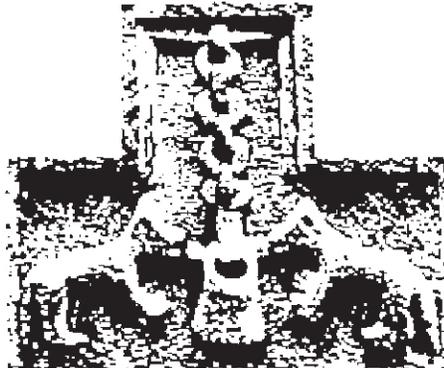


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“SQUIRREL-OFF, A PRUEBA DE ARDILLAS”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

CORAL ROCIO GARZA KAUFFMAN

DIRECTOR: Mtro. Gil Armando Sanchez Soto

LECTOR 1: Mtra Caridad Mendoza Barrón

LECTOR 2: Mtro Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2010

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	JUSTIFICACIÓN	1
III.	OBJETIVO DEL CASO DE ESTUDIO	2
IV.	PRESENTACIÓN DEL CASO	3
	▪ Antecedentes	3
	▪ Hechos	4
	▪ Otros hechos	13
V.	Planteamiento del Problema	14
VI.	Diagnóstico	16
VII.	SOLUCIÓN DEL CASO	17
	Filosofía de la Empresa	17
	Establecimiento de Objetivos	18
	Análisis de Mercado	19
VIII.	Oportunidades Comerciales	20
	Mercado Potencial	24
	Distribuidores Potenciales	26
	Ventaja Competitiva	29
IX.	Análisis Financiero	30
X.	CONCLUSIONES	38
XI.	RECOMENDACIONES	39

EL ALIMENTADOR SOLAR

I. INTRODUCCIÓN

La casualidad nos puede llevar a un caso exitoso de negocios, pero solo definiendo un plan de negocios será posible que las oportunidades que se nos presentan puedan ser aprovechadas.

Como en todo negocio es necesario tener una visión y una misión para nosotros entender en primer lugar, que es lo que queremos hacer y hacia dónde vamos y cuál es la imagen que queremos ofrecer a los consumidores para que conozcan mejor el producto que estamos ofreciendo y porque deben comprar nuestro producto, ¿Qué cualidades tiene mi producto que lo hace diferente a los demás?

En el caso del alimentador para aves solar, Bo Haeberle y Ed Welsh no tenían definido desde un principio cual era objetivo principal que perseguían al intentar incursionar en este negocio.

A pesar de que el comienzo de SDI en el negocio de los alimentadores para aves fue de forma fortuita y sin perseguir un fin económico, tuvo todos los elementos a la mano para ser una empresa de éxito, tenían un producto acreedor de algunos premios por su innovación y su diseño, sin embargo; no logró aterrizar la idea de cómo lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa, porque en los primeros años, trabajaron sin orientación, con información aislada del mercado y sin un plan de negocios.

II. JUSTIFICACIÓN

Antes de iniciar cualquier negocio, es importante determinar los objetivos que se desean alcanzar, cuáles son las condiciones presente y futuras y cuáles son los elementos necesarios para que la empresa que tenemos en mente funcione en forma eficaz.

Establecer un plan de negocios, nos proporciona las bases y herramientas necesarias para lograr buenos resultados; debemos considerar que los resultados no se logran por sí mismos y depende de una adecuada planeación alcanzar la máxima eficiencia en la operación de una empresa.

Si no se planea adecuadamente la empresa enfrenta graves riesgos, la administración se lleva en forma improvisada y la toma de decisiones carece de fundamentos para determinar las posibles oportunidades y el nivel de riesgo que conlleva echar a andar un

negocio, esto implica un enorme desperdicio de esfuerzos y recursos que se traducen en altos costos de operación y falta de liquidez.

La solución de este caso presenta en forma sencilla las fallas en que incurrió la empresa Squirrel Defense, Inc. (SDI) en el desarrollo de sus actividades, el caso, nos muestra claramente como la falta de un plan estratégico llevó a SDI a una situación crítica en que la falta de liquidez puso en riesgo el capital invertido en la empresa sino que también nos muestra como una empresa con grandes posibilidades de convertirse en un caso de éxito, está a punto de ser una triste historia de fracaso.

III. OBJETIVO DEL CASO DE ESTUDIO

El objetivo de la resolución de este caso es establecer en donde se encuentra la empresa, y a dónde quiere llegar, para ello se definirá la misión, visión y objetivos de la empresa.

Una vez con las directrices establecidas, por medio de un Análisis FODA realizaré un Diagnóstico que me llevará a identificar cuáles son las fuerzas internas y externas que intervienen en el desempeño de la empresa.

También realizaré un análisis desde el punto de vista de Mercadotecnia, que a mi parecer el punto más débil del caso es precisamente la falta de una estrategia de mercado.

Ya con los datos de las oportunidades comerciales para el negocio de los alimentadores para aves, procederé a realizar un análisis financiero para conocer el costo beneficio de invertir en este negocio y tener información suficiente y confiable basada en proyecciones financieras para presentarla a posibles inversionistas.

IV. PRESENTACIÓN DEL CASO

Antecedentes:

La idea del alimentador para aves solar, surge una tarde del año 1996, mientras los hermanos Welsh veían un juego de basquetbol; Ed Welsh decide hacer algo para resolver el problema de los ataques de las ardillas a los alimentadores de aves, después de ver la frustración su hermano Richard quién al mirar a través de la ventana, observó una ardilla atacar el alimentador para aves que había sido colocado recientemente y comerse las semillas, y que además de esparcirlas por todas partes, llevaba el hocico lleno de semillas para llevarlas a su guarida, por otro lado las ardillas ahuyentaban a las aves y destruían los alimentadores.

Después de varios intentos para alejar las ardillas del alimentador de Richard mediante pequeñas descargas eléctricas, cuya fuente de energía era una batería de auto y los inconvenientes que se presentaron provocados por la descarga del alimentador y la habilidad de las ardillas para comer el alimento destinado para las aves, surgió el alimentador solar que mediante una célula fotovoltaica solar ó heliopila y una batería para mantener la carga es el antecedente del alimentador solar materia del presente caso.

En ese entonces Ed trabajaba para Bo Haeberle en Visual Design, Inc. una empresa de Greensboro, Carolina del Norte –empresa fundada por Bo para diseñar interiores de tiendas detallistas, quien se interesó activamente en el proyecto del alimentador de aves cuando Ed agregó el dispositivo solar. Ambos realizaron investigaciones de mercado visitando tiendas locales que vendían alimentadores para aves.

En el Otoño de 1997, Ed participó con el alimentador solar en una subasta de Habitat for Humanity en donde el alimentador solar fue el producto que generó más interés dentro de la subasta de caridad.

A principios de 1998. Ed participó el alimentador a la exposición de trueque de Bird Watch America, la convención nacional sobre aves. El alimentador solar ganó el premio al mejor producto nuevo.

En 1998 Bo Haeberle decide reducir la atención a los otros negocios y se asocia con Ed Welsh formando la empresa Squirrel Defense, Inc. (SDI) iniciando sus actividades en una pequeña tienda en Greensboro.

HECHOS:

Para la presentación de los hechos, y ordenar la información que se tiene, decidí considerar las variables de la mezcla de mercadotecnia comúnmente conocidas como las 4P's para identificar con mayor claridad los esfuerzos que se realizaron en torno al desarrollo de las actividades de SDI en la comercialización del alimentador solar.

