



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MEXICO



“EMPLEO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO QUIMICO”.
(UN CASO EN EL VALLE DE MEXICO).

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

P R E S E N T A N :

AGUILAR VALDEZ) JOSÉ ALFREDO

RAMÍREZ RAMOS MANUEL ALEJANDRO.

ASESORES:

L.A.E. TERESA CRUZ SÁNCHEZ

DR. A. JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2002.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN

DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Empleo de la Planificación Estratégica
en el lanzamiento de un producto químico.
(Un caso en el Valle de México)
que presenta el pasante: José Alfredo Aguilar Valdez
con número de cuenta: 9526573-1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Noviembre de 2001

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Delia Patricia Ucha Pulido</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C.Pol. Irma Alanís Rosales</u>	



VIVIENDA NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U.T.A. No.
FES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Empleo de la Planeación Estratégica
en el lanzamiento de un producto químico.
(Un caso en el Valle de México)
que presenta el pasante: Manuel Alejandro Ramírez Ramos
con número de cuenta: 9434092-9 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Noviembre de 2001

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Delia Patricia Ucha Pulido</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Pol. Irma Alanís Rosales</u>	

*Dedicatorias
y
Agradecimientos.*

"Para lograr todo lo posible
debemos intentar lo imposible.
Todo es posible al que cree."

S. Marcos 9.23

En primer lugar tengo que agradecer a Dios, por haberme puesto en esta vida, en la que tenemos altibajos, pero que doy gracias, por que me sigue dando siempre un día más de ésta vida sorprendente y maravillosa.

También tengo que dar un reconocimiento a dos maravillosas personas que son mis padres el Sr. Aniceto y la Sra. Guadalupe que han sido dos grandes ejemplos de valores, respeto y perseverancia, por eso gracias a su enorme cariño, comprensión y enseñanzas he llegado hasta aquí, siendo lo que soy, y aunque nunca podré pagarles todo lo que me han dado, espero que esto sólo sea un pequeño pago de lo recibido.

A mis hermanos David, Neto y Ana Laura también agradezco su cariño y apoyo en todo momento que siempre me han tenido y espero que siempre sigamos teniendo esta familia tan maravillosa.

Otras personas igual de importantes a las que dedico este como lo son: mi querida Tía Ana, mis tíos Raquel y Julián, a mis primos Rocio Carmen, Raúl, Jessica y a todos aquellos miembros de mi familia con los cuales siempre he contado con su apoyo, afecto y alegría.

Pero, también están esas, personas que no son de mi familia, pero casi lo son, porque he compartido muchos momentos gratos e inolvidables de mi vida, con ellos, como Pepe con el que comparto hoy este triunfo, Pero no puede faltar : Lalo, Víctor, Nacho, Manuel, Josué , Carlos y Paz con los que compartí desde el inicio de este episodio de mi vida muchas experiencias.

Así como a todos mis demás amigos y amigas, que me brindaron su apoyo y cariño en todas circunstancias y que no los nombré por no olvidar a alguno.

También quiero agradecer a mis asesores, Tere y Vili , con los que comparto este logro ya que con su experiencia me brindan su apoyo para lograr este objetivo.

Por último a esas personas que ya no están aquí, como a mis abuelitos Anita, Luis y Mháma Fili, pero que donde quiera que estén, les hubiera dado gusto ver este logro.

Y a esta gran Institución que es la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme sus puertas y mostrarme el camino del conocimiento, por ello siempre estaré orgulloso de ser universitario.

Por todo, Mil Gracias...



Ramírez Ramos Manuel Alejandro.

En el transcurso de la vida se fijan objetivos y metas que paso a paso cumplimos gracias a ciertas personas que con su amor y ejemplo alientan a nunca ser derrotado por los obstáculos que la misma vida nos plasma.

Esas personas siempre están aunque en ocasiones no valoremos ese esfuerzo que día a día realizan para que los sueños se conviertan en realidades.

Por ello agradezco al Señor por tener a mis Padres (Alfredo y Blanca) como guías en la vida; por ello dedico este pequeño logro es para ellos...

A mis hermanas (Laura, Blanca y Victoria) que con esos pequeños detalles que me alientan a ser siempre un mejor ejemplo para ellas...

Con respeto y cariño a mis Viejos (Victor e Isabel) que gracias a ellos pude librar muchas dificultades...

Además de mi familia existen otras personas que han compartido logros y fracasos en el transcurso de este sueño: Alex, Lalo, Itzel, Laura, Miguel y todos aquellos que por alguna circunstancia olvido; que con sus bromas y consejos supieron animarme en todo momento...

En especial a ti Paz por siempre estar en los momentos en que necesite a alguien para desahogar mi alma...

Aunado a ellos agradezco y dedico con respeto y admiración a mis asesores Tere y Difi que forman parte del pilar de mi formación académica; además de enseñarme con humildad lo divertido que es la dedicación a la investigación...

