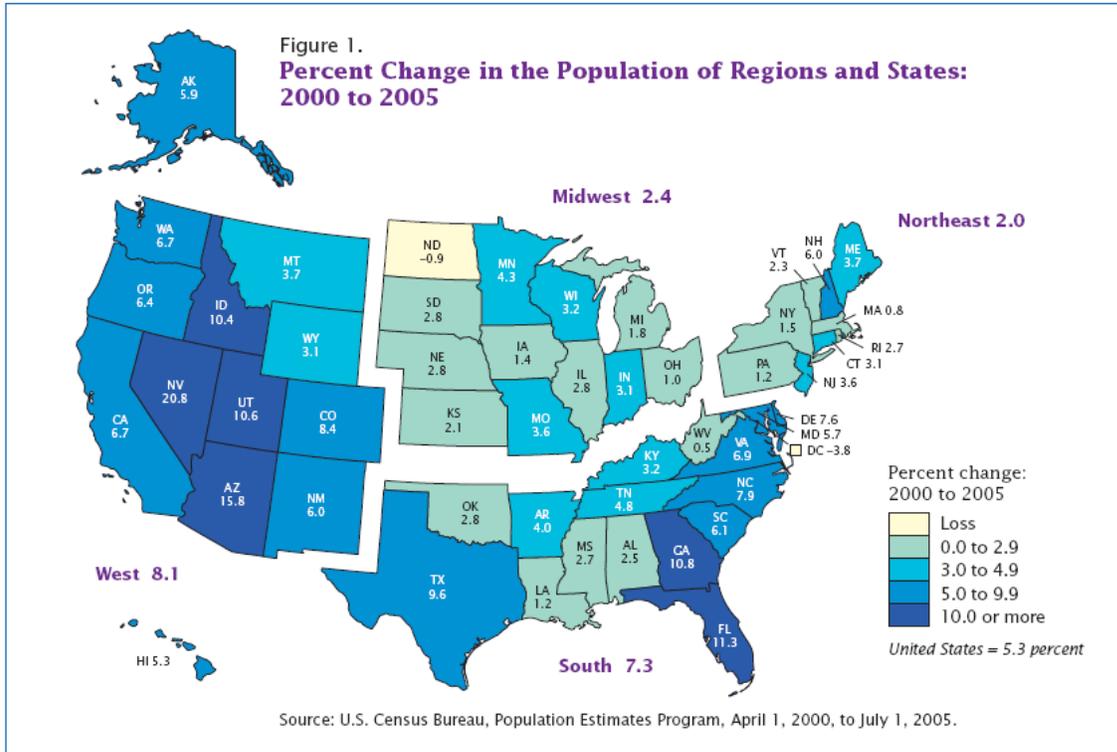


La segunda amenaza tiene que ver con el análisis del mercado meta planteado por SDI y para tal efecto se tiene una serie de gráficas obtenidas de la página www.census.gov de Estados Unidos que nos ayudaran a entender la tendencia de crecimiento o decrecimiento de este segmento de mercado. El primer criterio establecido fue personas con una edad entre 35 a 75 años, y que en la gráfica 1 se puede apreciar que el cambio poblacional en este rango de edad entre 2000 y 2005 fue positivo a excepción de los extremos inferior y superior.



Gráfica 1

Para la American Birding Association (ABA) , los cinco estados que tenían más miembros eran: California, Florida, Pensilvania , Texas e Illinois. En la gráfica 2 se puede ver que la tendencia del cambio poblacional entre 2000 y 2005 en estos estados ha sido también positivo, siendo significativamente mayor en los dos primeros e incluso favorable en el mismo Carolina del Norte donde se encuentra ubicada la empresa.



Gráfica 2

La tabla 3 obtenida de www.fedstats.gov del año 2007 nos muestra los agregados de gastos e ingresos para el consumidor Norteamericano para los diferentes rangos de edad del segmento de mercado objetivo y en le cual se podría resumir que el porcentaje agregado de distribución de consumidores se encuentra principalmente en el rango de edad del segmento objetivo; que estos consumidores en su mayoría son mujeres y que la mayor parte de los gastos en mascotas y hobbies se encuentran en ese rango. Por último se puede ver claramente como la distribución de la fuente de ingreso cambia a partir de los 55 años de edad pasando de un salario a los programas de retiro y ayuda social por parte del Gobierno.