Existen varias definiciones de Mezcla de Mercadotecnia, todas ellas provienen de la propuesta que realizó en los años 60's Neil H. Borden cuya idea original consistía en 12 variables, fue Jerome McCarthy quién popularizó la denominación de las **4 P's** cuyos factores son **P**roducto, **P**recio, **P**laza (distribución) y **P**romoción.¹

Para efectos de la solución de este caso se eligió la siguiente definición:

“Mezcla de mercadotecnia se define como la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige”.²

A continuación se presentan las cuatro variables de mercadotecnia relacionadas con el mercado de alimentadores de aves:

Producto

El alimentador solar

El desarrollo del alimentador solar requirió gastar mucho dinero para lograr hacer de un producto artesanal un producto manufacturado para fabricar en gran volumen a bajo costo. Para ello habría que reducir costos de MO.

Este alimentador solar representaba una innovación en este tipo de productos, ya que además de alimentar a las aves su semejanza con una pajarera lo hacía un producto decorativo; con la ayuda de un tercer socio, Scott Wilson produjeron el alimentador solar en dos estilos “Town” y “Country”

¹ <http://www.anahuac.mx/economia/clases/mezclademercadotecnia.pdf>¹

² <http://www.wikipedia>

Town.-

Construido con Sintra, similar al PVC, resistente a daños ambientales

Country.-

Construido en Cedro Rojo con techo de cobre

Funcionamiento

El alimentador tiene dos pequeños tubos de cobre de cada lado que sirven como perchas para las aves. La ardilla que trate de apoderarse de las semillas al tocar uno o ambos tubos y el techo de cobre completará el circuito y recibirá una descarga eléctrica leve y saltará del alimentador. La descarga no afecta a las aves pues carecen de glándulas sudoríparas por tener patas de cartílago.

El techo de cobre tiene un área cortada que en donde se ubica el panel solar. La alimentación de la corriente durante el día es a través de las cedas solares y una batería D para celular por la noche, la provisión de semillas del alimentador está protegida día y noche. La unidad cuenta con un interruptor de encendido para apagarlo y encenderlo a voluntad.

“La gente no entiende que el producto no lastima a las ardillas, es un producto amistoso”.



Montaje del Producto

SDI produjo tres opciones posibles para el montaje para los dos estilos de alimentador:

Montaje de plataforma: permite colocar directamente el alimentador en rieles de una plataforma con un poste corto y una placa de montaje.

Equipo de Patio: con poste más largo unido a una base móvil.

Equipo de Arriate: se utiliza un enchufe hembra (especie de tuerca unida al poste) para instalar el poste y el alimentador en el arriate. Este equipo evita la molestia de cavar agujeros para montar el alimentador.

Macetón o Jardinera: se acopla de la misma manera que el equipo de patio, pero la base tiene doble función de macetón rectangular para flores y plantas.

Kit para montaje



Garantía

30 días a satisfacción del cliente o devolución del dinero y 1 año en garantía de las partes. Sin embargo; los clientes tenían que remitir una tarjeta de garantía.

Precio

En noviembre de 1999, la producción había alcanzado 115 alimentadores por mes. Se tenía planeado vender de 200 a 300 por semana para los meses siguientes.

Los detallistas asignaron un precio de venta de 280 a 300 dólares por alimentador

Primero se había asignado el precio del alimentador de acuerdo a lo que querían ganar, olvidándose del precio de mercado, ahora la actitud cambio están tomando en cuenta el mercado. Se determinó que es necesario vender el Town al detalle a un precio de 150 a 160 dólares precio basado con la competencia.

Las tiendas quieren un margen de ganancia de 100% sobre su costo. Entonces se deben vender a un precio de costo de 75 a 80 USD por unidad

Precios de los dos estilos de alimentador solar

Town Costo estimado 90 – 100 USD

Country Costo estimado 100-110 USD

Se estimaba que con una producción mayor del producto “Town” se podría reducir su precio de costo a 50 dólares aproximadamente; sin embargo el “Country” no podía ser menor a 85 USD, en cualquier nivel de producción debido al costo del material y la dificultad para trabajarlo.

Lista de precios

Producto	Precio al detalle recomendado	Precio al mayoreo	Precio de mercancía con deterioro
Alimentador solar original	\$229	\$138	\$117.30
Alimentador solar blanco	269	161	136.85
Equipo de instalación de patio en cedro	47	28	23.80
1Equipo de instalación de patio en blanco	47	28	23.80
Equipo de instalación de plataforma en cedro	35	23	19.55
Equipo de instalación de plataforma en blanco	35	23	19.55
Equipo de patio en cedro	58	35	29.75
Patio blanco w/4x4	58	35	29.75
Jardinera en cedro w4x4	75	45	38.25
Jardinera en blanco w4x4	75	45	38.25
Montura en cedro	13.50	8	6.80
Montura en blanco	13.50	8	6.80
Cedro 4x4x48	26.50	16	13.60
Blanco 4x4x48	20	12	10.20
Cedro 4x4x72	43	26	22.10
Blanco 4x4x72	26.50	16	13.60

Términos de los pedidos

- 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 o con Master Card o Visa
- Plazo estándar de entrega 30 días netos, con un descuento de 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 por pago tardío.
- Envío por UPS, FEDEX y transporte comercial. 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 almacenamiento en todos los pedidos cancelados

Plaza

En los últimos seis meses se incrementaron los pedidos, al grado que la compañía desaceleró intencionalmente las ventas para que la producción pudiera ponerse al corriente con la demanda.

Se comisionó a un fabricante local para que realizara algunas tareas de producción, a fin de reducir parte de la presión; a pesar de que el producto es relativamente sencillo, la tolerancia para las piezas cortadas o torneadas eran muy rigurosas y el armado final requería a menudo hacer ajustes a las piezas que no encajaban.

Los detallistas a los que la compañía quería vender los alimentadores de aves solían colocar sus pedidos del año en el período de enero-marzo utilizando el dinero de sus ganancias de temporada navideña.

Con un arranque en octubre SDI no estaba lista para surtir grandes pedidos para el primer trimestre de 1999 y dejó escapar el periodo de pedidos de ese año. El inicio de la compañía no fue muy favorable, comenzó surtiendo pequeños pedidos que se podían obtener en diversas partes.

EN 1999 Bo informo que SDI vendió 112 alimentadores estilo Town y 334 estilo Country; con un equipo de montura por cada tres alimentadores. Los socios promovieron el alimentador solar desde exposiciones comerciales hasta en tiendas de aves tradicionales y exclusivas, así como por medio del sitio web de la compañía

También se incursionó en tiendas para cuidado de Jardinería y guarderías y tiendas de aves.

Wild Bird Center

Wild Bird Unlimited

Clientes potenciales Lowe's y Home Depot (solo si SDI creara un modelo más económico.)

Distribución

SDI decidió trabajar con grandes compañías que distribuyeran artículos de jardinería

Los distribuidores reunían pedidos de un área y hacían entregas, lo que permitía tener costos de entrega más baratos que los de UPS.

Además los distribuidores tenían vendedores que se ponían en contacto con detallistas para tomar pedidos y proporcionar el servicio.

SDI no podía producir aún grandes cantidades del alimentador solar, así que tomaba los pedidos de los distribuidores y enviaba los alimentadores directamente a los detallistas por medio de UPS.

SDI hacía un cargo alrededor de entre 10 y 12 % para gastos de envío, después de que SDI enviaba un alimentador a una tienda le pasaba el recibo al distribuidor. SDI tenía buenas relaciones con los distribuidores y éstos pagaban pronto.

Mercado Potencial

Supusieron que el producto atraería al entusiasta de las aves, hombres y mujeres jubilados; sin embargo, también se encontró que el producto atraía a gente joven propietarios de casa, de 30 o más edad típicas amas de casa.