Y por último siempre llevare en mi corazón con orgullo tener la piel dorada y la sangre azul; que sólo la Universidad Nacional Autónoma de México puede brindar...

Con ello:

"Novus mihi nascitur ordo."
(Ha nacido para mí un nuevo orden.)

GRACIAS...



José Alfredo Aguilar Valdez.

2002/01/11

Índice.

"Si no puedes lograr algo,
intenta algo distinto que si
puedas lograr."

Al Kafi.

Índice.

Protocolo.	I
Título.	II
Planteamiento del Problema.	III
Preguntas de Investigación.	IV
Objetivo General.	V
Objetivos Específicos.	V
Hipótesis.	VI
Introducción.	VIII
Capítulo I. El Marketing y sus Componentes.	I
1.1. El Marketing.	2
1.1.1. El Marketing como Actividad.	2
1.1.2. El Concepto del Marketing.	2
1.1.3. Elementos Fundamentales del Concepto de Marketing.	4
1.1.3.1. Necesidad, Deseo y Demanda.	4
1.1.4. Fundamento Psicológico del Marketing.	5
1.1.4.1. Motivos de Compra.	6
1.1.5. Fundamento Metodológico del Marketing.	7
1.1.6. El Contenido de Marketing.	8
1.1.7. Delimitación del Marketing.	8
1.1.8. La Función del Marketing en el Sistema Económico.	9
1.1.9. La Gestión del Marketing en la Empresa.	10
1.1.9.1. Los Distintos Enfoques en la Gestión de Marketing.	11
1.2. Mercado y Ambiente.	15
1.3. Investigación de Mercados.	17
1.4. Variables del Marketing.	20

1.5. Mezcla de Marketing.	21
1.5.1. El Producto	21
1.5.2. El Precio.	29
1.5.3. La Distribución.	33
1.5.4. La Promoción.	42
1.6. Segmentación de Mercados.	45
1.7. Contrasegmentación.	52
Capítulo II. Posicionamiento.	55
2.1. El Posicionamiento.	56
2.2. Antecedentes.	56
2.3. La Publicidad a través del Tiempo.	58
2.4. Cómo Determinar el Posicionamiento de un Producto.	61
2.5. Errores en el Posicionamiento.	68
2.6. La Segmentación y el Posicionamiento.	71
2.7. Posicionamiento de la Oferta de Mercado.	72
Capítulo III. Planeación Estratégica.	73
3.1. La Estrategia.	74
3.2. Diferencia entre Estrategia y Táctica.	75
3.3. Características de las Estrategias.	76
3.4. El Pensar Estratégicamente.	76
3.5. Teoría de Juegos.	77
3.6. Planeación Estratégica.	78
3.6.1. Conceptos.	79
3.6.2. Lo que no es Planeación Estratégica.	80
3.6.3. Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica.	80
3.6.4. Niveles de la Planeación Estratégica.	81
3.6.5. El Plan Estratégico Corporativo.	82

3.6.6. El Plan estratégico de las Unidades estratégicas de Negocios (UEN).	82
3.6.7. El Plan Estratégico a Nivel Funcional.	84
3.6.7.1. La Matriz de Crecimiento-Participación.	85
3.6.7.2. La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio.	88
3.6.8. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.	92
3.6.8.1. El Liderazgo en Costos Totales bajos.	93
3.6.8.2. La Diferenciación.	94
3.6.8.3. El Enfoque.	94
3.6.9. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	95
3.6.10. El análisis DOFA o FODA.	99
3.7. Estrategia Competitiva Dinámica.	101
3.7.1. La Nueva Competencia.	102
3.7.2. Terreno Competitivo.	102
3.7.3. Sustitución desde el punto de Vista de la Demanda.	104
3.7.3.1. Métodos Analíticos para Determinar la Sustitución.	105
3.7.4. Sustitución desde el Punto de vista de la Oferta.	107
3.7.5. Grupos Estratégicos.	108
3.7.6. Las Cinco Fuerzas que dan forma a la Estructura y a la Intensidad de la Competencia.	109
3.7.6.1. Las Ventajas competitivas Sostenibles.	110
3.7.6.2. Cómo Crear y Mantener las Ventajas Competitivas.	111
3.7.6.3. Fuentes de las Ventajas Competitivas.	111
3.7.6.4. La Evaluación del desempeño Competitivo.	114
3.7.6.5. La Evaluación de la Ventaja enfocada hacia los Competidores.	116
3.7.6.6. La Evaluación Enfocada hacia los Clientes.	116
3.7.6.7. La Evaluación Enfocada hacia Si Mismo.	117
3.7.6.8. La Evaluación Enfocada Hacia el Mercado.	117
3.8. Planación Estratégica: Misión, Visión, Metas y Objetivos en función del Consumidor.	117

