



Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomas.



Sección de Estudios de Postgrado e Investigación

**“Plan de mercadeo y la estrategia competitiva de Unilever en
la industria farmacéutica”**

TESIS

Que para obtener el grado de Maestría en Administración de
Negocios

Presenta:

Lic. Francisco José Dávila Reyes

Director de Tesis:

Dr. Daniel Pineda Domínguez

México, D.F.

Noviembre, 2010



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 24 del mes de AGOSTO del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PLAN DE MERCADEO Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNILEVER EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA”

Presentada por el alumno:

DÁVILA

Apellido paterno

REYES

Apellido materno

FRANCISCO JOSÉ

Nombre(s)

Con registro:

A	0	6	2	0	0	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México. D.F. el día 25 del mes de octubre, del año 2010, el que suscribe Francisco José Dávila Reyes alumno del programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios con número de registro A062005 adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, manifiesta ser autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Daniel Pineda Domínguez y cede los derechos del trabajo titulado: " Plan de Mercadeo y la Estrategia Competitiva de Unilever en la Industria Farmacéutica " al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: francisco_davila01@yahoo.com si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Francisco José Dávila Reyes

Nombre y Firma

	Página
ÍNDICE	3
GLOSARIO	5
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1 EL MERCADO DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL	13
1.1 El mercado de cuidado personal global	13
1.2 La empresa Unilever	21
1.3 El canal farmacéutico	28
1.4 Panorama económico nacional	29
1.5 Análisis del mercado	35
1.6 Los competidores de Unilever	45
1.6.1 Procter & Gamble	45
1.6.2 Colgate Palmolive	45
1.6.3 L'oreal	46
1.6.4 Biersdorf	46
CAPÍTULO 2 LA MERCADOTECNIA	47
2.1 Evolución de la mercadotecnia	47
2.1.1 Etapa de orientación al producto	49
2.1.2 Etapa de orientación a las ventas	49
2.1.3 Etapa de orientación al mercado	50
2.2 Definiciones de mercadotecnia	51
2.2.1 Naturaleza y justificación de la mercadotecnia	53
2.2.1.1 Orientación al consumidor	54
2.2.1.2 Actividades coordinadas de mercadotecnia	55
2.3 Planeación estratégica de mercadotecnia	57
2.3.1 Elementos de planeación	58
2.3.2 Planeación estratégica	59
2.4 Mezcla de mercadotecnia	61
2.5 Plan de mercadeo	65
2.5.1 Definiciones de mercadeo	66
2.5.2 Contextos de mercadeo	67
CAPÍTULO 3 LA COMPETITIVIDAD	69
3.1 Definición de competitividad	69
3.2 La estrategia competitiva	70
3.2.1 Análisis estructural de las industrias	70
3.2.1.1 Amenaza del ingreso de nuevos competidores	73
3.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	74
3.2.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos	76
3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores	77
3.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores	77
3.3 Estrategias competitivas genéricas	78
3.3.1 Liderazgo de costos globales	79
3.3.1.1 Riesgo del liderazgo de costos globales	80
3.3.2 La diferenciación	80
3.3.2.1 Riesgos de la diferenciación	81

	Página
3.3.3 Estrategia de enfoque o de alta segmentación	81
3.3.3.1 Riesgo de la estrategia de enfoque de alta segmentación	82
3.4 Otros requisitos de las estrategias genéricas	83
3.5 La cadena de valor y la ventaja competitiva	84
3.5.1 Identificación de las actividades de valor	85
3.5.1.1 Actividades primarias	86
3.5.1.2 Actividades secundarias	87
3.6 La hipercompetencia	88
3.6.1 La competencia mediante la ventaja de costo calidad	89
3.6.2 La guerra de precios	90
3.6.3 Posicionamiento de la calidad precio	91
3.6.4 La posición intermedia	92
3.6.5 Cubrir todos los nichos	93
3.6.6 Rebazamiento de la competencia y creación de nichos de mercado	94
3.6.7 El acercamiento hacia el valor final	95
3.7 Como vencer a la competencia mediante la ventaja de oportunidad de conocimientos	96
3.7.1 Capturar las ventajas del primer incursor	96
3.7.2 Lo seguidores imitan y mejoran	97
3.8 Esferas de acción de la competitividad	98
3.9 Causas de la competitividad	102
3.10 La tecnología	108
CAPÍTULO 4 DISEÑO METODOLÓGICO	111
4.1 Planteamiento del Problema	111
4.2 Objetivos de la investigación	111
4.2.1 Objetivos específicos	112
4.3 Preguntas de la investigación	112
4.4 Inferencia	113
4.4.1 Variables de operacionalización	113
4.5 Justificación	117
4.6 Método y diseño de la investigación	118
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA	124
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	153

GLOSARIO

Asociación

La Asociación Civil es una figura jurídica por medio de la cual dos o más personas deciden formalizar y desarrollar un fin común lícito, que no tenga un carácter preponderantemente económico (artículo 2670 del Código Civil del Distrito Federal, vigente, Fernández del Castillo, 1998).

Banda de precios

Son por definición un mecanismo diseñado para que el mercado defina la variabilidad de los precios, Trata de operar un mecanismo de estabilización de precios que permita transmitir las señales de mercado (Trejo, 2006).

Cadena de valor

Es el conjunto interrelacionado de actividades, creadores de valor que se extiende durante todos los procesos, que van desde las materias primas para los proveedores, hasta que el producto se entrega en las manos del consumidor (Porter, 1985).

Innovación:

La innovación se concibe como una idea nueva y original que mantiene una idea central a medida que se desarrolla, prueba y aplica a lo largo del tiempo (Van de Ven, 2001).

Material POP

Este esta conformado por todo el apoyo visual con el cual se hace presencia de marca el punto de compra, enviando mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas del producto, como pueden ser los posters, las cenefas, los folletos etc. (Pereira, 2003).

Mercado cambiario

Cosiste en el mercado de compra y venta de las divisas de los demás países con respecto a la compra de la divisa del país local (González y Zavala, 1986).

Post-venta

Plazo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado (Diccionario de la lengua española, 2005).

Penetración del mercado

Consiste en incrementar la participación de la empresa con los productos actuales, esta se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más, atrayendo clientes de la competencia, o atrayendo clientes potenciales (Cuesta, 1998).

Producto interno Bruto

El Producto Interior Bruto es el cálculo de toda la actividad económica de un país bajo ciertas condiciones. La primera es que es interior, por lo que sólo se calcula la actividad económica realizada dentro del país. Es decir, si un español trabaja en Londres no entra en el producto interior bruto español, sino en el inglés. Si un inglés trabaja en Madrid entra en el PIB de España, pero no en el inglés. La segunda condición es que es bruto, por lo que no se descuentan los consumos de capital (Black, 1997).

Rotación de inventarios

Es el indicador que permite saber el número de veces que el inventarios se renuevan en un año, es decir estima el tiempo promedio que el inventario permanece en el almacén antes de venderse (Emery, Finnerty & Stowe, 2000).

Scantrack

Es un servicio de investigación de mercados que aprovecha los datos generados por los scanners y los combina con la auditoria de actividades promocionales, lo que permite ofrecer una herramienta de seguimiento y análisis única en su tipo.

http://mx.nielsen.com/products/rms_market.shtml

Status quo

Es una frase latina que se traduce como el estado del momento real, que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado, normalmente se trata de asunto con dos partes interesadas más o menos contrapuestas (Real academia española, 2005).

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no esta empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total (Arenas, 2003).

Resumen

Conocer aspectos como el plan de mercadeo y la forma en que influye en la estrategia competitiva de una organización permite que los directivos cuenten con una visión clara de hacia donde se deberían estar dirigiendo las inversiones en mercadotecnia. El objetivo principal de esta investigación fue proponer un plan de mercadeo mediante el análisis de la mezcla de mercadotecnia en la estrategia competitiva, esto mediante la exposición del caso de Unilever de México y el canal farmacéutico. La investigación de campo consistió en la aplicación de un cuestionario a 17 dueños o encargados de farmacias que pertenecieran a alguna asociación, analizando la mezcla de mercadotecnia, utilizando algunas de las variables introducidas por McCarthy (1960) las cuales se describen mediante las cinco dimensiones: promoción, distribución, producto, precio y una adicional que es plaza anaquel; mientras que para la estrategia competitiva, fue considerado el modelo de estrategias competitivas de Porter (2004), considerando : el riesgo de la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. A través de la recopilación de los datos de las encuestas se obtiene una información que mediante el programa SPSS 15.0 permitió el análisis de la estadística descriptiva. Los resultados muestran que existen áreas de oportunidad que de no ser atendidas en el corto plazo, el nivel de competitividad de Unilever en el mercado de farmacias independientes se verá afectado, dejando la puerta abierta a la competencia en un canal con un gran número de puntos de venta.

ABSTRACT

Knowing things like the marketing and how it influences the competitive strategy of an organization allows managers have a clear vision of where we should be directing investments in marketing. The main objective of this research was to propose a marketing plan by analyzing the marketing mix in competitive strategy, that by exposing the Unilever case of Mexico and the pharmacy channel. The Field research consisted of a questionnaire to 17 owners or managers of pharmacies that belong to an association, analyzing the marketing mix, using some of the variables introduced by McCarthy (1960), which are described by the five dimensions, promotion, distribution, product, price and additional shelf is square, while for competitive strategy, was considered the model of competitive strategies of Porter (2004), considering : the risk of entry of new competitors, the power negotiation of buyers, bargaining power of suppliers, and rivalry among existing competitors. Through the collection of survey data information is obtained using SPSS 15.0 allowed the analysis of descriptive statistics. The results show that there are areas of opportunity that if not met in the short term. Unilever's competitiveness in the market for independent pharmacies will be affected, leaving the door open to competition in a channel with a large number of points sales.

INTRODUCCIÓN

Toda organización que compite en una industria debe considerar aquellas actividades controlables de mercadotecnia que le permitan tener una respuesta favorable al mercado meta.

Para mantener el liderazgo de la empresa, en donde los mercados son cada vez más dinámicos y cambiantes, se requiere establecer en qué forma las actividades de mercadotecnia se están llevando a cabo y la empresa debe controlar estas actividades, orientándolas de la mejor manera para que sean un factor determinante en el logro de objetivos. El estudio de plan de mercadeo y cómo influye en la estrategia competitiva hacen que sea un tema de gran importancia en la actualidad.

El objetivo de esta investigación fue proponer un plan de mercadeo mediante el análisis de la mezcla de mercadotecnia para mejorar la estrategia competitiva.

El éxito de las organizaciones pasa por la calidad de los productos ofrecidos, pero esto no lo es todo, la atención a los clientes, los canales de distribución, el precio, promoción, son factores, también, importantes a considerar.

Las organizaciones, por lo tanto, deben de crear condiciones para influir en sus clientes, trabajando de manera conjunta y responsable en la que se consideren los retos que impone el entorno, compartiendo objetivos y llevando a la organización a alcanzar un mayor valor agregado con respecto a la competencia.

Por ello, las organizaciones deben de desarrollar planes de mercadeo consecuentes para sus diversos clientes. Sin embargo, este no debe de ser sólo un compromiso unilateral, deben de ser acciones concretas que incluyan tanto a la organización como a sus clientes con objetivos claros y compartidos.

En el desarrollo de esta investigación, en el primer capítulo, se abordaron aspectos del canal farmacéutico, específicamente en los productos que se refieren al cuidado

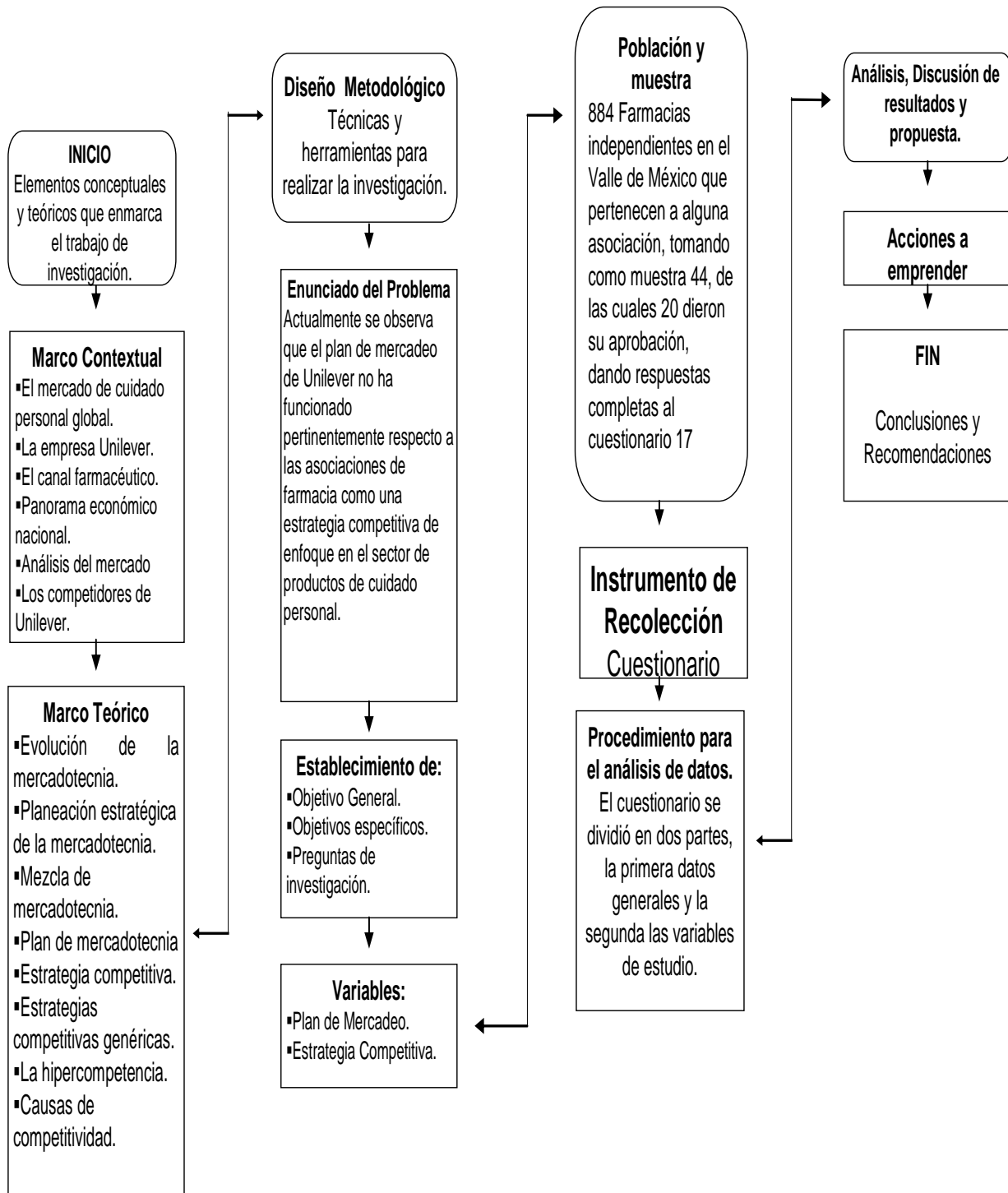
personal y algunas de las características que lo conforman, que se diferencian de los medicamentos que también son comercializados por las farmacias; así mismo, se presenta la posición que guardan algunas de las marcas en el mercado, el entorno económico actual y la estructura que atiende este canal, con la finalidad de entender el contexto que enmarca la investigación.

El capítulo dos sirve como marco de análisis de la mercadotecnia, en el aspecto del plan de mercadotecnia con sus principales dimensiones, iniciando con los conceptos de mercadotecnia y su evolución, la mezcla de la mercadotecnia con cada uno de sus elementos y el contexto de mercadeo.

El capítulo tres hace referencia al tema de la competitividad por medio de sus diferentes definiciones, la estrategia competitiva de Porter (2004), las tres estrategias genéricas, la cadena de valor y la ventaja competitiva, así como el enfoque de la hipercompetencia de Avení (1998)

En el capítulo cuatro, se incluye el análisis y discusión de los resultados obtenidos, presentándose una propuesta de plan de mercadeo para mejorar la estrategia competitiva. Finalmente, se establecen conclusiones y recomendaciones a las que se llegó. Ver esquema metodológico de la investigación en diagrama 1.

Diagrama 1 Esquema metodológico seguido en la investigación



CAPÍTULO 1 EL MERCADO DE CUIDADO PERSONAL

En este capítulo se presenta un estudio realizado por ACNielsen en el mercado de Cuidado Personal a nivel global, se muestra la posición de las principales empresas dentro del mercado, el panorama económico actual; se hace una relación de las compañías que actualmente se encuentran compitiendo dentro de este mercado, su historia, los productos con los que compiten y las participaciones que han ocupado en el mercado en los últimos años, así como el análisis de la posición que guarda Unilever (empresa de estudio) en el mercado.

Durante los últimos años la industria farmacéutica, y hablando específicamente de las farmacias han diversificando el catalogo de los productos que ahí se ofrecen, ahora se puede encontrar medicamentos, productos de regalo, productos de consumo alimenticio, sobre todo, en las farmacias de cadena y perfumería; de ahí que ahora en el canal farmacéutico no solo se comercialicen los productos de Cuidado de la Salud en donde entran los medicamentos, sino también productos de Cuidado Personal en donde esta considerado la perfumería, que son los productos objeto de esta investigación.

1.1 El mercado de Cuidado Personal global

Según el estudio realizado por ACNielsen (2004), las ventas totales de productos de Cuidado Personal en 58 países en donde se realizó el estudio, el mercado creció 3% respecto al año anterior (las ventas se midieron en US130 mil millones de dólares anuales)

Las dos categorías más importantes en ventas con valor son las que incluyen: Papel higiénico y protección sanitaria con USD 12,8 mil millones y 8,6 mil millones respectivamente, otras tres categorías mostraron poco o ningún crecimiento, por ejemplo cuidado del bebe y cosméticos se mantuvieron sin mostrar cambios; higiene bucal tuvo un crecimiento de +2%. El crecimiento más fuerte fue el presentado por limpieza y humectación facial con 7%, le siguieron las canastas de limpieza y humectación corporal, cada una con un crecimiento del 5%, la categoría de Shampoo experimentó el mayor crecimiento en el mercado, exhibiendo ventas totales de USD10,

7 mil millones, la categoría de humectación para el rostro y ojos presentó un crecimiento de 9% vs el año anterior.

De acuerdo a los resultados del estudio las tendencias que podrían contribuir al crecimiento de las categorías de cuidado personal son:

- Conveniencia
- Preocupación por la salud y seguridad
- Innovación en nuevos productos tanto en forma como en función
- Cambios en el perfil demográfico y envejecimiento de la población
- El auge del concepto metrosexual masculino
- Amplia distribución y ventas más sólidas para los productos premium

Conveniencia

El canal de conveniencia juega un poderoso rol al dar forma a la decisión de compra del consumidor, en la actualidad, el tiempo es escaso, la necesidad por utilizar productos de manera rápida y simple está haciendo que cambie la forma en que se desarrolle la vida diaria, desde la manera en se come, en que se tienen cuidados físicos, así como la forma en que cuidan los hogares. La necesidad de obtener lo más conveniente, también se encuentra ciertas canastas dentro de cuidado personal, específicamente en cuidado para bebé e higiene bucal. La incorporación creciente de las mujeres al mundo laboral es, probablemente, la razón del desarrollo de algunos productos nuevos. Por ejemplo, en cuidado para bebé existen nuevos productos orientados a hacer que su vida resulte más fácil y cómoda.

La innovación ayuda a hacer crecer el producto

Los consumidores agradecen los productos innovadores, productos que les permiten converger en sus necesidades y anhelos hacia nuevos y diferentes caminos. En el pasado, la innovación resultó ser simplemente una nueva apariencia que potenciaba las ventas.

El interés en la salud y seguridad

Las personas quieren estar seguras y sanas sin importar su nacionalidad. Estos son deseos globales básicos. Las necesidades afectan las compras de productos de cuidado personal debido a una conciencia tanto pública como económica. Los medios de comunicación locales habrán influido en la toma de conciencia de los consumidores respecto de los daños que pueden provocar los rayos solares en la piel, por ejemplo el aumento en la toma de conciencia y preocupación respecto al cáncer de piel y el envejecimiento prematuro, producto de una exposición al sol sin protección, afecta positivamente las ventas dentro del área de Filtros solares. Por ejemplo, las ventas totales de Filtros Solares crecieron 5% a nivel global en el último año. Los productos de Protección solar experimentaron el mayor crecimiento con \$US75 millones. Las tres regiones que lideran este crecimiento fueron Europa con un 13%, los Mercados emergentes con 17% y Latinoamérica con un crecimiento del 22%. Sin embargo, aún hay consumidores que esperan verse bronceados, pero una importante cantidad de ellos han elegido una opción de bronceado alternativa al sol.

Los jabones de tocador (incluyendo Limpiadores específicos para manos y desinfectantes) crecieron solamente 3% a nivel global en el último año. Sin embargo, cuando se observa a los países en donde más ha afectado el SARS (China, Hong Kong, Filipinas, Singapur, Vietnam y Canadá), se identifica que la categoría creció 10%. Los que lideraron este crecimiento fueron jabones líquidos y desinfectantes para manos. Por ejemplo, en Canada, los desinfectantes para

manos crecieron 187%, potenciando las ventas de US\$2,3 millones en el año 2002 a US\$ 6,7 millones en el 2003.(Ibid)

El envejecimiento de la población

Los cambios demográficos siguen afectando cada parte de la vida diaria. El impacto del envejecimiento de la población también se observa en las categorías de Cuidado Personal. Con un creciente deseo por mantener la apariencia juvenil, los productos anti-envejecimiento fueron determinantes en varias categorías. Estos productos ahora se han desarrollado para enfrentar una serie de signos de la edad: reducir las arrugas, minimizar las manchas circulares oscuras y parches para aclarar la oscuridad de la piel. El aumento de la edad de la población, se relaciona con el desarrollo de estos productos, lo que contribuye al 9% del crecimiento en humectantes para el rostro y ojos (US\$348 millones). Al revisar la canasta de cuidado para el cabello, aparecen tinturas para el cabello y soluciones para la caída del cabello como otra de las categorías “De permanencia joven”.

El Concepto de “Metro-Sexual”

Las nuevas tendencias de la forma de arreglarse de los hombres, han suscitado gran interés en los últimos dos años, al punto de que tuvo que agregarse una nueva descripción al vocabulario actual, el de “metro-sexual”.

Procter & Gamble anunció un contrato exclusivo con OverTime (OT) para publicitar una línea de productos para el Cuidado Personal desarrollados para hombres adolescentes.

Unilever también ha participado en esta tendencia. Su marca Axe, enfocada a los hombres, ahora disponible en más de 58 países, se ha expandido hacia varias categorías. Al principio como un desodorante corporal en spray, ahora Axe se encuentra en roll-on, gel para la ducha, como producto para antes y después de afeitarse y gel para el cabello. De acuerdo con Unilever, en el mismo año de su

lanzamiento en Estados Unidos, en agosto de 2006, Axe sobrepasó sus propios objetivos en un 25%. Todos estos productos han impulsado las ventas de la canasta del área de productos de limpieza y humectación Corporal. El jabón para la ducha (en crema, gel o líquido) experimentó el más acelerado crecimiento en las ventas en valor con un aumento del 7%, lo que equivale a US\$227 millones. En el Reino Unido, el crecimiento total de la categoría fue de 4%, pero el segmento masculino creció en 18%. Los desodorantes experimentaron los incrementos más grandes en ventas con US\$310 millones. Nuevamente en el Reino Unido el segmento masculino creció 11%, mientras que el femenino sólo un 6%.

Introducción y amplia distribución para los productos premium

La introducción y distribución amplia de los productos premium, también impactó en el crecimiento de cuidado personal. Con la investigación científica, constantemente liderando el desarrollo de nuevas y mejores fórmulas, los fabricantes han incorporado más productos premium. Por ejemplo, recientemente P&G lanzó su línea SK-II de humectantes en Estados Unidos. SK-II es una gama de productos en crema para el rostro en envases de cinco onzas con precios superiores a los US\$100. junto con las nuevas incorporaciones, las marcas premium, que antes sólo estaban disponibles en establecimientos exclusivos como peluquerías, salones de belleza o determinadas tiendas departamentales, hoy están siendo distribuidas a través del comercio detallista tradicional y adquiridas por una gama más amplia de consumidores. En particular, las canastas de cuidado para el cabello y limpieza y humectación facial se han beneficiado a partir de esta tendencia elevando sus ventas totales en valor.

Crecimiento Regional

El cuidado personal muestra crecimiento a nivel global; los mercados emergentes y Latinoamérica experimentan crecimientos de dos dígitos las tendencias regionales de crecimiento de cuidado personal se obtuvieron al consolidar la información de cada uno de los países de las cinco regiones estudiadas; las regiones más pequeñas como Latinoamérica y los mercados

emergentes, experimentaron los crecimientos más acelerados (dos dígitos) del último año. En tanto, en Europa se registró el mayor crecimiento en ventas absolutas en el 2007. Francia, España, Italia y el Reino Unido fueron los principales responsables de este crecimiento.

Crecimiento regional en cuidado personal

Asia Pacífico.....	1%
Mercados emergentes.....	13%
Latinoamérica.....	10%
Europa.....	4%
Norteamérica.....	-1%

Fuente : ACNielsen, 2004

Expectativas para los productos naturales del cuidado personal

La venta de productos para el cuidado personal seguirán al alza, aún y cuando este mercado ya se considera maduro (Páez, 2007). Cada año se integran nuevos consumidores y la industria crece por arriba de la economía mexicana. Según estudios realizados por AC Nielsen en el 2004, el consumo de estos artículos va en aumento debido a un interés por la salud y apariencia de la gente. En productos para personas mayores es donde sigue un buen repunte y se espera que se mantenga.

De acuerdo a la consultoría de análisis de mercado, los cosméticos y productos de limpieza tienen la misma importancia que la comida y la bebida para el comprador local. La Cámara Nacional de la Industria de la Perfumería, considera que este sector se integra por 150 empresas que pertenecen al segmento de pequeñas y medianas empresas, así como a transnacionales, las que generan alrededor de 35 mil empleos directos y oportunidades de trabajo para casi dos millones de familias a través de las ventas directas. El volumen de mercado del cuidado personal se ubica en 80 mil millones de dólares al año, es decir ocho por ciento del Producto Interno Bruto.

En México, cerca de 20 empresas grandes se disputan a los clientes, pero hay otras pequeñas que también tienen presencia o incluso, algunas se dedican a más rubros como zapatos o artículos para el hogar, teniendo su línea de cosméticos. También Natura está en plena expansión y apenas comienza a pintar en el mercado con algunos puntos porcentuales de participación. La compañía de origen brasileño tiene año y medio en el país y su enfoque inicial era abrir operaciones en el valle de México. Los resultados de la compañía están por arriba de las expectativas, ya que las ventas de la firma son principalmente de productos de humectación y tratamientos de la piel, con 40% de la facturación de la empresa.

Natura se logró posicionar, debido a su diferenciación contra otras empresas, que tienen productos naturales, sustentables y novedosos que los hacen diferentes. La marca tiene una fuerza de ventas moderada, porque en México existen empresas de cosméticos que cuentan hasta con 400 mil personas en venta directa. La compañía en cambio apenas tiene ocho mil asesores. Por el momento, la firma no tiene planes de producción local, ya que los artículos los traen de otros países, pero en cuanto la masa crítica del negocio lo permita, la presencia redundará en alguna planta. (Páez, 2007)

La empresa Alberto Culver, al presentar en México su nueva línea de cuidado y tratamiento capilar estima superar los 50 millones de dólares en ventas durante los primeros 12 meses de TRESemmé en México. Para el mercado del cuidado del cabello sin tintes en México, espera vender diez mil millones de pesos, con un ritmo de crecimiento anual de 5% al menos en 2009.

Para la compañía con marcas como Alberto VO5, Folicure, St. Ives y Nexxus, el lanzamiento de TRESemmé se convierte en un eje estratégico del plan de negocios de la firma, ya que sus ventas representarán 50 por ciento del total de Alberto Culver en el país, se espera que con el lanzamiento de TRESemmé desarrolle una nueva categoría dentro del mercado mexicano, al abrir la marca que nació en salones de belleza al mercado masivo mediante tiendas de autoservicio. En el mundo, TRESemmé revolucionó el mercado del cuidado de cabelleras alcanzando ventas anuales por 400

millones de dólares. El éxito ya se comprobó en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda.

México es el mercado líder en América Latina, por eso las oficinas centrales para la región están aquí. Hoy en día la empresa Alberto Culver realiza una inversión de siete millones de dólares para ampliar la capacidad de producción de TRESemmé, que abastecerá por lo menos diez años la demanda de la región, en la actualidad México es el cuarto de los mercados en importancia para la empresa, antecedido por Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.

Anteriormente Alberto Culver tenía dos áreas de negocio: venta al menudeo y distribución de productos profesionales, así como el de artículos preempacados. En noviembre se separaron estos sectores y ahora se da un mayor enfoque hacia el segmento de mercancías empacadas del cuidado personal de mil 600 millones de dólares en 2006 y la otra parte de menudeo de dos mil millones de dólares. La apuesta de la compañía en México y el mundo es impulsar el subsegmento con más opciones dentro de la categoría del cuidado del cabello que es el profesional y llevar este impacto al resto de las marcas de la empresa. Dentro de las metas a mediano plazo esta llegar a mil millones de dólares tan sólo con esta marca ya que el mercado de Cuidado Personal crece 5% anual en México, (El Universal, marzo 2007 p.19)

Análisis del sector farmacéutico

De acuerdo al análisis realizado por Infobasic (2008) en el sector farmacéutico, se determinó que se espera una contracción de la productividad durante los próximos cuatro años, esto vendrá aunado a la debilidad en el consumo. Esto se ve en el mercado farmacéutico ya que en el tercer trimestre del 2008 se registro una disminución del -6% en ventas del ticket promedio. Estos aspectos negativos ponen en desventaja a los distribuidores ya que las farmacias buscan adquirir los productos directamente del productor, generada esencialmente por la guerra de precios que se da en el mercado; lo complicado del mercado traerá como consecuencia que disminuya la apertura de establecimientos nuevos (Infobasic, octubre 2008 p.12)

1.2 La empresa Unilever

Al final de la década de 1890, William Hesketh Lever, fundador de Lever hermanos, inicio a comercializar el jabón Sunlight, un producto revolucionario que ayudó a promover la belleza e higiene en la Inglaterra Victoriana, estaba destinado a hacer de la limpieza algo común; reducir el trabajo de las mujeres, fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilizaban el producto en aquellos años. (www.Unilever.com)

En los años treinta una empresa holandesa y otra inglesa decidieron unir fuerzas con Margarine Unie y Lever Brothers. En 1950 la empresa experimenta un auge cuando la nueva tecnología y la comunidad económica europea trajeron mejores niveles de vida, mientras se abrían nuevos mercados en las economías emergentes de todo el mundo.

A medida que se expande la economía mundial, Unilever también lo hace, desarrollando nuevos productos, ingresando en nuevos mercados y organizando un programa de adquisiciones ambicioso.