Un grupo de estudiantes realizó las siguientes investigaciones:

Encontraron una encuesta realizada por la U.S Fish and Wildlife Service y un estudio de la American Birding Association en la que se estimaba había 50.4 millones de observadores de las aves en Estados Unidos.

La actividad más popular entre observadores residenciales de la vida silvestre era la de alimentar a las aves.

Un estudio del U.S. Department of the Interior en 1993 calculó que los consumidores gastaban 843 millones de dólares por año en alimentadores, baños y cajas para anidar

Más aún, los estudiantes descubrieron que el miembro promedio de la American Birding Association tenía entre 40 y 60 años de edad y un ingreso anual promedio de 60,000 dólares.

De los miembros 65% hombres y 35% mujeres que habían ascendido a esta cifra tras haber representado un 25% en 1989.

Más del 80% de los miembros de ABA tenían 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 20456 en 1998.

Competencia

A los socios no les parecían competidores viables porque sus alimentadores no eran atractivos y no ofrecían la tecnología del alimentador solar.

WILDBILLS. Producto basado en descarga eléctrica y se le llamaba “squirrel-stinger” (pica ardillas), tenía forma de domo y venía en dos tamaños:

Alimentadores de 8 y 12 tomas de alimento era funcional, mientras que el alimentador solar ofrecía también apariencia

precio al detalle de 89.95 a 99.95 USD



VARI-CRAFTS alimentador con jaula de alambre que permite la entrada solo de pequeñas aves

precio de 75 USD



La **BIG TOP** tenía una cubierta de domo con garantía de por vida

precio de 57.95 USD



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
Nursery		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	66.99
	Wildlife Wood	De madera Clásico	No	6	42.99
	Products Hyde	De jaula	Sí	4	34.99
	Rubber Maid	Guarda de domo	Sí	2	14.99
	Lazy Hill Farms	Hechura a la orden	No	8	299.99
		Hechura a la orden	No	9	549.99
	Princess Jamaica	Hecura a la orden	No	8	169.99
		Hechura a la orden	No	8	359.99
	Otros	Hechura a la orden	No	6	79.99
		Hechura a la orden	No	7	109.99
		Hechura a la orden	No	8	129.99
Lowe's	Homestead	Clásico	Sí	4	29.96
	Country home	Cedro clásico	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
		Templete	No	4	29.99

Fuente: Encuesta de estudiantes y artículo citado del Wall Street Journal. Abril de 2000

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

Promoción

El alimentador ganó otros dos premios mas “mejor producto nuevo” en 1999, estos premios contribuyeron a la exposición y venta del producto.

Los pequeños detallistas utilizaban los catálogos de estos distribuidores para colocar pedidos de todo tipo, desde rastrillos hasta semillas.

Publicidad

Consistía en un tema de reminiscencia utilizaba imágenes tipo 50's con papá y mamá.

Produjo volantes y materiales en naranjas y verdes chillones, así como verdes y amarillos psicodélicos.

Había un video en donde se mostraba la efectividad del producto este estaba en la web (El video no descarga bien y el sitio web no es fácil de usar. Se diseñó para ellos pero descubrieron que la persona típica de compra es la mujer entre 35 a 75 años de recursos, aunque el sitio web ha tenido buena respuesta producía entradas limitadas.

OTROS HECHOS

Hay dos personas interesadas en el producto, pero quieren ver un plan de marketing.

Existe también una asociación de jubilados -SCORE Service Corps of Retired Executives (Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados)-, interesados en invertir en el negocio de los alimentadores para aves.

Bo y Ed, después de un año de actividades, conocen ya el mercado, la competencia y saben cuáles son los puntos débiles de la empresa, consideran estar listos para hacer un plan de negocios dirigido al incremento de la producción y ventas y reducción de costos.

V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La particularidad de este caso nos lleva a realizar un meticuloso análisis de cada uno de los problemas por separado, pues son varias las debilidades que presenta la empresa y que si son corregidas nos podrán llevar a un caso de éxito en el segmento de alimentadores de aves.

Producción.

En cuanto a la producción tenemos que el producto en sí llevó un tiempo considerable desde que su concepción hasta el desarrollo del alimentador solar, se requiere lograr procesos de fabricación más simples que permitan reducir costos de insumos y mano de obra y establecer procesos de manufactura en serie. Esto es dejar de ser un producto artesanal sin perder su calidad. Además no existe producción en línea que permita producir a un mayor ritmo los alimentadores y tener producto en existencia suficiente para satisfacer la demanda del producto y tampoco permite hacer una proyección de ventas adecuada.

Costo de fabricación.

Sin contar el costo del diseño, los materiales que utilizan, la mano de obra, el tiempo que tardan en producir y la carencia de procesos productivos más eficientes, eleva los costos de producción y por ende no logran romper el punto de equilibrio en sus finanzas.

Necesidad de desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia que incluya:

Distribución del Producto.

SDI debe establecer una estrategia de mercado que le permita una distribución más eficiente del producto reduciendo los canales de distribución para que el producto llegue a un precio más accesible al consumidor y establecer una estrategia que le permita también reducir los costos de envío

Publicidad.

Considero que la publicidad está siendo poco efectiva, ya que los anuncios que tienen se oponen a la idea de producto innovador, representa una carga de nostalgia por el pasado cuando se está tratando de vender un producto novedoso, con tecnología moderna.

En cuanto al video que se presenta, deben considerar el segmento de mercado a quien se dirige esta publicidad, personas sensibles que aman la naturaleza, a quienes de cierta manera creen que las descargas eléctricas que reciben las ardillas las dañan.

Creo que la idea de este medio visual es correcta pero deben mostrar las bondades del producto antes que la tecnología usada. Deben resaltar los beneficios y cualidades del alimentador solar: alimentación de las aves silvestres de manera limpia, segura y constante, alejando a los roedores y ardillas en una forma fácil y sencilla sin afectar su integridad física.

Flujo de efectivo.

La falta de planeación situó a la empresa en un estado crítico ya que desde la creación del producto hasta la producción y distribución se ha realizado sin directrices y esta situación llevó a la empresa a una falta de liquidez por lo que existe una imperante necesidad de inyectar capital fresco al negocio para poder seguir en el mercado.

VI. DIAGNÓSTICO

Para un análisis más claro de cuáles son los puntos débiles y cuáles son los factores de oportunidad que tiene SDI, decidí realizar un análisis FODA para conocer las fuerzas externas e internas que intervienen directamente con la empresa.

Squirrel Defense, Inc. (SDI)

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No controlables
<p>Fortalezas (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Producto novedoso y efectivo que ha recibido premios por su innovación y diseño -Producto amigable con las ardillas -Producto atractivo porque resuelve el problema de las ardillas y sirve como artículo de decoración -Producto diferenciado -Demanda creciente y nicho de mercado poco explorado 	<p>Oportunidades (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existe un mercado potencial con 50.4 millones de observadores de las aves en Estados Unidos. -Existen consumidores que gastan 843 millones de dólares por año en alimentadores, baños y cajas para anidar según cifras a 1983. -Hay un grupo interesado en invertir en la empresa; con un buen apalancamiento la empresa puede incrementar la productividad .
<p>Debilidades (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> -No tienen objetivos establecidos -Costos de producción elevados -Falta de estructura de producción -Imposibilidad de producción en grandes cantidades -Canales de distribución no definidos -Altos costos de distribución -Flujo de efectivo ineficaz -Publicidad no efectiva 	<p>Amenazas (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Competencia -Los precios de la competencia más económicos

De manera sencilla se puede observar que SDI tiene muchos factores a su favor, existe un segmento muy amplio para ofrecer el producto, la competencia es escasa ya que ofrece un producto diferenciado, tiene que poner especial atención en su sistema de producción, establecer estrategias de mercado efectivas y una proyección financiera. Con un buen plan estratégico y un apalancamiento eficaz, SDI tiene grandes posibilidades de permanecer en el mercado e incluso liderar un nuevo segmento de mercado del alimentador solar para aves.