Age of reference person: Shares of annual aggregate expenditures and sources of income, Consumer Expenditure Survey, 2007

(Aggregates in millions of dollars, unless otherwise indicated)

Item	Aggregate	35-44 years	45-54 years	55-64 years	65 years and older	65-74 years
Number of consumer units (in thousands)	120,171	23,416	25,245	19,462	23,400	12,011
Percent distribution of consumer units	100.0	19.5	21.0	16.2	19.5	10.0
Percent distribution:						
Sex of reference person:						
Male	47	46	49	49	43	47
Female	53	54	51	51	57	53
Housing tenure:						
Homeowner	67	68	75	81	79	81
Average annual expenditures	\$5,964,504	23.2	24.6	17.5	14.3	8.6
Entertainment	\$324,185	25.7	24.5	16.3	14.2	9.8
Fees and admissions	\$79,076	28.7	26.2	15.8	13.3	8.8
Audio and visual equipment and services	\$118,583	23.6	23.9	15.8	13.7	8.2
Pets, toys, hobbies, and playground equipment	\$67,295	25.5	26.3	18.7	11.8	7.8
Other entertainment supplies, equipment, and services	\$59,232	26.1	21.3	15.3	19.1	16.7
Sources of income and personal taxes:						
Money income before taxes	\$7,581,789	23.6	26.8	18.2	12.4	7.6
Wages and salaries	\$6,047,285	27.1	29.2	17.4	4.6	3.7
Self-employment income	\$413,947	20.1	32.5	21.1	11.3	8.4
Social Security, private and government retirement	\$766,586	2.7	7.8	22.1	66.4	35.4
Interest, dividends, rental income, other property income	\$209,782	8.4	17.3	24.6	43.3	17.5
Unemployment and workers' compensation, veterans' benefits	\$25,985	17.7	29.0	20.1	16.8	4.5
Public assistance, supplemental security income, food stamps	\$39,923	25.1	22.2	16.5	14.0	8.5
Regular contributions for support	\$55,626	25.4	26.8	16.2	5.9	3.3
Other income	\$22,656	20.5	19.5	10.5	10.3	7.3

a Value less than 0.05.

b Value less than or equal to 0.5.

c No data reported.

d Data are likely to have large sampling errors.

Tabla 3

Fortalezas

De acuerdo con el análisis FODA para SDI se tiene que sus principales fortalezas son un producto de muy buena calidad, innovador y diferenciado del resto de los productos que existen en su segmento de Mercado y que ha ganado reconocimientos importantes en las ferias que se ha presentado. Si SDI logra transmitir de una manera efectiva esta diferenciación asociada con un precio mayor de venta, a la vez de mejorar significativamente todo su proceso productivo el producto podría generar rentabilidad para posteriormente pensar en un crecimiento sostenido. También los mayoristas de este segmento de mercado son buenos clientes al pagar oportunamente, lo cual favorece el proceso de negociación en la distribución del producto.

Oportunidades

SDI tiene una ventaja de poder tomar todas las oportunidades detectadas en el análisis FODA a fin de lograr una rentabilidad del negocio en el muy corto plazo y un posible crecimiento en el largo plazo, considerando que hoy en día el mundo se está moviendo hacia el uso de tecnologías de energía alternativas, en las que se encuentra el uso de paneles solares. Ha habido de acuerdo al caso interés de algunos inversionistas en aportar capital a la empresa que les reditué ganancias mayores a invertirlos en otros tipos de negocios o instrumentos; sin embargo el capital invertido está en un riesgo muy alto al no haber un plan estratégico de la compañía.

Hoy en día SDI principalmente ha venido trabajando en una cartera diversificada de mayoristas sin haber alcanzado aún a clientes altamente potenciales como Lowe's and Home Depot en la cual buena parte de los consumidores hacen sus compras para el mantenimiento, cuidado y embellecimiento del hogar. SDI no puede dar este paso debido a sus problemas operativos y de cobertura de demanda que actualmente tienen.