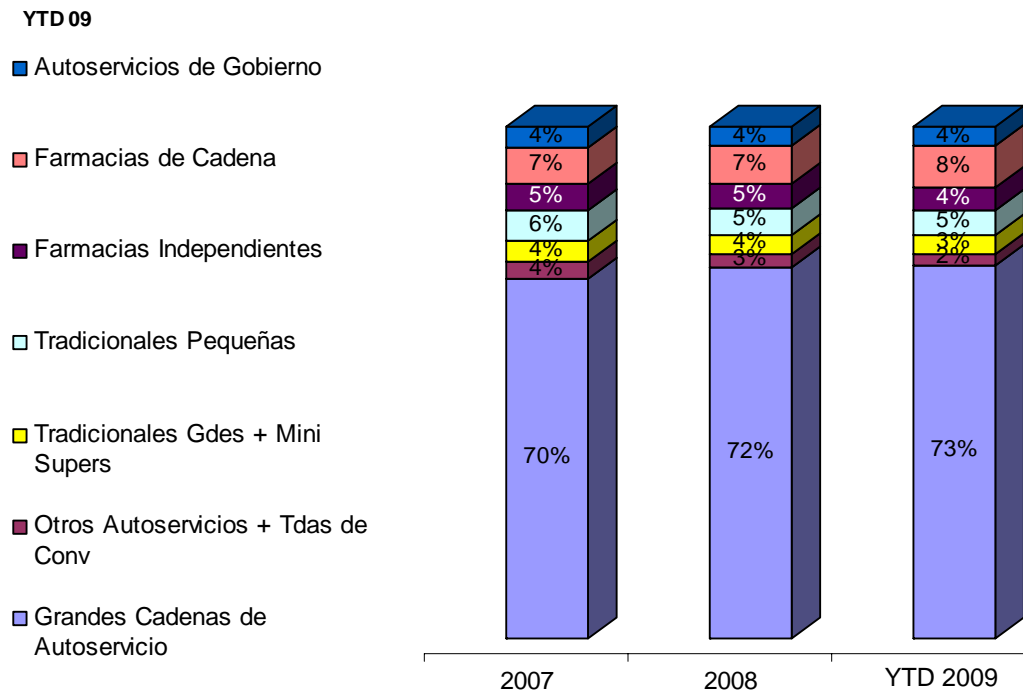
En 1980 Unilever ya es una de las compañías más grandes del mundo, pero toma la decisión de concentrar su cartera y racionalizar sus negocios para centrarse en los productos y marcas principales. Durante estos años el nombre de Unilever nunca ha sido habilitado como una marca comercial. (Stanton, Etzel y Walter, 2004)

Hoy Unilever es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo, con ventas que alcanzan los 50 mil millones de dólares anuales. Toda esta operación se sustenta en 280,000 empleados alrededor del mundo. Algunos acontecimientos importantes recientes de las divisiones globales se dan en alimentos y de cuidado personal. (Stanton, Etzel y Walter, 2004)

Análisis del mercado de Cuidado Personal de Unilever

Durante los últimos años las farmacias independientes han presentado una disminución en su participación en ventas con respecto a otros canales en Unilever, en la gráfica se puede observar ha perdido participación con las marcas de Cuidado Personal resaltando el año 2007, donde con una participación de 5% y en el 2009 se cuenta con una participación del 4%, (ver gráfica 1)

Gráfica 1 Mercado de Cuidado Personal 2007-2009

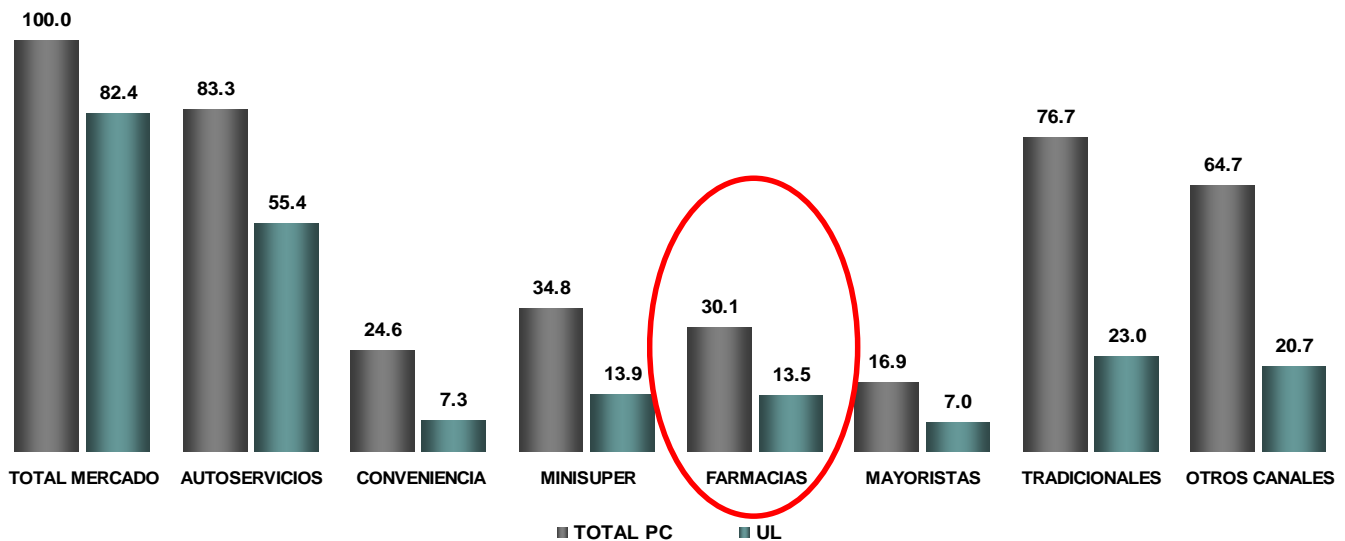


Fuente: Análisis del mercado de Cuidado Personal de Unilever (Nielsen, 2009)

Penetración de Cuidado Personal por canal

La categoría de Cuidado Personal (PC, Personal Care por sus siglas en inglés) en el canal farmacéutico tiene una penetración del 30.1% mientras que las marcas de Unilever (UL) tienen una penetración del 13.5%, en el año 2008 se da una clara idea de la fuerte labor que se tiene que hacer en el canal para que las marcas de Unilever mejoren su participación en farmacias. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2 Penetración de Cuidado Personal por canal vs otros canales



TOTAL PC: Total Personal Care (Por sus siglas en Inglés)

UL: Abreviatura de Unilever

Fuente: Penetración de Cuidado Personal por canal, Nielsen tercer trimestre 2008

Participación en producto de Cuidado Personal en el mercado

De acuerdo a los datos presentados por Nielsen (2008), se encuentra que Unilever guarda la mejor participación de mercado en las categorías de Desodorantes y cuidado facial, mientras que Procter & Gamble posee las mejores participaciones del mercado en limpieza de la piel, Shampoo y Post Shampoo, dejando sólo a BDF con la mejor participación en cremas para el cuerpo y facial. (Ver Tabla 1)

Tabla 1 Participación en producto de Cuidado Personal en el total del mercado

Empresa	Desodorantes	Cremas corporales	Cremas faciales	Limpieza corporal (Jabones)	Shampoo	Acondicionador de Pelo
Unilever	41.1	6.3	45.5	9.9	8.3	17.8
Procter & Gamble	18.2		3.9	38.4	36.3	28.6
Colgate Palmolive	8.2	6.0		26.7	23.0	10.4
Loreal	6.0	5.2	26.5		10.0	14.6
Biersdorf (BDF)		25.5	7.4	1.3		
Genoma Lab		10.1	0.5	1.6	0.7	
Smithkline		14.2				
Pfizer		11.9				

Fuente: Nielsen, Diciembre 2008

Participación de producto de Cuidado Personal en el canal farmacéutico

En el canal farmacéutico la participación de mercado se presenta de una manera diferente, encontrando a Unilever con mejores participaciones del mercado para las categorías de desodorantes, cuidado facial y post Shampoo, mientras que Procter & Gamble mantiene las categorías de Shampoo y limpieza de la piel. (Ver Tabla 2)

Tabla 2 Participación de producto de Cuidado Personal en el canal farmacéutico

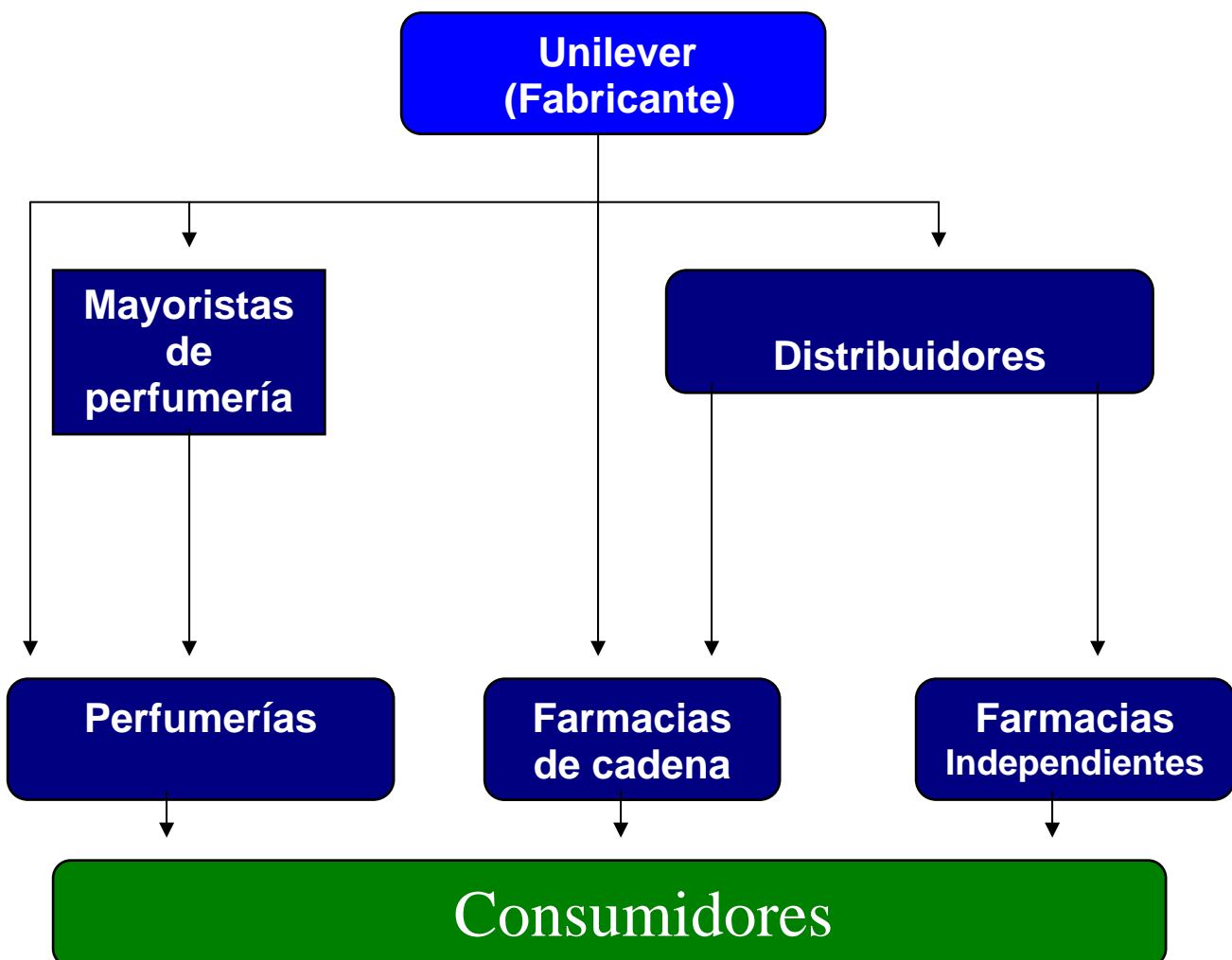
Empresa	Desodorantes	Cremas corporales	Cremas faciales	Limpieza corporal (Jabones)	Shampoo	Acondicionador de Pelo
Unilever	43.5	6.7	50.3	12.1	10.1	29.4
Procter & Gamble	14.5		0.8	19.5	35.0	27.7
Colgate Palmolive	20.0	4.2		15.3	13.7	7.3
Loreal	8.2	3.0	15.6		10.1	14.8
Biersdorf (BDF)	3.5	26.7	2.8	1.0		
Genoma Lab		14.4	1.2	7.7	2.7	
Smithkline		11.2				
Pfizer		13.6				

Fuente: Nielsen, periodo enero-diciembre 2008

Ruta de mercado de Cuidado Personal

El camino que siguen las marcas de cuidado personal en Unilever es en dos vertientes; una de ellas es la que se da por medio de los mayoristas que se encuentran en la central de abastos o mayoristas localizados en todo el país y la ruta que sigue por medio de los distribuidores farmacéuticos en donde los dos más importantes son Nadro y Casa Saba. Para efectos de este estudio consideraremos la ruta que se da por medio de los distribuidores y de estos a las asociaciones de farmacias y, finalmente, el consumidor. (Ver figura 1)

Figura 1 Ruta del mercado Cuidado Personal



Fuente: Unilever de México

Universo y cobertura del canal farmacéutico

A nivel nacional existen alrededor de 20,000 farmacias dentro de la República Mexicana de las cuales aproximadamente 13,000 son farmacias independientes, las cuales son a las que se enfoca esta investigación.

Actualmente Unilever le da servicio postventa a las farmacias por medio de la agencia Marketing & Promotion a través de 39 activadores y 6 supervisores, dando servicio a un total de 2,000 farmacias aproximadamente, como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Universo y cobertura del canal farmacéutico



POS: Puntos de Venta Por sus siglas en Ingles
Act: Activadores de venta

Fuente: Unilever de México
1.3 EL Canal Farmacéutico

El canal farmacéutico en México está dividido en 2 diferentes grupos, las farmacias de cadena y las farmacias tradicionales o independientes que a continuación se describen.

Farmacias de cadena:

Las farmacias de cadena han crecido en los últimos veinte años en México, están conformadas por firmas como: Farmacias El Fenix, Farmacias del Ahorro, Guadalajara, Benavides, Vyr, Farmacias abc etc. Algunas de estas se manejan con una fuerte presencia regional y por su infraestructura son más grandes que una independiente, llegan a contar con estrategias de administración de categorías, publicidad; sin embargo, más pequeñas que un supermercado pero conservando la cercanía hacia el cliente y manteniendo la modalidad de vinculación familiar de la farmacia independiente. En el mayor de los casos, las farmacias de cadena tienen una relación comercial directa con Unilever. Es decir, la compra no se hace por medio de los distribuidores farmacéuticos como Nadro, Casa Saba o Marzan.

Las farmacias independientes manejan la venta de medicamentos, Cuidado Personal, refrescos helados, objetos de regalo, venta de tarjetas telefónicas, en el mayor de los casos, son negocios familiares que en algunos de las ocasiones cuentan con algunos conocimientos respecto a medicina, sin embargo, en general, no cuentan con una capacitación que les permita ser más competitivos en el mercado, algunos de ellos se agrupan a asociaciones de farmacias que les permite un mayor poder de negociación ante los proveedores. De ahí la necesidad de desarrollar este trabajo que ayude a establecer una estrategia de mercadotecnia acorde a las necesidades de este canal.

1.4 Panorama Económico Nacional

Durante el 2009 se esperaban algunas complicaciones para la actividad económica del país como resultado de los diferentes indicadores como:

La venta de autos nuevos disminuyó 30.4% en marzo- abril del 2009 vs el mismo periodo del 2008.

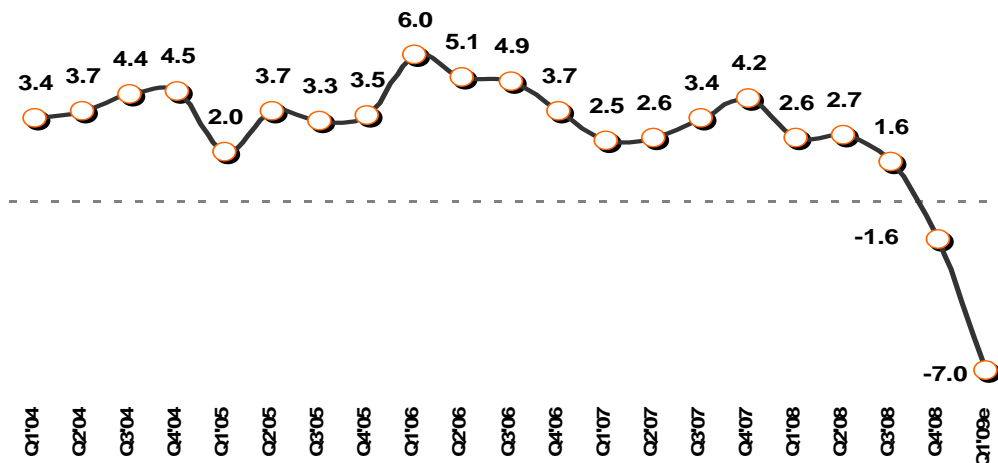
Bajaron las exportaciones de los más importantes sectores con lo son las exportaciones como la de autos que cayó 31.6% en el primer trimestre del 2009 vs el mismo periodo del 2008.

La producción industrial en México experimentó una caída del 11.1% en el primer mes del año, mientras que las manufacturas lo hicieron en un 14.8%

En el mes de febrero las remesas enviadas de los Estado Unidos registraron una caída anual del 3.02% (Asociación mexicana de la industria automotriz, 2008)

El secretario de Hacienda señaló que el producto interno bruto de enero a marzo se contrajo 7.0% y decreció un 1.6% en el último trimestre del 2008. Considerando que un decremento constante del producto interno bruto durante dos periodos consecutivos se considera recesión, como se muestra en la gráfica 3. (Banxico, 2008)

Gráfica 3 Producto interno bruto

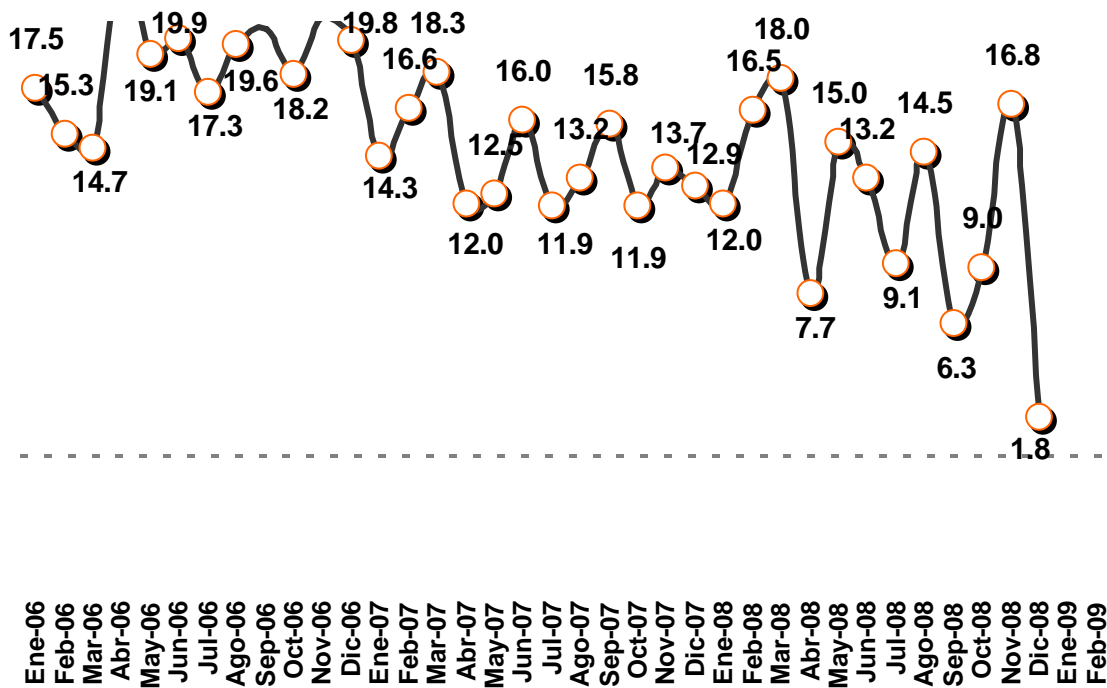


Fuente: (Banxico, 2008)

Porcentaje de variación de ventas

El porcentaje de variación de las ventas en tiendas de autoservicio en 2009 mostraron una disminución respecto la año anterior llegando a niveles del 1.8% de crecimiento vs el año anterior, se presenta un menor consumo en los canales establecidos con una disminución de ventas de acuerdo a los reportes de la ANTAD como se puede constatar en la siguiente gráfica. (ANTAD, 2008)

Gráfica 4: Porcentaje de variación de ventas vs mismo periodo del año anterior



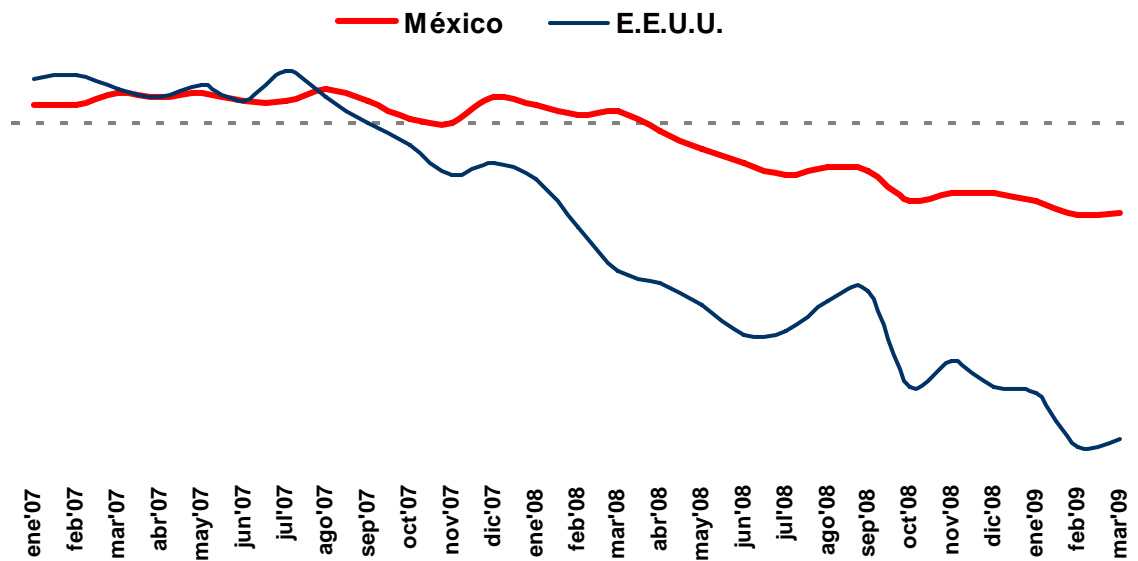
Fuente: (ANTAD, 2008)

Índice de confianza del consumidor

A partir de agosto del 2007 se viene presentando una disminución en el índice de confianza del consumidor tanto para México como para los Estados Unidos como se puede ver en la gráfica 5.

(Conference Board USA, 2008)

Gráfica 5: Índice de confianza del consumidor

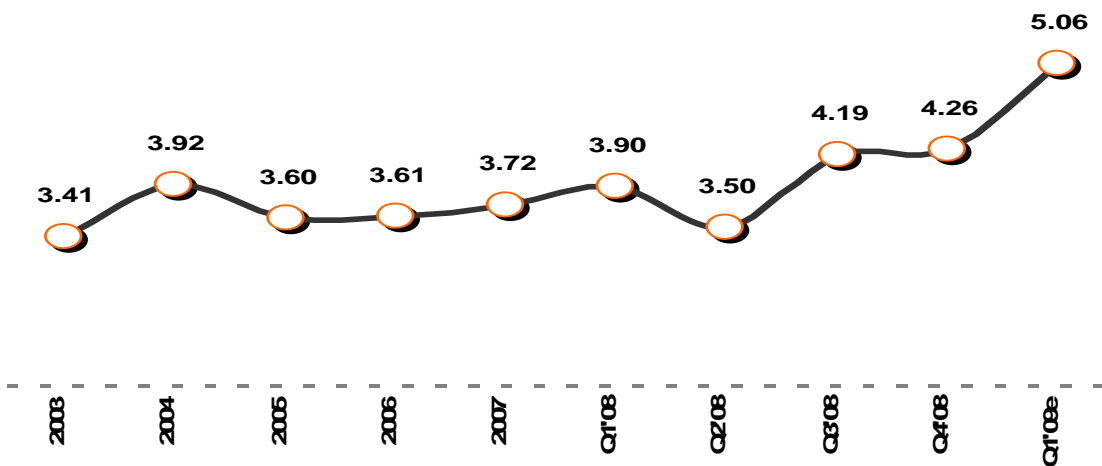


Fuente: (Conference Board USA, 2008)

Tasa de desempleo

A pesar de los esfuerzos de las organizaciones y el gobierno mexicano en el primer trimestre del 2009 se presenta la mayor tasa de desempleo en los últimos años llegando a niveles de 5.06 puntos. Como se muestra en la siguiente gráfica. (INEGI, 2008)

GRÁFICA 6: Tasa de desempleo

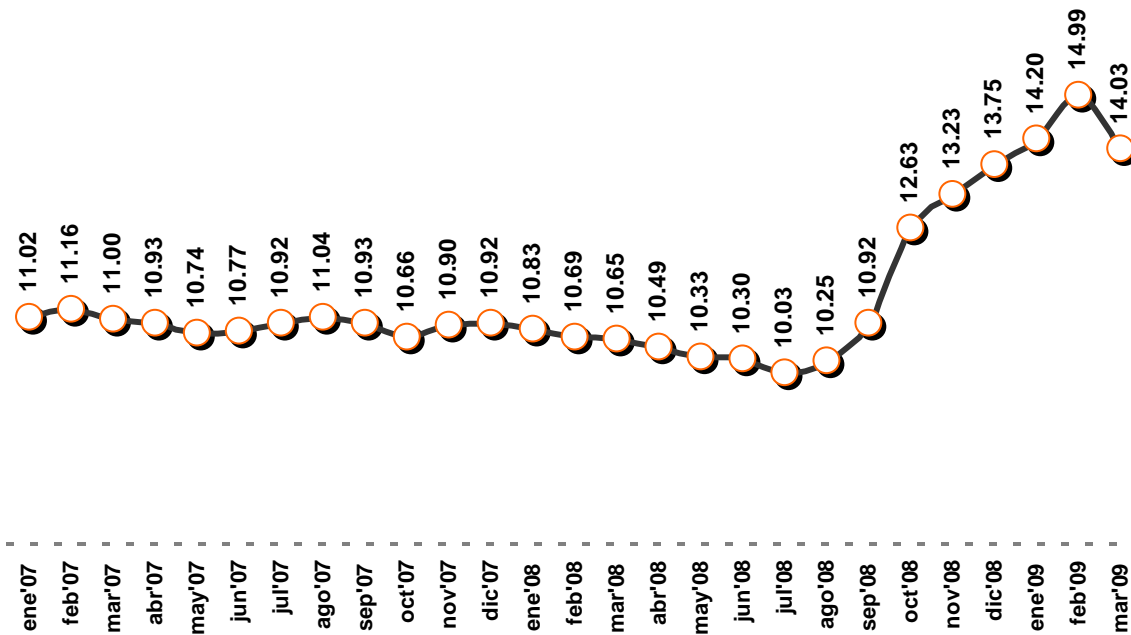


Fuente: (INEG, 2008)

Mercado cambiario

Aunque a partir de agosto del 2008 se presentó un incremento en el mercado cambiario en forma ascendente para finales del primer trimestre del 2009 se presentó una recuperación frente al dólar. Ver gráfica 7 (Banamex, 2008)

Gráfica 7: Mercado cambiario

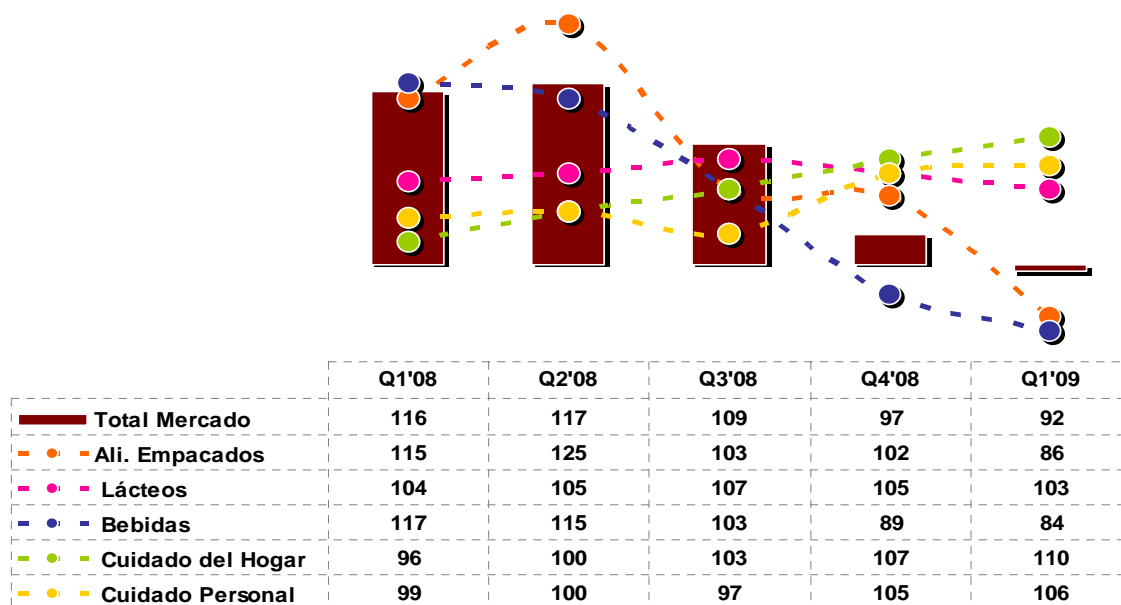


Fuente: Banamex, 2008

Índice de incremento en precios

A total mercado los precios se estabilizaron siendo los precios de Cuidado Personal y del hogar los que presentan cierto incremento. Ver tabla 3. (Banxico, 2008)

Tabla 3: Índice de incremento en precios



Fuente: (Banxico, 2008)

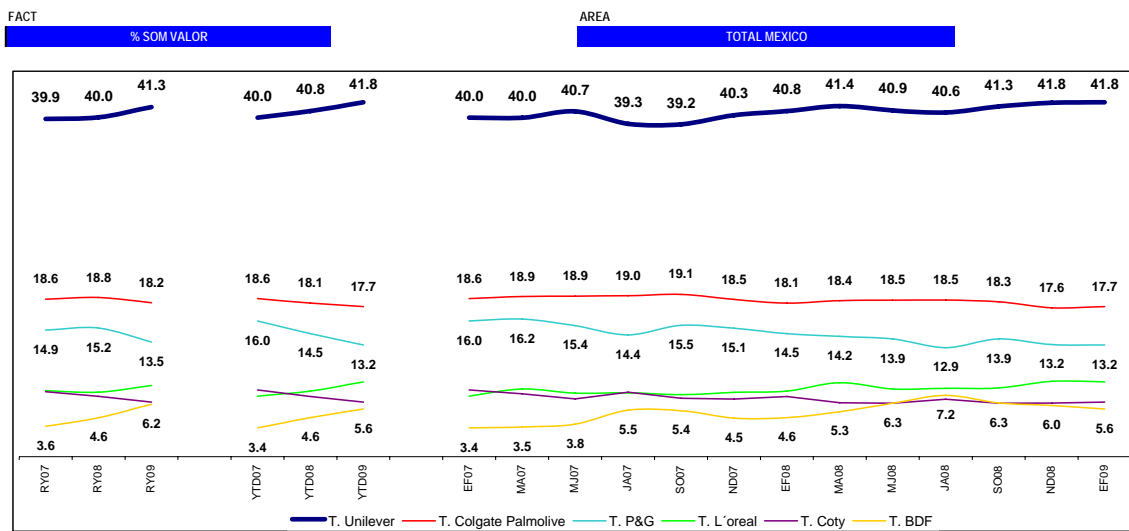
1.5 Análisis del mercado

El mercado de desodorantes creció 8% en valor y se mantiene sin cambio en volumen en el periodo del año 2007 al 2009.

Evolución del mercado de desodorantes por compañía

Durante los últimos 2 años Unilever ha mejorado su participación en la categoría de desodorantes pasando de un 40.0 de participación del 2007 al 41.8 del 2009; por otra parte se puede observar que Colgate Palmolive tiene una caída del 18.6 al 17.7 en el mismo periodo, mientras que Procter & Gamble pasa del 16.0 del 2007 al 13.2 del 2009 total en la categoría desodorantes. (Ver gráfica 8.)

Gráfica 8: Evolución del mercado desodorantes por compañía



% SOM = % Share Of Market (Por sus siglas en ingles)

- RFM = Rexona For Men
- RFW = Rexona For Women
- RFT = Rexona For teens

Fuente: Nielsen, febrero 2009

Al hacer un análisis sobre las marcas que Unilever comercializa en México, se tiene.

Axe: Cae de 19.4 a 18.3

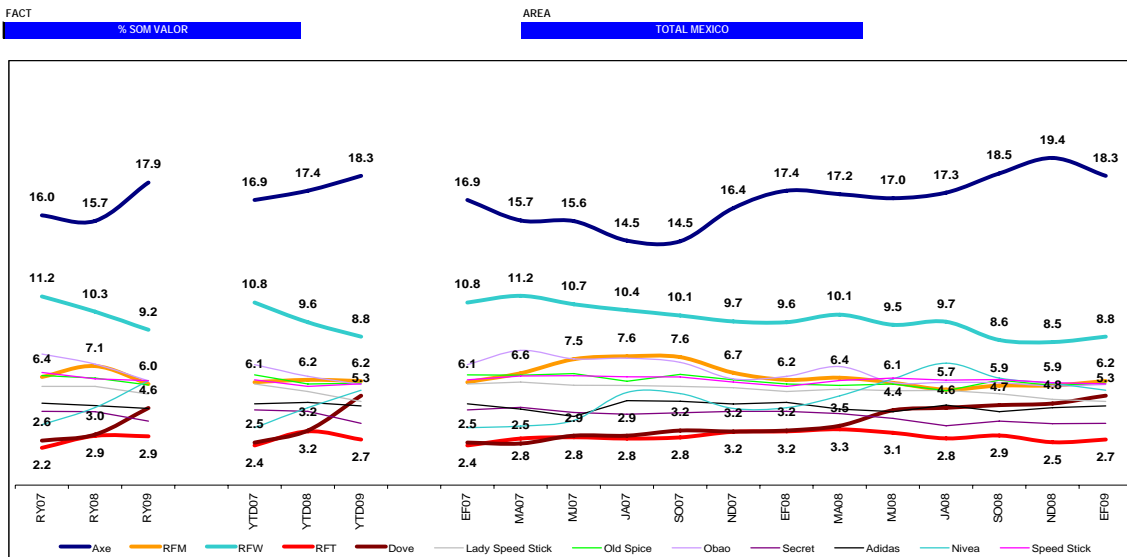
Rexona: Recupera casi un punto, de 16.9 a 17.7% creciendo en el segmento de mujer y hombre. Rexona para mujer de 11 a 11.5% , Rexona para Teens de 2.5 a 2.7% y Rexona : Para hombre de 5.9 a 6.2%

Dove: Alcanza una participación del 5.3% creciendo con las presentaciones de innovación principalmente.