Capítulo IV. Leyes y Reglamentos para el Manejo, Almacenamiento, Distribución y Comercialización de Productos Químicos En el Valle de México.	123
4.1. Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA)	124
4.2. Norma Oficial Mexicana NOM-005-STPS-1998, Condiciones de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo para Manejo, Transporte y Almacenamiento de Sustancias Químicas Peligrosas.	146
4.3. Ley federal para el Control de Precursores Químicos, Productos Químicos Esenciales y Maquinas para elaborar Cápsulas, Tabletas y/o Comprimidos.	152
4.4. Reglamento de Control sanitario de productos y Servicios.	158
4.5. Ley General de Salud.	174
4.6. Ley Federal de Protección al Consumidor.	175
Capítulo V. Caso Práctico: Lanzamiento de los Productos de limpieza Aqua®	186
5.1. Antecedentes.	187
5.2. Situación Actual.	187
5.3. Análisis de la Competencia.	188
5.4. Plan Estratégico.	190
5.5. Desarrollo del Producto.	195
5.6. Presentación del Producto.	197
Conclusiones.	201
Bibliografía.	205
Anexos.	209

Protocolo.

"La primera prueba de un gran hombre consiste en la humildad."

Madre Teresa de Calcuta.

TÍTULO:

**Empleo de la Planeación Estratégica en el lanzamiento de un
Producto Químico.
(Un Caso en el Valle de México).**

Planteamiento del Problema:

En la actualidad la competencia empresarial es feroz y tan sólo sobrevivirán aquellas empresas que logren competir en forma eficiente y con alto espíritu de innovación.

Con base en lo anterior una de las características fundamentales es la posibilidad de lanzar nuevos productos al mercado para estar siempre actuales.

En este tenor nuestro problema de investigación es:

¿Cuál es la estrategia más apropiada para lograr el lanzamiento de un Producto Químico en el Valle de México?

Preguntas de Investigación:

- 1. ¿Cómo se genera una Planeación Estratégica para el lanzamiento de un producto Químico?.**
- 2. ¿Cuáles son las características propias del Valle de México para el lanzamiento de un Producto?.**
- 3. ¿La Planeación Estratégica es aplicable para el lanzamiento de un nuevo Producto Químico?.**

Objetivo General:

- **Aplicar la Planeación Estratégica en el lanzamiento de un Producto Químico en el Valle de México.**

Objetivos Específicos:

- **Identificar las fases y etapas de la Planeación estratégica para el lanzamiento de un Producto.**
- **Determinar los requerimientos para el lanzamiento de un Producto.**
- **Identificar las áreas de oportunidad y características propias del Valle de México para el lanzamiento de un Producto Químico.**

Hipótesis de Trabajo:

H0: El generar una correcta Planeación Estratégica permitirá lanzar con éxito un

Producto Químico en el Valle de México.

H1: El generar una correcta Planeación Estratégica no permitirá lanzar con éxito un

Producto Químico en el Valle de México.

Introducción.

"El ingrediente más importante que ponemos en nuestras relaciones no es lo que decimos o lo que hacemos, sino lo que somos."

Stephen R. Covey.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las empresas son parte fundamental en la Economía Nacional, ya que existe una gran cantidad de dichas empresas dedicadas a diversas ramas entre ellas las dedicadas a la producción o prestadoras de servicios.

En el trabajo que se presenta es acerca del lanzamiento de una nueva marca comercial en el Valle de México, utilizando la Planeación Estratégica como herramienta para lograr el posicionamiento de ella.

Con este trabajo se pretende establecer una guía de acción para determinar la conveniencia, el porqué y cómo lograr el posicionamiento de la nueva marca comercial, además de desarrollar análisis para ello.

El Capítulo primero hace referencia al Marketing, su concepto, importancia y gestión dentro de las empresas; cómo esta delimitando sus funciones y hacia dónde va orientado; además de presentar el desarrollo de la Mezcla de Marketing.

En el segundo Capítulo se hace mención del Posicionamiento, ¿Qué es?, sus antecedentes, ¿Cómo determinar el posicionamiento de un Producto? y ¿Cómo posicionarse dentro del mercado?.

En el tercer Capítulo se aborda la Planeación Estratégica, conceptos, enfoques, diferenciación entre estrategia y táctica, métodos de planear estratégicamente, su análisis y el Modelo de las Cinco fuerzas de Porter.

En el Capítulo cuarto se presentan las Leyes y reglamentos de nuestro país que rigen a las empresas en cuanto al lanzamiento al mercado de un nuevo Producto, envases y etiquetas, publicidad, transporte y manejo de sustancias químicas que no afecten al medio ambiente.

Por último se presenta en el Capítulo Quinto como parte final de este trabajo el Caso práctico, el cual consiste en el lanzamiento de una línea de artículos de limpieza denominados *Aqua®*, dichos productos fueron presentados en diversos puntos del Valle de México.