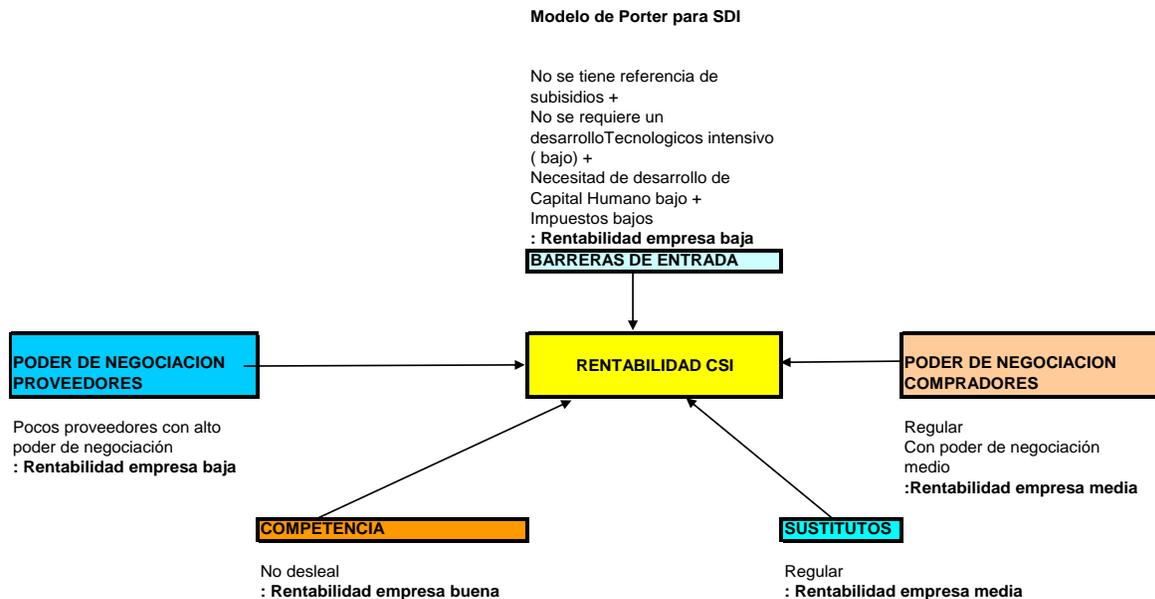
Sin embargo una de los aspectos positivos que podría tomarse en cuenta es que SDI tiene la oportunidad de replantear toda su estrategia de negocio en la cual podrían hacer más productivos sus procesos de producción que podría incluir el cambio de materias primas menos costosas y más fáciles de cortar y moldear, automatizar parte de sus procesos de fabricación a fin de reducir el uso de mano de obra intensiva a la vez de incrementar su volumen de producción.

Finalmente de acuerdo al análisis poblacional que se hizo anteriormente se puede visualizar que si las cosas se hacen correctamente por parte de la compañía su mercado potencial puede crecer adicionalmente a los 5 estados en los que la ABA tenía más miembros (California, Florida, Pensilvania, Texas e Illinois) y que algunos de estos estados podrían ser Colorado, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Utah, Arizona con tendencias de población crecientes.

Análisis de Porter

En opinión de Porter (Competitive Startegy Techniques for Analyzing Industries and Competitors) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Estas cinco fuerzas, son todas relaciones entre SDI y las personas que actúan en otras organizaciones. Las cinco fuerzas son : Las barreras de entrada existentes en este segmento de mercado, el poder de negociación que hoy en día tienen los compradores, el poder de negociación que hoy tienen los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y cual es la rivalidad actual que se tiene entre los competidores.

En la gráfica 3 se proyecta la rentabilidad que tendría CSI al analizar estas fuerzas y que sería de baja a media.



Gráfica 3

Cadena de valor

Michel Porter también propuso la cadena de valor como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Estas nueve actividades creadoras de valor consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales en el negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (servicio). Las actividades de apoyo-compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura de la empresa- se manejan en ciertos departamentos especializados. Las actividades primarias crean valor para los clientes y las actividades de soporte facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. Toda actividad en la cadena de valor origina costo y vincula activos. Los costos combinados de todas las actividades de la cadena de valor de una empresa definen su estructura de costos interna.

En la medida en que una organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, se podrá lograr una ventaja competitiva.

Para el caso de SDI se hizo el análisis de estos nueve componentes en la **fig 7** , donde en color amarillo se indican aquellos procesos que están regulares y en color rojo aquellos que están mal y que el resultado de todos ellos en conjunto nos llevan a una margen de rentabilidad bajo, lo que nos confirma los resultados tan negativos que tiene actualmente la empresa y de ahí la necesidad de una reestructuración de fondo.

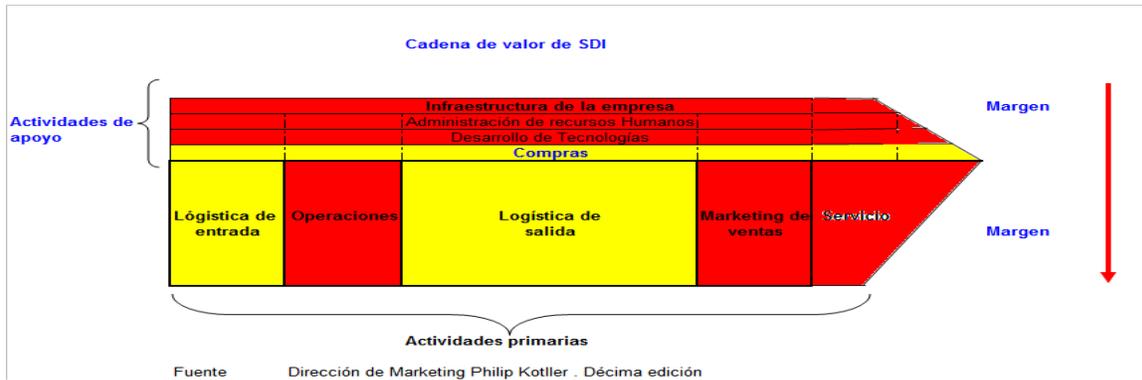


Figura 7

Por último, de acuerdo a Kottler dentro del ciclo de vida de un producto para aquél que es introductorio en el mercado; que es nuestro caso se tiene características de ventas bajas y utilidades negativas dentro de un mercado con pocos competidores. El principal objetivo del marketing es crear una conciencia del producto a través de una estrategia bien definida; que en el caso de SDI no la tiene, provocando que los resultados de la compañía sean muy malos.