Colgate, P&G y L'Oréal: estables con 17.7%, 13.2% y 8.8% respectivamente.

Nivea: Es el fabricante más afectado, principalmente por el segmento femenino y cierra el bimestre con 5.6% de participación (Ver gráfica 9).

Gráfica 9: Evolución de mercado desodorantes por marca.



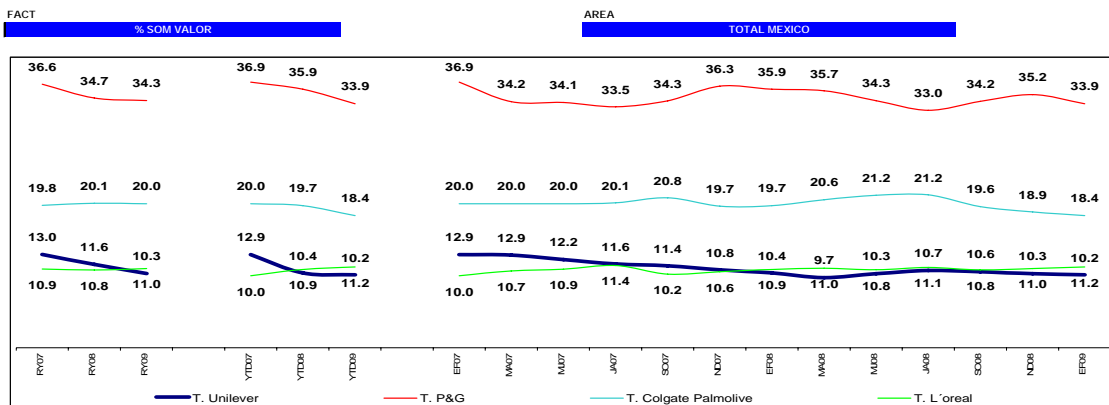
RFM = Rexona For Men
 RFW = Rexona For Women
 RFT = Rexona For Teens

Fuente: Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado Shampoo por compañía

Durante los últimos 2 años Unilever a tenido una perdida en su participación en la categoría de Shampoo pasando de un 12.9 de participación del 2007 al 11.2 del 2009, por otra parte podemos observar que Colgate Palmolive tiene una caída del 20.0 al 18.4 en el mismo periodo de tiempo, mientras que Procter and Gamble pasa del 36.9 del 2007 al 33.9 del 2009, mientras que L'oreal presenta un mínimo crecimiento del 10.0 al 10.2 total categoría Shampoo (Ver gráfica 10).

Gráfica 10: Evolución del mercado de Shampoo por compañía



%SOM (Share Of Market, por sus siglas en ingles)

Fuente: Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado de Shampoo por marca

El mercado de cuidado de cabello crece 6.2% impulsado por la recuperación propia del mercado. Sin embargo Sedal cae una décima de 10.3 a 10.2 pp. El único fabricante del segmento cosmético que crece es L'Oréal (2 décimas), Colgate y P&G fuertemente afectados por la entrada de Ego y Ma. Evans.

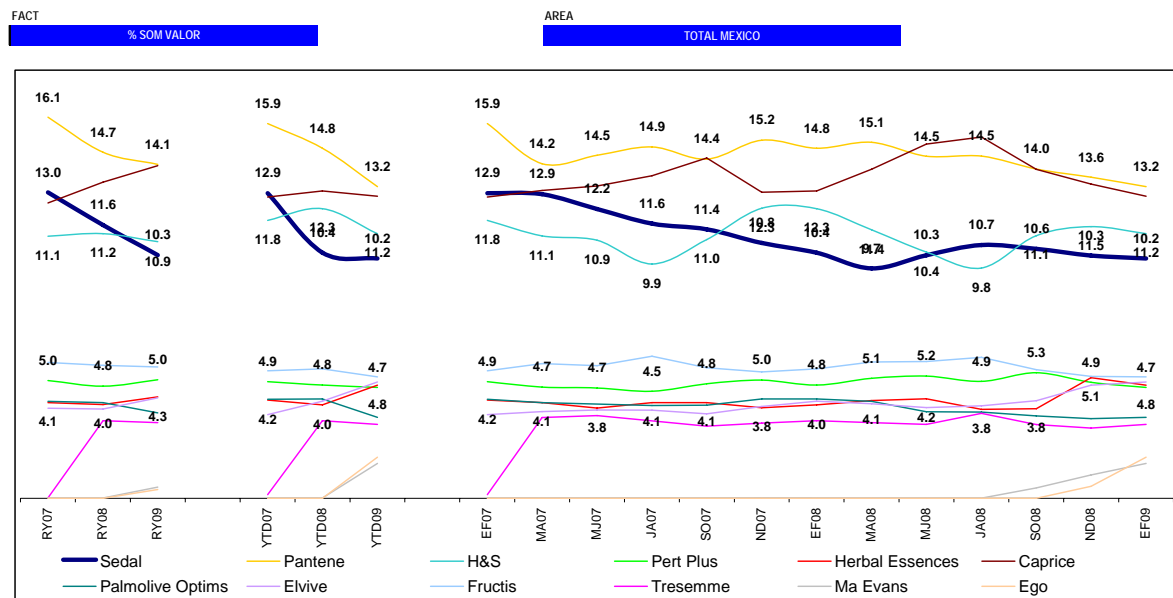
Shampoo: El mercado crece 8% en valor y 2% en volumen. Sedal pierde 3 décimas de participación y cierra con 8 puntos porcentuales, pero es de las marcas menos afectadas por la entrada de Ego. En volumen Sedal crece de 7.5 a 8.3 impulsado por los descuentos ofrecidos durante el periodo de medición.

Acondicionador: El mercado no presenta cambios contra el año pasado en valor y cayendo -4% en volumen.

Sedal crece medio punto a 18.2% con cremas para peinar.

Ego alcanza 2.2 puntos porcentuales de participación, Ma. Evans 1.7 puntos porcentuales y Medicasp 1.1 punto porcentual impulsando el crecimiento de los segmentos hombre y Anticaspa (Ver gráfica 11).

Gráfica 11: Evolución del mercado de Shampoo por marca



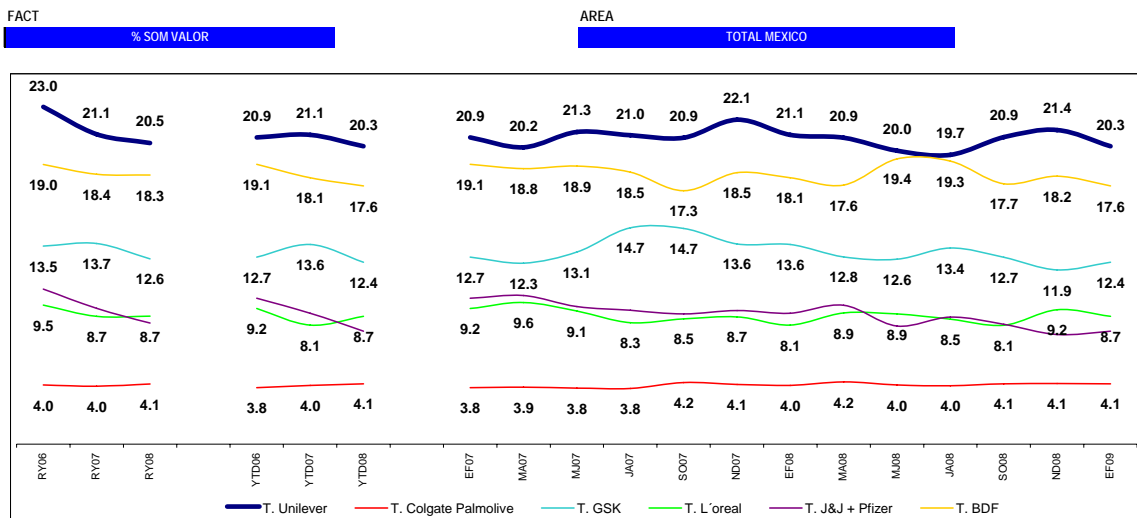
% SOM VALOR = % Share Of Market

Fuente: Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado de cremas por compañía

Durante los últimos 2 años Unilever ha tenido una pérdida en su participación en la categoría de Cremas pasando de un 20.9 de participación del 2007 al 20.3 del 2009, por otra parte podemos observar que BDF (NIVEA) tiene una caída del 19.1 al 17.6 en el mismo periodo de tiempo, mientras que GSK pasa del 12.7 del 2007 al 12.4 del 2009, mientras que L'oreal presenta una caída del 9.2 al 8.7 total categoría de cremas (Ver gráfica 12).

Gráfica 12: Evolución del mercado de Cremas por compañía



% SOM = % Share Of Market
 TGSK = Total Glaxo Smith Klain
 TJ&J + Pfizer = Total Johnson & Johnson
 T. BDF = Total Beiersdorf

Fuente: Nielsen febrero 2009

El mercado de cremas crece 12% en valor y 1% en volumen, impulsado en gran medida por el ajuste de precio de L'Oréal en el segundo semestre del 2008 y la entrada de Cicatricure

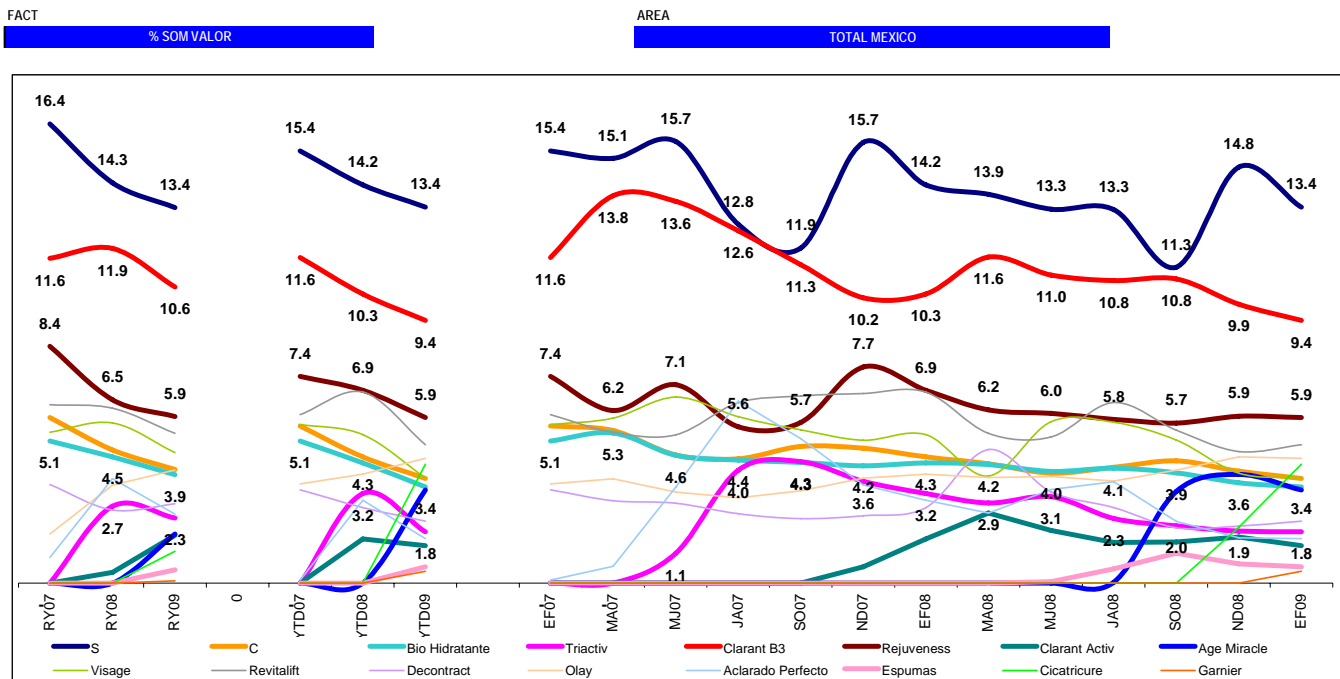
Pond's pierde 3.5 puntos porcentuales de participación de mercado y cierra el bimestre con 43.7%, la participación más baja de los últimos 2 años. Pond's crece en ventas contra nov-dic 4% y contra el año pasado 7% pero otros fabricantes crecen doble dígito, por lo que la participación de Unilever se ve afectada.

Crema S de Pond's pierde 1.4 puntos porcentuales llegando a 13.4%. El segmento de aclarado pierde 1 punto porcentual llegando a 10.7% por una caída de Clarant B3. Age Miracle cae 6 décimas y cierra con 3.3% de participación.

L'Oréal crece 20% y gana 1.6 puntos porcentuales cerrando el bimestre con 26% de participación, creciendo con Revitalift y Decontract. Garnier alcanza 4 décimas en su primer lectura.

Cicatricure crece 2.2 puntos porcentuales y alcanza 4.2%. En Farmacias alcanza 10.7% de participación (Ver gráfica 13).

Gráfica 13: Evolución de mercado de cremas por marca

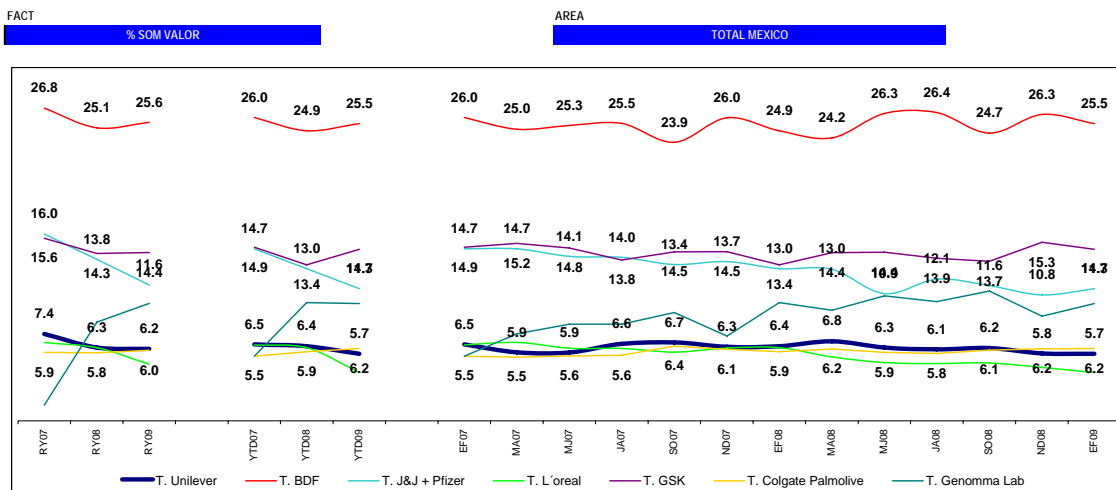


Fuente Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado de cremas para las manos y cuerpo por compañía

Durante los últimos 2 años Unilever ha tenido una pérdida en su participación en la categoría de Cremas para manos y cuerpo pasando de un 6.5 de participación del 2007 al 6.2 del 2009, por otra parte podemos observar que BDF (NIVEA) tiene una caída del 26.0 al 25.5 en el mismo periodo de tiempo, mientras que Glaxo Smith pasa del 14.7 del 2007 al 14.3 del 2009, mientras que Johnson & Johnson presenta una caída del 14.9 al 14.5, Genoma Lab a incursionado fuertemente en esta categoría creciendo del 5.5 al 7.0 en el periodo de la medición. (Ver gráfica 14)

Gráfica 14: Evolución del mercado de Cremas para manos y cuerpo por compañía



% SOM = % Share Of Market
 TGSK = Total Glaxo Smith Klain
 TJ&J + Pfizer = Total Johnson & Johnson
 T. BDF = Total Beiersdorf

Fuente: Nielsen febrero 2009

El mercado de cremas para manos crece 9% en valor y 5% en volumen.

Unilever pierde una décima quedando en 5.7% de participación.

Dove se mantiene estable con **4.4%** de participación.

BDF cae 1 punto quedando en 25.5.

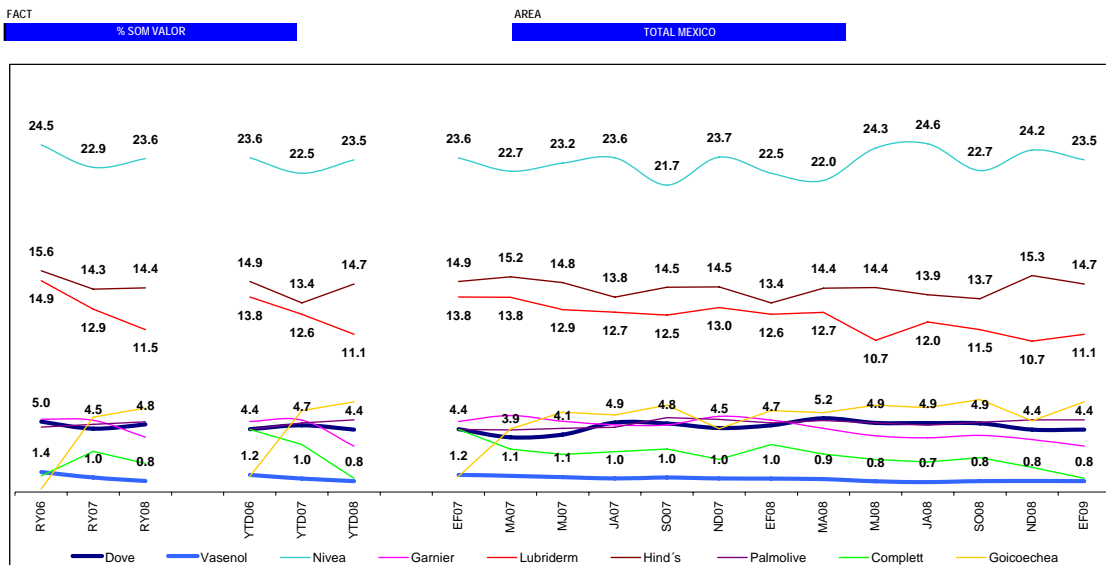
Hind's pierde poco más de medio punto y cierra con 14.7%.

Garnier cae a 3.2, a pesar del lanzamiento de Clarify su tendencia de largo plazo es a la baja.

St. Ives y **Palmolive** permanecen estables.

Genomma Lab recupera los 10 puntos porcentuales de participación con un crecimiento fuerte de Goicoechea (Ver gráfica 15).

Gráfica 15: Evolución del mercado de Cremas para las manos y cara por marca

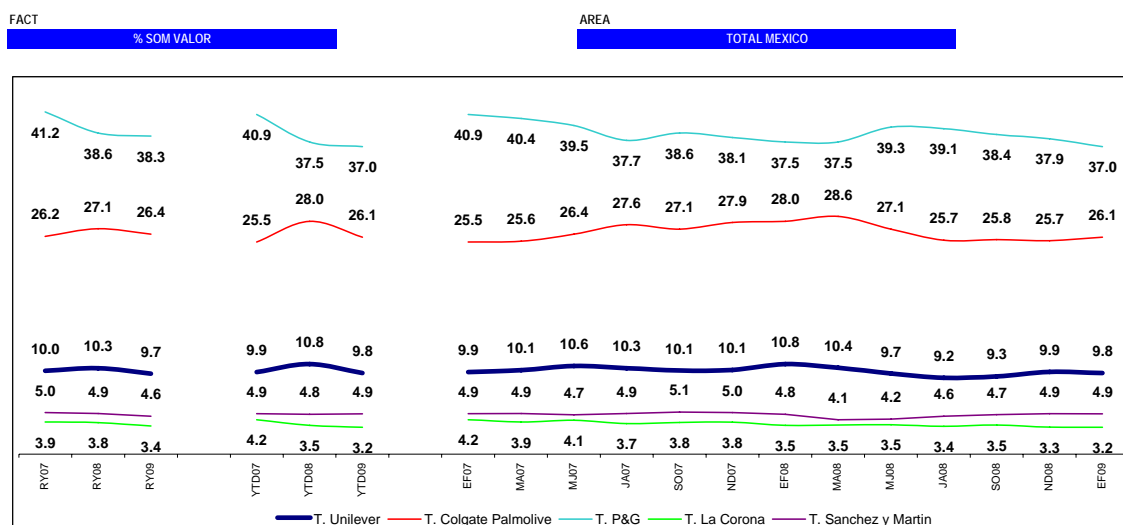


Fuente Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado de jabones por compañía

Durante los últimos 2 años Unilever a mantenido su participación en la categoría de jabones pasando de un 9.9 de participación del 2007 al 9.8 del 2009, por otra parte se observa que Procter & Gamble tiene una caída del 40.9 al 37.0 en el mismo periodo de tiempo, mientras que Colgate Palmolive pasa 25.5 del 2007 al 26.1 del 2009, mientras que La Corona presenta una caída del 4.2 al 3.2, durante el periodo de la medición (Ver gráfica 16).

Gráfica 16: Evolución del mercado de jabones por compañía



% SOM = % Share Of Market
 TGSK = Total Glaxo Smith Klain
 TJ&J + Pfizer = Total Johnson & Johnson
 T. BDF = Total Beiersdorf

Fuente: Nielsen febrero 2009

Evolución del mercado de jabones por marca

El mercado de jabones es estable en volumen, pero creciendo 12% en valor (Impulsado por los aumentos de precio del segundo trimestre del 2008).

Dove Cae una décima a 9.8% (Impulsado por la baja en ventas de barra blanca).

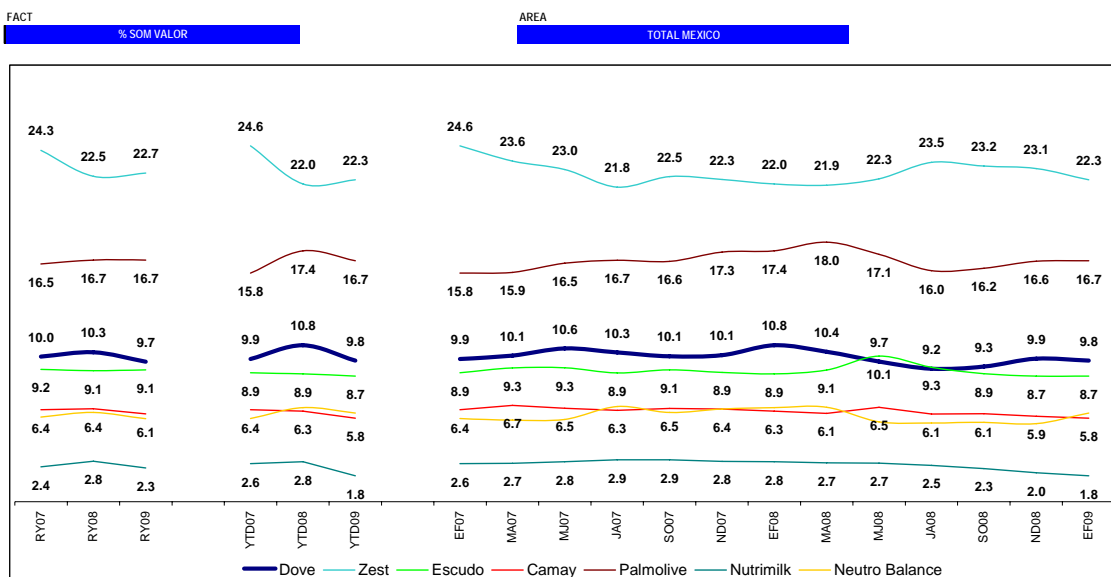
Go Fresh Alcanza 1.5 punto porcentual de participación con las 2 variedades.

Procter & Gamble Pierde 1 punto porcentual de participación concentrado en Zest.

Colgate Se recupera y crece 4 décimas llegando a 26.1% impulsado por los packs de Neutro Balance.

Genomma Sigue creciendo con Asepxia, que a total mercado llega a 3.1% de participación, en Farmacias es líder con más de 15 puntos porcentuales (Ver gráfica 17).

Gráfica 17: Evolución del mercado de jabones por marca



Fuente Nielsen febrero 2009

1.6 Competidores de Unilever

1.6.1 Procter & Gamble

Procter & Gamble tiene sus inicios en 1837, cuando William Procter y James Gamble fundaron una pequeña compañía para la producción de velas y jabones en la ciudad de Cincinnati Ohio. Desde sus inicios Procter & Gamble ha sido una empresa en constante crecimiento. Actualmente las ventas de la empresa rebasan los 50 mil millones de dólares anuales; su nombre, marcas y artículos de consumo son conocidos en todo el mundo. Procter & Gamble tiene operaciones en alrededor de 140 naciones con más de 300 marcas, contando con mas de 110 mil colaboradores a nivel mundial. Fuente: <http://pg.com.mx>

1.6.2 Colgate Palmolive

La compañía fue fundada en 1806 por William Colgate con la producción de almidón, jabón y velas en Duch Street, en la ciudad de Nueva York, en 1857 después del fallecimiento del fundador adopta el nombre de Colgate & Company; la primera pasta dental de la compañía fue producida en 1873 con un carácter aromático y envasada en tarros; el crecimiento de la compañía continuo en forma ascendente logrando para el año 1906 una gran variedad de jabones para ropa, 160 variedades distintas de jabones de tocador y 625 perfumes, la fusión con la compañía Palmolive se presenta para el año de 1928, este consolidado crecimiento da como resultado que para el año de 1974 las ventas de la compañía supera los 1000 millones de pesetas. En la actualidad Colgate Palmolive fabrica sus productos en sus centros fabriles de distintos países de Europa, importándose también de algunos de Sudamérica y China.

Marcas comercializadas por Colgate Palmolive en México: Jabones Palmolive, Nórdico y Neutro Balance, Desodorantes Speed Stick, Teen Spirit, Shampoos Palmolive Optims, Caprice, Alert, Cremas palmolive, Neutro Balance

Fuente: www.colgate.com.mx

1.6.3 L'OREAL

La historia de L'oreal empieza en 1907 cuando Eugéne Schueller, crea la compañía francesa de tintes inofensivos para el cabello, más tarde tomará el nombre de la marca L'oréal. En 1950 se constituye la Sociedad de Productos Capilares S.A. (Procasa) con el objeto de distribuir y fabricar en España productos de peluquería. Oreol-tratante, Oreol-Régé e lmedia fueron los primeros que llegaron a manos de de los profesionales españoles, en 1960 se introducen en España las líneas de productos Vichy y Lacomé., en 1983 se pone en marcha un nuevo centro de producción en Madrid, especializado en productos de maquillaje. En la actualidad L'Oreal es líder en el sector cosmético en España. En el ejercicio 2002 facturó 774,82 millones de euros (incluida la producción) y su cifra de ventas alcanzo lo 564,31 millones de euros, empleando 2,372 empleados. La filial mexicana inició sus actividades en 1962, actualmente la compañía cuenta con más de 1400 empleados en México. En la actualidad cuenta con 25 marcas mundiales, las cuales le han permitido consolidar sus ventas para llegar a un total de 17 millones de euros en el 2007. Fuente : www.loreal.com.mx

1.6.4 Beiersdorf

La compañía fue fundada en 1890 por Paul C. Beiersdorf. Hasta que Nivea Crema fue inventado. La atractiva decoración Art Nouveau de la lata, dando origen a una imagen más característica. La lata azul con el logo blanco Nivea hizo su aparición en 1925; Cambiado mínimamente en los siguientes años. La lata Nivea Crema con su singular código de colores se convirtió en un diseño clásico. En 1972 el desarrollo de la línea se ve incrementado con la línea Nivea Baby fine comprendiendo un talco, un shampoo, una crema, un jabón y cotonetes de algodón. En 1991 se presenta el lanzamiento de Desodorantes Nivea, el desarrollo de la investigación da como resultado que para 1998 se presenta como un pionero de la innovación en el sector de los cosméticos, con el ingrediente anti-arrugas Q10. (Q10, una vitamina-como la estructura, desempeña un papel importante en la producción de energía de las células del cuerpo humano) www.beiersdorf.com.

CAPÍTULO 2

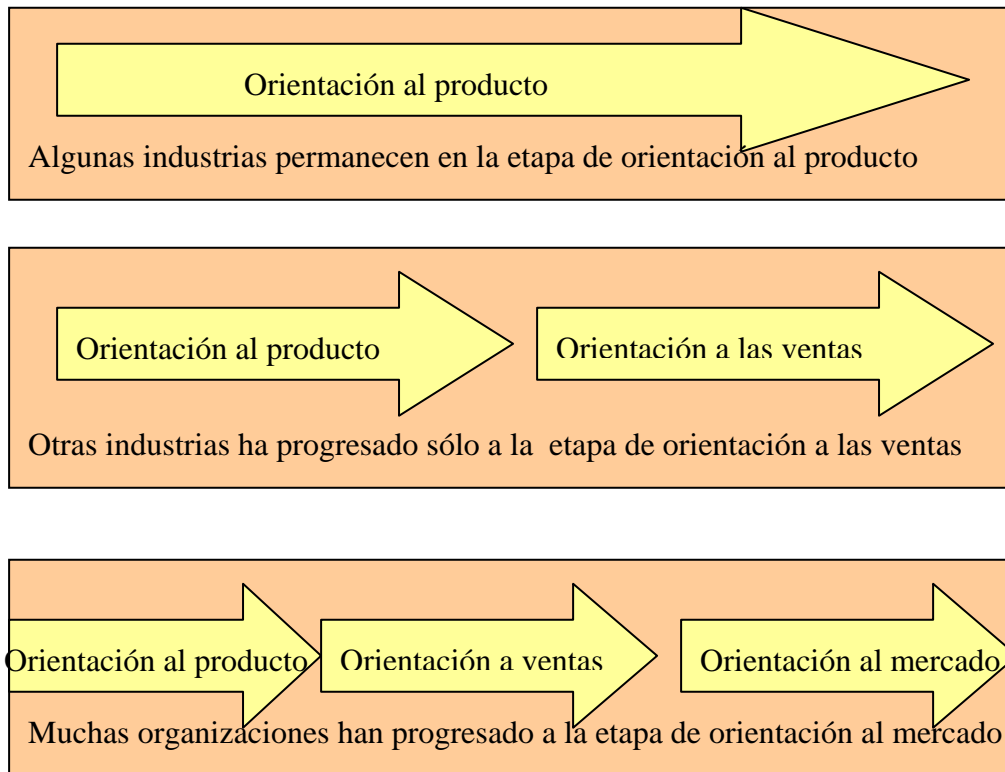
LA MERCADOTECNIA

En este capítulo se define el concepto de mercadotecnia, así como las etapas de orientación que se han presentado a través del tiempo, a partir de las cuales se ubican a cada una con sus diferentes características, de acuerdo al momento que se presentaron, También, se hace un análisis de los elementos que componen el concepto de mercadotecnia, considerando los elementos de la mezcla de mercadotecnia que conforman algunas de las estrategias de mercadotecnia para este trabajo, al final se presenta el proceso de administración aplicado a la mercadotecnia.

2.1 Evolución de la mercadotecnia

Las bases de la mercadotecnia en Estados Unidos se establecieron en la Época colonial, cuando los primeros colonos comercializaban entre sí y con los comerciantes nativos. Algunos colonos se convirtieron en detallistas, mayoristas y comerciantes ambulantes. Sin embargo, la mercadotecnia en gran escala empezó a tomar forma hasta el estallido de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo diez y nueve. A partir de entonces, la mercadotecnia ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado como se describe a continuación. (Stanton, 2004)

Figura 3: Etapas de evolución de la mercadotecnia



Fuente : William J. Stanton, Michael J. Etzel & Bruce J. Walter. (2004) Fundamentos de marketing, McGraw-Hill

2.1.1. Orientación al producto

Los fabricantes, en esta etapa, se concentraban en la calidad y cantidad de la producción, suponiendo, a la vez que los clientes buscarían y comprarían productos bien hechos a precios razonables. Los administradores con una formación basada en la fabricación y la ingeniería moldeaban la estrategia de una compañía. En una era, en que la demanda de los bienes excedía en general a la oferta, el enfoque primordial en los negocios era producir eficientemente grandes cantidades de productos, encontrar a los clientes se consideraba una actividad relativamente menor.