Capítulo I.

El marketing y sus componentes.

"Uno debe aprender haciendo las cosas, aunque tú creas que sabes, nunca estarás seguro, a menos que lo intentes."

Sófocles

1.1. El Marketing.

1.1.1 El Marketing como Actividad y Filosofía.

La actividad de intercambio es una tarea llevada por el ser humano donde se relaciona con los demás de su especie. Estas relaciones de intercambio, con el tiempo, han ido aumentando en número y se han hecho cada vez más complejas.

El "marketing" surge como una forma de concebir y realizar la relación de intercambio, por ello es tanto una filosofía como una técnica.

Es una filosofía, en el sentido de que aporta una forma de concebir la relación de intercambio entre la empresa y los consumidores que consiste en conocer cuales son las necesidades de éstos, para ofertar un producto que pueda satisfacerlas de forma beneficiosa tanto para el consumidor como para la empresa.

El "marketing" también es una técnica, como modo específico de llevar a cabo la relación de intercambio en el sentido de que identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda.

1.1.2 El Concepto de Marketing.

Desde la incorporación del término "marketing" al lenguaje económico empresarial hasta nuestros días, su significado ha evolucionado en función de las necesidades y situaciones de cada momento y así se han realizado numerosos conceptos.

A continuación citaremos algunos conceptos.

El marketing es el conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y del intercambio entre la producción y el consumo. De este modo, el marketing no es una actividad nueva, ya que cubre tareas que han existido siempre en todo sistema económico basado en el intercambio.

A finales del los 60's se aportan una serie de definiciones en las cuales el marketing se aplicaba únicamente a actividades empresariales, de este modo, tenemos el concepto de la Asociación Americana de Marketing:

El marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales. (Stanton, 1989)

A partir de 1969 y en base a una propuesta de Kotler y Levin se origina una nueva corriente del pensamiento en la que se propone que el marketing abarque también a las empresas sin ánimo de lucro. *Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.*

Posteriormente Kotler añade:

El marketing es el mecanismo económico y social a través del cual el individuo y grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación y del intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor.

Como se ha mencionado en el transcurso de este subtema, los diferentes conceptos del marketing, y la no existencia de un concepto homogéneo; proponemos el siguiente: *Es la técnica que realiza un estudio y planeación del mercado, mediante sus diversas variables para la satisfacción de las necesidades del consumidor potencial y final.*

1.1.3 Elementos Fundamentales del Concepto de Marketing.

1.1.3.1 Necesidad, deseo y demanda.

Se define la necesidad como *un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas* (J.J. Lambin, 1999), este concepto cubre la noción de necesidad genérica. Se puede suponer que existe una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, por lo tanto no esta ligada al marketing, preexiste a la demanda, ya sea en estado latente o expreso.

Necesidades verdaderas y creadas.

Este enfoque de las necesidades, divide el concepto en verdaderas y creadas, siendo las necesidades creadas generadas por la sociedad y el productor. Estas son necesidades culturales y sociales, creadas dependientemente del entorno y la evolución social.

Las necesidades verdaderas son en cambio, las necesidades innatas, naturales, genéricas y absolutas.

Necesidades absolutas y relativas.

Las necesidades absolutas son aquellas que experimentamos, sea cual fuere la situación de los demás; y las relativas son aquellas que cuya satisfacción nos elevan por encima de los demás y nos dan un sentimiento de superioridad frente a ellos.

Las necesidades absolutas son saturables, en cambio las relativas no. En efecto, las necesidades relativas son insaciables porque en cuanto más se eleva el nivel general, más se busca superarlo.

Deseo es una forma determinada de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores sociales, culturales, ambientales y los estímulos del marketing.

El deseo sería un medio de satisfacer una necesidad. Las necesidades genéricas son estables y limitadas, los deseos son múltiples cambiantes e influidos por la cultura. Cuanto

más evolucionan las sociedades, mayor es el nivel de deseos de sus miembros. Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos cuando se acompaña de un poder adquisitivo y una voluntad de compra.

La demanda es la formulación expresa de un deseo y está condicionada por los recursos disponibles del individuo y por los estímulos del marketing recibidos.

1.1.4 Fundamento Psicológico del Marketing.

La actividad propia del marketing implica un conocimiento cada día mayor del ser humano y su comportamiento; es decir, de todos aquellos elementos que motivan el qué hacer del propio ente humano; y entre ellos, el aspecto psicológico es de suma importancia.

La propia psicología (del griego Psique = alma y logos = tratado), nos brinda un conocimiento científico del desarrollo de la mente humana.

Factores psicológicos que inciden en las decisiones de compra:

- La motivación;
- La personalidad;
- Las actitudes;
- El aprendizaje.

Todo comportamiento humano es activado por alguna necesidad.