Características	Introductorio	Crecimiento	Madurez
Ventas	Ventas Bajas	Ventas en rápido crecimiento	Ventas máximas
Costos	Costo por cliente alto	Costo por cliente medio	Costo por cliente bajo
Utilidades	Negativas	Utilidades en aumento	Utilidades altas
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a bajar
Objetivos del Marketing	Crear conciencia y prueba de producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades defendiendo la participación de mercado
Estrategias			
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto , servicio y garantía	Diversificar marcas y artículos
Precio	Usar un plus de costo	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o mejorar a los competidores
Distribución	Construir distribución selectiva	Construir distribución intensiva	Construir distribución más intensiva
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Acentuar diferencias y beneficios de la marca
Promoción de ventas	Usar promoción de ventas intensa para inictar a la prueba del producto	Reducir para aprovechar la alta demanda de consumidores	Aumentar para fomentar el cambio a la marca

Fuente Chester R. Wasson , *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*

Análisis Financiero.

Para el análisis financiero se hizo una separación de los gastos anualizados de la empresa a fin de poder identificar la utilidad bruta, utilidad operativa, utilidad antes de impuestos y utilidad neta y con ello poder sacar las razones financieras apropiadas a fin de identificar la situación de la empresa. También en este estados de resultados corregidos se están colocando en un solo color aquellos gastos que corresponden a un mismo grupo de gastos como pueden ser la mano de obra, gastos publicitarios, gastos administrativos, servicios auxiliares, etc. Por último se han adicionado dos columnas donde en la primera de ellas se marca el concepto como un porcentaje de las ventas netas y otro en donde se coloca el porcentaje que cada renglón representa del concepto agregado; es decir que por ejemplo para el año 1999 el costo total de los productos vendidos esta representado un 4% como la mano de obra contratada, un 46% como salarios brutos y un 50% las compras de insumos.

Este estado de resultados corregido tiene el principal cambio con respecto al original en considerar los salarios brutos como parte del costo de ventas, ya que en el estado original al pie del mismo se marca que estos salarios incluyen los desembolsos incurridos al personal de producción y estos tienen una correlación directa con las unidades vendidas. El hacer esta reasignación nos permite obtener una utilidad bruta mejor expresada a la vez que podemos ver que un gran parte del problema precisamente esta en costo de ventas del producto que para el año 1999 representa el 75% de las ventas totales siendo el 50% mano de obra y el otro 50% los insumos.

También los gastos operativos para el mismo año son el 66 % de las ventas totales y más del 50% de estos corresponden a gastos en suministros, renta y publicidad (en ese orden).

Por último cabe resaltar que el costo de ventas de 1999 a 1998 se incrementó en un 20 % y que los gastos operativos prácticamente se duplicaron provocando que la utilidad operativa fuera aún más negativa. Para ambos años la utilidad neta resulta negativa pero con un resultado peor en el año 1999.