Los fabricantes, mayoristas y detallistas que trabajaban en esta etapa hacían énfasis en las operaciones internas y se concentraban en la eficiencia y en el control de costos. No había gran necesidad de preocuparse por lo que los clientes deseaban porque era sumamente predecible. Cuando prevalecía esta forma de negociar no se usaba el término mercadotecnia.

2.1.2 Orientación a las ventas

La crisis económica de fines de la década de 1920 (comúnmente conocida como la gran depresión) cambió la forma de ver las cosas. A medida que los países desarrollados salieron de la depresión. Se hizo evidente que el problema económico principal ya no era como manufacturar con eficacia, sino más bien como vender la producción resultante. Ofrecer solamente un producto de calidad no aseguraba el éxito, los administradores empezaron a darse cuenta que vender sus productos en un ambiente en que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de postproducción. De tal manera que la etapa de orientación a las ventas se concentro en una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la compañía deseaba fabricar, en esta etapa la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de las organizaciones y la administración empezó a concederle respeto y responsabilidades a los ejecutivos de ventas.

Junto con la responsabilidad vinieron las expectativas de desempeño. Desafortunadamente estas presiones originaron algunas tácticas de ventas que se pasaron de emprendedoras (la venta dura) y de publicidad carente de escrúpulos. Los viejos hábitos son difíciles de desarraigar e incluso en estos días existen empresas que creen que deben de aplicar tácticas de venta dura o forzada para progresar. En Estados Unidos, la etapa de ventas fue lo común hasta la entrada de la década de los 50's, cuando empezó a surgir el marketing moderno.

2.1.3 Etapa de orientación al mercado

Al final de la segunda guerra mundial hubo una fuerte demanda, antes contenida, de bienes de consumo, originada por la escasez del tiempo de la guerra. Resultado de ello, las plantas manufactureras produjeron grandes cantidades de bienes que fueron rápidamente comprados. Sin embargo, la oleada de la posguerra en el gasto del consumidor aminoró conforme la oferta daba alcance a la demanda y muchas empresas encontraron que tenían exceso de capacidad de producción.

En un intento por estimular las ventas, las compañías volvieron a las actividades demandadas de promoción y ventas de la era de la orientación a las ventas. Sin embargo esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Los vendedores descubrieron que los tiempos de la guerra habían también cambiado a los consumidores. Los hombres que sirvieron a las fuerzas armadas en ultramar volvieron más sofisticados y mundanos. Además el esfuerzo bélico sacó a las mujeres de sus hogares por incorporarse a la fuerza de trabajo por primera vez. Los consumidores se habían hecho más conocedores, menos candidos y menos susceptibles a dejarse influenciar. Además tenían más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra hizo producir una variedad de bienes mucho mayor.

Esta etapa de la evolución de la mercadotecnia continuó y las empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar en vez de los que ellas querían vender. En la etapa de orientación al mercado las empresas identifican que quieren los clientes y arreglan

todas las actividades de la empresa para satisfacer esas necesidades con mayor eficiencia posible.

Durante este periodo se hacen algunas observaciones al respecto como la de Philip Knight, presidente de Niké quien menciona " Durante años creímos ser una compañía orientada a la producción, lo que significaba que poníamos todo nuestro énfasis en el diseño y manufactura del producto. Pero ahora comprendemos que lo más importante que hacemos es la mercadotecnia del producto. "

Peter Drucker, mencionó que las compañías no existen para lograr una ganancia, sino para crear y satisfacer a los clientes. En una entrevista reciente, comentó que esa afirmación es más válida ahora, porque el cliente tiene el poder definitivo de elegir.

2.2 Definiciones de mercadotecnia

Para la American Marketing association la mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, para manejar las relaciones con estos últimos de manera que beneficien a toda la organización.

Philip Kotler menciona que es un proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Jerome Mccarthy menciona que es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y alcanzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

Para John A. Howard la mercadotecnia es el proceso de Identificar las necesidades del consumidor, conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; comunicar dicha conceptualización a los que tienen la capacidad de toma de decisión dentro de la empresa; conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor; comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Para Al Ries & Jack Trout el término mercadotecnia significa " guerra " ambos consultores, consideran que la mercadotecnia debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada participante en el mercado exponiendo una lista de capacidades y debilidades competitivas, así como un plan de acción para explotarla y defenderse de ellas.

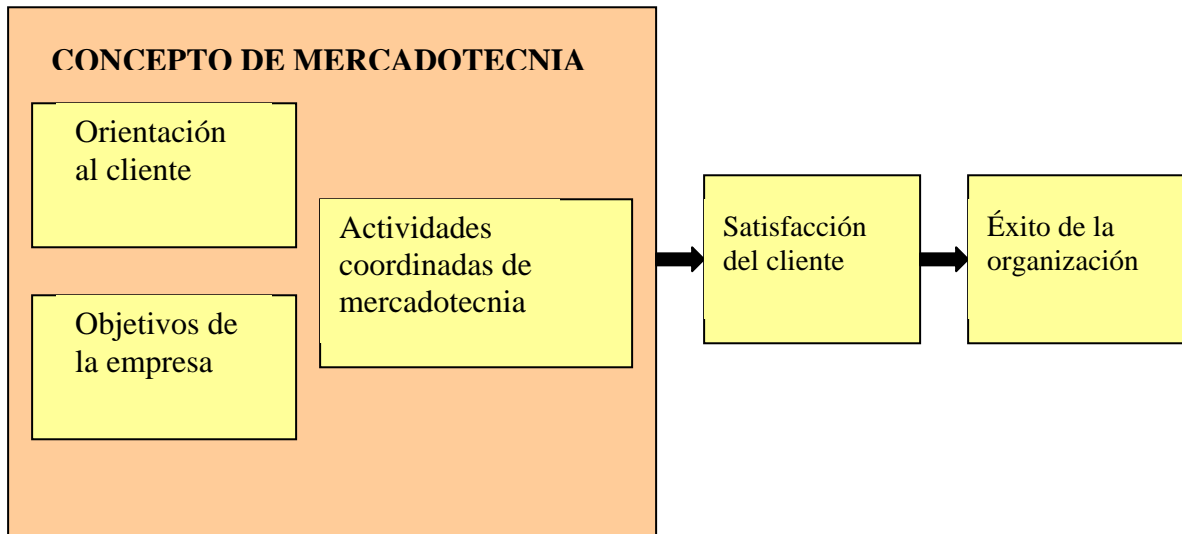
La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

1.- Enfoque: el sistema entero de las actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.

2.- Duración: La mercadotecnia debe de empezar con una idea del producto satisfactor y no debe de terminar hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas.

Las empresas que adoptan una orientación al mercado reconocen que la mercadotecnia es vital para el éxito de la organización, este entendido se refleja en el planteamiento que la compañía le da a que el cliente es la máxima prioridad. Esta prioridad la podemos ver en el concepto de mercadotecnia que hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de mercadotecnia para alcanzar los objetivos de la empresa (Ver figura 4).

Figura 4: Elementos de la mercadotecnia



Fuente : William J. Stanton, Michael J. Etzel & Bruce J. Walter. (2004) Fundamentos de marketing, McGraw-Hill

2.2.1 Naturaleza y justificación de la mercadotecnia

1.- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente.

Este punto se refiere a que cada área dentro de la organización y empleados deben de orientarse a la satisfacción de las necesidades del cliente.

2.- Todas las actividades de mercadotecnia de una organización deben de coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de mercadotecnia (Planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben de idearse y combinarse de manera que los encargados de llenar al cabo la labor de mercadotecnia deberán tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de las actividades de mercadotecnia.

3.- La mercadotecnia coordinada, orientada al cliente, es esencial para lograr los objetivos de la empresa. El desempeño de una organización es generalmente medido en términos de la recuperación de la inversión. Sin embargo el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que acerque a la organización a su meta definitiva. Los esfuerzos promocionales construyen la marca y buscan contribuir a las metas organizacionales a largo plazo.

2.2.1.1 Orientación al consumidor

Relaciones

Los mercadólogos han encontrado que se trabaja cerca del cliente, por lo que en los últimos años han aparecido sistemas de administración de relación con los clientes que permite contar con grandes cantidades de datos para establecer conexiones multidimensionales con un cliente adecuado para la organización. Mediante la elección y el análisis de datos suministrados por el cliente, así el mercadólogo está en condiciones de entender mejor las necesidades y preferencias de los consumidores.

Individualización masiva

El sistema de mercadotecnia moderno se creó identificando la necesidad experimentada por un gran número de personas (mercado masivo) y utilizando técnicas de producción masiva y mercadotecnia masiva para satisfacer esa necesidad. Al producir y vender grandes cantidades de productos estandarizados, las empresas pudieron mantener costos bajos unitarios, y ofrecer productos satisfactorios de necesidades a precios atractivos, sin embargo, el mercado ha cambiado.

La mercadotecnia masiva esta cambiando por la individualización masiva, o sea la creación, producción y entrega de productos con variedad y unicidad suficientes. De modo que casi cada cliente potencial pueda tener exactamente lo que desea.

El movimiento de la individualización masiva lo hicieron posible los portentosos avances en la tecnología de la información, comunicaciones y manufactura. Las empresas ahora conocen mucho más de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales y utilizan esa información para el diseño, la manufactura y la distribución. También pueden anunciarse en audiencias muy específicas mediante televisión por cable, revistas especializadas e Internet.

2.2.1.2. Actividades coordinadas de mercadotecnia

Calidad

Aún cuando la mayoría de las empresas no ignoran este aspecto, existe una tendencia a pensar en términos de calidad aceptable, sin embargo cuando algunas empresas agregaron la calidad definida por los clientes, como una estrategia clave. En poco tiempo los beneficios de un compromiso con la calidad se hicieron visibles con el éxito de las empresas. De esta manera, partir de la década de los 80's, el mejoramiento de la calidad se volvió prioridad para la mayoría de las organizaciones. Y el interés no ha disminuido.

Es posible que pensemos que el costo y la calidad están directamente relacionados; esto es, que conforme aumenta la calidad el costo aumenta, aunque en general es así, la relación no es tan fuerte como al principio se pensaba, mediante un cuidadoso estudio las empresas encontraron que es posible elevar la calidad sin incrementos considerables de costos procurando:

Obtener y responder a la opinión de los clientes sobre como definir la calidad y que esperan de un producto en particular. Mejorar los diseños para aminorar los problemas de manufactura, e identificar y corregir problemas desde temprano en los procesos de producción para reducir los onerosos gastos de rehechura y desperdicios. Alentar a los empleados a llamar la atención sobre los problemas de calidad y facultarlos para iniciar la acción que mejore la calidad.

Creación de valor

El valor es la percepción que tiene el cliente de todos los beneficios de un producto puestos en la balanza contra todos los costos de adquirirlo y consumirlo. Los beneficios pueden ser funcionales como por ejemplo los espacios en un automóvil, pueden ser estéticos, psicológicos. Hay dos puntos a resaltar; primero, para el comprador, valor significa mucho más que la cantidad de dinero cobrada por un producto. La percepción de valor varía de persona a persona.

Medición del desarrollo organizacional

Ahora los mercadólogos están a la espera de demostrar un lazo entre las mediciones tradicionales del desempeño de la mercadotecnia, tales como actitudes positivas hacia la marca, satisfacción del cliente y desempeño financiero de la empresa. De manera que los esfuerzos de varias organizaciones están basados en poner un valor monetario a sus marcas (que se conoce como valor de marca) y a determinar la vigencia de valor del cliente (que se conoce como valor del cliente)

El concepto de mercadotecnia social

La responsabilidad social de una firma puede ser bastante compatible con el concepto de mercadotecnia. Esta compatibilidad depende de dos cosas: que tan ampliamente percibe la empresa sus metas de mercadotecnia y que tan dispuesta esta en invertir para lograrlas. Una compañía que extiende las dimensiones de amplitud y compromiso de sus metas de mercadotecnia lo suficiente para cumplir con su responsabilidad social, pone en práctica lo que se conoce como responsabilidad social. (Ibid)

2.3 Planeación estratégica de mercadotecnia

El proceso de administración aplicado a la mercadotecnia consiste básicamente en: planear un programa de mercadotecnia, ponerlo en marcha y evaluar su rendimiento. Como se puede observar en la figura 5.

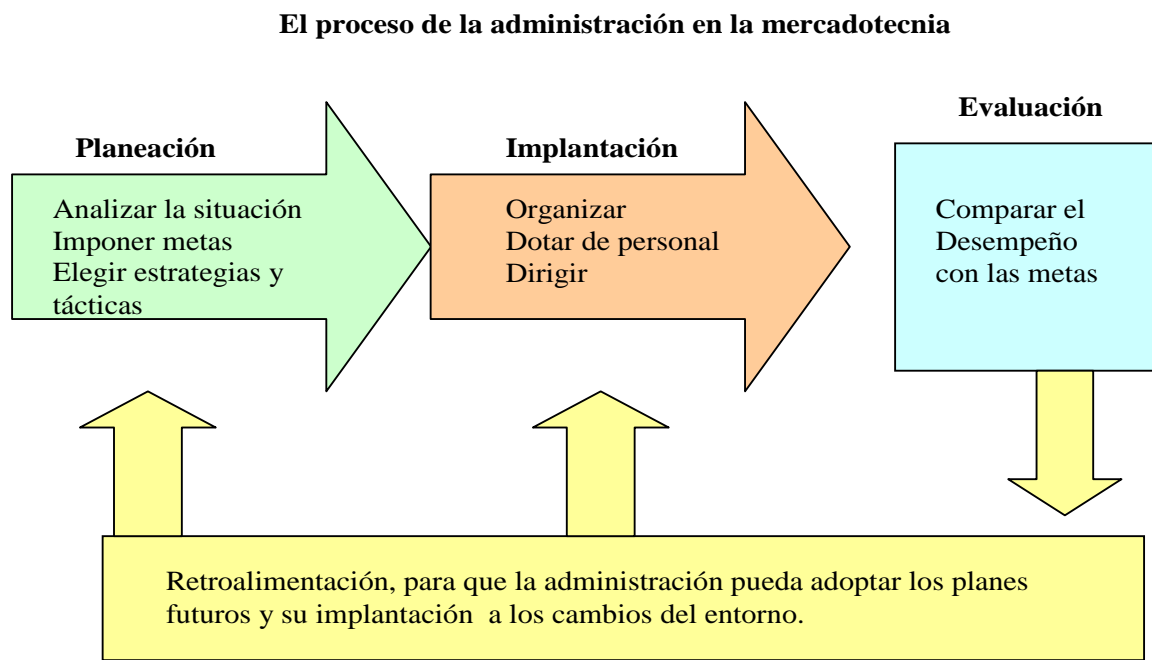


Figura 5: El proceso de la administración en la mercadotecnia

Fuentes: William J. Stanton, Michael J. Etzel & Bruce J. Walter. (2004) Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill

La etapa de planeación comprende establecer metas y diseñar las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de la implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización de mercadotecnia para luego dirigir su operación de acuerdo al plan. La etapa de evaluación consiste el desempeño de acuerdo a las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de periodos futuros. (Stanton, Etzel y Walter, 2004)

El planear es decidir ahora lo qué se hará después, incluyendo como y cuando se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, por que no se sabe qué debe de hacerse ni como.

En la planeación estratégica los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo y así encontrar una ventana estratégica, la expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una organización concuerdan con una oportunidad particular en el mercado. En general, la ventana esta abierta durante un tiempo limitado. Así, una empresa debe de ser capaz de moverse rápidamente y decidida cuando se abre una ventana estratégica. (Ibid)

2.3.1 Elementos en planeación

Misión

La misión de una organización enuncia a qué clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. Una declaración de la misión indica, en términos generales, los limites de las actividades de una organización. (Ibid)

Objetivos y metas

Aunque a veces se diferencian, tratamos objetivos y metas como sinónimos. Un objetivo es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos y alcanzables, deben:

Ser claros y específicos.

Estar enunciados por escrito.

Ser ambiciosos pero realistas.

Ser congruentes entre si.

Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.

Estar vinculados a un periodo particular.

Estrategias y tácticas

Estrategia es un plan amplio de acción por medio del cual la organización pretende alcanzar los objetivos y cumplir con su misión. En mercadotecnia, la relación entre objetivos y estrategias puede ilustrarse como sigue:

Objetivo:

Aumentar las ventas el próximo año en un 10% sobre la cifra de este año.

Estrategias:

Intensificar los esfuerzos de mercadotecnia en los mercados internos

Expandirse a los mercados extranjeros

Táctica es un medio por el cual se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias.

Ejemplo:

Estrategia

Dirigir nuestra promoción a los hombres de 25 a 40 años.

Tácticas

Publicidad en revistas leídas por este segmento del mercado.

Patrocinar eventos que este grupo ve en la televisión o a los cuales asiste.

2.3.2 Planeación estratégica

Después de la planeación para toda la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, como mercadotecnia producción, y esta planeación para cada área debe estar guiada por la misión de la empresa y por sus objetivos.

Pasos de la planeación estratégica de mercadotecnia.

Realizar un análisis de la situación.

Establecer objetivos de mercadotecnia.

Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.

Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.

Diseñar una mezcla estratégica de mercadotecnia

Análisis de la situación:

Consiste en examinar en dónde ha estado el programa de mercadotecnia de la organización, como ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración si es necesario revisar los planes anteriores o diseñar nuevos para lograr los objetivos de la compañía.

El análisis de la situación abarca el estudio de ambiente externo y los recursos internos, este paso abarca también los grupos de clientes que atiende la compañía, las estrategias para conseguirlos y las medidas fundamentales del desempeño de la mercadotecnia.

Como parte del análisis de la situación muchas empresas realizan una evaluación SWOT, mediante el cual identifican y evalúan las fuerzas (Strengths), debilidades (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), amenazas (Threats). Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar las oportunidades.

Objetivos de la organización:

Las metas de mercadotecnia deben guardar una relación estrecha con las estrategias de la organización, de hecho una estrategia de la compañía puede convertirse en una estrategia de mercadotecnia. Por ejemplo, para investigar un objetivo organizacional de una recuperación de la inversión del 20% el año siguiente, una estrategia organizacional sería reducir los gastos de mercadotecnia en un 10%. Esta estrategia de la compañía se convertiría en una meta de mercadotecnia.

La planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado, de tal manera que cada objetivo de la mercadotecnia debe de recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área de la organización.

Posicionamiento y ventaja diferencial

El posicionamiento se refiere al como distinguir un producto en el mercado de sus competidores, así como de otros productos que comercializa la compañía. Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

Aparte de dar con una ventaja diferencial, una compañía tiene que evitar una desventaja diferencial de su producto, es decir si una organización se tiene como ventaja la tecnología empleada en su producto, corre el riesgo de correr con una desventaja en el precio.

Mercados meta y demanda del mercado

Es importante considerar que mercado es un grupo de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición de comprar, sin embargo este grupo de personas u organizaciones esta compuesto de varios segmentos, con diversas preferencias. Por lo general una organización no puede satisfacer a los diferentes segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos.

2.4 Mezcla de mercadotecnia

Kotler y Armstrong definen la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

A mediados de la década de los 60's el Dr. Jerome Mc Carthy introdujo el concepto de las 4P's que constituyeron la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia.

Producto

En sentido estricto, un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende. Características como la marca y el servicio de postventa, que apelan a las emociones del consumidor o agregan valor, no tienen parte en esta interpretación estrecha, sin embargo una definición más amplia para indicar que los clientes no compran una serie de atributos, sino más bien un conjunto de beneficios para satisfacer necesidades. Para ampliar la definición es importante considerar a la marca como un producto a parte. Tomando esta consideración podemos decir que las cremas Nivea y Pond's que son dos productos diferentes. Pero la marca le sugiere una diferencia de producto al consumidor, y esto trae el concepto de definición de deseos.

Cualquier cambio en una característica (diseño, color, tamaño, empaque) por pequeño que sea, crea otro producto. (Stanton, Etzel y Walter, 2004)

Precio

Algunas de las dificultades de la asignación de precios, surge por la confusión sobre su significado, aun cuando el concepto es fácil de definir en términos usuales. Sencillamente, el precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.

Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos.

Objetivos de la asignación de precios

Toda actividad de mercadotecnia incluida la asignación de precios debe dirigirse a una meta. Para ser útil, el objetivo de la asignación de precios que la administración selecciona tiene que ser compatible con las metas totales que se propone la empresa y con las metas de su programa de mercadotecnia.

Objetivos orientados a las utilidades

Las metas de utilidades pueden ponerse a corto y largo plazo. La empresa puede elegir una de dos metas orientadas a las ganancias para su política de asignación de precios.

Obtención de una retribución meta

Una empresa puede poner precio a su producto para lograr una rentabilidad meta: una retribución específica sobre sus ventas o su inversión.

Maximización de utilidades

Es probable que una meta de maximización de utilidades sea mucho más provechosa si se persigue a largo plazo, aunque para hacer esto las empresas tengan que aceptar ganancias modestas o hasta pérdidas al corto plazo, como lo hacen algunas empresas que la principio de inician con precios bajos para crear una gran demanda. Las compras repetidas de este grupo de clientes podrían dar lugar a que la compañía maximice sus utilidades a largo plazo. (Ibid)

Metas orientadas a las ventas

Algunas compañías la asignación de precios se enfoca al volumen de las ventas o en mantener o acrecentar la participación del mercado de la compañía.

Aumento del volumen de las ventas

Esta estrategia se adopta característicamente para lograr un rápido crecimiento o para desalentar a la competencia de su propósito de entrar al mercado. La meta suele formularse como un aumento en porcentaje en el volumen de ventas a largo plazo de cierto periodo.

Mantenimiento o incremento de la participación de mercado

En los mercados en crecimiento las compañías buscan mayor participación de mercado para adquirir influencia agregada con los vendedores, bajar los costos de producción, proyectar una imagen dominadora ante sus consumidores etc.

Metas de Status quo

Dos metas estrechamente relacionadas, la estabilización de precios y el enfrentamiento de la competencia constituyen los objetivos de la asignación de precios, y buscan mantener la situación actual de la empresa.

La estabilización de precios se da en mercados como productos estandarizados como el acero.

Las compañías que adoptan esta meta para evitar la competencia no son necesariamente pasivas en la mercadotecnia, muy por el contrario suelen ser muy agresivas en los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia. (Ibid)

Canales de distribución

Un canal de distribución consiste en un conjunto de personas y empresas comprometidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocio final; el canal incluye siempre al productor y el cliente final.

Las empresas de un mismo ramo por lo general tienen canales de distribución similares, sin embargo las empresas no sólo buscan un canal de distribución que satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial.

Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia se requiere de un procedimiento organizado para lo que se sugieren las siguientes cuatro consideraciones:

Especificar la función de la distribución dentro de la mezcla de mercadotecnia

Seleccionar el tipo de canal

Determinar la intensidad de la distribución, es decir el número de intermediarios en los niveles de ventas al mayoreo y el detalle en el territorio particular.

Elegir los miembros específicos del canal, se refiere a la selección de las compañías específicas que distribuirán el producto. (Ibid)

Promoción

Desde la perspectiva de mercadotecnia la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización, en ella, se usan diversas herramientas para persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es informar. Mas allá de simplemente tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender cuales beneficios proporciona, como funciona y de qué modo obtenerlo.

El objetivo de la promoción es la persuasión. La competencia intensa entre las compañías genera presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores.

Métodos de la promoción

La promoción, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento de influir mediante cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

2.5 Plan de mercadeo

En este capítulo se definen los conceptos de mercadeo de diferentes autores, así como los tipos y modelos de planes de mercadeo a partir de los cuales se dice que se desarrollan los productos o servicios nuevos y en donde se desprenden nuevas actividades que son necesarias para llevar a cabo el proceso de comercialización y que permitan contar con un plan de mercadeo que tenga claro los cambios tecnológicos. Así entonces las tecnologías de la información deben de ser consideradas como un

instrumento en el desarrollo de los planes de mercadeo, proporcionando mejor servicio a los clientes y mejorando la competitividad en el mercado de cuidado personal.

2.5.1 Definiciones de Mercadeo

Según Keith Crosier (Citado en Michael J y Norman E. Waite 1991), Todos tenemos la necesidad de responder al concepto de mercadeo, sin importar que tan restrictivas e inhibitorias resulten ser más tarde. Se sabe de conferencias en las que se han pasado discutiendo la definición de mercadeo, los estudiantes reclaman una definición operativa y los autores pontifican. El mercadeo ciertamente no se ha quedado a la zaga de las definiciones existen muchas definiciones, y todas tienden a reflejar los marcos particulares de referencia de sus autores particulares.

El mercadeo se establece como el proceso de determinar la demanda de los consumidores por un producto o servicio, que motive su venta y de distribuirlo para consumo definitivo con una utilidad (Brech, 1953). También, como una actividad mucho más amplia que la venta, no es absolutamente una actividad especializada. Abarca todo el negocio vista desde la óptica de su resultado final, desde el punto de vista del cliente. El interés y la responsabilidad por el mercadeo deben de penetrar, por tanto, en todas las áreas de la empresa. (Drucker, 1954).

Stanton (1996) menciona que el mercadeo es un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para lograr los objetivos organizacionales. El objetivo del mercadeo es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o servicio se adapte perfectamente y se venderá por si mismo (Drucker, 1953).

El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales. (Asociación Americana de Mercadeo 1995).

Por su parte Mc Arthur y Perreault (1999) hablan de el micromercadeo como la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente y macromercadeo como un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad.

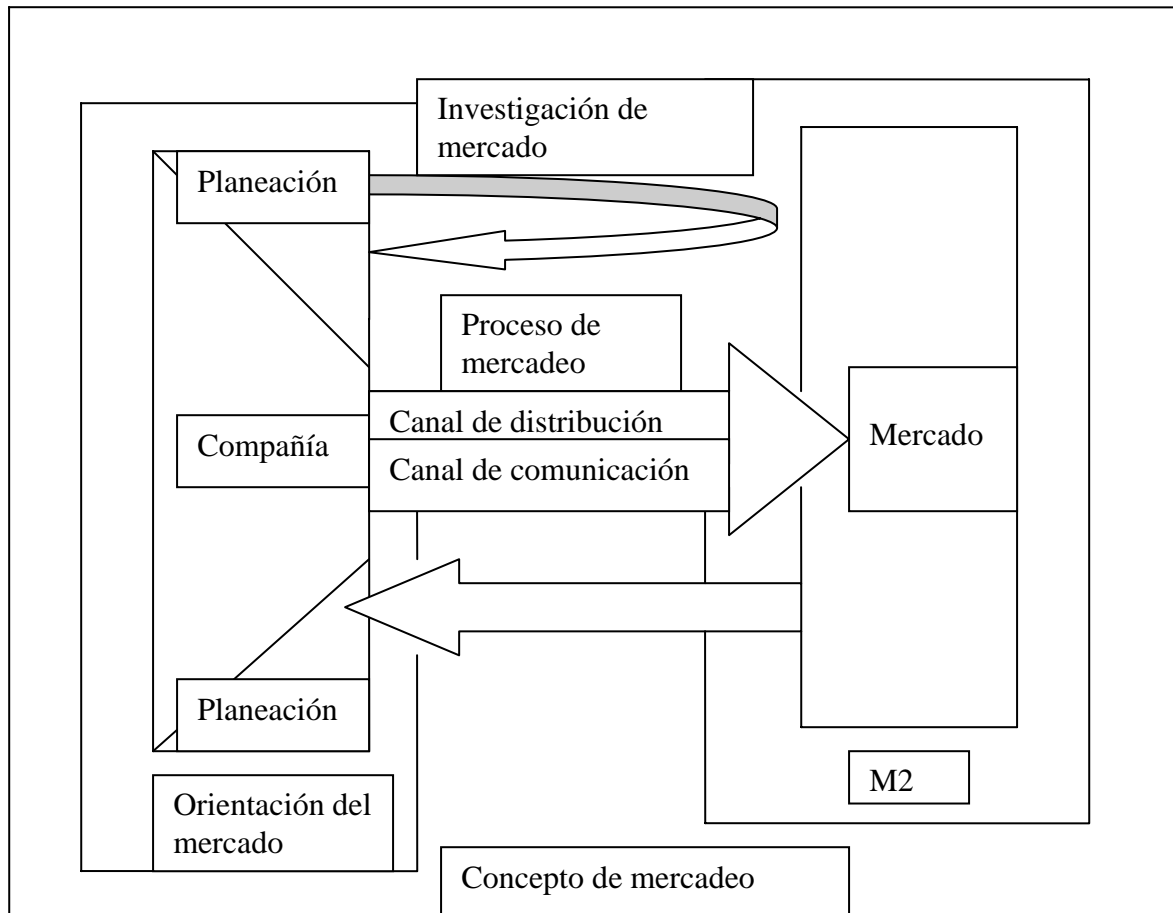
Como campo de práctica comercial, el mercadeo consiste en actividades necesarias para la generación de mercados, clientes, y para el desarrollo de bienes y servicios que satisfagan al cliente. Así como una actividad sociogerencial, incluye todas las tareas requeridas para el desarrollo y flujo de bienes y servicios, desde la producción hasta el consumo. Como una disciplina social y económico a través del cual se ofrece al cliente un nivel de vida (Nelly, 1965)

2.5.2 Contextos de mercadeo

Tomas y Waite (1991) hablan del mercadeo en tres contextos diferentes:

- 1.-El proceso de mercadeo: Aprobado a través del canal de mercadeo que conecta a la compañía productora con su mercado.
- 2.-El concepto de mercadeo: La idea de que mercadeo es un proceso de intercambio social que implica consumidores y productores dispuestos.
- 3.-La orientación del mercado: Presente hasta cierto punto en consumidores y productores, el fenómeno que hace posible el concepto y el proceso. Ver figura 6.

Figura 6: El contexto del mercadeo



Fuente: Michael Tomas J. & Norman E. Waite (1991). El libro del año en mercadeo. Legis Editores.

CAPÍTULO 3 LA COMPETITIVIDAD

En este capítulo se dan algunas definiciones de competitividad, así como el papel que representa en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto, las empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

3.1 Definiciones de competitividad

En general, no existe un consenso total en la definición de la competitividad. Este término es una traducción de la palabra " competitiveness ", que se traduce como " justa rivalidad " y que deriva de competencia. Algunas veces se asocia competitividad a una mayor productividad, de modo que los términos se utilizan como sinónimos de manera intercambiable. Otras veces, la concepción de competitividad se asocia a una mayor penetración de los mercados, en crecientes flujos de inversión en mejores costos unitarios alcanzados. (Evans y Shulman, 1992)

La competitividad se refleja en la posición relativa de la empresa en el mercado. Una empresa es más competitiva si gana una porción mayor en el mercado. De ahí que por competitividad debe de entenderse la como la actitud para competir o la capacidad para competir con el mejor y superarlo (Chan y Mauborgne 1997).

La competitividad, también, se entiende como la capacidad para vender productos o servicios en un mercado en el cual también existen otros similares y sostener a los clientes en el tiempo. Esto es aún más importante para las empresas mexicanas, ante a globalización y los tratados de comercio internacionales, por que es imprescindible que compitan con precio y calidad para sostenerse en el mercado (Mercado, 1997)

Lo tratado el punto anterior, se resume que la competitividad es función de la calidad, del precio y del servicio; por lo que se asume también como la satisfacción del cliente. Es decir una empresa será más competitiva si produce un bien correctamente y adecuado a las necesidades del cliente, lo que le permitirá mantenerse o avanzar en su participación del mercado, y posibilitarle utilidades atractivas. Ahora bien la satisfacción del cliente requiere del desempeño de una amplia variedad de actividades de calidad identificadas dentro de la empresa, estas tareas puede ser: administrativas; de comercialización de control de procesos; de investigación de mercado, diseño y desarrollo de producto o servicio; de finanzas; de recursos humanos, y de procesamiento de datos entre otras. A continuación se describen aspectos destacados que desarrolló Michael Porter (2004) en sus libros estrategia competitiva y ventaja competitiva, que son clásicos para el estudio de la competitividad y que se considera que tienen relación con la situación de Unilever de México.

Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados (G. Müller, 1995).

Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.

3.2 La estrategia competitiva

Según Porter (2004) toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.