La percepción: Es la manera en que interpretamos el mundo que nos rodea; transformándose en 3 tipos de selectividad: la atención, la distorsión y la retención.

El aprendizaje: Es el cambio de comportamiento debido a la experiencia. El aprendizaje de tipo estímulo, incluye impulsos, estímulos sensoriales, respuestas, reforzamiento y castigo.

La personalidad: Es la suma de los rasgos personales que influyen en sus respuestas conductuales.

Las actitudes: Son predisposiciones aprendidas a responder ante un objeto o clase de objetos en una forma constante.

Los factores situacionales se refieren a ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿porqué? compran los consumidores; así como a su condición personal en el momento de la compra.

1.1.4.1 Motivos de compra.

El comportamiento de compra de un consumidor esta centrado en la búsqueda de satisfacciones, por lo tanto, la idea central del marketing es la de considerar que es lo que el consumidor busca, no es el bien, sino, el servicio que presta este bien. Por ello es una combinación de fuerzas psicológicas y de "presiones sociales".

Algunas razones para comprar:

- a) Cubrir las necesidades vitales personales;
- b) Fuerza de imitación;
- c) Por el afecto;
- d) Por temor;
- e) Por manía.

Existen 3 tipos de motivos:

Racionales: Son aquellos que se derivan del razonamiento lógico de la necesidad que tenemos de un artículo determinado.

Emotivos: En la mayoría de las compras, estos dos motivos, el racional y el emotivo, suelen estar juntos y no es posible separarlos ni es fácil identificarlos por separado.

De selección: La decisión sobre el artículo o la marca, es lo que se llama Motivo de selección, y la decisión sobre el establecimiento se llama Motivo del cliente.

En ocasiones ambos motivos se mezclan en la misma compra. En algunos casos una persona decide comprar un artículo y recorre varias tiendas sin fijarse en la marca, en otros casos decidirá sobre la marca y la tienda, y en otros será más importante la reputación de la tienda que la marca misma.

El pensamiento mercadológico está considerado como una parte de la inteligencia humana y el desarrollo social. Nuestra manera de pensar acerca del marketing refleja nuestra manera de pensar sobre la vida misma. El marketing comienza en uno mismo; de nuestros propios valores e interpretaciones del medio ambiente, lo cual será la forma en que nos conduzcamos a través de él para llegar al público que de origen y razón de ser, a esta actividad.

1.1.5 Fundamento Metodológico del Marketing.

Método: Es la manera o forma de hacer algo.

Metodológico nos conduce a la metodología parte importante de la lógica, que nos muestra los diferentes métodos existentes, para llevar a efecto investigaciones de todo orden.

Ejemplos de tipos de métodos:

- a. Inductivo;
- b. Deductivo;
- c. Fenomenológico.

Inductivo: Parte de premisas particulares para llegar a conclusiones universales.

Deductivo: Parte de premisas universales para llegar a conclusiones particulares

Fenomenológico: Todo lo que puede ser percibido por los sentidos o por la conciencia. Para que un concepto sea válido, debe de ser universal.

1.1.6 El Contenido de Marketing.

El marketing puede ser concebido como una parte de la ciencia que estudia al comportamiento, el cual debe de investigar y explicar las relaciones de intercambio en el sentido de cómo se inicia la relación, cómo se desarrolla y cómo termina. Para ello realiza un análisis de los cuatro aspectos siguientes:

- Los compradores a satisfacer;
- El conjunto de ventajas buscadas por los compradores;
- Los competidores que son necesarios para controlar;
- La capacidad que es necesaria de adquirir y controlar.

1.1.7 Delimitación del Marketing.

Hunt propone el siguiente contenido del Marketing en función de tres criterios que son:

1. Micro/macro: se refiere al nivel de agregación, micro detalla a empresas u otras entidades y macro a sistemas comerciales y grupos de consumidores.
2. Positivo/normativo: con positivo se hace mención a que se hace, que se ha hecho, que se va a hacer y con normativo a lo que se va a hacer.
3. Lucrativo/no lucrativo: con lucrativo nos referimos a empresas con ánimo de lucro.

En los 60's los estudios se centraron en el sector lucrativo micro normativo, ya que se pretendía con el Marketing aportar a las empresas modelos de comportamiento para la consecución del objetivo. Desde entonces, hasta ahora esto se ha ido ampliando.

1.1.8 La Función del Marketing en el Sistema Económico

La función del marketing en una economía de mercado es organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios.

Exige la organización de actividades de dos tipos: por un lado, la organización material del intercambio que se refiere a los flujos físicos de productos que proceden de la producción y van al consumo. Por otro lado se refiere a los flujos informativos que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Por lo tanto, es necesaria la existencia de un flujo informativo que permita el conocimiento de los productos por parte del consumidor. Estas actividades las podemos agrupar en los flujos compradores - productores y en los flujos productores - compradores.