Estado de Ingresos de SDI 1998-1999

Cifras en USD

Año	31/12/1999			31/12/1998		
		% de ventas del año	% sobre el concepto		% de ventas del año	% sobre el concepto
Ventas netas	\$ 56,071.00			\$ 18,001.00		
Costo de Productos vendidos:						
Mano de obra contratada	\$ 1,545.00	3%	4%	\$ 2,950.00	16%	27%
Salarios brutos**	\$ 19,285.00	34%	46%	\$ -	0%	0%
Compras	\$ 21,170.00	38%	50%	\$ 8,128.00	45%	73%
Costo total de los productos vendidos	\$ 42,000.00	75%		\$ 11,078.00	62%	
Utilidad Bruta	\$ 14,071.00	25%		\$ 6,923.00	38%	
Gastos Operativos						
Publicidad	\$ 5,334.00	10%	14%	\$ 1,353.00	8%	8%
Gastos de exposición comercial	\$ 2,788.00	5%	8%	\$ 2,015.00	11%	11%
Gastos de automóvil	\$ 859.00	2%	2%	\$ -	0%	0%
Viajes y entrenamiento	\$ 1,053.00	2%	3%	\$ -	0%	0%
Educación	\$ 149.00	0%	0%	\$ -	0%	0%
Gastos de depreciación	\$ -	0%	0%	\$ 85.00	0%	0%
Arrendamiento de equipo	\$ 53.00	0%	0%	\$ -	0%	0%
Cuotas de archivo	\$ 75.00	0%	0%	\$ -	0%	0%
Honorarios profesionales	\$ 1,654.00	3%	4%	\$ 3,425.00	19%	19%
Renta	\$ 7,274.00	13%	20%	\$ 5,230.00	29%	29%
Suministros	\$ 9,386.00	17%	25%	\$ 2,773.00	15%	15%
Teléfono	\$ 2,679.00	5%	7%	\$ 1,045.00	6%	6%
Utilidades	\$ 979.00	2%	3%	\$ 287.00	2%	2%
Fletes y envíos	\$ 1,425.00	3%	4%	\$ 1,057.00	6%	6%
Cargos postales y envíos	\$ 408.00	1%	1%	\$ -	0%	0%
Licencias y permisos	\$ -	0%	0%	\$ 757.00	4%	4%
Misceláneos***	\$ 2,925.00	5%	8%	\$ -	0%	0%
Total Gastos Operativos	\$ 37,041.00	66%		\$ 18,027.00	32%	
Utilidad operativa	-\$ 22,970.00	-41%		-\$ 11,104.00	-62%	
Gastos Financieros						
Cargo de servicios de Bancos*	\$ 1,496.00	3%	49%	\$ 885.00	5%	76%
Total de gastos financieros	\$ 1,496.00			\$ 885.00		
Utilidad antes de impuestos	-\$ 24,466.00	-44%		-\$ 11,989.00	-67%	
Impuestos						
Impuestos	\$ 548.00	1%	18%	\$ -	0%	0%
Impuestos de nómina	\$ 1,574.00	3%	4%	\$ -	0%	0%
Total de impuestos	\$ 2,122.00			\$ -		
Utilidad neta	-\$ 26,588.00	-47%		-\$ 11,989.00	-67%	

* Los cargos de servicio bancario incluyen los cargos a tarjetas de crédito y los cargos por intereses.

** Los salarios brutos incluyen los salarios para los trabajadores de producción.

*** Los cargos misceláneos incluyen los cargos por materiales y gastos misceláneos.

Razones financieras

Tomando el balance general y estado de resultados corregido de SDI para los años 1998 y 1999 se tienen las siguientes razones financieras con los comentarios pertinentes para cada razón, entre los que destacan que la compañía tiene un endeudamiento excesivo con un riesgo claro de quiebra. No hay la liquidez suficiente para cubrir las deudas a corto plazo y la razón principal del endeudamiento es que no se generan internamente fondos y esto obliga a SDI a adquirir deudas con terceros. Se puede concluir en base a estos indicadores que la compañía no es solvente ni rentable como negocio.



Data Shown in Thousands of Dollars

	Baseline		Comentarios
	CSI-1999	CSI-1998	
Solvencia			
Debt to equity	-1.05	-2.93	Endeudamiento excesivo
Assets to equity	-0.05	-1.93	
Debt ratio	22.83	1.52	Exceso de uso en la deuda con un riesgo claro de quiebra
Times interest earned	-16.35	-13.55	No se tiene una alta capacidad para el pago de intereses
Liquidez			
Net wkg cap'l (,000 OMITTED)	-2.55	6.27	No tiene fondos internos para pagar sus pasivos corrientes, por eso tiene que endeudarse
Working capital to assets	-1.98	1.29	No dispone de capital de trabajo
Current ratio	-0.05	-1.93	No dispone de activos circulantes para cubrir sus pasivos a corto plazo
Quick ratio	-0.05	-1.93	La empresa no registra inventarios en su balance, por eso este índice es igual al Current ratio
Dividend payout	0.00	0.00	Registrados en el estados de resultados
Administración de activos			
Asset turnover	43.53	3.72	Se requiere una cantidad alta de activos para producir ventas
Equity turnover	-1.99	-7.15	
Working capital turnover	-22.02	2.87	Se requiere de un alto capital de trabajo para producir ventas
Rentabilidad			
Return on sales	-0.47	-0.67	No se tienen ganancias netas, con tendencia de pérdida mayor
Return on total assets	-20.64	-2.48	No se tienen ganancias netas, con tendencia de pérdida mayor
Return on equity	0.95	4.77	
Operating return	-20.64	-2.48	
Gross margin	0.25	0.38	No se dispone de ingresos disponibles suficientes para cubrir los gastos de operación de la empresa

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Estado del Flujo de efectivo

Se hizo el análisis del estado del flujo de efectivo para SDI en el año 1999 en el cual se puede comprobar que la compañía no cuenta con los fondos para cubrir sus desembolsos y que la operación no genera fondos por lo que tienen que recurrir a solicitar préstamos para poder soportar la operación.