VII. SOLUCIÓN DEL CASO

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Declaraciones de Misión y Visión

“La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, procediendo incluso al desarrollo de una declaración de la Misión.” ... Según Fred R. Davis cuando se elabora una declaración de la visión debe responderse a la pregunta *¿qué queremos llegar a ser?*

“Las declaraciones de la misión son: expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” Esta declaración aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas *¿Cuál es nuestro negocio?*³

Es importante para toda empresa establecer desde un principio su propósito y razón de ser, mientras más claros estén definidos su misión visión y objetivos, mayor posibilidad tendrá de lograr un negocio exitoso. Cuando la misión y visión de la empresa están definidas con claridad e involucran a los socios, gerentes y empleados en el establecimiento de la filosofía de la empresa, ayuda a identificar más fácilmente cuales son nuestro mercado objetivo, clientes, producto o servicios- y ello nos permitirá llevar a cabo una planificación y establecimiento de objetivos y estrategias que nos guiarán al éxito.

A continuación se encuentra la propuesta para la Misión. Visión y Objetivos de la empresa.

Misión

Hacer de su jardín un lugar en donde la observación y alimentación de aves silvestres sea un pasatiempo agradable y limpio.

Visión

Ser la empresa número uno en la fabricación de alimentadores de aves de jardín a prueba de ardillas y otros roedores.

³ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. Davis

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica”.

“Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control”. Estos deben ser fáciles de medir, consistentes, razonables y claros”.⁴

Objetivos generales

- Ofrecer un producto innovador y eficiente a precios accesibles.
- Posesionarse en el mercado de observadores de aves como la empresa número uno fabricante de alimentadores de aves a prueba de ardillas.
- Que la marca SDI sea reconocida a nivel nacional dentro del ámbito de los observadores de aves silvestres.
- Ser reconocida como una empresa amigable con la naturaleza.

Objetivos a corto y mediano plazo

- Encontrar socios inversionistas para inyectar capital a la empresa.
- Buscar proveedores locales confiables que nos ofrezcan una opción de fabricación más económica.
- Buscar alternativas para la fabricación de las partes que reduzcan los costos por insumos. (Por ejemplo: sustituir algunas partes de madera por plástico)
- Analizar la posibilidad de contratar una empresa maquiladora ya sea en Estados Unidos o en algún país como China, Vietnam o México para reducir costos de mano de obra.
- Buscar socios comerciales para la elaboración de partes.
- Incrementar los niveles de producción para satisfacer la demanda del producto.
- Establecer canales de distribución más directos para evitar elevar los costos de venta al público que nos permitan reducir costos de envío.
- Impulsar el e-commerce, diseñando una página más fácil de usar.
- Reducir los tiempos de entrega.

⁴ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. Davis

Objetivos a largo plazo

- Posicionarse en el mercado nacional como una empresa fabricante de alimentadores de aves a prueba de ardillas.
- Ampliar el mercado objetivo, mediante la distribución del producto en otros estados.
- Utilizar los canales de distribución que nos ofrecen Home Depot y Lowe's
- Afiliarse con las asociaciones de observadores de aves de jardín para que lo incluyan como proveedor en sus páginas de internet, revistas y otras publicaciones.

ANÁLISIS DE MERCADO:

El éxito de una empresa radica principalmente en conocer el mercado a quien te diriges, cuáles son sus necesidades y cuáles son los factores que influyen en los consumidores a la hora de comprar.

Hacer un análisis de mercado no significa realizar un análisis demasiado complicado y por consiguiente muy caro. Cuando analizas el mercado estas realizando un estudio de un problema en particular o estás buscando una oportunidad de mercado, estás definiendo las ideas para vender un producto o servicio en particular y estás identificando cuáles son las necesidades que tienen los consumidores de un producto o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

Para realizar un estudio de mercado, en primer lugar se tiene que entender las condiciones del mismo, así se obtendrá información básica del mercado: tamaño, competencia, clientes, etc. También se debe identificar las oportunidades y los problemas existentes; conocer que nos ofrece el mercado objetivo: crecimiento, tendencias actuales y futuras, competencia, etc., para ello podemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Cuál es el mercado que quiero alcanzar?, ¿Qué tamaño tiene el mercado?, ¿Existen posibilidades de crecimiento?, ¿Existe un producto similar?, ¿Quiénes son mis posibles clientes?, ¿Quiénes son mis competidores?, ¿Cuál es la diferencia entre nuestro producto y el de la competencia?, ¿Existe una mejor forma de hacer el negocio que la que utilizan mis competidores?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Una vez que se tienen las respuestas a estas preguntas, entonces la empresa estará en condiciones de establecer una estrategia que nos ayude a encontrar la mejor manera para vender nuestro producto.

En la solución de este caso es necesario realizar un análisis de mercado para determinar cuáles son los factores que han influenciado en la operación de la empresa, y para entender cuáles son los problemas y cuáles son las oportunidades que tiene la empresa

para continuar en el mercado de alimentadores para aves, y también para analizar cuál es el riesgo que existe para los posibles inversionistas.

VIII. Oportunidades Comerciales

Localización Geográfica

Carolina del Norte es uno de los estados que conforman los Estados Unidos de América.

Está situado en la región Sur y limita al oeste con Tennessee, al sur con Carolina del Sur, al suroeste con Georgia, al norte con Virginia y al este con el océano Atlántico.



Carolina del Norte posee 3 áreas metropolitanas cuyas poblaciones superan el millón de habitantes.

- Metrolina:
Charlotte-Gastonia-Salisbury, CN-CS –
Población: 2.191.604

- The Triangle:
Raleigh-Durham-Chapel Hill, CN –
Población: 1.565.223
- Piedmont Triad:
Greensboro--Winston-Salem--High Point, CN –
Población: 1.513.576

Ciudades más importantes

Charlotte es la ciudad más poblada de Carolina del Norte. Cuenta con una población estimada de 695.995 habitantes que ascienden a 2.491.650 en su área metropolitana.

Algunas de las ciudades más importantes del estado son:

- Asheville
- Charlotte
- Durham
- Greensboro
- Greenville
- Raleigh
- Wilmington
- Winston-Salem
- Carey

Datos demográficos:

Es el tercer estado más poblado del sudeste del país, por detrás de Florida y de Georgia. En el año 2000, Carolina del Norte contaba con una población estimada de 8.049,313 personas es el 10º Estado más poblado de los Estados Unidos.

La población de origen latino/hispano es la de más rápido crecimiento debido a la alta tasa de fecundidad de las mujeres latinas residentes en los Estados Unidos, y también debido a la inmigración legal e ilegal proveniente de América Latina y el Caribe.

Carolina del Norte ha sido históricamente un estado rural, con la mayoría de la población viviendo en el campo y en ciudades pequeñas. Sin embargo, durante los últimos 30 años Carolina del Norte ha experimentado una rápida urbanización. Hoy en día los residentes de Carolina del Norte viven principalmente en las zonas urbanas y suburbanas, como es el caso en la mayor parte de los Estados Unidos. En particular, las ciudades de Charlotte y Raleigh se han convertido en grandes centros urbanos y poblaciones en rápido

crecimiento. La mayor parte de este crecimiento ha sido impulsado por los inmigrantes de América Latina, la India y el Sureste Asiático.