3.2.1 Análisis estructural de las industrias

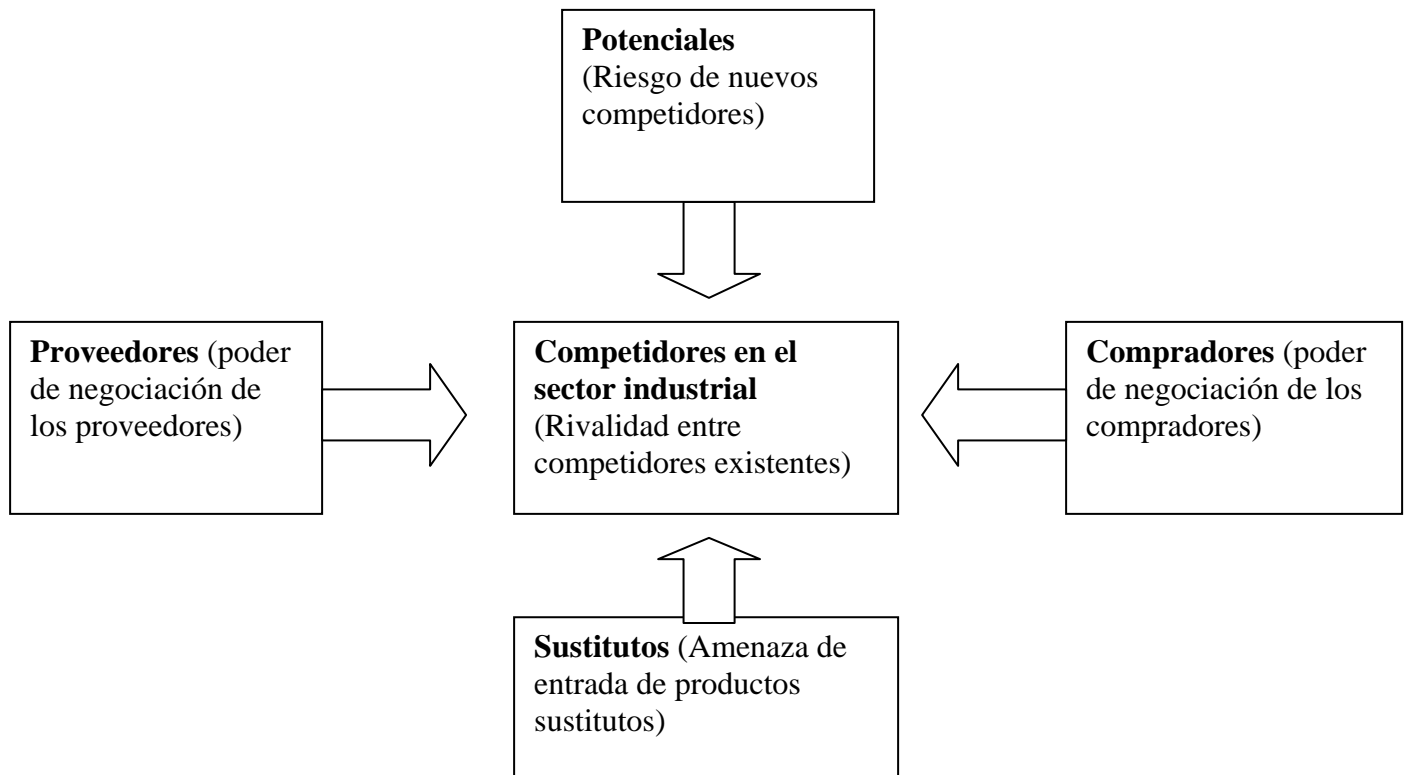
La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente o con el sector o sectores en donde se compite. Una industria es un grupo de empresas que producen bienes o servicios que son similares o sustitutos entre si. Para ello es importante hacer un análisis de las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

La competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas que son:

- 1.- Riesgo de entrada de nuevos competidores.
- 2.- La rivalidad entre los competidores existentes.
- 3.- Poder de negociación de los proveedores.
- 4.- Poder de negociación de los compradores.
- 5.- Amenaza de entrada de productos sustitutos.

La estrategia competitiva establece que para hacer un análisis es necesario obtener respuestas a las preguntas sobre competitividad, y es necesario considerar tres aspectos básicos, como qué tan atractivo resulta ser el sector para el mercado. Para esto, se debe realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas; ya que su entendimiento es necesario para desarrollar una estrategia y asegurarse de una ventaja competitiva. El segundo establece que aunque las estrategias son particulares para cada empresa, sólo se debe de utilizar una de las tres estrategias para abordar con mayor éxito las cinco fuerzas competitivas. Y por último el tercer aspecto propone que el análisis debe realizarse no sólo a nivel empresa si no por cada una de las actividades que se realiza, es decir es importante realizar un análisis en su cadena de valor, con este análisis podemos obtener una ventaja competitiva sostenible. En los siguientes capítulos encontraremos los tres aspectos sobre los cuales se fundamenta la teoría de la estrategia competitiva como se muestra en la figura 7.

Figura 7 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Michael E. Porter (2004) Estrategia competitiva, Ed. CECSA

3.2.1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La entrada de nuevos participantes en el sector puede llevar la reducción de los precios, a que se eleven los costos de las empresas participantes trayendo como consecuencia una disminución en la rentabilidad. El riesgo de que ingresen nuevos competidores en el sector depende de las barreras actuales así como también de la reacción de las empresas ya establecidas. Existen seis factores que actúan como barreras para el ingreso y son:

Economías de escala: Esta barrera implica la reducción de costos unitarios de un producto, en tanto se aumenta su nivel de producción. Esta estrategia disuade la entrada de otros competidores, ya que obliga a las empresas a producir a gran escala realizando fuertes inversiones con los riesgos que esto implica, o bien obliga a entrar en una escala pequeña y aceptar la desventaja de costos que esto implica.

Diferenciación de productos: Significa que las empresas ya existentes cuentan con una identificación de marca y la lealtad de sus clientes, por el simple hecho de haber ingresado primero en la industria. Esta barrera de entrada obliga a las nuevas empresas a realizar grandes inversiones para ganar la lealtad de los clientes, estas inversiones son muy riesgosas y a menudo son a largo plazo.

Necesidades de capital: La necesidad de contar con grandes recursos financieros para invertir en publicidad, investigación y desarrollo. Se convierten en una barrera para la entrada ya que a veces no sólo implica la inversión en los rubros antes mencionados sino también en plantas o créditos al consumidor.

Costos cambiantes: Los costos cambiantes se refiere a los costos que paga el comprador cuando cambia de un proveedor a otro. Como son los costos de reentrenamiento a los empleados, el del nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar la otra fuente, si los costos son elevados crean una barrera para las empresas que quieren ingresar.

Acceso a canales de distribución: la nueva empresa en el sector deberá garantizar la distribución de su producto, por lo que deberá persuadir a los distribuidores con descuentos, bonificaciones. Lo que repercute en una disminución de las utilidades. O bien debe convencer al distribuidor le conceda un espacio en el anaquel lo que implica la participación en intensas actividades de venta o alguna otra concesión.

Desventajas de los costos independientes de las economías de escala las compañías ya establecidas les lleva a la vez a contar con una ventaja en sus costos, ya que cuentan con factores a su favor como lo son: el acceso preferencia a las materias primas, tecnología de productos patentados, mejor ubicación, subsidios gubernamentales o la experiencia obtenida en el sector.

Política gubernamental: esta barrera se refiere a que el gobierno puede limitar o prohibir la entrada de nuevos competidores aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringir el acceso a materias primas, normas referentes a la contaminación ambiental, pruebas de producto etc.

3.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más de los competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto provocan represalias o esfuerzos para contrarrestarlas, en otras palabras las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia, si se intensifican los ataques y contraataques, todas las empresas pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

La rivalidad intensa proviene de varios factores como son:

Competidores diversos o de igual fuerza: esta se da cuando existen muchas empresas en el sector y por consecuencia tiende a haber disidentes y creen que pueden hacer tácticas sin que los de más se den cuenta. Cuando el sector esta formado por un número menor de empresas con recursos y tamaño más o menos similar, surge la inestabilidad pues pueden pelear con reciprocidad y sostener las represalias en forma vigorosa y sostenida. Cuando el sector es dominado por una empresa o un pequeño grupo los lideres del mercado imponen una disciplina.

Lento crecimiento de la industria: este factor hace que las compañías que buscan expandirse vean la competencia como una oportunidad para lograr una mejor participación en el mercado.

Altos costos fijos o de almacenamiento: este se da cuando en el sector resulta caro o difícil almacenar el producto. Las empresas se verán obligadas a reducir sus precios con la finalidad de asegurar sus ventas. En algunos sectores esto lleva a una baja en las utilidades.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: este factor se presenta cuando existe muy poca diferenciación entre un producto u otro, ya que los clientes eligen sobre precio o servicio. Este factor puede llevar al aislamiento contra las guerras competitivas ya que los clientes adquieren lealtad con respecto a las marcas que prefieren.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: el aumento en la capacidad puede llevar a un exceso en la capacidad y por consecuencia a una reducción de precios, dada el sobre oferta.

Competidores diversos: las estrategias entre un competidor y otro difieren una del otro y en ocasiones las estrategias con sus matrices también difieren, por tal motivo las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los demás.

Importantes intereses estratégicos: si las empresas que componen el sector buscan a toda costa el éxito, la rivalidad se torna más inestable. En este caso las utilidades se pueden ver sacrificadas las utilidades.

Barreras sólidas contra la salida: estas barreras mantienen a las empresas compitiendo aún cuando estén obteniendo rendimientos bajos, y las principales fuentes de salida son:

Activos especializados, estos ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia.

Costos fijos de salida como por ejemplo contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación etc.

Interrelaciones estratégicas, son las que se dan dentro de la organización con otras áreas como la capacidad de marketing, acceso a mercados financieros. Estos hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector.

3.2.1.3 Presión proveniente de productos sustitutos

En un sentido general todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios.

La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria. Por ejemplo, aunque la publicidad realizada por una compañía quizá no baste para afianzar la posición de la industria contra un sustituto, seguramente mejoraría si todos los miembros llevan acabo una publicidad fuerte y sustentada. Argumentos similares se aplican a la respuesta conjunta en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad de los productos.

Los sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que:

1.- Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.

2.- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño.

3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores juegan un papel muy importante en la industria y este poder se ve reflejado cuando obligan a la industria a reducir sus precios o bien buscan la obtención de una mejor calidad o servicios. Algunas de las condiciones que se presentan mediante el poder de negociación de los compradores son:

Si el grupo compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

Si los productos que compra el grupo de compradores a la industria representa una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.

Si los productos que el grupo adquiere en la industria son Standard o indiferenciados.

Cuando los compradores tienen toda la información es decir conocen perfectamente la demanda, los precios del mercado e incluso los precios del proveedor.

3.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores radica en términos de incrementos en los precios, en disminuir la calidad ofrecida de los bienes o servicios. Por ejemplo cuando incrementan los precios las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato.

Algunas de las condiciones que se cumplen con el poder de los proveedores son:

El grupo esta formado por pocas compañías y muestra mayor concentración que a la industria a la que le vende.

Los proveedores no están obligados a competir con productos sustitutos.

La industria no representa un cliente importante para los proveedores.

El producto de los proveedores es un insumo importante para sus compradores.

Los productos de los proveedores están diferenciados entre si o han acumulado costos cambiantes.

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

3.3 Estrategias competitivas genéricas

Para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel particular más general identificaremos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizadas en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. (Porter 2004)

Estrategias genéricas

- 1.- Liderazgo en costos
- 2.- Diferenciación
- 3.- Enfoque o concentración

En el siguiente capítulo podremos observar como las estrategias genéricas son aplicables a las circunstancias presentadas en los sectores, así como también es importante considerar la recomendación del autor al referirse sobre lo difícil que resulta hacer una mezcla de estas estrategias, recomendando optar por sólo una, sin embargo para llevar a cabo alguna de ellas en forma eficaz se requiere de un compromiso total y acuerdo de apoyo organizacional.

3.3.1 El liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directores no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

La posición de bajos costos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio de la industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporcionan una defensa contra la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significa seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disparado sus utilidades en la lucha, la protege frente a los compradores poderosos, porque estos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada de a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque este será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Además de lo antes descrito para que la organización logre un liderazgo en los costos globales se hace necesario tener un acceso preferencial a las materias primas, diseñar productos de fácil manufactura, atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de generar volumen así como también la inversión en equipo moderno, sin embargo el contar con este liderazgo permitirá en el futuro contar con altos márgenes de utilidad que nos permitirá la reinversión como un requisito para mantener la posición de costos bajos.

3.3.1.1 Riesgos del liderazgo en costos globales

Los riesgos a los que se puede correr adoptando esta estrategia son las cargas que se impone a la compañía para mantener la posición mediante la reinversión en equipo actualizado, economizar en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de productos y estar al día con los adelantos tecnológicos o la imitación fácil de algunos competidores que cuenten con los recursos para invertir en equipos modernos, la pérdida de atención en mercadotecnia y no percibir a tiempo los cambios que requiera los productos o servicios en el momento y por último la inflación en los costos reduce la capacidad de la compañía para mantener su diferencial en precios.

3.2 Diferenciación

Esta estrategia consiste en hacer que el producto o servicio sea diferente al de la competencia por medio de un diseño o imagen única en el mercado, en la tecnología empleada, en las características propias del producto, en el servicio al cliente, en las redes de distribución.

Según Porter (2004) la estrategia de diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto establece una posición defendible para alcanzar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta al liderazgo en costo. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y por que disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y

a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además del poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares, por tanto son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

3.3.2.1 Riesgos de la diferenciación

La estrategia de diferenciación esta también expuesta a algunos riesgos como el diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca, es decir que a cambio de grandes ahorros los clientes pueden estar dispuestos a sacrificar algunas características, algunos servicios o bien la imagen del producto.

Otro de los riesgos es que puede desaparecer la necesidad del factor de diferenciación de los clientes cuando se vuelven más sofisticados. O la imitación aminora la diferenciación a medida de que maduran los mercados.

3.3.3 Estrategia de enfoque o de alta segmentación

Esta estrategia busca concentrar sus esfuerzos en un grupo de clientes o en alguna área geográfica específica, al contrario que la diferenciación y los costos bajos que son estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta estrategia se enfoca ofrecer un servicio excelente a un determinado grupo de clientes, es decir parte del hecho de poder ofrecer un mejor servicio a un determinado nicho de mercado que la empresas que compiten en mercados más extensos. De esta manera se diferencia al satisfacer de mejor manera las necesidades de un mercado específico. Las empresas que logran implementar esta estrategia adecuadamente logran mayores rendimientos que el promedio del sector, y de la misma forma que las estrategias de bajos costos y de diferenciación esta es una estrategia que permite defenderse de las cinco fuerzas del competitivas, siendo una ventaja para la de concentración que sirve además para

seleccionar a los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos en donde la competencia es más débil.

3.3.3.1 Riesgo de la estrategia de enfoque o concentración

De acuerdo a Porter (2004). La estrategia de enfoque entraña otra serie de riesgos:

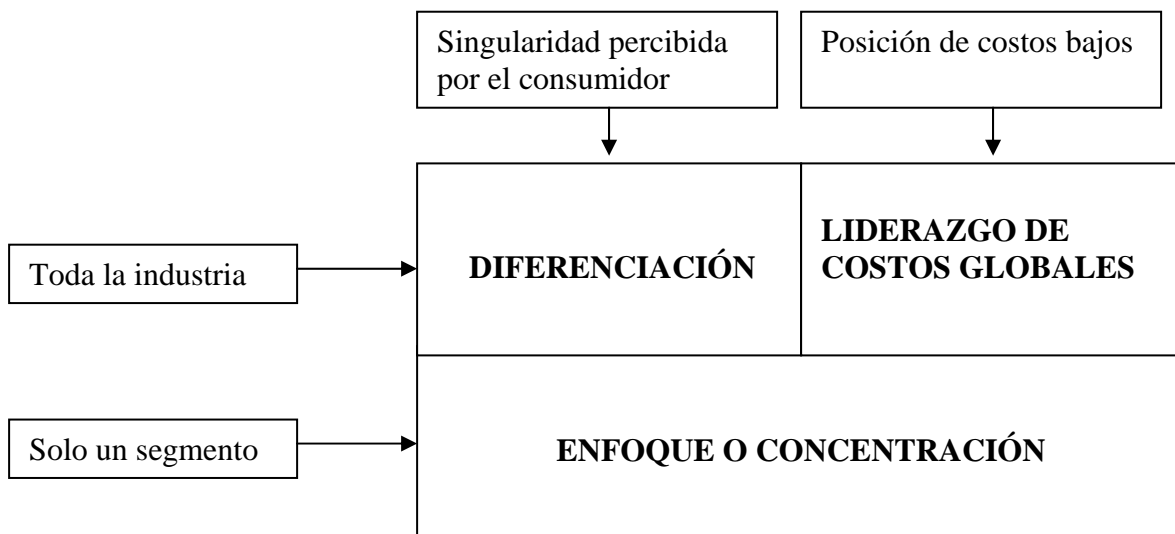
-El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costo logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida en ella.

-Se reduce la diferencia en los costos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado general.

-Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía enfoque.

Figura 8: Estrategias genéricas de Michael Porter

VENTAJA ESTRATÉGICA



Fuente: Michael E. Porter (2004) Estrategia competitiva (Trigésima cuarta reimpresión), Editorial CECSA

3.4 Otros requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales. Para implementarlas bien se requiere de varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos de ahí que se necesite un compromiso sostenido de una de las estrategias como objetivo primario si se quiere alcanzar el éxito. Ver tabla 4

Tabla 4 Requerimientos de las estrategias genéricas

Estrategia Genérica	Habilidades Recursos y Requerimientos comunes	Necesidades organizacionales comunes
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. Habilidades de ingeniería de procesos. Supervisión meticulosa de mano de obra. Productos diseñados para facilitar la manufactura. Sistema barato de distribución.	Riguroso control de costos. Informes frecuentes y detallados de controles. Organizaciones y responsabilidades bien estructuradas. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing. Ingeniería de productos. Estilo creativo. Gran capacidad de investigación básica. Liderazgo tecnológico o en calidad. Cooperación incondicional de otros canales.	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo de productos. Medición subjetiva de incentivos en lugar de medidas cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada. (científicos o personas creativas)
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Michael E. Porter (2004) Estrategia competitiva (Trigésima cuarta reimpresión), Editorial CECSA

3.5 La cadena de valor y la ventaja competitiva

Según Porter (2001) la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de las fuerzas tan disparatadas como un sistema de distribución de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas altamente superior. La diferenciación puede originarse de factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de materia prima de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de productos superior.

Es decir hacer el análisis de las actividades desarrolladas dentro de la organización se hace necesario para determinar la forma en que se desempeñan e interactúan. Y entonces encontrar la ventaja competitiva que le permita estar a la organización un paso delante de la competencia.

La cadena de valor de las empresas en un mismo sector puede ser demasiado parecida a las cadenas de sus competidores, con frecuencia difieren unas de otras y en consecuencia estas diferencias representan una fuente clave de la ventaja competitiva.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer su precio superior por medio de la diferenciación.

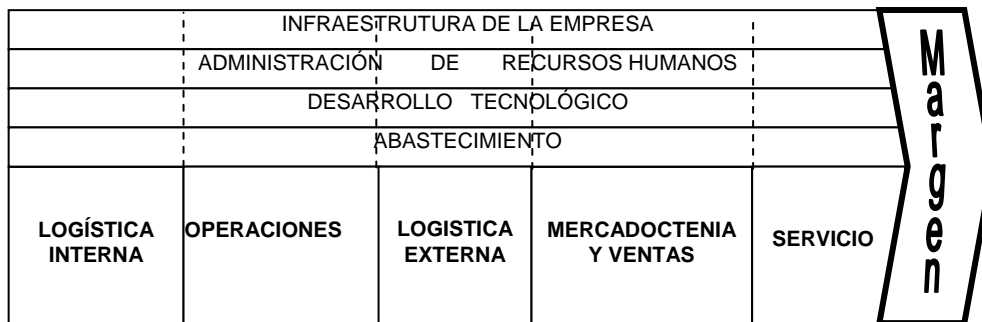
La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

3.5.1 identificación de las actividades de valor

Las actividades de valor se dividen en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo, las actividades primarias son las que están implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador; así como también el servicio postventa. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si. En las que se encuentran los insumos comprados, tecnología y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como al apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresas no esta asociada con actividades particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Cada actividad es desempeñada en combinación y esto determinará si el costo de la empresa es alto o bajo en relación con la competencia. Como se realice cada actividad de valor determinará que tanto se cubren las necesidades del comprador y en consecuencia a la diferenciación con la competencia. El hecho de comparar las cadenas de valor de los competidores permite determinar las diferencias y ayudan a identificar la ventaja competitiva, como se muestra en la figura 9.

Fig. 9. Subdivisión de la cadena de valor genérica.



Fuente: Porter, Michael (2004). Ventaja Competitiva (4 reimpresión). México: CECOSA

3.5.1.1 Actividades primarias

Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, y se divide en varias actividades distintas que depende del sector industrial y de la estrategia de la empresa.

Logística interna: Esta conformada por actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de proveedores.

Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa: Actividades tales como almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operaciones de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas: Son las actividades por medio de las cuales los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.

Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

En cualquier empresa cada actividad estará presente en cierto grado y serán relevantes en la ventaja competitiva dependiendo del sector industrial en el que se desarrolle.

3.5.1.2 Actividades secundarias

Las actividades de apoyo se dividen en cuatro categorías genéricas y a su vez estas actividades se pueden subdividir en varias actividades de valor distintas y que son específicas para cada sector industrial.

El abastecimiento: Esta actividad se refiere a los insumos usados en la cadena de valor de la empresa, que incluyen materias primas, provisiones, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Estos están comúnmente relacionados con las actividades primarias, están también relacionados con las actividades de apoyo, como lo puede ser por ejemplo los insumos comprados en el desarrollo de tecnología.

Desarrollo de tecnología: Cada actividad de valor representa tecnología ya sean los conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología apoya a diferentes actividades de la cadena de valor, como los son las telecomunicaciones en las entradas de pedidos. El desarrollo de la tecnología es importante en para obtener una ventaja competitiva en todos los sectores.

Administración de recursos humanos: Las actividades de valor consisten en actividades implicadas en la búsqueda, contratación, desarrollo y compensaciones el personal. Respalda tanto actividades primarias como las de apoyo. Esta actividad afecta la ventaja competitiva de cualquier empresa ya que su papel consiste en determinar las

habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar al personal.

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa consiste en actividades tales como la administración general, planeación, finanzas, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura a diferencia de otras actividades apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

3.6 La Hipercompetencia

La hipercompetencia describe un ambiente de cambio intenso en el cual los competidores flexibles e innovadores se introducen a los mercados fácil y rápidamente, reduciendo las ventajas de la fuerte competencia ya establecida.

La hipercompetencia representa un cambio fundamental en la forma de pensar al hacer frente a estos cambios, de esta forma ninguna ventaja competitiva puede ser sustentable, toda ventaja competitiva se aminora. Por lo tanto, en estas circunstancias la compañía debe tratar activamente trastornar sus propias ventajas y las de los competidores. Los esfuerzos para mantener las ventajas en el actual ambiente de negocios pueden realmente debilitar la competitividad de la empresa (D'Aveni, 1998)

La hipercompetencia en la actualidad no solo esta obligando a hacer cambios en la forma de hacer negocios en sectores determinados, existen evidencias que de que la hipercompetencia se presenta tanto en los sectores de alta tecnología, como lo comentó Bill Gates en una entrevista a la revista Business Week en 1993, " este es un mercado hipercompetitivo. La dimensión no es el factor positivo en este negocio, la inteligencia si lo es " el éxito no depende tanto de la dimensión de la compañía si no el de cambiar de forma dinámica a la siguiente ventaja. Por su parte Robert Crandall director general de American Airlines, comento en un artículo en 1992 para la revista Business Week " este sector de negocios es competitivo de una forma sumamente intensa, vigorosa, severa y brutal ". El éxito de American Airlines radica en cambiar rápidamente de una ventaja a otra.

En los siguientes capítulos podremos observar como las industrias a través de una serie de acciones y reacciones a las que les llamaremos interacciones estratégicas dinámicas, estas interacciones estratégicas dinámicas se examinarán mediante cuatro campos de la competencia: en el costo y la calidad, en la elección del momento oportuno y el conocimiento, en la creación y la destrucción de las fortalezas y en la acumulación y la neutralización de los recursos financieros. En seguida se describen los cuatro campos de la hipercompetencia.

3.6.1 La competencia mediante las ventajas de costo-calidad

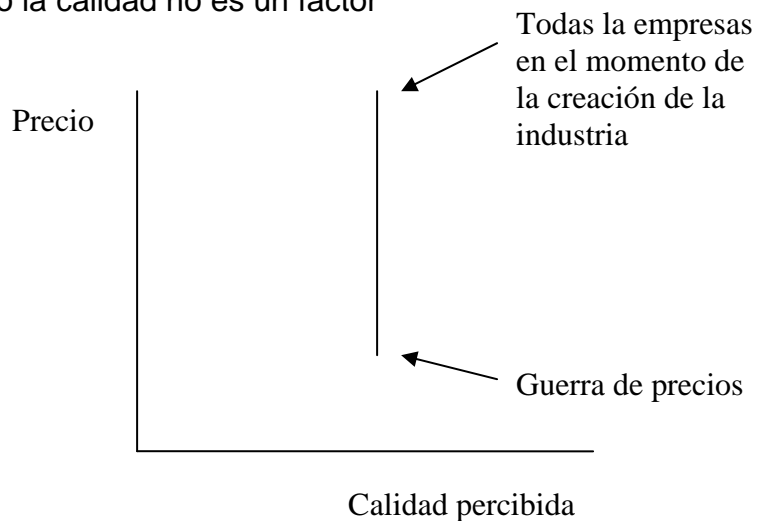
El costo y la calidad son las bases del posicionamiento competitivo. Tal como se mencionó, Porter identificó tres estrategias genéricas que se basan en las ventajas de costo y calidad: la estrategia de liderazgo en el costo total, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque. La estrategia de liderazgo en costo consiste en ofrecer un producto comercializado en grandes cantidades, a un costo bajo y de baja calidad, la estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un producto de alta calidad a un precio superior y la estrategia de enfoque tiene como objetivo el de ofrecer un producto a un precio superior, a un nicho de mercado más pequeño con una definición especial de lo que es la alta calidad.

Kenichi Ohmae (citado en D'Aveni, 1998) demuestra una forma sistemática para buscar estrategias con la finalidad de mejorar el margen y el volumen mediante el costo y la calidad, Ohmae desarrollo un programa para abordar la cuestión de cómo es posible incrementar la rentabilidad de cierto producto. El diagrama consiste en una serie de decisiones que se requiere tomar para al definir como incrementar las utilidades, la primera alternativa para incrementar las utilidades consiste en bajar los costos de los productos, subir los precios o incrementar el volumen, se decide subir los precios, se puede hacer subiendo el precio del mercado o reduciendo el margen a los distribuidores. Es posible aumentar el volumen de las ventas al elevar la participación del mercado, al ampliar el segmento del mercado o al cambiarse a nuevos mercados. De esta manera cada decisión conduce hacia un conjunto de nuevas alternativas, y por último a un conjunto de acciones para mejorar la calidad o para reducir el costo.

3.6.2 La guerra de precios

A diferencia de otras acciones competitivas de más larga duración, es posible copiar rápido los cambios en los precios, las guerras de precios generan utilidades sólo si se es capaz de mantener los costos bajos durante el tiempo que se mantenga en esta línea de precios, y se corre el riesgo de generar grandes pérdidas, ya que, una vez que se expulsa del mercado a las compañías más débiles, las compañías que sobre pasaron esta situación no pueden recuperar las pérdidas generadas en este periodo, subiendo los precios al termino del mismo. Si los clientes no son leales a ninguna marca. Cualquier aumento posterior al precio llevara al cliente a cambiar de marca.

Figura 10: Cuando la calidad no es un factor

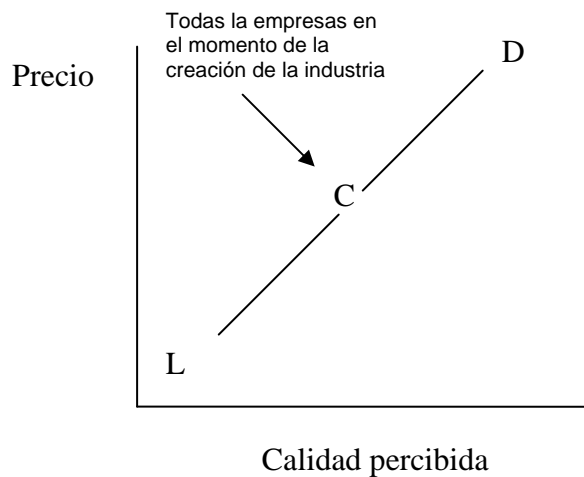


Fuente : Richard D´Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998

3.6.3 Posicionamiento de la calidad y el precio

Para escapar de la guerra de precios, las empresas se distinguen mediante la calidad precio. Algunas empresas cambian del punto (C) a lo que Richard D'Aveni llama la posición del fabricante de precio bajo, es decir al punto (L), que ofrece un precio más bajo y un producto de menor calidad, o bien a la posición (D), que ofrecen un producto superior a un precio más alto.

Figura 11: Posicionamiento de la calidad y el precio



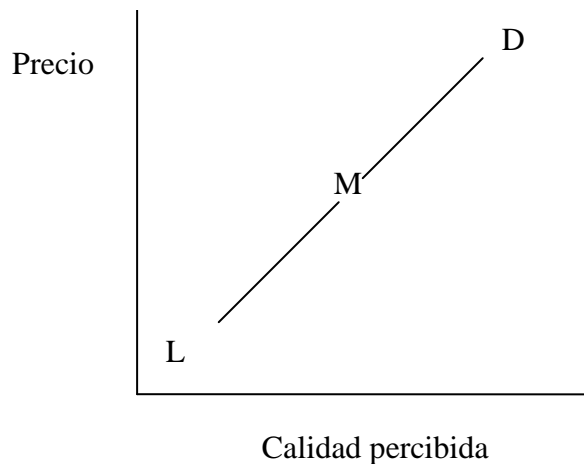
Fuente : Richard D'Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998

Ejemplo: Mediante la integración vertical descendente, Kimberly- Clark se transformo de una pequeña maderera a una compañía que produce productos para el consumidor; diferencio marcas específicas de papel para baño, toallas sanitarias y pañales desechables. La compañía se salio de la guerra de precios de la industria de bienes de consumo de papel y de pulpa de madera y entró a mercados más estables en donde pudo competir tanto en calidad como en precio.

3.6.4 La posición intermedia

La forma más simple de vencer a las empresas en la posición D o L, es colocarse en la posición intermedia (M), esta posición es buena siempre y cuando se pueda ofrecer el mismo valor que la D o L, esta posición se vuelve estratégica ya que se puede captar clientes que buscan una calidad ligeramente superior y también a clientes del extremo superior que buscan precios ligeramente más bajos. Es importante considerar que estar en la posición de en medio puede ser peligroso, ya que las organizaciones que se encuentran en las posiciones de los D y L pueden lanzar un ataque por ambos frentes a las empresas que se encuentra en la posición M y presionarlas por ambos lados.

Figura 12: Posición intermedia

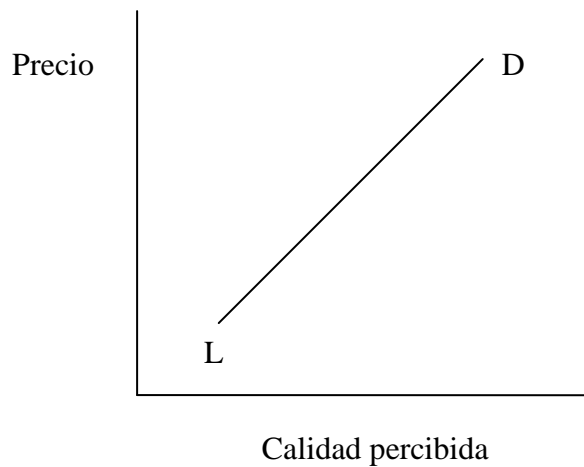


Fuente : Richard D´Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998

3.6.5 Cubrir todos los nichos

La estrategia consiste en que la empresa pueda ofrecer productos o servicios a través de la línea, desde L hasta D, para ello es necesario contar con la infraestructura necesaria para hacerlo. Esta estrategia tiene sus ventajas pero esta expuesta a ser vencida por que es muy difícil que una empresa ataque de manera exitosa todos los nichos, ya que en cada uno de los segmentos puede haber características muy específicas.