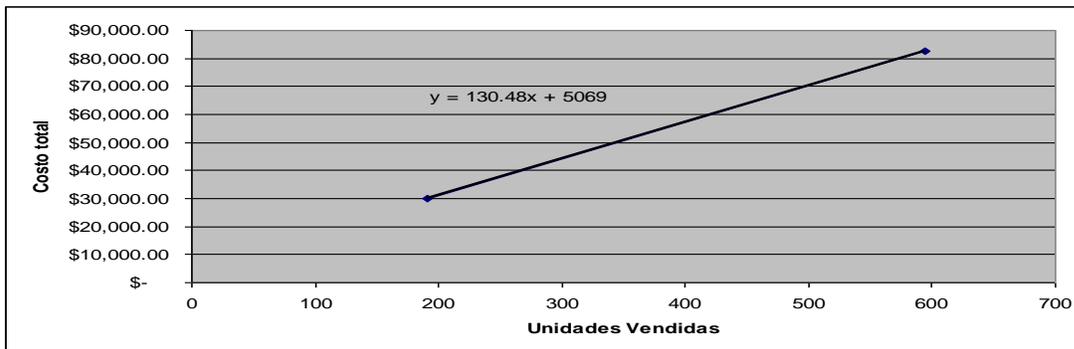
Estado del Flujo de efectivo SDI

	1999
Utilidad Neta	-\$ 26,588.00
Prestámos por recibir	-\$ 2,350.00
Prestámos por pagar	\$ 2,140.00
Gastos de nómina	\$ 2,418.00
Recursos generados por la operación	-\$ 24,380.00
Prestamos terceros	\$ 17,493.00
Acciones de capital contable	\$ 981.00
Recursos generados en actividades financieras	\$ 18,474.00
Activos fijos	-\$ 701.00
Recursos generados en actividades de inversión	-\$ 701.00
Aumento o disminución en efectivo	-\$ 6,607.00
Saldo inicial en caja	-\$ 701.00
Saldo final en caja	-\$ 7,308.00
Diferencia	

Análisis de sus costos.

En base a las unidades vendidas en 1999 que fueron 112 unidades Town y 334 unidades Country; además de la venta de una montura por cada tres alimentadores según refiere el caso, nos lleva a 595 unidades totales y tomando del estado de resultados como costo total anualizado del producto la diferencia entre las ventas y utilidades netas para ambos años (Para 1999, \$56,071- (-\$26,588)= \$82,569 y para 1998 , \$18,001- (- \$11,989)= \$29,990) podemos por regla de tres estimar las unidades vendidas en 1998 que fueron 191.

Una vez que se tiene el par de datos de unidades y costo se puede por medio de una regresión lineal sacar la ecuación de la recta donde se podrán obtener el costo variable y costo fijo por cada unidad vendida, que en la gráfica 4 se indica



Gráfica 4

Para nuestro caso el costo variable será de \$130.48 y con un costo fijo de \$5,069 y si tomamos nuevamente las ventas netas del año 1999 que fueron de \$56,071 y las dividimos entre el número totales de unidades no da un precio promedio de \$94.29 que esta por debajo del costo variable y de esta manera nunca se generará una utilidad positiva. Esto lo podemos comprobar si metemos todos estos datos en un simulador de costos donde se podrá visualizar la utilidad generada y que para nuestro caso tomaremos el año 1999.

Sales Volume Breakeven Analysis

You have no breakeven sales volume.

Your breakeven point is where your profit equals zero. As long as your gross margin is greater than zero, every unit sold after you have reached your breakeven point will add to your profitability. If your gross margin is less than zero, regardless of the units sold, there is no breakeven point.

Breakeven Analysis Summary	
Variable Cost	\$130.48 per
Fixed Cost	\$5,069.00
Expected Sales	595 units
Price	\$94.29 per
Total Revenue	\$56,102.55
Total Variable Costs	\$77,635.60
Profit	-\$26,602.05