Economía

Durante el siglo XX, Carolina del Norte creció hasta convertirse en un líder nacional en la agricultura, los servicios financieros y la manufactura. La producción industrial del estado - principalmente los textiles, productos químicos, material eléctrico, papel y pulpa de celulosa- lo ubicaba en el octavo lugar en la nación a principios de los años 1990.

En Carolina del Norte la producción agrícola incluye aves de corral y huevos, tabaco, puercos, leche, plantas de vivero, ganado (principalmente ganado bovino), batata y soja.

La industria textil, que fue uno de los pilares de la economía del estado, ha ido perdiendo puestos de trabajo frente a productores en América Latina y Asia desde los años 1980, aunque sigue siendo el estado con mayor producción de los Estados Unidos. En los últimos años, otra importante industria en Carolina del Norte, como es la producción de muebles, también ha sido duramente golpeada por la competencia de países de Asia (especialmente China) y la deslocalización y pérdida de puestos de trabajo. El tabaco es una de las principales fuentes de ingresos y sigue siendo vital para la economía local a pesar de las preocupaciones acerca de si el gobierno federal seguirá apoyando con subsidios a los cultivadores de tabaco; esto ha llevado a que algunos productores cambiaran a otros cultivos como la vid o abandonar la agricultura por completo. Carolina del Norte es el principal productor de tabaco en el país. La agricultura en los condados del oeste de Carolina del Norte (en particular Buncombe y condados circundantes) están experimentando una revitalización junto con el mercado, impulsado por la creciente demanda de productos orgánicos y los productos locales.

Charlotte es la ciudad más grande de Carolina del Norte cercana a la frontera con Carolina del Sur. Charlotte es conocida como un centro financiero, ya que dos de los bancos más grandes de Estados Unidos, Wachovia y Bank of America tienen su sede corporativa en la ciudad.

Charlotte continúa experimentando un rápido crecimiento, en gran parte debido al sector financiero y bancario. Charlotte es el segundo mayor centro bancario de los Estados Unidos después de Nueva York, y es el hogar del Bank of America y del Wachovia. El área metropolitana de Charlotte es también el hogar de otras 5 empresas de Fortune 500.

El North Carolina Research Campus (Campo de Investigación de Carolina del Norte) está ubicado en Kannapolis (aproximadamente 48 km. al noreste de Charlotte) y promete enriquecer y reforzar el área de Charlotte de la misma manera que cambió la región de

Raleigh-Durham. Abarcando 539.000 m², el complejo es un proyecto de colaboración con la Universidad de Duke, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill y la Universidad Estatal de Carolina del Norte, junto con inversores privados, corporativos y desarrolladores. La instalación incorpora el espacio empresarial, académico, comercial y residencial, orientado hacia la investigación y desarrollo (I+D) y la biotecnología.

Winston-Salem. BB&T (Branch Banking & Trust), uno de los bancos más grandes de América, fue fundado en Winston-Salem en 1872. BB&T tiene su sede fuera de Winston-Salem, pero algunas operaciones las realiza en ese lugar.

Piedmont Triad Research Park está experimentando una expansión. Aproximadamente 48 kilómetros al este del parque de investigación de Winston-Salem, la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro y North Carolina Agricultural and Technical State University se han unido para crear el Gateway University Research Park, una universidad tecnológica basada en la investigación, en donde la entidad centrará sus esfuerzos en áreas tales como la nanotecnología, la biotecnología y la bioquímica, las ciencias ambientales y la genética, entre otras disciplinas científicas.

Raleigh-Durham. La información y las industrias de la biotecnología han ido en aumento desde la creación de la Research Triangle Park (RTP) en la década de 1950. Está situado entre Raleigh y Durham (sobre todo en el condado de Durham), su proximidad a las universidades de investigación ha ayudado, sin duda, a impulsar el crecimiento.

La ciudad de Raleigh es la capital del estado de Carolina del Norte, Estados Unidos. De acuerdo con el censo del año 2000, tenía una población de 276.093 habitantes, lo que la convierte en la segunda ciudad más habitada del estado después de Charlotte. Raleigh es conocida como la ciudad de los robles por la enorme cantidad de árboles de esta especie que se encuentran en su territorio.

Greensboro es una ciudad del norte de Carolina del Norte, Estados Unidos. Fue establecida en 1808 como capital de condado, siendo nombrada por el general Nathanael Greene. Hacia el final de la Guerra Civil Estadounidense, Greensboro fue temporalmente la capital tanto de la Confederación como de Carolina del Norte.

Es un gran punto de distribución al mayoreo y un importante centro de aseguradoras. Los textiles dominan su diversificada industria. Es la sede de varios colegios y universidades, contando con una población de 223,891 habitantes (2000).⁵

⁵ [http://es.wikipedia.org/wiki/Greensboro \(Carolina del Norte\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Greensboro_(Carolina_del_Norte))"

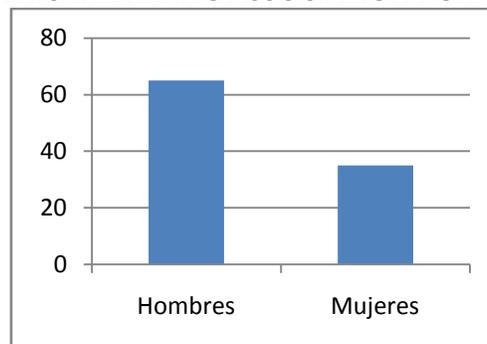
Mercado Potencial

Según un artículo publicado por Laura Sykes and Doug Campbell en “The Bussines Journal of the Greater Triad Area”, de Carolina del Norte menciona que no hay nada que enfurezca más a un aficionado a observar y alimentar aves que las ardillas comunes, según este artículo, estos pequeños roedores tienen un inagotable apetito y acaban con el alimento destinado a las aves. “Cualquier cosa a prueba de ardillas” dijo Jack Baumer en Wilds Birds Unlimited en Raleigh. “Es definitivamente un producto que podemos vender en grandes cantidades “

También menciona este artículo que el negocio de las personas que se dedican a observar aves es un negocio serio a través de los Estados Unidos de América. Según datos obtenidos de “U.S. Department of Interior”, alrededor de 50 millones de personas se dedican a observar aves en sus jardines y gastan alrededor de \$850 millones de USD

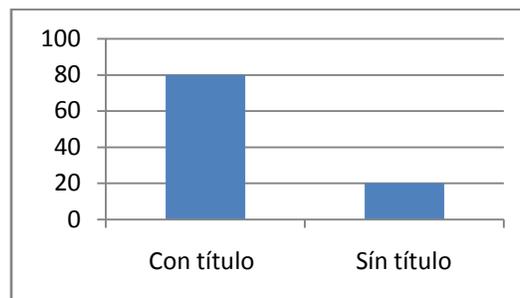
Datos arrojados por la encuesta realizada por los estudiantes:

CLASIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA AMERICAN BIRDING ASSOCIATION POR GÉNERO



De los miembros 65% hombres y 35% mujeres que habían ascendido a esta cifra tras haber representado un 25% en 1989.

MIEMBROS DE LA ABA CON TÍTULO UNIVERSITARIO



Más del 80% de los miembros de ABA tenían título universitario.

LOS CINCO ESTADOS CON MAYOR NÚMERO DE MIEMBROS DE ABA

California
Florida
Pensilvania
Texas
Illinois

- Las edades de los Miembros de la American Birding Association fluctúan entre los 40 y 60 años de edad
- Ingreso anual promedio de los miembros de la American Birding Association es de 60,000 dólares.
- El conjunto de miembros de ABA se había triplicado en los noventa para alcanzar los 20,456 en 1998.