Figura 13: Cubrir todos los nichos

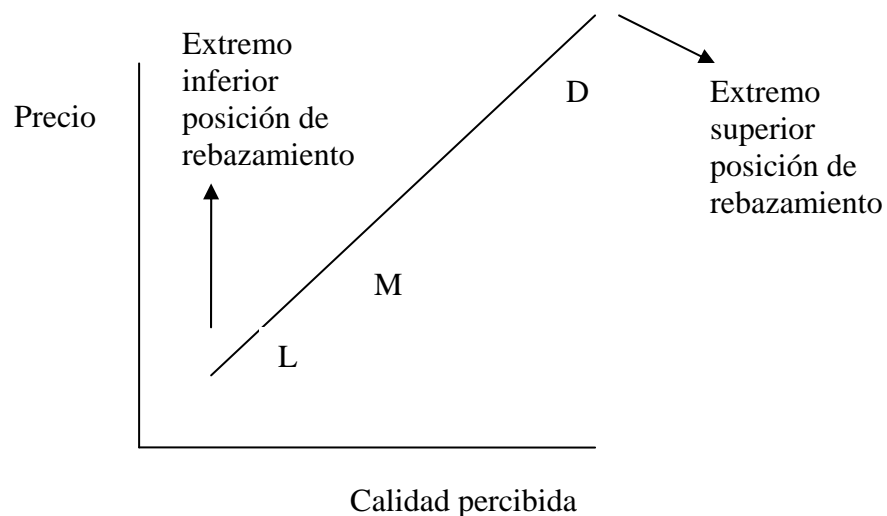


Fuente : Richard D´Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998

3.6.6 Rebasamiento de la competencia y creación de nichos de mercado

Aun cuando es posible seguir una estrategia de línea completa, el hecho de cubrir el mercado no impide la entrada de competidores. Mientras que el fabricante de toda la línea está obligado a ver toda la situación, los jugadores pequeños pueden entrar enfocándose a los pequeños segmentos de mercado. En caso de que haya espacio suficiente para expandirse en un solo segmento del mercado. Algunas otras compañías optarán por apoderarse del extremo superior o inferior que no cubrió el fabricante de toda la línea. (Ibid)

Figura 14: Entrada típica al mercado y/o creando un nicho



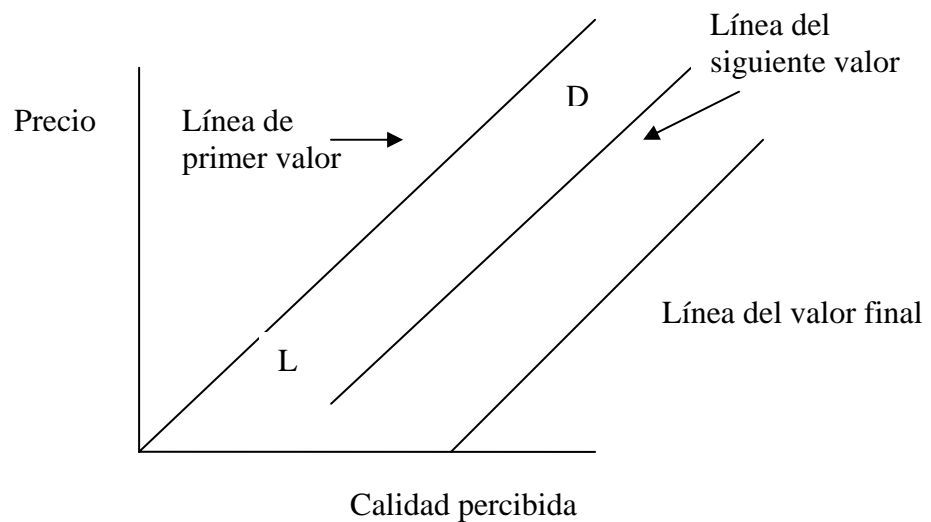
Fuente : Richard D'Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998,

3.6.7 El acercamiento hacia el valor final

En algunos casos los productos creados para crear nichos de mercado o rebasar los productos ya existentes, se apoderan de nichos que se traslapan con los ya existentes, esto ocasiona que las compañías que ya existen reaccionen ofreciendo mejores beneficios a los clientes ya sea bajando el precio o mejorando la calidad, esto conduce a la siguiente interacción estratégica dinámica: el acercamiento hacia el valor final.

El valor final es lo que los economistas llaman " la competencia perfecta " es el nivel en que todos los contendientes son conducidos a niveles similares de precio y calidad. (Ibid)

Figura 15: Desplazamiento hacia el punto de ofrecimiento del valor final



Fuente : Richard D´Aveni, Hiper-competencia : como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos, editorial CECSA, México, 1998

3.7 Cómo vencer a la competencia mediante las ventajas de oportunidad de conocimientos

En el apartado anterior se definió como en el ciclo de competencia en el área de precio – calidad tiende a llevar a las empresas hacia un punto de valor final. Las empresas pueden escapar de esta tendencia saltando de nuevos mercados a nuevos niveles de calidad que no estén tan perfeccionados. Estos saltos por lo general son el producto de las ventajas de oportunidad y conocimientos. Se crea una ventaja de oportunidad mediante habilidades que le permiten a una organización ser el primer incursor. Una ventaja de conocimiento es el conocimiento tecnológico y otro un nuevo método para hacer negocios que le permita a la empresa crear un producto nuevo o un mercado completamente nuevo.

Llegar primero al mercado con un producto o servicio innovador puede ser una estrategia extremadamente poderosa. La duración y los beneficios de ser los primeros en llegar al mercado dependen de la reacción de los competidores mediante el copiado o el reemplazo de nuevo productos o servicios similares o sustitutos.

A continuación se analizan distintas estrategias que se pueden usar tanto para el beneficio de las acciones de entrar en el momento oportuno y del conocimiento.

3.7.1 Capturar las ventajas del primer incursor

Una compañía tiene como alternativa para toda acción estratégica actuar primero o esperar. El hecho de entrar primero a un mercado maduro pone a la compañía frente a una competencia intensa, y los mercados más accesibles son aquellos que aún no existen o que están sin explotar. Las ventajas de ser el primer incursor son:

Intervalos de respuesta: Se refiere al tiempo que le toma a los competidores seguidores llegar al nuevo mercado.

Economía de escala: Los primeros incursores tienen tiempo para crear economías de escala, si abastecen a mercados significativamente extensos.

Reputación y costos cambiantes: Implica el establecer la lealtad a la marca y que los clientes compren los productos líderes de mercado.

Publicidad y sobrecarga de los canales de distribución: Para cuando llegue la competencia les sea más difícil encontrar espacio en los medios de comunicación, así como redes de distribución.

Efectos de la base de usuarios: Al llegar primero el innovador puede establecer la norma y crear una base de usuarios estable y extensa.

Aprendizaje del fabricante: Al bajar la producción y la curva de la experiencia de la tecnología más rápido que la competencia.

Tener prioridad de los bienes escasos, los primeros incursores tienen elección sobre algunos recursos como terrenos, espacios en los anaqueles en los supermercados etc.

Para ser eficaces los primeros incursores deben de desarrollar algún conocimiento especial que incluya lo siguiente: habilidades para innovar, conocimiento del cliente, habilidades para penetrar en el mercado y habilidades flexibles de fabricación. (Ibid)

3.7.2 Los seguidores imitan y mejoran

Si las ventajas de los primeros incursores son débiles se puede no contar con las barreras necesarias para evitar la imitación. Los riesgos del primer incursor pueden minimizarse siendo un seguidor cercano, con frecuencia los imitadores sacan más provecho que la compañía innovadora debido a que los costos de copiar las innovaciones son más bajos que los de desarrollo inicial del producto servicio y que pueden evitar los errores que cometen los primeros incursores. Pero para que la estrategia del seguidor funcione, este tiene que ganar la participación del mercado antes que el primer incursor haya tomado el control del mercado. Otro de los aspectos importantes es el tiempo que llevará copiar o imitar ya que si el producto requiere tiempo y costos altos, puede llevarles más tiempo a los seguidores para entrar al mercado. Algunas estrategias que usa el seguidor son: la imitación pura, agregar

características adicionales a los productos o servicios, crear modelos menos costosos para segmentos del mercado específicos, crear productos ligeramente diferentes, crear elementos que le den marca al sustituto y crear productos compatibles más económicos.

Crear impedimentos para la imitación

Los primeros incursores pueden actuar antes que lo imitadores al utilizar las estrategias antes mencionadas antes de que los seguidores lo hagan; sin embargo con frecuencia no lo hacen.

Al desarrollar y comercializar sus productos y servicios los primeros incursores, con frecuencia crean obstáculos para los imitadores. Existen varios impedimentos principales para la imitación, como lo son los precios disuasivos, información secreta o los conocimientos, las economías de escala, las relaciones contractuales con los proveedores, las patentes, los costos cambiantes y lo permisos restrictivos. (Ibid)

3.8 Esferas de acción de la competitividad

Fajnzylber (1988) menciona que en el mercado internacional compiten no sólo empresas. Se confrontan también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros.

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales (O. Rosales, 1990).

La competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. La eficiencia pasiva no es la experiencia de países como Corea, que ha tenido un buen desempeño en la economía mundial. Leyes, costumbres,

lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la competitividad y del Comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad (C. Bradford, 1991).

La competitividad aparece como una mezcla de:

Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.

Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.

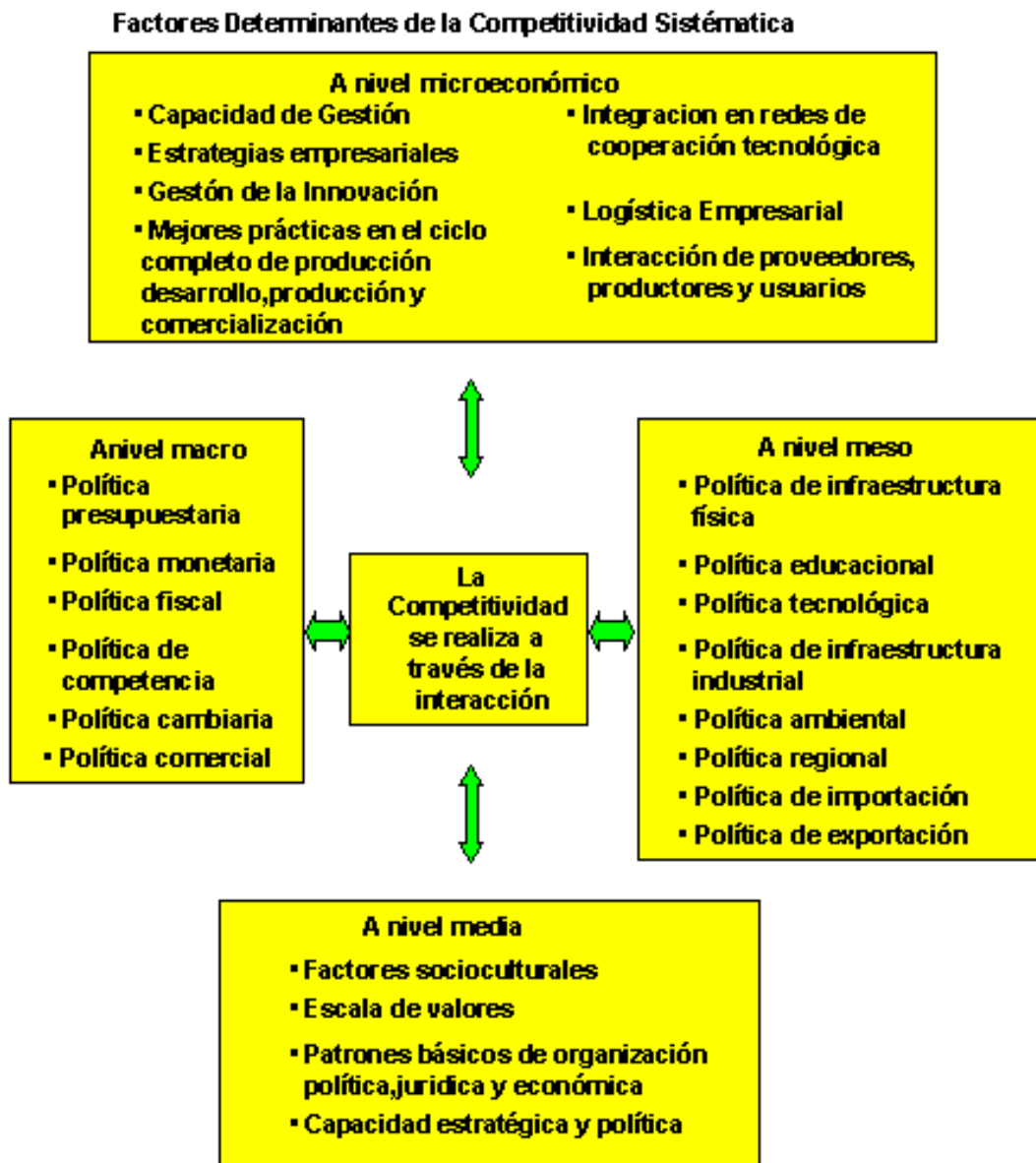
Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo (G. Müller, 1995).

La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: El nivel micro de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el que se llama nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica (K. Esser, et al, 1996).

Dentro de la competitividad industrial, la competitividad entre sectores, también, es dinámica y compleja, por tratarse de bienes o servicios con características

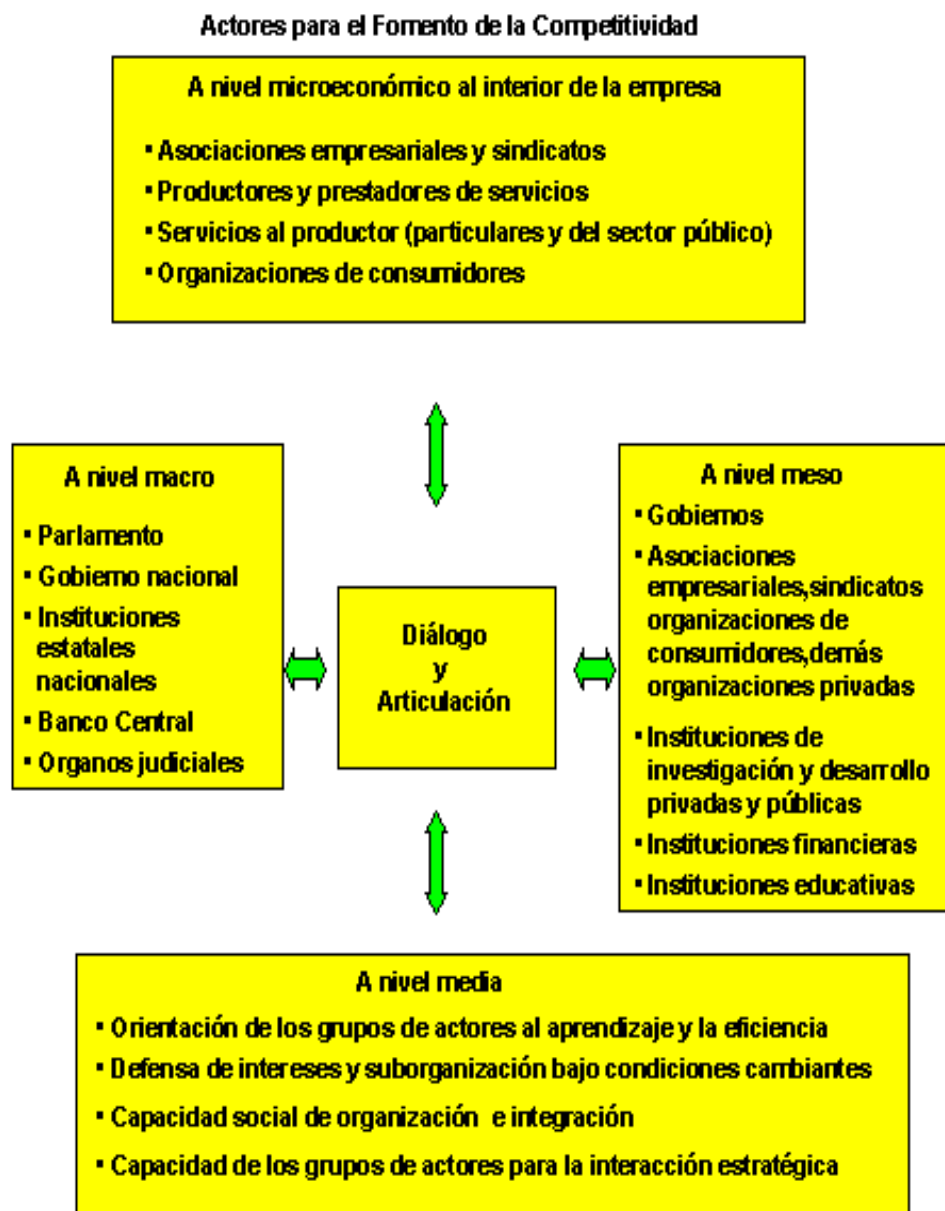
mucho más específicas que buscan de manera profunda la efectividad hacia el cliente.

Figura: 16 Factores determinantes de la competitividad sistemática



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, 1996.

Figura: 17 Factores para el Fomento de la Competitividad



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messner y J. Meyer-Stamer, 1996.

3.9 Causas de la competitividad

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; entre las que podemos encontrar la globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros, así como la proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.

Por otra parte la diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento. Otro aspecto fundamental es el acortamiento de los ciclos de producción.

La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas. Debido a estos 5 factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

Niveles de competitividad

En economía de la empresa nos centramos principalmente en la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no podemos olvidar que debe existir también competitividad a unos niveles macroeconómicos; y son tres:

Competitividad del país: Incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las

empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.

Competitividad de la región: En donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, que también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.

Competitividad de la propia empresa: La capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.

Principios de competitividad

Es importante considerar los siguientes principios relativos a la competitividad.

Mantenerse en la cima de las tendencias: mantener la empresa sobre el pulso del cambio.

Llegar a ser un campeón del cambio: Prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.

Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores: los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promueva, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.

Pensar globalmente, actuar localmente: La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.

Innovar: Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.

Inversión en tecnología, gente, y capacitación: El dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.

Luchar contra la complacencia del éxito: El éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano (Ibid).

Estrategias para alcanzar competitividad

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son:

Liderazgo general en costos: Consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.

Diferenciación del producto: Si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: Mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

Enfoque o alta segmentación: La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la misma sería que tuviese las tres

Características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una organización medianamente competente.

El factor humano dentro de la competitividad

Se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes:

- En los patrones de comportamiento.
- En las actitudes personales.
- En la adaptación social.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

Etapas de la competitividad

La evolución ascendente de la competitividad se puede dividir en cuatro etapas:

Etapa incipiente: Donde la competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente; actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa aceptable: Nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia; los principios de competitividad se aplican aceptablemente; el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

Etapa superior: Buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa sobresaliente: Muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social.

Según Michael Porter, en cualquier sector las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

a) Competidores existentes: Son los que venden producto o servicios similares a los de la empresa.

b) Competidores potenciales: Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas para entrar el mercado.

c) Amenazas de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que sirven para la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente, este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad-precio.

d) La fuerza negociadora de clientes o proveedores: Los compradores mantienen un determinado poder negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en precios, condiciones de pago etc.

E) Poder de negociación de los proveedores: El poder de los proveedores frente a la empresa radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad o limitar la cantidad vendida.

3.10 La tecnología

Si una compañía puede descubrir una tecnología más eficiente para ejecutar una actividad que sus rivales, entonces ganará una ventaja competitiva.

Porter (2004) menciona que todas las empresas utilizan una gran cantidad de tecnología, a pesar de que una o más pueden dominar el producto o el proceso de producción. La importancia de la tecnología en la competencia no depende de su valor científico ni de su prominencia en el producto físico. La tecnología es importante para ella si afecta mucho la ventaja competitiva o la estructura de la industria.

Badaway (1997) menciona que la tecnología es el conocimiento de cómo hacer las cosas, y es vista como el sistema por el cual la sociedad satisface sus necesidades y deseos, esta consiste en el conocimiento de cómo aplicar las ideas para crear o modificar cosas útiles o procesos donde la ciencia puede dar resultados satisfactorios, gran parte de los esfuerzos hechos en materia de tecnología se han logrado en el campo físico como el mejoramiento de materiales simplificaron de los métodos de trabajos a través de incrementar la velocidad de las máquinas, reduciendo el espacio de las instalaciones y substituyendo materias primas entre otros.

Tecnología y Cadena de Valor.

Todas las empresas utilizan gran cantidad de tecnologías. Cuando se basa en algún tipo de tecnología, a pesar de que una o más pueden dominar el producto o proceso de producción. La importancia de la tecnología en la competencia no depende de su valor científico ni de su prominencia en el producto físico. Cualquiera de las que utiliza una firma puede influir decisivamente en la competencia. La tecnología es importante para ella si afecta mucho en la ventaja competitiva o la estructura de la industria (Porter, 2004).

La cadena de valor es la herramienta fundamental para conocer la función de la tecnología en la ventaja competitiva. Una empresa, como un conjunto de actividades, es un conjunto de tecnologías. La tecnología se halla en toda actividad de valor y el cambio tecnológico afecta a la competencia por su impacto de hecho cualquiera de ella.

Toda actividad relacionada con valores aplica a alguna tecnología para combinar los insumos y recursos humanos a fin de generar algún producto. Esa tecnología puede ser trivial como un simple conjunto de procedimientos de personal o incluir algunas disciplinas científicas o subtecnologías.

La tecnología también se encuentra en los insumos que se utilizan en cada actividad de valor, tanto en los insumos consumibles como en los bienes de capital. La tecnología no

solo interviene en las actividades primarias, sino también en las de apoyo. Los avances tecnológicos en los sistemas de información ofrecen la oportunidad de revolucionar las compras, modificando los procedimientos y facilitando la obtención de nexos con los proveedores. La administración de recursos humanos recurre a la investigación y a tecnologías de la motivación para impartir capacitación.

La tecnología de los sistemas de información es particularmente perceptible en la cadena de valor, puesto que toda actividad crea y utiliza información. Esta tecnología influye mucho en los nexos entre actividades de todo tipo, porque para coordinarlos y optimizarlos.

Otra tecnología muy común en la cadena de valor es la administrativa o de oficina, porque ambas funciones han de efectuarse como parte de muchas actividades relacionada con valores.

La tecnología puede relacionarse en varias actividades de valor y en esto se fundan un gran fuente de nexos dentro de la cadena; la tecnología de producto esta ligada a la del mantenimiento de un producto, mientras que la de componentes esta vinculada a la tecnología global del producto. Una tecnología cambiante en una actividad requerirá reconfigurar radicalmente la cadena de valor.

En conclusión, la tecnología aparece en todas las áreas y depende en parte de los canales del cliente y de la tecnología de los proveedores. Por eso el desarrollo tecnológico comprende áreas fuera de los límites tradicionalmente establecidos para la investigación y el desarrollo, y abarca ante todo a proveedores y clientes. En diversos grados, algunas integradas en la cadena de valor son específicas de una industria, pero no de muchas. La automatización de oficinas y el transporte son áreas donde las tecnologías críticas no son en gran medida propias de la industria. En consecuencia, el desarrollo tecnológico importante para una empresa ocurre en otras industrias.

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo a lo descrito en los capítulos 2 y 3, las empresas deben de contar con diversas estrategias que permitan estar un paso al frente de sus competidores, de tal manera, que estas actividades permitan una práctica pertinente de su actividad de negocios; esto de acuerdo a las estrategias propuestas por diferentes autores, lo que les permitiría ser competitivos en el mercado. Por otro lado, se debe tener una clara orientación de los esfuerzos empresariales no solo al producto o al desempeño de las ventas, hoy en día y de acuerdo a los cambios en el mercado, se tiene que poner énfasis a lo que los consumidores esperan de las marcas para elegir las de su preferencia. El análisis de los elementos del mercado conduce a tener una clara visión de las estrategias que las organizaciones deben estar implementando.

En la actualidad, Unilever cuenta con una fuerza de promotores en las farmacias independientes que realizan una serie de actividades como dar a conocer las innovaciones, realizar algunas actividades promocionales con determinados clientes y mantener una guía de acomodo en las farmacias de acuerdo al planograma establecido para cada una de las categorías; sin embargo, no cuenta con un plan de mercadeo definido para las farmacias, lo que en cierta medida esta afectando el desempeño de sus marcas en este canal dentro de la organización. Así, el problema se enuncia como sigue.

4.1 Planteamiento del problema.

Actualmente se observa que el plan de mercadeo de Unilever no ha funcionado pertinentemente respecto a las asociaciones de farmacia como una estrategia competitiva de enfoque en el sector de productos de Cuidado Personal.

4.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un plan de mercadeo mediante el análisis de la mezcla de mercadotecnia para mejorar la estrategia competitiva de enfoque dentro del sector de productos de Cuidado Personal.

4.2.1 Objetivos Específicos

Describir las características del sector farmacéutico y del canal de farmacias en el valle de México.

Caracterizar los elementos del plan de mercadeo con base en la mezcla mercadológica a partir de su conceptualización dentro de la Mercadotecnia.

Establecer las características de las estrategias competitivas dentro del modelo de Porter dirigida especialmente al enfoque en los sectores industriales.

4.3. Preguntas de investigación

Pregunta General

¿Cuáles son los factores a considerar en un plan de mercadeo para mejorar la estrategia competitiva en el sector de productos de Cuidado Personal?

Preguntas específicas

¿Cuáles son las características del canal farmacéutico en los productos de Cuidado Personal?

¿Qué características tiene la mezcla mercadológica para establecer un plan de mercadeo?

¿Qué características tiene la estrategia de enfoque para la competitividad de las empresas?

4.4 Inferencia

El plan de mercadeo en el canal farmacéutico permitiría mejorar la estrategia competitiva de enfoque de una empresa.

4.4.1 Variables y Operacionalización

Las variables de estudio en esta investigación permitirían que Unilever de México cuente con un plan de mercadeo para mejorar la estrategia competitiva. Estas variables están definidas y operacionalizadas en las tablas 5 y 6; la primera se basa en factores que se deben de considerar en la propuesta de plan de mercadeo tomando en consideración la mezcla de mercadotecnia en el marco teórico presentado en el capítulo 2, que sirvieron para definir las acciones pertinentes, mientras lo que se refiere a las diferentes acciones que podemos adoptar para mejorar la estrategia competitiva lo podemos encontrar en las estrategias presentadas en el capítulo 3.

Tabla 5 Plan de Mercadeo

Variable 1 Plan de Mercadeo		
Definición Conceptual: Es el sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para lograr los objetivos organizacionales (Willian Stanton, 2004)		
Definición Operacional : El plan mercadeo es un proceso cuyas actividades deben de estar enfocadas a planear los productos satisfactorios de los clientes a través de la promoción, distribución, precio, producto y plaza.		
Dimensiones	Indicadores	Items
PROMOCIÓN	Comunicación	1.-Con que frecuencia obtiene información clara y precisa respecto a las promociones que ofrece Unilever? 2.-¿En que grado la comunicación respecto a las marcas de Unilever presentadas por los diferentes medios (TV, Radio, Revistas) genera algún impacto positivo en las ventas de su negocio?
	Alineada al formato	3.-¿En que grado considera que las promociones que consisten en ofertas armadas son las adecuadas para el canal farmacéutico? 4.-¿En que proporción considera que los folletos son realmente un medio generador de ventas para la farmacia?
	Impacto	5.-¿Con que frecuencia las promociones le permiten realmente generar un incremento en sus ventas?
DISTRIBUCIÓN	Entregas a tiempo	6.-¿Con que frecuencia el distribuidor entrega a tiempo los pedidos solicitados?
	Entregas completas	7.-¿Con que frecuencia el distribuidor (Nadro, Saba o marzan) cumple con las especificaciones de la orden de compra generada?
	Atención la cliente	8.- ¿En que grado considera que los vendedores de los distribuidores (Saba, Nadro o Marzan) cuentan con la capacitación necesaria en relación a los productos de cuidado personal (Conocen innovaciones, características de producto, Beneficios del producto etc.)? 9.- ¿Con que frecuencia el personal de los distribuidores (Saba, Nadro o Marzan) le resuelven los problemas presentados en su farmacia (Devoluciones, problemas de facturación, Etc.)?
PRODUCTO	Catalogo/Surtido	10.-¿En que grado el catalogo ofrecido por Unilever es el adecuado para su farmacia? 11.-¿Con que frecuencia Unilever se preocupa por ofrecer asesoria respecto al catalogo de productos que debe de manejar su farmacia?
	Empaque	12.- ¿En que grado considera que los empaques de los productos Unilever son atractivos para el consumidor?
	Calidad	13.- ¿En que proporción percibe a los productos de Unilever como productos de calidad?
PRECIO	Estrategia	14.- ¿En que grado considera que los precios ofrecidos por Unilever se ajustan a los del mercado? 15.- ¿En que grado considera atractivo el hecho de recibir mejores precios a mayores volúmenes de compra?
	Descuentos	16.- ¿Con que frecuencia considera a Unilever como una empresa que ofrece descuentos competitivos en comparación con su competencia?
	Rentabilidad/Margen	17.- ¿En que grado considera que la utilidad generada por las marcas de Unilever es la adecuada para su negocio?
PLAZA/ANAQUEL	Anaquele	18.- ¿Con que frecuencia Unilever le ofrece asesoria respecto a como administrar los espacios de anaquel? 19.- ¿Con que frecuencia los proveedores de productos de cuidado personal se preocupan por brindar asesoria respecto a como administrar el espacio en la farmacia? 20.-¿En que grado considera que sus clientes perciben a la farmacia con el lugar idóneo para hacer las compras de cuidado personal?

Elaboración Propia.

Tabla 6 Estrategia Competitiva

Variable 2 Estrategia competitiva		
<p>Definición Conceptual: Son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas : nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación de los proveedores, poder negociación de los compradores y productos sustitutivos, y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión (Porter, 2004).</p>		
<p>Definición Operacional : La estrategia competitiva se establece para hacer un análisis de la industria, para esto es necesario considerar las fuerzas competitivas ya que su entendimiento permitirá desarrollar una estrategia de mercadeo.</p>		
Dimensiones	Indicadores	Items
Riesgo de la entrada de nuevos competidores	Economías de Escala	21.- Con que frecuencia otros proveedores (Competencia de Unilever) le ofrecen mejores precios a mayores volúmenes de compra?
	Diferenciación de Producto	22.- ¿En que grado considera que los productos de Unilever le ayudan a mantener la lealtad de sus consumidores hacia su farmacia?
	Necesidades de capital	23.- ¿Con que frecuencia Unilever apoya a las asociaciones de farmacia en el patrocinio de eventos (ferias, congresos renauraciones etc.)? 24.- ¿En que grado considera que los días de crédito (30 días) ofrecidos por el distribuidor (Saba, Nadro o Marzan) son los óptimos para su negocio?
Poder de negociación de los compradores	Acciones colectivas de la Industria	25.- ¿Con que frecuencia la asociación a la que pertenece realiza acciones conjuntas para acceder a mejores condiciones en beneficio de su farmacia(descuentos, apoyos en punto de venta etc.)? 26.- ¿En que grado considera que la asociación a la que pertenece realiza acciones en conjunto buscando mejorar la competitividad del sector? 27.- ¿Con que frecuencia Unilever se caracteriza como una empresa que realiza actividades mercadotecnia en conjunto con la asociación de farmacias con respecto a otras compañías?
	Obtención de mejores condiciones	28.- ¿En que grado considera que la conformación de la asociación de farmacias significa un poder real para obtener mejores condiciones por parte de los proveedores?
Poder de negociación de los proveedores	Pocos proveedores	29.- ¿Con que frecuencia el hecho de que existan pocos distribuidores (Saba, Nadro y Marzan) en la industria representa causa de un mal servicio a su farmacia? 30.- ¿En que grado considera a los productos de cuidado personal son una categoría importante para su negocio? 31.- ¿Con que frecuencia su proveedor (Saba, Nadro o Marzan) le ofrece mejores condiciones de compra para los productos de cuidado personal? 32.- ¿Con que frecuencia realiza sus compras en la central de abastos como una alternativa a la de sus proveedores (Casa Saba, Nadro o Marza)? 33.- ¿Considera que la infraestructura del distribuidor es un medio en el manejo de precios?
Rivalidad entre los competidores actuales	Crecimiento de la industria	34.- ¿En que grado considera que la industria de cuidado personal a incrementado su participación en el canal farmacéutico? 35.- ¿Con que frecuencia los proveedores de cuidado personal le visitan (competencia de Unilever)? 36.- ¿Con que frecuencia los competidores de Unilever reaccionan ante estrategias de marca como innovaciones, descuentos, etc.?
	Costos de almacenamiento	37.- ¿Con que frecuencia los proveedores de cuidado personal se acercan a la farmacia para dar asesoría respecto a la reducción de costos de almacenamiento?

Elaboración propia.

Tipo de investigación

El método es un procedimiento para describir las condiciones en las que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica (Tamayo, 1988)

Para llevar a cabo la presente investigación, se hace una revisión de los diferentes reportes sobre la situación competitiva de Unilever en el mercado de Cuidado Personal, los que nos indican que en el sector algunas de las marcas están teniendo una tendencia aceptable en el mercado, sin embargo existen otras en las que ha perdido participación de mercado.

Después, se hace un análisis de cómo en el tiempo la visión del concepto de mercadotecnia ha venido cambiando, presentado por un cambio en la demografía y en los gustos de los consumidores, estos se dan como referencia en distintas épocas, la manera de comercializar bienes y servicios; a partir de esto, se toman como referencia para determinar las acciones pertinentes para llevar a cabo dicho proceso, considerando el concepto de Plan de Mercadeo y la Mezcla Mercadológica para el desarrollo de bienes o servicios.