Profit by Units Sold

Units	Fixed Cost	Total Cost	Total Revenue	Profit
0	\$5,069.00	\$5,069.00	\$0.00	-\$5,069.00
10	\$5,069.00	\$6,373.80	\$942.90	-\$5,430.90
20	\$5,069.00	\$7,678.60	\$1,885.80	-\$5,792.80
30	\$5,069.00	\$8,983.40	\$2,828.70	-\$6,154.70
40	\$5,069.00	\$10,288.20	\$3,771.60	-\$6,516.60
50	\$5,069.00	\$11,593.00	\$4,714.50	-\$6,878.50
60	\$5,069.00	\$12,897.80	\$5,657.40	-\$7,240.40
70	\$5,069.00	\$14,202.60	\$6,600.30	-\$7,602.30
80	\$5,069.00	\$15,507.40	\$7,543.20	-\$7,964.20
90	\$5,069.00	\$16,812.20	\$8,486.10	-\$8,326.10
100	\$5,069.00	\$18,117.00	\$9,429.00	-\$8,688.00
110	\$5,069.00	\$19,421.80	\$10,371.90	-\$9,049.90
120	\$5,069.00	\$20,726.60	\$11,314.80	-\$9,411.80
130	\$5,069.00	\$22,031.40	\$12,257.70	-\$9,773.70
140	\$5,069.00	\$23,336.20	\$13,200.60	-\$10,135.60
150	\$5,069.00	\$24,641.00	\$14,143.50	-\$10,497.50
160	\$5,069.00	\$25,945.80	\$15,086.40	-\$10,859.40
170	\$5,069.00	\$27,250.60	\$16,029.30	-\$11,221.30
180	\$5,069.00	\$28,555.40	\$16,972.20	-\$11,583.20
190	\$5,069.00	\$29,860.20	\$17,915.10	-\$11,945.10
200	\$5,069.00	\$31,165.00	\$18,858.00	-\$12,307.00
210	\$5,069.00	\$32,469.80	\$19,800.90	-\$12,668.90
220	\$5,069.00	\$33,774.60	\$20,743.80	-\$13,030.80
230	\$5,069.00	\$35,079.40	\$21,686.70	-\$13,392.70
240	\$5,069.00	\$36,384.20	\$22,629.60	-\$13,754.60
250	\$5,069.00	\$37,689.00	\$23,572.50	-\$14,116.50
260	\$5,069.00	\$38,993.80	\$24,515.40	-\$14,478.40
270	\$5,069.00	\$40,298.60	\$25,458.30	-\$14,840.30
280	\$5,069.00	\$41,603.40	\$26,401.20	-\$15,202.20
290	\$5,069.00	\$42,908.20	\$27,344.10	-\$15,564.10
300	\$5,069.00	\$44,213.00	\$28,287.00	-\$15,926.00
310	\$5,069.00	\$45,517.80	\$29,229.90	-\$16,287.90
320	\$5,069.00	\$46,822.60	\$30,172.80	-\$16,649.80
330	\$5,069.00	\$48,127.40	\$31,115.70	-\$17,011.70
340	\$5,069.00	\$49,432.20	\$32,058.60	-\$17,373.60
350	\$5,069.00	\$50,737.00	\$33,001.50	-\$17,735.50
360	\$5,069.00	\$52,041.80	\$33,944.40	-\$18,097.40
370	\$5,069.00	\$53,346.60	\$34,887.30	-\$18,459.30
380	\$5,069.00	\$54,651.40	\$35,830.20	-\$18,821.20
390	\$5,069.00	\$55,956.20	\$36,773.10	-\$19,183.10
400	\$5,069.00	\$57,261.00	\$37,716.00	-\$19,545.00
410	\$5,069.00	\$58,565.80	\$38,658.90	-\$19,906.90
420	\$5,069.00	\$59,870.60	\$39,601.80	-\$20,268.80
430	\$5,069.00	\$61,175.40	\$40,544.70	-\$20,630.70
440	\$5,069.00	\$62,480.20	\$41,487.60	-\$20,992.60
450	\$5,069.00	\$63,785.00	\$42,430.50	-\$21,354.50
460	\$5,069.00	\$65,089.80	\$43,373.40	-\$21,716.40
470	\$5,069.00	\$66,394.60	\$44,316.30	-\$22,078.30
480	\$5,069.00	\$67,699.40	\$45,259.20	-\$22,440.20
490	\$5,069.00	\$69,004.20	\$46,202.10	-\$22,802.10
500	\$5,069.00	\$70,309.00	\$47,145.00	-\$23,164.00
510	\$5,069.00	\$71,613.80	\$48,087.90	-\$23,525.90
520	\$5,069.00	\$72,918.60	\$49,030.80	-\$23,887.80
530	\$5,069.00	\$74,223.40	\$49,973.70	-\$24,249.70
540	\$5,069.00	\$75,528.20	\$50,916.60	-\$24,611.60
550	\$5,069.00	\$76,833.00	\$51,859.50	-\$24,973.50
560	\$5,069.00	\$78,137.80	\$52,802.40	-\$25,335.40
570	\$5,069.00	\$79,442.60	\$53,745.30	-\$25,697.30
580	\$5,069.00	\$80,747.40	\$54,688.20	-\$26,059.20
590	\$5,069.00	\$82,052.20	\$55,631.10	-\$26,421.10

Como se puede observar no se tiene punto de inflexión igual a cero donde a partir de ahí cada unidad vendida nos irá generando una utilidad y esto es debido nuevamente a que el precio de venta esta por debajo del costo de fabricación. Se podrá observar que al llegar a las 590 unidades vendidas la utilidad es igual a lo que se tiene en el estado de resultados de SDI, por lo que es necesaria una re estructuración de la compañía.