Datos de interés obtenidos en la web

NO. DE HABITANTES EN CAROLINA DEL NORTE

8.049,313

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ACUERDO A LA EDAD

Edad	Población en %
Menores de 18 años	20.9
Entre 18 y 24 años	15.9
Entre 25 y 44 años	36.6
Entre 45 y 64 años	18.4
Mayores a 65 años	12

POBLACIÓN DE LOS ESTADOS COLINDANTES DE CAROLINA DEL NORTE

Estado	Millones de habitantes
Carolina del Sur	3.5
Georgia	8.1
Florida	15.9
Virginia	7.07
Illinois	12.4
Tennessee	5.8
Arkansas	2.6

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/>

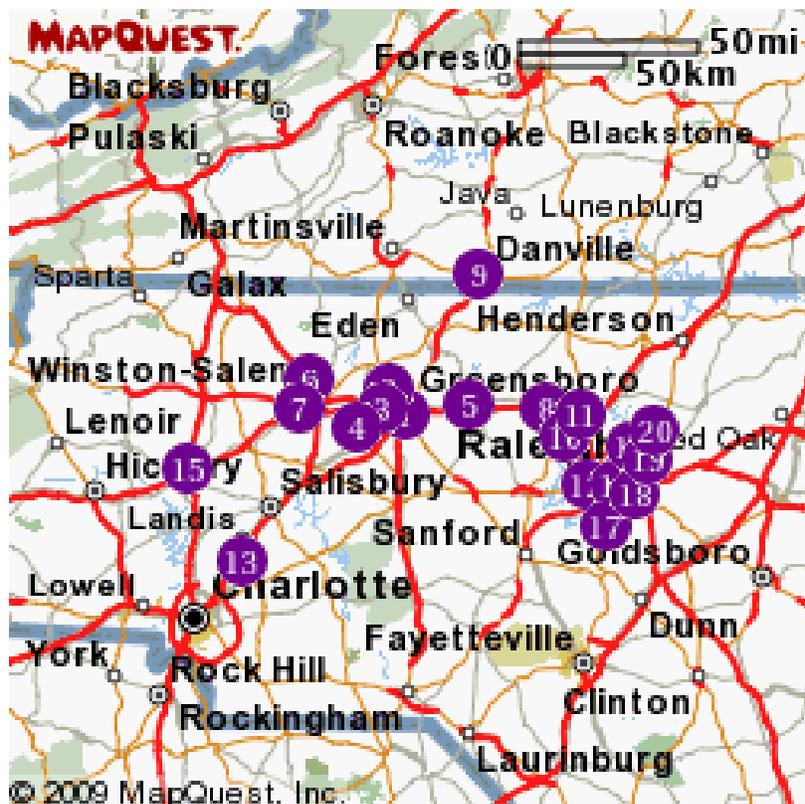
Distribuidores Potenciales

The Home Depot

Home Depot es una empresa minorista de mejoramiento del hogar y materiales de construcción. Es la mayor de este tipo en Estados Unidos seguida por Lowe's y la segunda en el mercado de retail, cuenta con 2.114 tiendas, 355.000 empleados en el territorio americano y con presencia además en México, Canadá y China, teniendo anteriormente presencia en Argentina y Chile. Home Depot ocupa el lugar 14 en la lista de las 500 empresas más productivas de los Estados Unidos según la revista Fortune.⁶

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Home_Depot

LOCALIZACIÓN DE TIENDAS HOME DEPOT EN EL AREA DE GREENSBORO



Lowe's

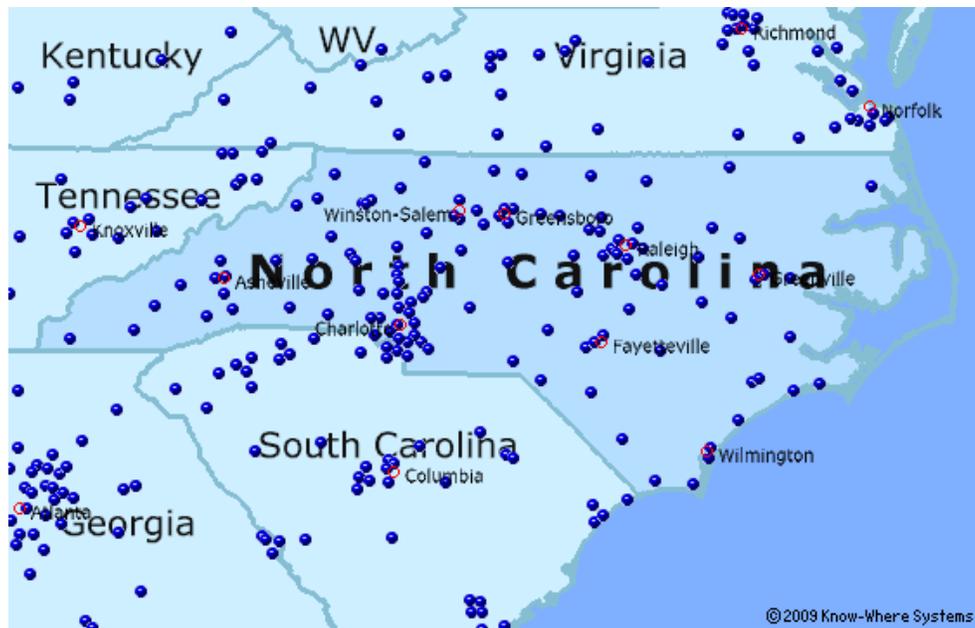
Lowe's Home Improvement Warehouse es una cadena de minorista de productos mejoramiento del hogar y materiales de construcción originario de Estados Unidos, fundado en 1946 en Carolina del Norte, tiene 1,400 tiendas (1,424) en 50 estados en los Estados Unidos y tiene presencia en Canadá, y a partir de 2009, en México.

Lowe's ha adoptado una estrategia similar ante Home Depot (líder del mercado) a la que Target ha adoptado frente a Wal-Mart, haciendo uso de una imagen más suave y amigable (apelando al público femenino).⁷

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Home_Lowe's

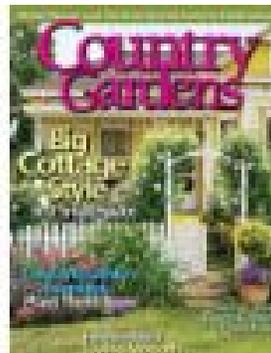
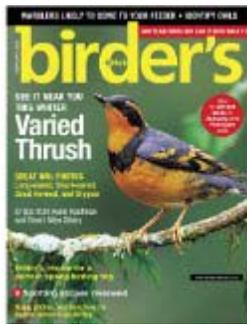
En Carolina del Norte Hay 113 tiendas en Carolina del norte sin contar las de los demás estados colindantes

LOCALIZACIÓN DE TIENDAS LOWE'S EN EL AREA DE CAROLINA DEL NORTE



Fuente: <http://stores.lowes.com>

Promoción en revistas especializadas



<http://www.wild-bird-watching.com>

<http://www.aba.org>

<http://www.birdwatching.com>

Ventaja competitiva

- Producto Innovador
- Resuelve el problema de alimentar a las aves
- Amigable con las ardillas
- Sirve también como producto decorativo
- Opciones de ensamble
- No utiliza baterías

IX ANÁLISIS FINANCIERO

Es necesario realizar un análisis financiero para determinar los beneficios o posibles pérdidas en las que se puede incurrir al realizar la inversión en un negocio,

Por ello para la toma de decisiones en una empresa es necesario realizar una evaluación financiera para determinar la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos en la etapa de operación y así conocer la rentabilidad de un proyecto.