También es una investigación de campo ya que se llevó a cabo un trabajo de recolección de datos por medio de la aplicación de encuestas que permitió conocer los niveles de satisfacción de los dueños o encargados de farmacias independientes en el valle de México. En este sentido la investigación busca encontrar percepción que los clientes tienen de Unilever y de las marcas que comercializa, así como también la percepción del nivel servicio ofrecido por medio de los distribuidores (Casa Saba, Nadro ó Marzan).

Así mismo la investigación es correlacional porque trata de describir cómo se relacionan las variables de estudio seleccionadas: Plan de mercadeo y Estrategia competitiva.

4.5 Justificación

El presente trabajo se realiza para determinar la relación que existe entre uno de los conceptos que involucran la mercadotecnia, el Plan de Mercadeo, y las repercusiones que puede tener en la estrategia competitiva de la organización.

Uno de los aspectos más importantes hoy en día en las organizaciones se llama estrategia, de ahí parte la importancia de contar con una estrategia competitiva eficaz que tenga un impacto real en la manera en la que se desempeñe el negocio en su sector.

Actualmente se observa que el Plan de Mercadeo de Unilever no ha funcionado pertinentemente respecto a las asociaciones de farmacia, por lo tanto se propone un Plan de Mercadeo mediante el análisis de la Mezcla de Mercadotecnia que permita mejorar la estrategia competitiva de la organización.

La falta de un plan de mercadeo pertinente para el canal farmacéutico en Unilever está afectando el desempeño de algunas de las marcas. Entre los factores más relevantes se encuentra la falta de atención por parte de la organización en el canal farmacéutico, falta de conocimiento de dicho mercado, presupuesto que permita invertir. Con este trabajo se puede resolver esta problemática por medio del Plan de Mercadeo que permita acceder a contar con el conocimiento necesario de los que esta pasando en el mercado, creando acciones que ayuden a corregir las desviaciones en el canal farmacéutico. Esto permitirá conocer los beneficios de llevar a cabo un modelo de mercadeo con el cual se logre superar las barreras u obstáculos para que permita mejorar la estrategia competitiva en el sector y se tenga como objetivo el de contribuir al logro de las metas organizacionales.

4.6 Método y Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere. Este señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio, responder a las preguntas de investigación y analizar con certeza la hipótesis. (Hernández, 2003)

El diseño de la investigación se desarrolló a través de las siguientes etapas:

1. Planteamiento del Problema: Se plantea el problema y la situación que enfrenta Unilever para mejorar la estrategia competitiva en el sector farmacéutico a través de realizar una propuesta de Plan de Mercadeo mediante la mezcla de mercadotecnia para el sector farmacéutico.
2. Determinación del objetivo general y específicos: se establece cómo se pretende resolver la problemática, a través del método utilizado.
3. Construcción del Marco contextual: Describe la situación que enfrenta la empresa y la posición competitiva vs sus competidores.
4. Construcción del Marco teórico: Se hizo una recopilación de información para describir las variables de estudio mencionadas anteriormente: definición, clasificación, modelos y proceso.
5. Diseño del instrumento de medición y análisis de resultados.
6. Elaboración de la propuesta de estrategia.

Método y selección de la muestra

Cuando se quiere seleccionar una muestra, lo primero que se tiene que definir es la unidad de análisis. Esto es, definir claramente quiénes van a ser medidos (Hernández, 2003). Para efectos de esta investigación la unidad de análisis son los encargados o dueños de farmacias independientes que se encuentran en el área Metropolitana y que pertenecen a algunas de las asociaciones de farmacias.

Población

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, (Arias, 1987) este tipo de muestras son esenciales en los diseños de investigaciones transaccionales cuantitativos (por encuestas), donde se pretende hacer estimaciones de variables de la población, estas variables se estiman con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, 2003)

La población de esta investigación esta conformada por 884 farmacias independientes que se encuentran en el área Metropolitana y que pertenecen algunas de las asociaciones de farmacia.

En primera instancia, se pretendía tomar como población las Farmacias independientes registradas con cada una de las asociaciones en el Valle de México como el canal de los productos de Cuidado Personal a través de sus asociaciones, ya que son, precisamente, estas las que manejan la base de datos de sus agremiados; sin embargo, no fue proporcionado esto, debido que a que existen un acuerdo entre las asociaciones de mantener estricta confidencialidad sobre esta información, por lo que se recurrió a una base de datos de farmacias de la empresa de cada una de las asociaciones en las que se ha participado en algún evento o actividad comercial con Unilever.

La muestra de las farmacias se realizó de manera inducida, considerando la base de datos antes mencionada, mediante el envío de un oficio a través de correo electrónico y haciendo un contacto previo por teléfono. Se obtuvo una respuesta afirmativa de 44 farmacias a las cuales se les envió el cuestionario correspondiente, finalmente, respondieron 20 dando su aprobación para la aplicación del cuestionario, las cuales se visitó de manera personal en su domicilio, dando respuesta completa al cuestionario 17 farmacias, quienes proporcionaron los datos para su análisis.

Instrumento de recolección de datos

La recolección de los datos implica tres actividades estrictamente vinculada entre si (Hernández et. al. 2003)

1.- Seleccionar un instrumento de medición entre los disponibles en el área de estudio o bien desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable.

2.- Aplicar ese instrumento de medición para recolectar los datos. Es decir, obtener las mediciones u observaciones de las variables, categorías u objetos que son de interés para la investigación.

3.- Preparar las mediciones obtenidas para que se analicen correctamente. Para esta investigación se decidió desarrollar un instrumento de medición para las variables de plan de mercadeo y estrategia competitiva de enfoque

La identificación de las cuatro dimensiones de la variable estrategia competitiva y las cinco de la variable de Plan de Mercadeo permitieron desarrollar un cuestionario con 37 items, el cual fue aplicado a los encargados de farmacia o bien a los dueños de estas.

Tabla 7 Estructura del cuestionario

Variable	Dimensiones	Items
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Riesgo de la entrada de nuevos competidores	4
	Poder de negociación de los compradores	4
	Poder de negociación de los proveedores	5
	Rivalidad entre los competidores actuales	4
PLAN DE MERCADEO	Promoción	5
	Distribución	4
	Producto	4
	Precio	4
	Plaza/Anaquel	3
	TOTAL	37

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de la encuesta

La aplicación del trabajo de campo se realizó a partir del mes de junio del 2010 hasta el mes de agosto del 2010.

Se trabajó sobre una base de ocho asociaciones de farmacia que actualmente comercializan las marcas de cuidado personal de Unilever de México, a las que se sometió a un proceso de verificación de teléfonos y direcciones identificando a los dueños o encargados de farmacia, con la finalidad de solicitar su autorización para aplicar el cuestionario.

Una vez obtenida la autorización para la aplicación de la encuesta se acudió al domicilio, el procedimiento consistió en encuestar a los encargados o dueños de las farmacias elegidas.

Respecto de las encuestas aplicadas a los encargados o dueños de farmacias, se obtuvo una respuesta representativa de 17 cuestionarios de los 20. Lo que significa una tasa de respuesta del 85% se considera que el nivel de respuesta es satisfactorio.

Procedimiento para el análisis de los datos

Con base en la problemática que se desea investigar se determinó que el mejor instrumento para obtener la información era la aplicación de un cuestionario dirigido a los encargados o dueños de farmacias independientes. Esta decisión se basa en las siguientes razones:

Se logra mantener una forma estructurada en la recolección de información, se tiene uniformidad en las respuestas dirigidas hacia los aspectos de mayor interés, facilitando el análisis de los datos.

La uniformidad de las respuestas permite concluir bajo los mismos parámetros de obtención de la información.

Permite realizar cuestionamientos con opciones de respuestas, evitando al encuestado desviarse del objetivo, esto al incluir una serie de alternativas de solución, las cuales aplican de acuerdo a cada caso particular.

En los cuestionarios se utilizó selección múltiple con escala tipo Likert la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio. Ante las cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al entrevistado que externé su reacción eligiendo uno de los seis puntos de la escala. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y debe expresar sólo una reacción lógica (Hernández et. al. 2003) se formularon de tal manera que:

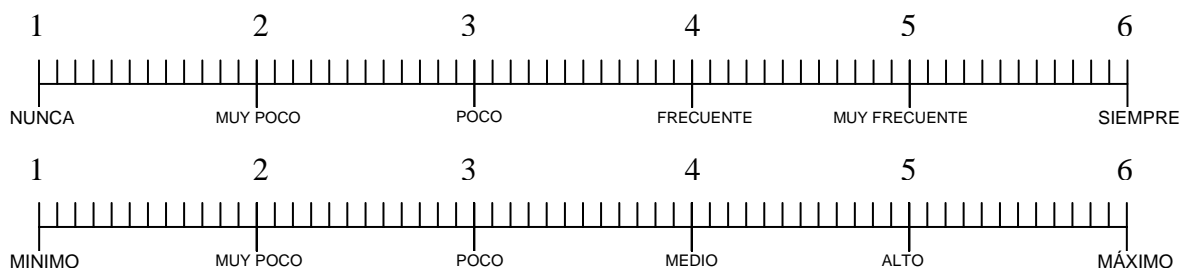
La terminología utilizada fuera sencilla y comprensible.

Fueran fáciles y rápidas de responder (duración aproximada para resolver el cuestionario de 30 a 35 minutos).

Cada pregunta contribuyera a la obtención de la información que se estaba buscando para la investigación.

Fueran fáciles de interpretar y tabular (Para ello se tabularon las respuestas del 1 al 6)

Las alternativas de respuesta están tabuladas de la siguiente manera:



La validez que debe cubrir el instrumento de medición, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et. al. 2003)

Es importante mencionar que estos instrumentos tienen validez en cuanto a:

La evidencia relacionada con el criterio, en ésta, los resultados se correlacionan con el criterio del investigador determinando un coeficiente de validez.

La evidencia relacionada con el contenido, que se refiere al grado en el que la medición representa el concepto medido y en este caso el instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide, pues la estructura está dividida en dos partes, plan de mercadeo está dividida en cinco partes y estrategia competitiva en cuatro partes .

La evidencia relacionada con el constructo, la cual está vinculada con la teoría. Es decir, se tienen mayor validez de una medición cuando los resultados se correlacionan significativamente con un mayor número de mediciones o variables que en la teoría.

Para hacer la validez del constructo de cuestionamientos, una vez realizados los cuestionamientos se realizó una prueba piloto con el objetivo de cerciorarse que realmente medían lo que se necesitaba, con los resultados obtenidos de esta prueba se identificaron los reactivos que no proporcionaban la información requerida para la investigación por lo que se realizaron modificaciones a los cuestionarios. Respecto a la confiabilidad se utilizó una medida de estabilidad (Confiabilidad de test- retest) en donde un mismo instrumento de medición se aplicó dos veces al mismo grupo de personas (pilotaje) los resultados fueron positivos en relación a ambas aplicaciones (Ibid).

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

Se puede contar con un sin número de información que le permite a las compañías conocer la forma en que sus productos y los de la competencia se desenvuelven en el mercado, sin embargo, en un ambiente tan dinámico es necesaria la realización de más estudios que le permita a las organizaciones contar con una visión más a fondo de cada uno de los canales por medio de los cuales llegan los productos al consumidor final, derivado de estas premisas se pudo realizar esta investigación.

El estudio de la situación actual de las farmacias independientes en el mercado, permitió conocer de primera mano cuales son aquellos los factores en los que no se pone la debida atención por parte de los distribuidores farmacéuticos o bien por parte de Unilever. Esto quiere decir que de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los encargados o dueños de las farmacias independientes, se pudo determinar que un adecuado Plan de Mercadeo beneficiaría, en buena medida, la estrategia competitiva de Unilever en el sector, ya que se considera que las promociones son un generador de venta para su negocio, adicional a esto, los precios de los productos de Unilever se ajustan a los del mercado y consideran que el margen de rentabilidad es el adecuado para el canal, así también, se determinó que los productos de cuidado personal cumplen con las expectativas de los consumidores, sin embargo, es importante considerar que en pocas ocasiones se cumple con las expectativas de servicio por parte de los distribuidores. Respecto a la dimensión espacio anaquel es importante considerar que la farmacia independiente cuenta con un espacio reducido, pero resulta un lugar idóneo por parte de sus clientes para realizar sus compras de Cuidado Personal.

Por otro lado, respecto a la estrategia competitiva se encontró que frecuentemente los competidores de Unilever realizan actividades de mercadeo con las farmacias independientes, apoyado por medio del interés mostrado por parte de los presidentes de asociación que buscan mejores condiciones comerciales para el sector. Por último, se pudo identificar que los proveedores con cierta frecuencia ejercen un poder en las negociaciones ya sea por el hecho de que la categoría de Cuidado Personal es importante para el sector.

Descripción de la muestra

En este apartado del trabajo se muestran los resultados obtenidos, esta etapa se inició al tener disponible los datos organizados que facilitaron la comparación y relación entre los diferentes indicadores y, en consecuencia, entre las variables que éstas representan.

Para efectos de la investigación, la unidad de análisis fueron los dueños o encargados de farmacias independientes que pertenecen a algunas asociación de farmacéuticos y que tenia registrados la empresa.

Como se mencionó en el capítulo anterior, las características de la población seleccionada tienen la siguiente forma: 8 asociaciones de farmacias operan en el Área Metropolitana: Farmapronto, Fradoni, Mas Farmacias, Eje Farmacéutico, Unifarma, Interfarm, Grupo Franco y Grupo Díaz Barriga.

Se decidió hacer un muestreo de manera inducida, por lo que se le envió un oficio, haciendo previamente contacto por teléfono, de las 44 farmacias que contactadas solo 20 dieron su aprobación para la aplicación del cuestionario, sin embargo 17 fueron finalmente quienes respondieron el cuestionario en su totalidad.

Es importante considerar que el 78% son farmacias únicas, es decir, no pertenecen a una filial, y del 100% de las farmacias consideradas en la muestra, todas comercializan las categorías de Cuidado Personal de las marcas Unilever.

Resultados

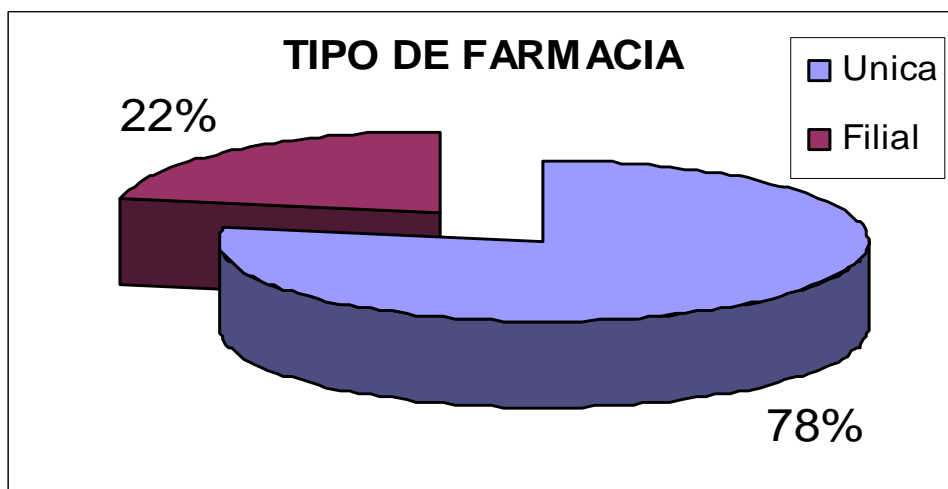
Esta sección contiene los resultados obtenidos respecto a la relación que existe entre las variables de Plan de Mercadeo y Estrategia Competitiva. Los datos se presentan en tablas de frecuencia y gráficas para cada una de las dimensiones de las variables y posteriormente se hace un análisis de los datos estadísticos, finalmente se muestra la prueba de correlación entre las variables de estudio. Lo anterior se obtuvo mediante el uso del software SPSS 15.0

En esta primera parte se presentan los datos generales de cómo son tipo de empresa, en que proporción comercializan las marcas de Unilever y el ambiente competitivo en el sector.

Tipo de farmacia

Los resultados nos permiten observar que en un 78% las farmacias independientes son farmacias únicas, es decir que los dueños de estas sólo cuentan con una farmacia, y en un 22% las farmacias son filiales es decir que los dueños o socios cuentan con más de una farmacia conformando su negocio.

Gráfica 18 Tipo de farmacia



Marcas de Unilever que comercializa

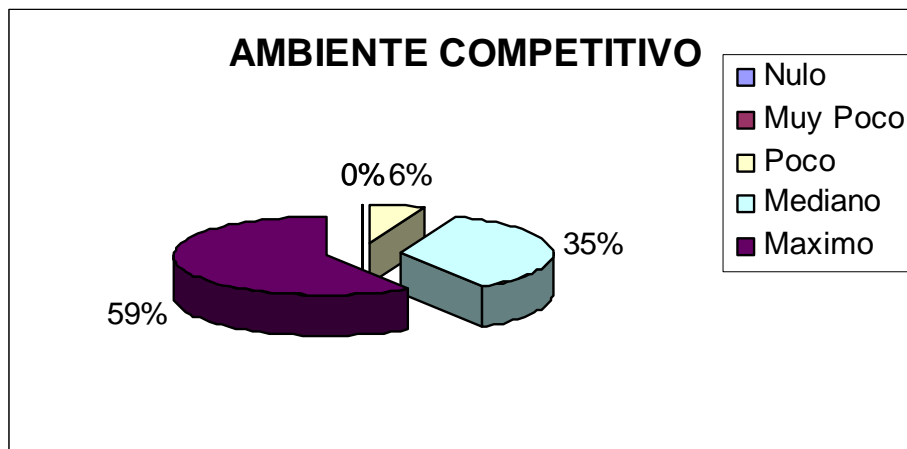
Con respecto a las marcas de Unilever que las farmacias independientes comercializan su obtuvo como resultado de la investigación que todas las farmacias encuestadas comercializan el 100% de las marcas de cuidado personal de Unilever

Como son: Pond's, Dove, Vasenol, Axe, Rexona y Sedal.

Ambiente competitivo

El ambiente competitivo en el sector se considera que es: en un 59% máximo, 35% mediano y el 6% considera que es poco. Por lo tanto, el ambiente competitivo es máximo aún cuando se trata en su mayoría, de negocios familiares.

Gráfica 19 Ambiente competitivo



Plan de mercadeo

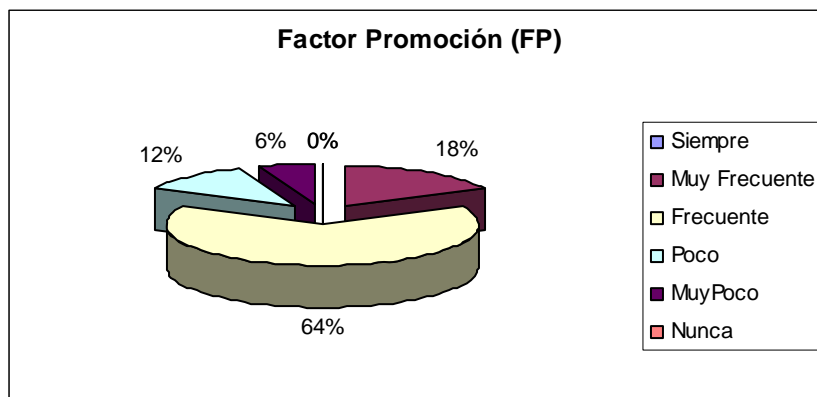
En función a la variable plan de mercadeo y sus dimensiones: Factores promocionales (FP), Factor de distribución (FD), Factores relacionados con el producto (FP), Factores relacionados al precio (FRP) y Factores relacionados a plaza/anaquel se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 8 Factor promoción

FACTOR PROMOCION (FP)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	3	18%	18%	18%
Frecuente	11	65%	65%	82%
Poco	2	12%	12%	94%
MuyPoco	1	6%	6%	100%
Nunca	0	0%	0%	
TOTAL	17	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20 Factor promoción



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que arroja la investigación sobre la dimensión Plan de Mercadeo, que es promoción, muestran que en un 82% las promociones en las farmacias generan un impacto positivo muy frecuente o frecuentemente en la opinión de los entrevistados, y en un 18% consideran que poco o en muy pocas ocasiones generan un impacto

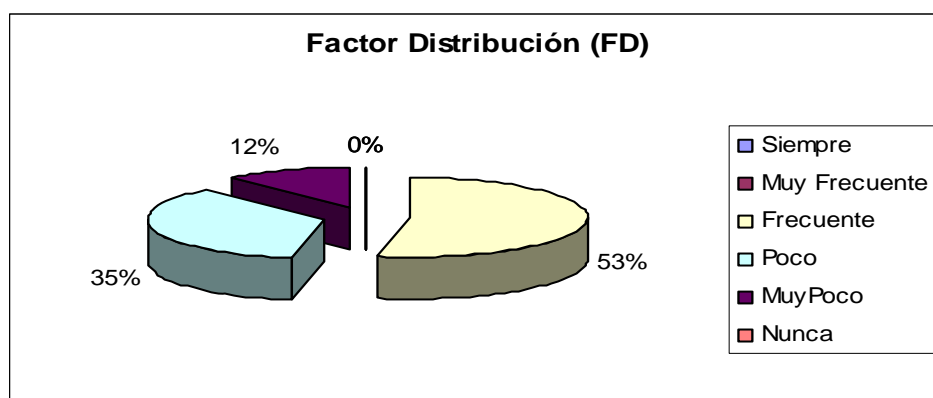
positivo. Esto implica que las farmacias junto con los proveedores deberían de estar trabajando en actividades promocionales de manera conjunta.

Tabla 9 Factor distribución

FACTOR DISTRIBUCIÓN (FD)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	0	0%	0%	0%
Frecuente	9	53%	53%	53%
Poco	6	35%	35%	88%
MuyPoco	2	12%	12%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21 Factor distribución



Fuente: Elaboración propia

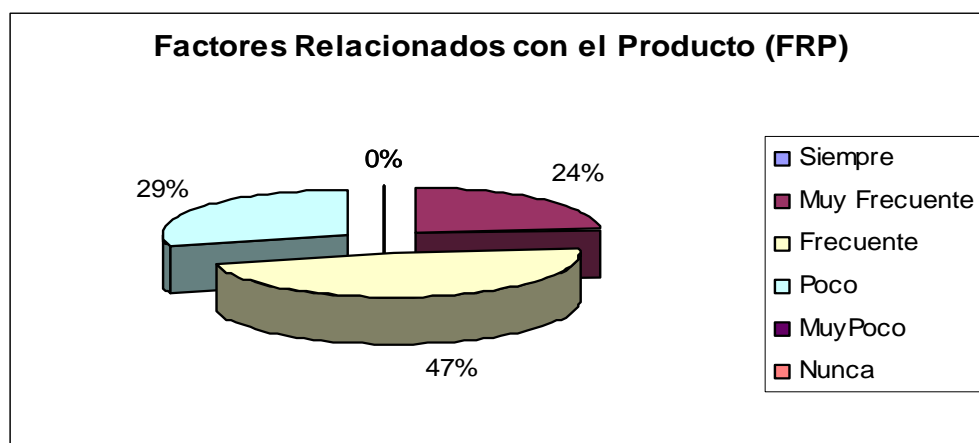
En relación al factor distribución se muestra que existe una parcialidad de opiniones, pues los porcentajes son de un 53% con respecto a los entrevistados que consideran que frecuentemente se cumplen sus expectativas de servicio por parte de los distribuidores y el 47% consideran que en pocas o en muy pocas ocasiones los distribuidores cumplen con sus expectativas de servicio. Lo que implica que, en general, es un factor latente para que los dueños a encargados de farmacias busque otras alternativas para proveerse de los productos de Cuidado Personal.

Tabla 10 Factores relacionados al producto

FACTOR RELAC. AL PRODUCTO (FRP)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	4	24%	24%	24%
Frecuente	8	47%	47%	71%
Poco	5	29%	29%	100%
MuyPoco	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22 Factores relacionados al producto



Fuente: Elaboración propia

Una de las dimensiones en las que se busca conocer en que grado los productos ofrecidos por Unilever cumplen con las expectativas del mercado, es el factor relacionado al producto, la encuesta arrojó que en un 71% muy frecuente o frecuentemente los productos ofrecidos por las marcas de Unilever cumplen con las expectativas del mercado, así como también un 29% de los entrevistados consideran que en pocas ocasiones los productos cumplen con las expectativas del mercado.

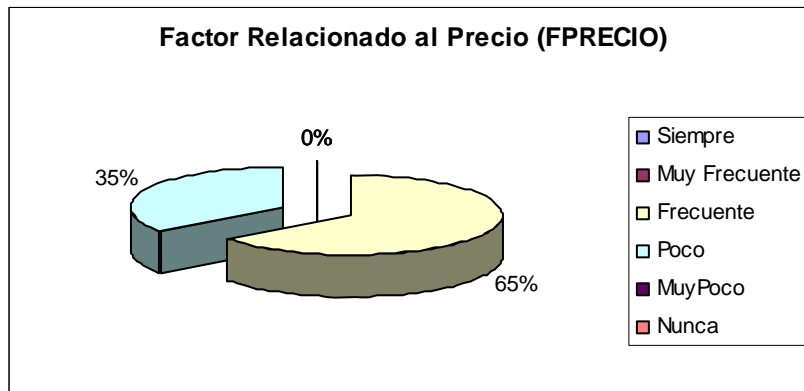
De acuerdo a los resultados los factores relacionados al producto son los aceptables para el mercado farmacéutico.

Tabla 11 Factor relacionado al precio

FACTOR REL AL PRECIO (FPRECIO)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0	0%
Muy Frecuente	0	0%	0	0%
Frecuente	11	65%	65%	65%
Poco	6	35%	35%	100%
MuyPoco	0	0%	0	100%
Nunca	0	0%	0	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23 factor relacionado al precio



Fuente: Elaboración propia

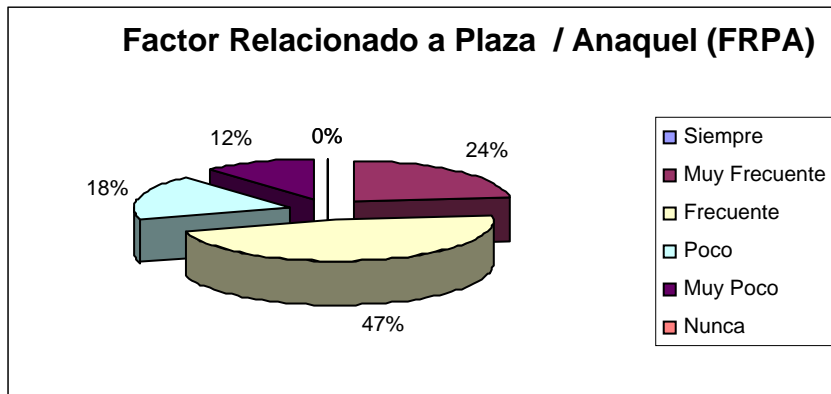
En relación a los factores relacionados al precio se observó que frecuentemente los precios de las marcas Unilever se ajustan al mercado, y que la utilidad generada por las marcas de Unilever es la adecuada para su negocio, pues los porcentajes son de un 65% de los entrevistados que mencionan que frecuentemente encuentran precios adecuado para las marcas Unilever, contra un 35% de entrevistados que mencionan que en pocas ocasiones los precios se ajustan a los del mercado.

Tabla 12 Factores relacionado a plaza / anaquel

FACT. REL PLAZA ANAQUEL (FRPA)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0
Muy Frecuente	4	24%	24%	24%
Frecuente	8	47%	47%	71%
Poco	3	18%	18%	88%
Muy Poco	2	12%	12%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24 Factor relacionado a plaza / anaquel



Fuente: Elaboración personal

Para las farmacias independientes uno de los factores que es de vital importancia son los factores de plaza anaquel, sobre todo, por el espacio con el que se cuenta (espacios reducidos), así como también por el cambio de concepción del consumidor hacia la farmacia independiente, que en la actualidad ha venido diversificando en su catalogo.

Respecto a esta dimensión, en la encuesta se encontró que los entrevistados consideran que sus clientes ven a la farmacia como un lugar idóneo para hacer las compras de cuidado personal, confirmando de esta manera que la inversión de las organizaciones que les proveen artículos de cuidado personal, deben de poner atención en este canal.

Estrategia Competitiva

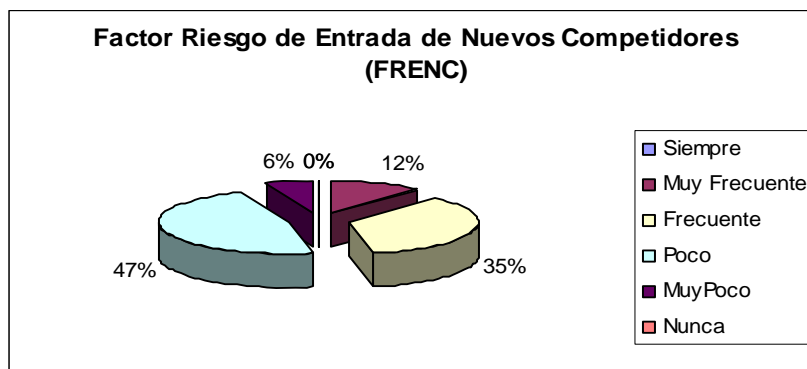
En relación a la variable de Estrategia Competitiva sus dimensiones son: Riesgo de la entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Tabla 13 Factor riesgo de entrada de nuevos competidores

FACT. RIESGO DE LA ENT. NVOS. COMPETIDORES (FRENC)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	2	12%	12%	12%
Frecuente	6	35%	35%	47%
Poco	8	47%	47%	94%
Muy Poco	1	6%	6%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
	17	100%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25 Riesgo de la entrada de nuevos competidores



Fuente: Elaboración propia

El factor de riesgo de que otros proveedores competencia de Unilever busquen estar con una mayor participación en el mercado, es una constante en el canal farmacéutico. Pues los porcentajes son de un 47% que frecuente o muy frecuentemente los competidores de Unilever realizan acciones en beneficio de las farmacias independientes, mientras un 53% consideran que en pocas o muy pocas ocasiones

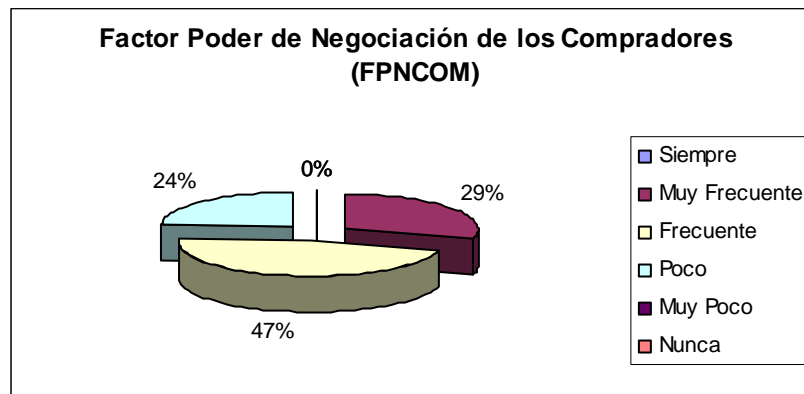
estos actúan en beneficio de las farmacias independientes. Lo que implica que este es un factor latente en el mercado.

Tabla 14 Factor poder de negociación de los compradores

FACT. PODER DE NEG. DE LOS COMPRADORES (FPNCOM)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	5	29%	29%	29%
Frecuente	8	47%	47%	76%
Poco	4	24%	24%	100%
Muy Poco	0	0%	0%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 26 Factor poder de negociación de los compradores



Fuente: Elaboración propia

En relación al poder de negociación que ejercen los presidentes de las asociaciones de farmacias independientes, se observó que frecuente o muy frecuentemente la asociación a la que pertenece realiza acciones para acceder a mejores condiciones en beneficio de las farmacias y esto representa un poder real en el mercado por parte de las asociaciones. Ya que en un 76% consideran que frecuente o muy frecuente los

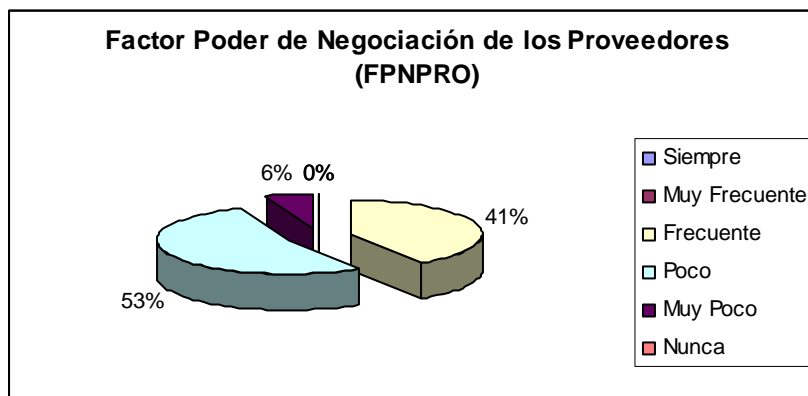
presidentes de las asociaciones realizan acciones buscando mejores condiciones de compra por parte de los proveedores.