El flujo compradores - productores se refiere a, por un lado, una información a priori que remonta del mercado a las empresas y que se refiere a las necesidades de los consumidores y, por otro lado una información a posteriori que se refiere al resultado de los productos obtenidos en el mercado.

En cuanto al flujo productores - compradores, se trata de un flujo informativo, pero también persuasivo que puede obedecer a la iniciativa de los productores que quieren dar a conocer el producto utilizando herramientas de promoción, como las posibles relaciones públicas, promoción de ventas, etc o también a la iniciativa de los intermediarios que de alguna forma también quieren participar en el proceso informativo. (Intermediarios: los que compran para vender al consumidor).

1.1.9 La Gestión del Marketing en la Empresa.

Consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, precio, promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos.

Si tenemos en cuenta el rol activo que adopta la empresa en la relación de intercambio vemos que el marketing adopta una nueva filosofía en la gestión de la misma, por la cual, para que la empresa alcance sus objetivos tiene que orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Esta orientación está íntimamente ligada al principio de soberanía del consumidor que caracteriza a una economía de mercado, y supone que lo que se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales en el mercado libre.

La traducción operativa de esta filosofía se refleja en la gestión del marketing en un doble enfoque que está formado por el *marketing estratégico*, en el que la gestión se concibe como un sistema de análisis cuya misión es el estudio de las necesidades y la evolución de éstas. Este enfoque se orienta en el medio – largo plazo.

El otro enfoque es el *marketing operativo* que concibe la gestión como un sistema de acción cuya misión es la conquista de los mercados existentes, a través de acciones concretas de:

- Producto;
- Precio;
- Promoción y;
- Distribución.

1.1.9.1 Los distintos enfoques en la gestión de marketing.

La filosofía de Marketing aplicada a las organizaciones para gestionar sus relaciones ha evolucionado a lo largo del tiempo y podemos hablar de tres tipos de orientaciones, basándonos en el peso que se atribuye en la relación de intercambio al consumidor, empresa y sociedad, así podemos hablar de:

- Orientación hacia el productor;
- Orientación hacia la venta;
- Orientación hacia el marketing.

A continuación desarrollaremos brevemente cada una:

Orientación hacia el productor: Se caracteriza porque la organización o empresa es la que decide lo que va a producir y ofertar a sus clientes, que deberán aceptar los productos que se le ofrecen para satisfacer sus necesidades. Dentro de esta orientación distinguiremos dos enfoques:

a) *La óptica de la producción en masa:* Es característica de mercados en los cuales la demanda es muy superior a la oferta, en ellos, el consumidor busca un producto que pueda satisfacer su necesidad a un precio accesible para su poder adquisitivo.

b) *La óptica del producto:* La orientación básica sigue siendo la misma pero el contexto cambia. en este contexto, las necesidades de los consumidores están relativamente satisfechas y la competencia empieza a hacer acto de presencia. Las empresas consideran que la calidad técnica del producto es la mejor garantía para conseguir el éxito comercial y creen que el consumidor está dispuesto a buscarla y a pagar por ella.

La orientación hacia la venta: Es característica de mercados donde la oferta puede atender plenamente la demanda global, siendo la competencia relativamente intensa. En esta situación, las empresas orientan la gestión de las relaciones de intercambio bajo la hipótesis de que los consumidores sólo van a comprar por iniciativa propia aquellos productos que sean esenciales, por lo que será necesario estimularlos para que compren otros productos.

En esta óptica, el balance de poder en la relación de intercambio sigue a favor de la empresa productora que adoptará la posición de convencer al cliente de la bondad de su producto y de la necesidad que este tiene de él.

Orientación hacia el marketing: Se aplica a mercados donde la oferta es muy superior a la demanda y la competencia es muy intensa. En esta situación el balance de poder en la relación de intercambio se inclina hacia el consumidor, al contrario de las otras dos orientaciones.

Dentro de este tipo de orientación tenemos dos ópticas:

La óptica del consumidor: se caracteriza por que la tarea primordial de la empresa es conocer las necesidades de sus mercados meta, con el fin de diseñar una oferta que permita satisfacerlas de forma rentable para la empresa, por tanto, el consumidor se convierte en el núcleo central de este enfoque.

Esta óptica impulsa un enfoque a largo plazo en la gestión de la relación de intercambio ya que lo que se busca es mantener relaciones constantes y estables con el consumidor (se busca lealtad). Para que se produzca de esta óptica. La relación de intercambio se basa en:

1º La necesidad de promover una función de investigación comercial y un sistema de control de marketing.

2º El consumidor es el núcleo central de este enfoque.

3º Implica la realización de un marketing integrado que garantice la coordinación de todas las acciones y decisiones que se realicen en la empresa.