En la solución de este caso el análisis financiero realizado consta de

1. Análisis de la situación actual de la empresa
2. Pronóstico de Ventas
3. Realización de Estados Financieros proyectados
4. Flujo de efectivo.

1.- Análisis de la situación actual de la empresa

Productos vendidos

112 Town

334 Country

1 equipo de montura por cada 3 alimentadores

Precio de venta:

	Mayoreo	Precio al Detalle
Town:	\$ 138 USD	\$ 229 USD
Country	\$ 161 USD	\$ 269 USD
	más equipo de montura	

Costo de producción actual:

Costo aproximado \$ 90 a 100 USD (Town)

Costo aproximado \$ 100 a 110 USD (Country)

A niveles de producción más altos se puede producir el modelo Town a un precio de \$ 50 USD y el modelo Country a un precio no menor de \$ 85 USD cualquier nivel de producción

Producción

Se produjeron 115 mensuales para 1999

Con proyección de fabricar 200 -300 alimentadores por semana

Datos obtenidos del Estado de Resultados (1999)

Ventas	\$56,071
Utilidad Neta:	(\$26,607)
Costo de Ventas	\$22,715
Mano de Obra	\$19,285

Precio promedio de venta

$$56,071 / 446 = \$ 126$$

Costo promedio por unidad

$$22,715 + 19,285 / 446 \text{ unidades} = \$ 94$$

SDI obtuvo una contribución marginal de \$ 32.00 USD por unidad; no se considera en este análisis que se vendió 1 equipo de montura por cada 3 alimentadores

Gastos de Operación

Total de gastos \$59,963

Del total de gastos se estima que aproximadamente el 20% de las ventas corresponde a gastos variables y tenemos gastos fijos aproximados de \$48,000.

A continuación encontramos los estados financieros de SDI 1998-1999

Estados Financieros

SDI Balance 1998-1999

	31 Diciembre de 1999	31 Diciembre de 1998
Activo		
Activo actual		
Cheques/ahorros	(7,308)	(701)
Préstamo por recibir-Ed Welsh	<u>7,180</u>	<u>4,830</u>
<u>Activos actuales totales*</u>	(128)	4,129
Activos Fijos	<u>1,416</u>	<u>715</u>
Total de activos	<u><u>\$1,288</u></u>	<u><u>\$4,844</u></u>
Pasivo y capital contable		
Pasivo Actual		
Deuda de tarjeta de crédito	0	(2,140)
Gasto de nómina	2,418	0
Obligaciones actuales totales	2,418	(2,140)
Deuda a largo plazo		
Préstamo a pagar-Wayne Garrison	2,500	0
Préstamo a pagar-Scott Wilson	10,000	0
Préstamo a pagar-VID	<u>14,493</u>	<u>9,500</u>
Deuda a largo plazo total	<u>26,993</u>	<u>9,500</u>
Obligaciones totales	<u><u>29,411</u></u>	<u><u>7,360</u></u>
Capital contable		
Acciones de capital	<u>10,473</u>	<u>9,473</u>
Ganancias retenidas	(11,989)	0
Ingresos Netos	<u>(26,607)</u>	<u>(11,989)</u>
Capital contable total	(28,123)	(2,516)
Pasivo y capital contable en total	<u><u>1,288</u></u>	<u><u>4,844</u></u>

*El balance no tiene asientos de inventario

SDI Estado de Ingresos 1998-1999

	31 Diciembre de 1999	31 Diciembre de 1998
Ventas netas	\$56,071	\$18,001
Costo de productos vendidos		
Mano de obra contratada	1,545	2,950
Compras	<u>21,170</u>	<u>8,128</u>
Costo total de productos vendidos	<u>22,715</u>	<u>11,078</u>
Utilidades brutas	33,356	6,923
Gastos		
Publicidad	5,334	
Gastos de automóvil	859	1,353
Cargo de servicios de banco*	1,496	0
Gastos de depreciación	0	885
Educación	149	85
Arrendamiento de equipo	53	0
Cuotas de archivo	75	0
Fletes y envíos	1,425	0
Salarios brutos**	19,285	1,057
Impuestos de nómina	1,574	0
Licencias y permisos	0	757
Misceláneos	2,925	0
Cargos postales y envíos	<u>408</u>	<u>0</u>
Honorarios profesionales	<u>1,654</u>	<u>3,425</u>
Renta	7,274	5,230
Suministros	9,386	2,773
Impuestos	548	0
Teléfono	2,679	1,045
Gastos de exposición comercial	<u>2,788</u>	2,015
Viajes y entretenimiento	<u>1,053</u>	0
Utilidades	<u>979</u>	<u>287</u>
Gastos Totales	<u>59,963</u>	<u>18,912</u>
Ingresos Netos	<u>\$(26,607)</u>	<u>\$(11,989)</u>

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

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

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

2.-Pronóstico de ventas

Para la estimación de las ventas se considera el planteamiento de los socios, mencionan que los precios de costo se pueden reducir en donde el modelo Town tendría un costo de \$50 USD y el modelo Country un costo de \$85 USD.

El precio de venta se estima con base a la contribución marginal aproximada de \$32 USD establecida con anterioridad.

También se considera el planteamiento de una producción de 200 a 300 artículos semanales.

SUPUESTO:		PRECIO DE COSTO ES IGUAL AL PRECIO PROMEDIO DE LOS DOS MODELOS $50+85/2= 67.5$								
		PRECIO DE VENTA ES IGUAL AL PRECIO PROMEDIO DE LOS DOS MODELOS $82+117/2= 100$								
		VENTAS ESTIMADAS DE 200 PRODUCTOS SE MANALES Y AUMENTO DE 20% ANUAL								
PRECIO DE COSTO		67								
PRECIO DE VENTA		100								
	No. De juguetes	Ventas Estimadas	Costos Ventas	U. Bruta	Gastos fijos	Gastos variables	Depreciación	Utilidad de Operación	Tasa Impositiva del 35%	Utilidad Neta
Año 1	9,600	960,000	643,200	316,800	48,000	192,000	5,000	71,800	25,130	46,670
Año 2	11,520	1,152,000	771,840	380,160	48,000	230,400	5,000	96,760	33,866	62,894
Año 3	13,824	1,382,400	926,208	456,192	48,000	276,480	5,000	126,712	44,349	82,363
Año 4	16,589	1,658,880	1,111,450	547,430	48,000	331,776	5,000	162,654	56,929	105,725
Año 5	19,907	1,990,656	1,333,740	656,916	48,000	398,131	5,000	205,785	72,025	133,760

3.- Estados Financieros proyectados

Se realizó la proyección a 5 años; los gastos operativos incluyen \$48,000 USD de gastos fijos y los gastos operativos representan un 20% de las ventas

Estado de Resultados Proyectado						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas	56,071	960,000	1,152,000	1,382,400	1,658,880	1,990,656
Costo de ventas	22,715	643,200	576,000	691,200	829,440	995,328
Utilidad bruta	33,356	316,800	576,000	691,200	829,440	995,328
Gastos operativos	59,963	240,000	278,400	324,480	379,776	446,131
Depreciación	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Utilidad en Operación	-26,607	71,800	292,600	361,720	444,664	544,197
Intereses a cargo	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-26,607	71,800	292,600	361,720	444,664	544,197
Impuestos (35%)	0	25,130	102,410	126,602	155,632	190,469
Utilidad neta	-26,607	46,670	190,190	235,118	289,032	353,728

Para inyectar capital al negocio se está considerando un incremento de capital social de \$100,000 mediante la invitación al grupo de jubilados interesados en invertir en la empresa.