Tabla 15 Factor poder de negociación de los proveedores

FACTOR PODER DE NEG. DE LOS PROVEEDORES (FPNPRO)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	0	0%	0%	0%
Frecuente	7	41%	41%	41%
Poco	9	53%	53%	94%
Muy Poco	1	6%	6%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27 Factor poder de negociación de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

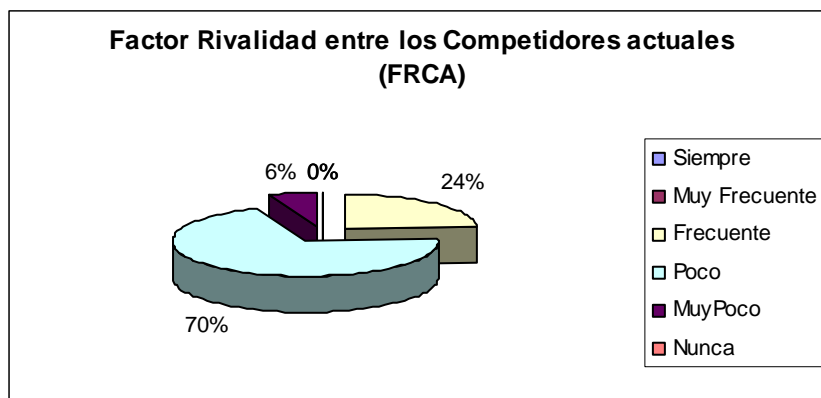
Los resultados que arroja la encuesta sobre el poder que ejercen los proveedores en el mercado, muestran que existe una parcialidad de opiniones, pues los porcentajes son de un 47% consideran que frecuente o muy frecuente los proveedores ejercen un poder en las negociaciones, ya sea porque la categoría es importante para la farmacia, o porque existen pocos distribuidores en el mercado (Nadro, Casa Saba o Marzan). Y el 53% considera que este poder de los distribuidores en pocas ocasiones se ve reflejado.

Tabla 16 Rivalidad entre los competidores actuales

FACT. DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMP. ACTUALES (FRCA)				
	Frecuencia	Porcentaje	%Valido	%Acumulado
Siempre	0	0%	0%	0%
Muy Frecuente	0	0%	0%	0%
Frecuente	4	24%	24%	24%
Poco	12	71%	95%	95%
Muy Poco	1	6%	100%	100%
Nunca	0	0%	100%	100%
	17	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28 Rivalidad entre los competidores actuales



Fuente: Elaboración propia

En relación a la rivalidad entre los competidores actuales en la industria de Cuidado Personal, se encontró que en un 60% de los entrevistados consideran que esta se da en pocas ocasiones, contra un 30% que consideran que frecuente o muy frecuente se presenta.

Estadísticos descriptivos

Tabla 17 Estadísticos descriptivos

Variable	Dimensiones	Items / Indicadores	Proporciones (%)	Mínimo	Máximo	Media
PLAN DE MERCADEO	F. Promoción (FP)	5	25%	1	6	4.448
	F. Distribución (FD)	4	20%	1	6	3.851
	F. Producto (FRP)	4	20%	1	6	4.488
	F. Precio (FPRECIO)	4	20%	1	6	4.15
	F. Plaza/Anaquel (FRPA)	3	15%	1	6	4.154
TOTAL	5	20	100%			

Variable	Dimensiones	Items / Indicadores	Proporciones (%)	Mínimo	Máximo	Media
ESTRATEGIA COMPETITIVA	F. Riesgo de la entrada de nuevos competidores (FRENC)	4	24%	1	6	4.051
	F. Poder de negociación de los compradores (FPNCOM)	4	24%	1	6	4.527
	F. Poder de negociación de los proveedores (FPNPRO)	5	29%	1	6	3.814
	F. Rivalidad entre los competidores actuales (FRCA)	4	24%	1	6	3.667
TOTAL	4	17	100%			

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la estadística descriptiva fueron obtenidos por medio del software SPSS 15.0, se consideran que adoptan un nivel alto cuando se encuentren entre 4 y 6, un nivel medio entre 2 y 3.9 y bajo cuando sean inferiores a 1.9 la tabla muestra que la dimensión de factores relacionados al producto (FRP) tiene la media más alta con un 4.488 lo que significa que existe una buena percepción de parte de los clientes hacia las productos que comercializa Unilever. El factor promoción (FP) cuenta con una media de 4.448 lo que demuestra que las actividades promocionales para las farmacias independientes realmente son un medio generador de ventas para este canal. Las dimensiones de factores relacionados al precio (FPRECIO) y la dimensión factor relacionado a plaza anaquel (FRPA) tienen una media de 4.15 y 4.154 respectivamente, lo que nos da evidencia de que los precios ofrecidos por medio de los distribuidores se ajustan a los mercado, así como también, los márgenes de utilidad que genera el trabajar con las marcas de Unilever es el adecuado para su negocio, así como resulta para el factor relacionado a plaza anaquel.

La dimensión que obtuvo una media más baja fue el factor distribución (FD) con una media de 3.851 lo que demuestra que las expectativas de servicio no se están cumpliendo por parte de los distribuidores farmacéuticos (Nadro, Casa Saba y Marzan).

De la variable Estrategia Competitiva se observa que la dimensión con una media más alta es la de poder de negociación de los compradores (FPNCOM) con una media de 4.527 lo que demuestra que los dueños de las farmacias independientes consideran que los presidentes de asociación realizan acciones que les permite acceder a mejores condiciones de compra. Otra dimensión que adopta un nivel alto es el riesgo de la entrada de nuevos competidores (FRENC) con una media de 4.051 lo que implica que los competidores en el canal farmacéutico frecuentemente realizan acciones que buscando penetrar cada vez más en el canal. La dimensión de poder negociación de los proveedores (FPNPRO) se obtuvo un nivel medio con un 3.814 lo que demuestra que existe una parcialidad de opiniones pues las marcas manejadas por lo distribuidores representan categorías importantes para el canal farmacéutico, o bien por el hecho de que existen pocos distribuidores. La dimensión con una media menor es la del la rivalidad entre los competidores actuales (FRCA) con una media de 3.667 lo que demuestra que los entrevistados consideran que esta se da en una medida baja en el canal.

Prueba de correlación

Las relaciones propuestas fueron probadas calculando las correlaciones entre las variables Plan de Mercadeo (PM) y sus dimensiones: factor promoción (FP), factor distribución (FD), factor relacionado al producto (FRP), factor precio (FPRECIO) y factor relacionado a plaza anaquel (FRPA). Con las de Estrategia Competitiva (EC) : riesgo de entrada de nuevos competidores (FRENC), poder de negociación de los compradores (FPNCOM), poder de negociación de los proveedores (FPNPRO) y la de rivalidad entre los competidores actuales (FRCA). Por medio del software SPSS 15.0, esta relación es significativa a un nivel ($p < 0.01$)

Finalmente, en la tabla 18 se muestran las correlaciones entre las variables principales, así como entre estas y sus dimensiones. Para la variable Plan de Mercadeo la dimensión de mayor impacto fue el factor promoción (FP) con un 0.846. Se tiene congruencia entre la variable Estrategia de Mercadeo y sus dimensiones, existe una correlación alta, sin embargo la correlación entre las dimensiones de Plan de mercadeo

esta se dan una relación de moderada acentuada, y en algunos casos una mediana relación. No ocurre lo mismo para la variable Estrategia Competitiva, entre estas y sus dimensiones, las correlaciones van de una relación mediana a una relación moderada, aunque hay algunas con valores altos y con gran significancia, por ejemplo, el factor relacionado a la entrada de nuevos competidores y, en general, con la variable estrategia de mercadeo, Esto, quizá, debido a que las farmacias encuestadas no están tan involucradas en las decisiones con los corporativos, lo que dificultaría en cierta medida el externar una opinión el respecto.

Tabla 18 Prueba de correlación

	PM	FP	FD	FRP	FPRECIO	FRPA	EST COM	FRENC	FPNCOM	FPNPRO	FRCA
PM	1										
FP	0.84679573	1									
FD	0.69856295	0.58417609	1								
FRP	0.80010228	0.56863588	0.2858168	1							
FPRECIO	0.42512997	0.10096735	0.49840136	0.19512579	1						
FRPA	0.69989071	0.52165229	0.12782996	0.69368619	0.02671832	1					
EST COM	0.66249547	0.47850437	0.3234126	0.51021915	0.41202166	0.65015988	1				
FRENC	0.5921676	0.36349347	0.51910207	0.37940084	0.57723636	0.36764314	0.773820132	1			
FPNCOM	0.46802533	0.32110396	0.45094767	0.26849317	0.56779029	0.16052744	0.415013157	0.45270845	1		
FPNPRO	0.5387993	0.52606851	0.07299342	0.43801943	0.21219152	0.60312978	0.737814356	0.26997316	0.4373797	1	
FRCA	0.20272162	0.05588024	-0.01126672	0.25111119	-0.04599719	0.44885128	0.616153595	0.24041435	-0.15435259	0.29938423	1

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En cualquier empresa la competitividad es de vital importancia, para las compañías que desean tener y satisfacer las necesidades de los clientes, requiere de un acercamiento para conocerlas y poder atenderlas de la mejor manera. Las organizaciones requieren contar con pleno conocimiento de la industria en la que se desarrollan que les permita desarrollar una verdadera competitividad en el mercado.

En el entendido de realizar una propuesta de Plan de Mercadeo que mejore la Estrategia Competitiva de Unilever en el sector, se desarrollan características propias que derivaron las dimensiones e indicadores del Plan de Mercadeo.

Es importante desarrollar una propuesta que mejore la Estrategia Competitiva, en este sentido se desarrolló una serie de recomendaciones para la variable de Plan de Mercadeo. Estas permitirán que se cuente con una serie de elementos que permitan tener una perspectiva más amplia del mercado en el que se están desarrollando. Por otra parte, es responsabilidad de las empresas que les proveen de los productos de Cuidado Personal, el implementar acciones en beneficio del mercado, como son los aspectos promocionales, de distribución, precio, al producto mismo y al espacio destinado a la venta de los productos de cuidado personal.

Factor Promocional

Las farmacias independientes requieren de planes promocionales acordes a sus necesidades, estas pueden incluir actividades en el punto de venta en la que se destine a un equipo de promotores de venta previamente capacitados que hagan la promoción de las marcas Unilever a cambio de la entrega de artículos promocionales tales como plumas, gorras, etc. Este tipo de actividades permitirá que los clientes de las farmacias independientes tengan una percepción diferente, tanto de la misma farmacia como de las marcas Unilever.

Trabajar ofertas armadas acorde a las necesidades de las farmacias independientes con productos de mayor rotación en el mercado farmacéutico, y que estas sean exclusivas para las farmacias independientes.

Manejo de descuentos exclusivos por medio de las farmacias independientes dirigidos al consumidor, estos se pueden apoyar con una inversión en comunicación como pueden ser boletines de oferta en donde se informe de los descuentos que se ofrecen en las farmacias independientes.

Factor distribución

La organización debe procurar proveer de capacitación a la fuerza de ventas de los distribuidores con la finalidad de que en el momento de que estos realicen su labor de venta en las farmacias independientes cuenten con todo el conocimiento de las marcas Unilever como son innovación, actualización de catalogo, cambios de imagen, características y beneficios de los productos, y de esta manera procurar que las ordenes de compra generadas por las farmacias independiente sean surtidas al 100%, este programa de capacitación debe de ser de manera permanente, mínimo cada trimestre considerando que las marcas de Unilever son muy dinámicas ya que cada tres meses se presentan innovaciones, cambios de imagen, Actualización de catalogo o extensión de línea.

Factor producto

Respecto al factor producto la encuesta nos permite determinar que los productos de Unilever son percibidos como productos de calidad, con empaques o diseños atractivos al consumidor, sin embargo es necesario que lo dueños o encargados de las farmacias independientes tengan conocimiento de las características y beneficio de los productos que están vendiendo para lo cual se recomienda generar un programa de capacitación en las asociaciones de farmacias independientes en las que se informe de los aspectos relacionados al producto como lo son: usos y beneficios, target al que va dirigido el producto, temporalidad o estacionalidad de algunos productos. Para dar este tipo de capacitación se puede coordinar el programa con las juntas que tienen las asociaciones que en general son de manera mensual y en las que Unilever podría estar participando.

Así como también resulta necesario contar con una distribución del catalogo de los productos.

Factor relacionado al precio

Es derecho de los dueños y encargados de las farmacias independientes en buscar mejores condiciones en precio buscando mejor rentabilidad para su negocio es un aspecto natural todo empresario, sin embargo, se debe de trabajar de manera conjunta con los distribuidores y presidentes de asociación en negociaciones verdaderamente rentables para las farmacias independientes, trabajando un pedido de volumen para toda la asociación en las que se incluya a los productos de mayor rotación para el canal, innovaciones, productos de estacionalidad o temporalidad. Así como también contar con descuentos en precio dirigidos al consumidor.

Factor relacionado a plaza anaquel

Una de las características de las farmacias independientes es el de contar con un pequeño espacio, por lo que una de las recomendaciones a este aspecto es el de contar con una asesoría para los encargados o dueños de las farmacias independientes en que se capacite en la manera de administrar de manera más eficiente los espacios en anaquel, así como también el generar una guía de acomodo para ser distribuida entre las farmacias independientes en la que se de al farmacéutico un planograma acorde a las necesidades de espacio disponible en las farmacias independientes.

Factor relacionado a la entrada de nuevos competidores

Como hemos podido observar, existe un gran número de oportunidades en las que se puede mejorar el desempeño de la organización para atender este canal, y entre estas se encuentra el de lograr lealtad por parte de lo dueños de farmacias independientes y los consumidores hacia las marcas de Unilever.

Se demuestra, de acuerdo a los resultados de correlación, que el factor promocional es una de las dimensiones que mayor relación tienen con el Plan de Mercadeo de tal manera que se debe atender esta dimensión junto con las demás que contribuirán a mejorar la lealtad de los clientes para con la organización.

Factor de poder de negociación de los compradores

Una de las áreas de oportunidad encontradas en este estudio, es la identificación de que por medio de los presidentes asociación es posible la negociación altos volúmenes de compra que permita hacer llegar de una manera centralizada todas la acciones a implementar en las farmacias independientes como pueden ser la generación de actividades promocionales masivas para toda a asociación, introducción de producto de innovación, actualización de catalogo. Considerando de acuerdo a la correlación que este es un factor con una mayor relación con el Plan de Mercadeo.

Factor relacionado al poder de negociación de los proveedores

Respecto a este factor la prueba de correlación arrojó un alto grado de correlación con el Plan de Mercadeo por lo que se propone, que por medio de los distribuidores se establezcan una sinergia que permita a la organización implementar una serie de actividades que en su conjunto permitan una mejor relación Fabricante, distribuidor y cliente siempre dirigida a ofrecer el mejor de los servicios al consumidor final. Sobre todo considerando que los proveedores de las farmacias independientes se reduce prácticamente en los tres distribuidores más importantes en el canal.

Factor relacionado a la rivalidad entre los competidores actuales

La relación de este factor con el Plan de Mercadeo es la más baja, considerando que la rivalidad entre los competidores actuales de la industria no es un factor que determine lo que sucede en la industria, esta se más por un tema de competitividad en donde cada organización busca por medio de sus propias estrategias encontrar la mejor manera de hacer llegar sus productos al consumidor final.

Tabla 19 FODA Farmacias Independientes

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> Muchos puntos de venta. Cercanía al consumidor. Lealtad del consumidor. Confianza del consumidor a las recomendaciones del farmacéutico. 	<ol style="list-style-type: none"> Falta de espacio para exhibición. Falta de enfoque en los productos que mejor rotan. Capacidad financiera limitada. No compiten en precio vs otros canales. No hay actividad promocional atractiva al consumidor. No cuenta con medios de promoción (ej. TV, radio, etc.) No tienen sistemas de información para monitoreo de venta.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> Cuidado personal es una de las categorías que más crece en el canal. Asociaciones farmacéuticas que permiten mejores negociaciones, empatar las negociaciones y ventas con las distintas asociaciones. El consumidor pide lo que ve en la TV. 	<ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de Farmacias de cadena y otros canales autoservicio, minisupers (conveniencia). Falta de competitividad en términos de precio vs otros canales que amenaza cierre de establecimientos. Falta de capacitación en el manejo del negocio.

Figura 18 Contexto de atención a farmacias independiente

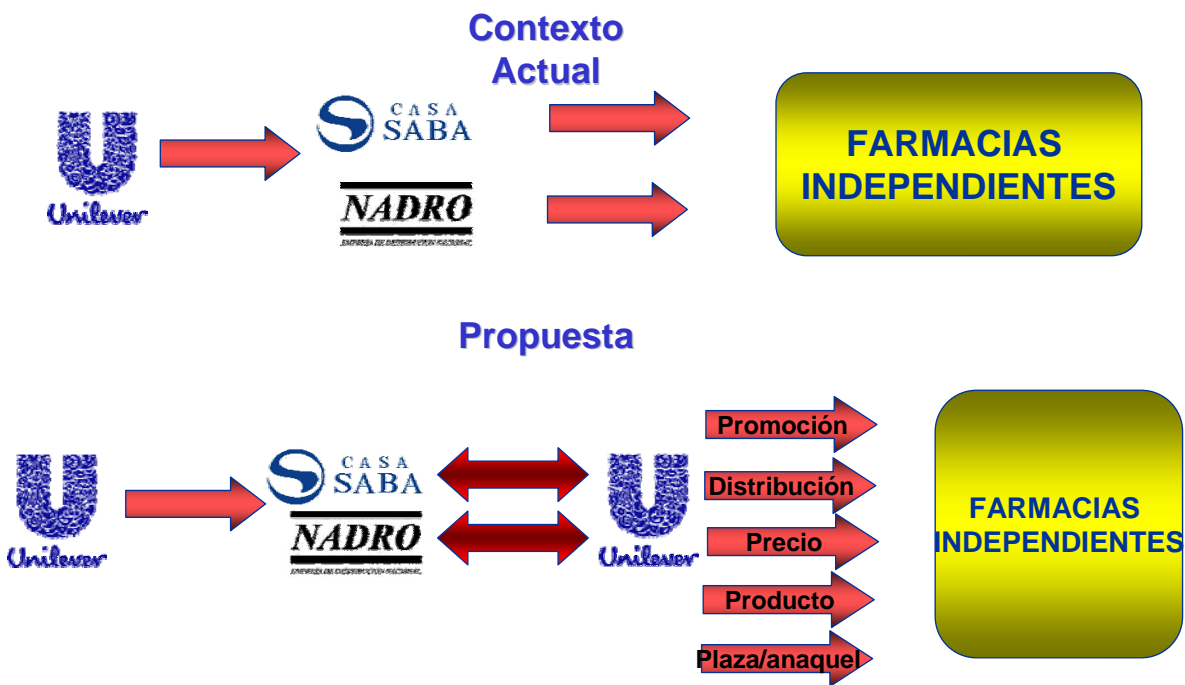


Tabla 20 Acciones a emprender

	Acciones a emprender
PROMOCIÓN	Generar ofertas armadas exclusivas para farmacias independientes.
	Coordinar por medio de la fuerza de promotores actividades en punto de venta.
	Coordinar con los presidentes de asociación la participación en folletos dirigidos al consumidor.
	Manejo de descuentos exclusivos al consumidor por medio de la farmacia independiente.
DISTRIBUCIÓN	Realizar una revisión quincenal de aquellos productos que no fueron entregados a la farmacia, identificando causas. (inventarios bajos, pedido erróneos, entregas fuera de tiempo etc.)
	Generar programas de capacitación para la fuerza de ventas de los distribuidores (innovaciones, descatalogaciones, ofertas, Beneficios etc.)
PRODUCTO	Generar programas de capacitación a los dueños y encargados de farmacia que les permita conocer innovaciones, características, beneficios y propiedades de los productos Unilever.
	Distribuir trimestralmente el catálogo de la línea de cuidado personal.
PRECIO	Contar con un programa de descuentos dirigidos al consumidor por medio de las farmacias independientes.
	Negociar con los presidentes de asociación a cambio de volúmenes de compra.
	Revisar de manera trimestral que los precios ofrecidos para las farmacias independiente mantenga márgenes de rentabilidad adecuados para el canal.
PLAZA/ANAQUEL	Contar con un programa de capacitación hacia los encargados de farmacias sobre la manera de administrar eficientemente el espacio disponible en la farmacia.
	Generar una guía de acomodo para las farmacias independientes.

Conclusiones

A continuación se muestran las conclusiones de esta investigación en relación con el objetivo general y los específicos, dando respuesta a las preguntas planteadas en un principio.

En función al objetivo general de investigación, se concluye que existe una relación entre el Plan de Mercadeo y la Estrategia Competitiva, ya que el contar con un Plan de Mercadeo permitirá mejorar la Estrategia Competitiva en un sector determinado.

En lo que respecta al contexto de la investigación, es importante destacar la participación tanto de Unilever, como de los distribuidores así como de las asociaciones de farmacias, pues de esta manera se generara realmente un compromiso de todas las partes en lo que se refiere a los productos de Cuidado Personal.

Existen grandes áreas de oportunidad de crecimiento en el canal específico de las farmacias independientes para los productos de Cuidado Personal si se establece un plan específico de mercadeo de parte de Unilever.

No existe una estrategia promocional definida para este sector de mercado que contemple: ofertas armadas acorde a las necesidades de los clientes de farmacias independientes, por lo que deberá realizarse programas promocionales agresivos en los productos señalados.

Así también, deben realizarse actividades en el punto de venta como generadoras de tráfico para las farmacias independientes.

Se carece de un canal de comunicación para los clientes de las farmacias independientes como los boletines de ofertas., por lo que deberán formularse dichos documentos.

No se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas de los distribuidores. En este sentido, la empresa debe capacitar e impulsar la fuerza de ventas para este canal.

Se carece de un programa de capacitación permanente para los dueños o encargados de las farmacias independientes que les permita conocer los usos y beneficios de las marcas que comercializan. Entonces, la empresa debe generar un sistema de información permanente con sus clientes y de manera directa.

No se establecen negociaciones directas y en conjunto con el canal de estudio, en las que se busque por medio de volumen mayor en pedidos manejar mejores condiciones de precio para el canal.

No existe una administración de categorías en el canal que permita la mayor rentabilidad del espacio con el que se cuenta en el sector o bien con alguna guía de acomodo.

El contar con un mercado tan amplio como son las farmacias independientes, el contar con una asociación que agrupe y administre a un número importante de farmacias y el contar con un tercer jugador en la distribución deben de ser dos puntos que jueguen a favor de las organizaciones, para volverse a un más fuertes en el mercado, que permita a los consumidores considerar el canal como una alternativa más de compra.

Recomendaciones

La principal recomendación es que se tenga un programa alternativo de atención directa a los integrantes del canal farmacéutico de los productos de Cuidado Personal, por medio de los cual se llega al consumidor final, ya que cada uno de ellos cuentan con características y necesidades específicas las cuales deben de conocer y cubrir comercializadores.

Esta investigación permitió contar con una visión clara del canal farmacéutico por medio de las farmacias independientes como uno de los canales mediante el cual se llega al consumidor final. Las recomendaciones que a continuación se manifiestan son con el fin de que en futuras investigaciones puedan mejorarse los resultados obtenidos en esta tesis.

Realizar un estudio respecto a cual es el catálogo ideal que debe de estar manejando una farmacia independiente tomando en consideración el espacio de anaquel, el consumidor y la ubicación del negocio etc.

Fomentar programas de capacitación para las farmacias independientes que no pertenecen a una asociación como tal, pero que en su conjunto representa un número importante en el mercado.

Continuar con la constante capacitación de la fuerza de ventas de los distribuidores dada la alta rotación de este personal y del dinamismo de las marcas Unilever.

Asimismo, se recomienda para futuras investigaciones

Realizar la investigación en otros canales como puede ser el canal de conveniencia, con el objetivo de identificar las necesidades en este sector.

Aplicar la investigación en otras regiones o estados de la República con una alta concentración de este tipo de negocios.

Bibliografía

Libros

Adcock D., Bradfield R. y Harborg A. C. (1995): *Marketing Principles & Practice*, Ed. Pitman.

Al Ries & Trout Jack (1986). *La Guerra de la Mercadotecnia*, Ed. Mc Graw Hill.

Arenas Vera Eduardo. (2003). *Globalización, integración, interacción y apertura económica*.

Arias Galicia, Fernando. (1987): *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, México, ed. Trillas.

Badaway Michael K. (1997). *Temas de gestión de la innovación para científicos e ingenieros*. España, Ed. COTEC.

Black, J. (1997). *Dictionary of Economics*, Oxford, Oxford University Press.

Brech. (1953). *Principles of management*. Texas.

Chan, Kim, W., Mauborgne. (1997) *Value innovation: the strategic logic of high growth*, Harvard business.

Cuesta Pedro (2001). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial para productos de gran consumo que operan en España*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid España.

Diccionario de la lengua española (2005). Madrid. Espasa-Calpe S.A.

Douglas R. Emery, Finnerty John f. & Stowe John (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Pearson education, Primera Edición.

Drucker Peter (1954),The Practice of management, New York, Harpen Collins.

E.J. Nelly. (1965). Ethics in Science and Marketing, en G. Schwartz (el.) Science in Marketing.

González, Antonio y Maza Zavala Domingo. (1986). Tratado Moderno de Economía General. Ed. Southwestern Publishing Co. Segunda edición.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2003). metodología de la investigación. 3a. Edición, México Ed. McGraw Hill.

Kotler Philip & Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de marketing, Ed. Mc Graw Hill.

Kotler Philip (2001). Dirección de mercadotecnia, Ed. Pearson, Octava edición.

McCarthy Jerome. (2001). Marketing un enfoque global. Ed. McGraw Hill.

Mercado Ramírez, Ernesto (1997). Productividad base de la competitividad. Ed. Limusa.

Pérez Fernández del Castillo, Bernardo. (1998). Contratos Civiles. México. Editorial Porrúa. Quinta edición.

Pérez, Arturo J. (2002) Administración y competitividad de los centros de capacitación: El caso del estado de Michoacán, Escuela Superior de Comercio y Administración IPN, México D.F.

Porter Michael. (2004). Estrategia competitiva. México (Trigésima cuarta reimpresión). Ed. CECSA, México

Porter, Michael. (2004). *Ventaja Competitiva. (4 reimpresión)*. México. Ed. CECSA.

Porter Michael. (2001). *Ventaja Competitiva y creación de un desempeño superior. (Vigésima reimpresión)*. México. Ed. CECSA.

Real Academia Española. (2005) Diccionario panhispánico de dudas, 1ª. Edición

Richard A. D'Aveni, Hiper-competencia (1998). Como administrar la dinámica de los movimientos estratégicos. México. Editorial CECSA.

Robbins, Stephen y Coulter, Mar. (1998). *Administración (8 ed.)*. México. Ed. Prentice Hall.

Roberts, Edward B. (2002). *Innovation: Driving Product, Process and Market Change*. United State of America, MIT Sloan Managment Review.

Stalk.G. Evans y Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new of corporate strategy, Harvard Business Review.

Thomas J. Michael & Norman E. Waite. (1991). El libro del año en mercadeo. 1ra. Edición, Bogota Colombia. Ed. Legis.

Van de Ven, Andrew H. et. al. (2001). *El viaje de la innovación. El Desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. México. Oxford University Press.

William J. Stanton, Michael J. Etzel & Bruce J. Walter. (2004) Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill.

Internet

<http://www.marketingpower.com>

http://mx.nielsen.com/products/rms_market.shtml

<http://pg.com.mx>

Marketingpower.com, sección dictionary an marketing terms URL, Del sitio

Página electrónica Beiersdorf

Página electrónica L'Oréal

Pereira Jorge, 2003, El poder del pop http://www.mercadeo.com/41_pop_publicidad.htm

www.colgate.com.mx

www.loreal.com.mx

www.Unilever.com

Periódicos

Diario la tercera, 23 de febrero 2002

El Universal, Finanzas, 9 de agosto 2007

El Universal, Finanzas, 27 de marzo 2007

Storecheck primer trimestre 2009

Infobasic 15 de octubre de 2008

Ponencia:

Latín panel, AMIA (Asociación mexicana de la industria automotriz) (2008, enero) Panorama económico nacional ponencia presentada en la convención nacional de ventas de Unilever de México, Ixtapa Zihuatanejo, México.

Latín panel, Banxico (2008, enero) Panorama económico nacional ponencia presentada en la convención nacional de ventas de Unilever de México, Ixtapa Zihuatanejo, México.

ANEXO 1 Diagramas, Gráficas, Tablas y Figuras.

DIGRAMA		Pag.
Diagrama 1	Esquema metodológico seguido en la investigación	12

GRÁFICAS		Pag.
Gráfica 1	Mercado de cuidado personal 2007-2009	22
Gráfica 2	Penetración de cuidado personal en el canal farmacéutico vs otros canales	23
Gráfica 3	Producto interno bruto	29
Gráfica 4	Porcentaje de variación de ventas vs mismo periodo del año anterior	30
Gráfica 5	Índice de confianza del consumidor	31
Gráfica 6	Tasa de desempleo	32
Gráfica 7	Mercado cambiario	33
Gráfica 8	Evolución del mercado de desodorantes por compañía	35
Gráfica 9	Evolución del mercado de desodorantes por marca	36
Gráfica 10	Evolución del mercado de Shampoo por compañía	37
Gráfica 11	Evolución del mercado de Shampoo por marca	38
Gráfica 12	Evolución del mercado de cremas por compañía	39
Gráfica 13	Evolución del mercado de cremas por marca	40
Gráfica 14	Evolución del mercado de cremas para manos y cuerpo por compañía	41
Gráfica 15	Evolución del mercado de cremas para manos y cuerpo por marca	42
Gráfica 16	Evolución del mercado de jabones por compañía	43
Gráfica 17	Evolución del mercado de jabones por marca	44
Gráfica 18	Tipo de farmacia	126
Gráfica 19	Ambiente competitivo	127
Gráfica 20	Factor promoción	128
Gráfica 21	Factor distribución	129
Gráfica 22	Factores relacionados al producto	130
Gráfica 23	Factor relacionados al precio	131
Gráfica 24	Factores relacionado a plaza / anaquel	132
Gráfica 25	Factor riesgo de la entrada de nuevos competidores	133
Gráfica 26	Factor poder de negociación de los compradores	134
Gráfica 27	Factor poder de negociación de los proveedores	135
Gráfica 28	Rivalidad entre los competidores actuales	136

ANEXO 1 Diagramas, Gráficas, Tablas y Figuras.

Tablas		Pag.
Tabla 1	Participación de producto de cuidado personal en el total del mercado	24
Tabla 2	Participación de producto de cuidado personal para el canal farmacéutico	25
Tabla 3	Índice de incremento de precios	34
Tabla 4	Requerimientos de las estrategias genéricas	83
Tabla 5	Variable Plan de Mercadeo	114
Tabla 6	Variable Estrategia Competitiva	115
Tabla 7	Estructura del cuestionario	121
Tabla 8	Factor promoción	128
Tabla 9	Factor distribución	129
Tabla 10	Factores relacionados al producto	130
Tabla 11	Factor relacionados al precio	131
Tabla 12	Factores relacionado a plaza / anaquel	132
Tabla 13	Factor riesgo de la entrada de nuevos competidores	133
Tabla 14	Factor poder de negociación de los compradores	134
Tabla 15	Factor poder de negociación de los proveedores	135
Tabla 16	Rivalidad entre los competidores actuales	136
Tabla 17	Estadísticos descriptivos	137
Tabla 18	Prueba de correlación	139
Tabla 19	FODA Farmacias Independientes	144
Tabla 20	Acciones a emprender	145

Figuras		Pag.
Figura 1	Ruta de mercado de cuidado personal	26
Figura 2	Universo y cobertura del canal farmacéutico	27
Figura 3	Etapas de evolución de la mercadotecnia	48
Figura 4	Elementos de mercadotecnia	53
Figura 5	El proceso de la administración en la mercadotecnia	57
Figura 6	El contexto del mercadeo	68
Figura 7	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	72
Figura 8	Estrategias genéricas de Michael Porter	82
Figura 9	Sudivisión de la cadena de valor	86
Figura 10	Cuando al calidad no es un factor	90
Figura 11	Posicionamiento de la calidad y el precio	91
Figura 12	Posición intermedia	92
Figura 13	Cubrir todos los nichos	93
Figura 14	Entrada típica al mercado y/o creado un nicho	94
Figura 15	Desplazamiento hacia el punto de ofrecimiento del valor final	95
Figura 16	Factores determinantes de la competitividad sistemática	100
Figura 17	Factores para el fomento de la competitividad	101
Figura 18	Contexto de atención a farmacias independientes	144