4º La rentabilidad

Para que esto se cumpla es necesario realizar una serie de modificaciones en la organización:

- La modificación de la actitud de los directivos de la empresa que deberán priorizar a los factores ambientales frente a las cuestiones internas de la empresa.
- Tiene que haber modificaciones en la estructura organizativa de la empresa de modo que permita el desarrollo de la actividad comercial.
- Modificación de los procesos de decisión, en el sentido de que se le de prioridad al cliente frente a las preocupaciones internas de la empresa.

Óptica del consumidor y del entorno: ésta da un paso más. Se considera que el consumidor forma parte de una sociedad que cuenta con unos recursos escasos y que tienen unos objetivos generales como sociedad distinta de los objetivos particulares de los individuos. Se busca no sólo la satisfacción del consumidor sino defender la colectividad de la que forman parte y además tener en cuenta las relaciones del entorno.

Considerado desde el punto de vista de la organización de la comunicación y de intercambio en la economía, el marketing no es una actividad nueva, ya que cubre tareas que han existido siempre y que han sido siempre asumidas de una forma u otra en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

Se diferencian tres fases, caracterizadas cada una por un objetivo de marketing prioritario, que son:

1. Marketing pasivo;
2. Marketing de organización y;
3. Marketing activo.

Marketing pasivo: Una organización de marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo insuficientes las cantidades de producción para las necesidades del mercado. La demanda es superior a la oferta. El marketing pasivo implica igualmente necesidades conocidas y estables y un ritmo débil de innovación tecnológica en el mercado de referencia.

Marketing de organización: El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y organizar la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de ellos.

El marketing de organización ha favorecido el desarrollo de la óptica de venta que explica una cierta agresividad comercial, con la hipótesis implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente. Puntos importantes para la orientación de la gestión del marketing de organización son: la forma de distribución, la extensión geográfica y el desarrollo de la política de marketing.

Marketing activo: El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. El cual comprende al marketing operativo y al marketing estratégico.

Marketing operativo: Se corresponde con un enfoque activo del marketing y su visión es la conquista de los mercados existentes. Se plantea en el corto / medio plazo y su objetivo es conseguir una cifra de ventas que será consecuencia de la estrategia adoptada. Los medios que se usan son eminentemente tácticos y se concentran en acciones relativas a producto, precio, promoción y distribución que integran la mezcla de marketing.

Marketing estratégico: El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Ambos enfoques deben estar perfectamente coordinados ya que de nada nos va a servir un buen plan estratégico si este no se traduce en resultados, en una cifra de ventas y por otra parte el marketing operativo debe de estar fundamentado en una reflexión estratégica ya que es difícil que un producto pueda generar demanda, si este no responde a una necesidad.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el mediano y largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo, velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

1.2 Mercado y Ambiente.

Ambiente del marketing: *esta formado por los actores y las fuerzas que son externas a la función de administración de marketing de la firma, y que influyen sobre la capacidad de la gerencia de mercadotecnia para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta.* (Kotler, 1992).

Dentro del ambiente del marketing encontramos dos principales divisiones: el microambiente, que es el que se concentra en la empresa y en el entorno más inmediato que rodea a ésta, y el macroambiente, éste se concentra en las fuerzas mayores, como son: la sociedad la política, la economía, etc., entre otros factores. También se hará mención de las oportunidades y amenazas que nos representan en determinado momento dichos ambientes.

Mercado: es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio.

En forma particular, tenemos varios conceptos para mercado; pero para nuestro estudio mencionaremos dos:

Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta mercancías o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos. (Kotler, 1992).

Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio. (Hughes, 1986).

En teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios.

Clasificación de los mercados y sus características.

Los tipos de mercados son:

- Mercado actual. Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.
- Mercado autónomo. Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.

- **Mercado de capital.** Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo.
- **Mercado de competencia.** Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.
- **Mercado de demanda.** En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.
- **Mercado de dinero.** Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiamiento del capital circulante.
- **Mercado de la empresa.** Es la parte del mercado que la empresa domina.
- **Mercado exterior.** Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.
- **Mercado gubernamental.** Es el constituido por las instituciones estatales.
- **Mercado imperfecto.** Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no es tan objetiva ni completamente definida.

1.3 Investigación de Mercados.

Los métodos a aplicar para investigar el mercado varían en función de lo propósitos y circunstancias de cada caso en particular . Las más comunes son las siguientes.

- Investigación de antecedentes;
- Investigación cuantitativa;
- Investigación cualitativa;
- Investigación motivacional o panel;
- Investigación experimental.

La *investigación de antecedentes* es la que ocurre a los denominados datos secundarios que consisten en informaciones y estadísticas que existen en algún sitio (cámaras, empresas, bases de datos, etc.) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión.

La *investigación cuantitativa* apunta a la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras respectivas de lo que se va a investigar de modo de lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, las muestras, el entrenamiento de los encuestadores, la supervisión y control de trabajo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito de esfuerzo emprendido. El método es uno de los mas empleados para investigar el mercado.