Balance General Proyectado						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVO						
Activo Circulante						
Clientes						
Caja y Bancos	-7,308	118,754	390,724	659,534	992,096	1,400,667
Prestamos por recibir	7,180					
Total Activo Circulante	-128	118,754	390,724	659,534	992,096	1,400,667
Activos Fijos	1,416	51,416	46,416	36,416	21,416	1,416
Depreciaciones Acumuladas	0	5,000	10,000	15,000	20,000	25,000
Activo Total	1,288	165,170	427,140	680,950	993,512	1,377,083
PASIVO						
Pasivo Circulante						
Acreedores	2,418					
Proveedores						
Documentos por pagar	0					
Intereses por Pagar	0					
Impuestos por pagar	0	25,130	102,410	126,602	155,632	190,469
Pasivo Circulante Total	2,418	25,130	102,410	126,602	155,632	190,469
Pasivo a Largo Plazo	26,993	21,493	15,993	10,493	4,993	
Pasivo Bancario	0					
Pasivo total	29,411	46,623	118,403	137,095	160,625	190,469
CAPITAL CONTABLE						
Capital Social	10,473	110,473	110,473	110,473	110,473	110,473
Utilidades retenidas	-11,989	-38,596	8,074	198,264	433,382	722,414
Resultado del Ejercicio	-26,607	46,670	190,190	235,118	289,032	353,728
Capital Contable	-28,123	118,547	308,737	543,855	832,887	1,186,615
Pasivo y Capital	1,288	165,170	427,140	680,950	993,512	1,377,083

4.- Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo						
	Proyectadas					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Utilidad Neta	-26,607	46,670	190,190	235,118	289,032	353,728
+ Depreciación		5,000	10,000	15,000	20,000	25,000
Generación Bruta de Recursos	-26,607	51,670	200,190	250,118	309,032	378,728
Cambios en capital de Trabajo		- 22,712	- 77,280	- 24,192	- 29,030	- 34,836
Generación Neta de Recursos	- 26,607	74,382	277,470	274,310	338,062	413,564
Fuentes no Operativas						
Aumento de Pasivo Bancario a Largo plazo	26,993		-	-	-	-
Disminución de Activo Fijo		-	-	-	-	-
Aumento de Capital Social	1,000	100,000				
Suma Total	27,993	100,000	-	-	-	-
Usos No Operativos						
Disminución del Pasivo Bancario a Largo Plazo		5,500	5,500	5,500	5,500	4,993
Aumento de Activo Fijo		50,000				
Disminución de Capital Social		-				
Pago de Dividendos		-	-	-	-	-
Suma Total	-	55,500	5,500	5,500	5,500	4,993
Aumento (disminución) en Caja	1,386	118,882	271,970	268,810	332,562	408,571
Saldo Inicial		- 128	118,754	390,724	659,534	992,096
Saldo en Caja y Bancos		118,754	390,724	659,534	992,096	1,400,667

Una vez realizadas las proyecciones financieras, se puede concluir que a pesar de la crisis que atraviesa SDI, el negocio es rentable y con una buena planeación se pueden lograr los objetivos de los socios fundadores y representa una oportunidad para los nuevos inversionistas.

Con un costo de \$50 USD el modelo Town estaría en posibilidades de competir con productos similares que hay en el mercado ya que los alimentadores de SDI tienen características que lo hacen diferente y más atractivo, lo que se convierte en una ventaja competitiva sobre los otros productos. Con un costo de \$85 USD el modelo Country probablemente se tenga que sacrificar el margen de utilidad; sin embargo, aunque el récord de ventas no es muy confiable como dato estadístico, tenemos que este modelo es el que mayor demanda ha tenido.

Sin duda, es necesario considerar la posibilidad de eliminar canales de distribución, ya que los distribuidores no están dispuestos a sacrificar ganancias y no corren ningún riesgo al vender el producto. El distribuidor obtiene una ganancia del 100% sobre el producto.

Otra alternativa para obtener una contribución marginal mayor es establecer un precio de lista o venta al público sobre el que pueden aplicarse una escala de descuentos especiales por volumen de compra.

Es conveniente el analizar la posibilidad de establecer centros estratégicos de distribución en las ciudades de California, Florida, Pensilvania, Texas e Illinois, ciudades en donde se encuentra el mayor número de observadores de aves miembros de la American Birding Association.

El e-commerce representa una buena alternativa para reducir los costos de distribución, la venta directa representa una mayor utilidad.

X. CONCLUSIONES

Una vez analizado las oportunidades comerciales que existen en el área de Carolina del Norte y en algunos otros estados de la Unión Americana podemos concluir que sí existe un mercado potencial, ya que la observación de aves de jardín es una actividad cotidiana en las zonas suburbanas y rurales, y es una actividad que no está limitada solamente a la gente de mayor edad. Es necesario establecer un plan de mercadotecnia para definir el mercado a quien debe dirigirse, establecer los canales de distribución más eficientes y llevar a cabo una campaña de publicidad más efectiva, es necesario impulsar las ventas del alimentador solar haciendo énfasis en que el alimentador solar es un producto amigable con la naturaleza y que permitirá disfrutar de la observación en sus propios jardines de la convivencia las aves y las ardillas en forma limpia y armoniosa.

En cuanto a la tecnología innovadora del alimentador solar desarrollado por Ed Welsh, es un factor distintivo que puede llevar al éxito a la empresa, es un producto totalmente diferente a lo existente en el mercado y ofrece ventajas sobre los otros alimentadores comunes.

En cuanto a la posibilidad de tener a Home Depot y a Lowe's entre nuestros principales distribuidores, tenemos que efectivamente ambas cadenas tienen una penetración en los Estados Unidos de América, sin embargo; su sistema de apalancamiento financiero queda por el momento fuera de las expectativas de SDI, ya que la situación financiera que existe dentro de la empresa dista mucho de ser eficiente, y el primer punto a resolver es precisamente la falta de liquidez y la necesidad de inyección de capital para apuntalar la producción y las ventas.

Es necesario para SDI encontrar una rápida solución al problema de la producción, porque existe la demanda del producto pero la empresa no tiene capacidad productiva, y se convierte en un ciclo vicioso en donde no hay ventas no hay ingresos y si no hay ingresos no hay dinero para los insumos, además de que para mejorar el desempeño de la empresa no solamente se requiere una inyección de capital para sanar las finanzas de la empresa sino que se tiene que tener un plan estratégico de producción.

XI. RECOMENDACIONES

- Analizar la posibilidad de producir en forma automatizada los alimentadores solares.
- Realizar análisis de costos para determinar el COSTO-BENEFICIO del producto.
- Hacer más eficientes los procesos de producción
- Reducir costos de fabricación buscando alternativas de producción.
- Establecer un plan de mercadotecnia que incluya un estudio de mercado en los estados de California, Florida, Pennsylvania, Texas e Illinois, estados que tienen una mayoría de miembros de la American Birding Association.
- Establecer estrategias publicitarias más efectivas que realcen las cualidades y bondades del producto, enfatizando que es una empresa amigable con la naturaleza. El mensaje debe transmitir que se trata de un producto innovador y práctico, además que le permitirá alimentar a las aves de su jardín evitando el desorden que causan las ardillas sin dañarlas y permitiendo que convivan con las aves en forma armoniosa.
- Mantener los dos modelos de producción para atacar distintos mercados
- Realizar un análisis detallado para reducir o eliminar canales de distribución, para reducir los precios de venta al público y lograr una mayor contribución marginal.