Alternativa de cierre de la compañía o venta de la misma

Se puede tomar también esta decisión para evitar más pérdidas , pero dependerá de lo que decidan los accionistas .De acuerdo al análisis a detalle que se hizo de la compañía se propone más bien su reestructuración, ya que el principal problema se encuentra principalmente en el interior de la compañía . El producto es innovador y de buena calidad, diferenciado del resto de sus competidores. Debemos recordar que hay compañías que se han encontrado bajo la mismas situación y se tienen inversionistas que están buscando este tipo de oportunidades y que con una visión bien definida y un plan estratégico asociado convierten este tipo de negocios en exitosos.

Elección de la alternativa

Se propone que la compañía se re estructure a todos los niveles a fin de hacer más eficiente su operación y obtener resultados positivos. La compañía hoy en día persiste en este segmento de mercado y aunque se carece de mucha información se ha identificado que hoy en día no comercializan las dos opciones, sino solamente una y al precio de venta de 160 USD. Si consideramos este precio de venta y asumimos los mismos costos variables y fijos que tenía la compañía en 1999 y con el mismo número de unidades vendidas en ese año (595) podemos correr el escenario de costos vs volumen y ver que resultado esperaríamos. Esto se representa en la tabla 7 , en donde puede observarse que la utilidad obtenida para ese número de unidades es positiva y es de 12,495 USD. El punto de inflexión donde la utilidad es igual a 0 se da a las 172 unidades. Por supuesto que no podemos asumir que los costos de la compañía se mantendrán igual , si es que estamos hablando de una eficiencia operativa y administrativa significativa que nos lleven a una reducción de los mismos y una mayor rentabilidad de la empresa.

Breakeven Analysis Summary	
Variable Cost	\$130.48 per unit
Fixed Cost	\$5,069.00
Expected Sales	595 units
Price	\$160.00 per unit
Total Revenue	\$95,200.00
Total Variable Costs	\$77,635.60
Profit	\$12,495.40

Tabla 4

Conclusiones

Dentro de las conclusiones más importantes que se pueden tener con respecto al desarrollo de este caso de estudio se tienen las siguientes:

- Podemos resumir que si SDI tuviera un plan estratégico elaborado e implementado formalmente los resultados de la compañía no serían tan negativos y la empresa no estaría en la situación de quiebra en que hoy en día se encuentra. El plan estratégico nos expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia. Las fases que comprenden el proceso y elaboración de una estrategia son desarrollar primero que nada la visión estratégica, establecer objetivos, elaborar la estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, poner en marcha y ejecutar las estrategias, supervisar avances, evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas pertinentes para el logro de los objetivos.
- Todo lo que no sea una colección unificada de estrategias definidas en las diferentes áreas de la Organización debilita la estrategia general y es posible que perjudique el desempeño general de la empresa.
- La efectividad de la planeación estratégica se cuantifica en resultados finales obtenidos por la Empresa
- Solo hay una manera de incrementar la utilidad de una empresa y es a través de mayores ventas o menores costos, que para nuestro caso de estudio de caso sería esto último.
- No se puede poner a competir un producto diferenciado y con una ventaja competitiva dentro de un segmento de mercado al mismo precio que el de sus competidores
- El Precio debe estar asociado con los atributos de los productos. Es necesario establecer como un Precio mínimo = Costo + utilidad y el precio máximo se vería como una oportunidad de hasta donde podemos llegar.
- Cuando la desventaja de costos de una empresa proviene del desempeño de sus actividades, la administración puede emplear varios mecanismos para recuperar la paridad de costos como pueden: ser suprimir actividades de poco valor agregado, poner en marcha las mejores prácticas en toda la empresa, invertir en mejorar la productividad, rediseñar el producto y algunos de sus componentes Para facilitar una fabricación con ensamblado más rápidos y económicos.
- Es imprescindible que la publicidad sea atractiva para que le pongamos atención al mismo tiempo de posicionar en la mente del consumidor el concepto de valor del producto.

Bibliografía

Administración

Jame R.F Stoner
Daniel R. Gilbert
Sexta Edición
Prentice Hall

Dirección de Marketing

Philip Kotler
Décima Edición
Prentice Hall

Administración Financiera

Guadalupe Ochoa
Mc Graw Hill

Administración Estratégica

Teoría y Casos
Arthur A. Thompson Jr.
A.J. Strickland III
John E. Gamble

Fuente de datos

www.census.gov

www.aba.org

www.ers.usda.gov

www.fedstats.gov

www.squirrel-off.com