La *investigación cualitativa* profundiza mas cada encuesta, con vistas a obtener información mas precisa y detallada, aunque abarcando una mucho menor cantidad de casos.

La *investigación motivacional o panel* consiste en sesiones de grupos reducidos de personas que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este trabaja en base a una guía de pautas, diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. La información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que en los métodos anteriores. Tanto la motivacional como la cualitativa se suelen combinar con la a efectos de conferirle al estudio validez estadístico.

La *investigación experimental*, implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una determinada acción comercial.

Las investigaciones de mercado también pueden ser catalogada en función de la fase del proceso de comercialización en la que se recabada la información. Desde este punto de vista cabe identificar tres tipos:

- Investigación exploratoria;
- Investigación concluyente;
- Investigación de monitoreo de desempeño.

La *investigación exploratoria* es apropiada en la etapas iniciales del proceso. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen fuentes secundarias de informaciones , observación entrevistas con expertos , entrevistas de grupos con personas especializadas y casos.

La *investigación concluyente* suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto incluye objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos . Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con plan formal de muestreo La información a recolectar estará relacionadas con las alternativas en evaluación. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas experimentos, observaciones y simulaciones.

El *monitoreo del desempeño* es un elemento esencial para controlar programas de marketing de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto.

Los distintos tipos de investigación de mercado pueden ser efectuados por equipos de trabajo de la empresa, pero en la mayoría de los casos confiados a firmas especializadas.

1.4 Variables del Marketing.

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor.

El comerciante puede entender cualquier mercado formulando las preguntas que conocemos como las seis "O"

1. ¿Quién esta en el mercado? – Ocupantes;
2. ¿Quién compra el mercado? – Objetos;
3. ¿Cuándo compra el mercado? – Ocasiones;
4. ¿Quién está involucrado en la compra? – Organización;
5. ¿Por qué compra el mercado? – Objetivos;
6. ¿Cómo compra el mercado? – Operaciones.

De la misma manera que la letra "O" precede a la "P" en el alfabeto, las seis "O" de un mercado deben entenderse perfectamente antes de que uno se ponga a pensar en las cuatro "P" de la mezcla de marketing.

1.5 Mezcla de Marketing.

Sus estrategias incluyen manejo del producto, precio, de los canales de distribución, de la promoción.

1.5.1 El Producto.

El producto es una variable comercial que puede ser controlada por la empresa y que junto al precio, distribución y promoción forman el programa de mezcla de marketing de la empresa.

El producto puede ser considerado como una variable estratégica y su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales, así, en función del tipo de producto la empresa fijará un nivel de precios, establecerá los canales de distribución y decidirá las formas de comunicación más adecuadas, por tanto la política de producto constituye el punto de partida de la estrategia comercial, siendo la finalidad básica de la misma, la de proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades de los consumidores.

Las decisiones sobre el producto son a largo plazo ya que tiene un periodo de madurez largo y sus consecuencias se prolongan durante un largo periodo de tiempo, comprometiendo en gran medida la actividad, resultados y supervivencia de la empresa.

El Concepto de Producto.

El concepto de producto, teniendo en cuenta la filosofía de marketing implica la orientación de la empresa hacia el mercado.

En este sentido, Kotler 1996, se refiere a él como *todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.*

Sin embargo, esta definición es muy genérica por lo que tendremos en consideración la propuesta de Martín Armario 1999; en la que define el producto como *un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades.*

Niveles de Análisis del Producto.

Banx distingue dos niveles de análisis del producto, *desde el punto de vista del mercado y desde el punto de vista de la empresa.*

Desde el punto de vista del mercado:

1. *Producto -- marca*, es un artículo propuesto por una empresa o distribuidor bajo su marca.
2. *Línea de producto de una empresa o marca*, es una familia homogénea de productos ofertados por una empresa o marca.
3. *Producto genérico*, se refiere al conjunto de productos de la misma naturaleza que compiten en un mercado y que ofrecen las mismas ventajas o beneficios.
4. *Clase de producto*, conjunto de productos ofertados a un mercado y que atienden todos a una misma función básica.
5. *Tipo de producto*, conjunto de productos que tienen por vocación atender una misma necesidad genérica.

Desde el punto de vista de la empresa:

1. *Gama de productos*, es el conjunto de líneas de productos de la empresa que se corresponde con una determinada categoría de necesidad, con un mercado o con una determinada tecnología.
2. *Sistema de productos*, está formado por un conjunto de productos complementarios ofertados por la empresa para cumplir una determinada función.
3. *Oferta global*, el conjunto de todos los productos ofertados por la empresa, también denominada cartera de productos.

Los Elementos Constitutivos del Producto.

De los conceptos de producto anteriores podemos destacar la existencia de cuatro componentes que configuran el producto:

- I. **La función básica:** es el servicio esencial que presta el producto al consumidor, es decir, la necesidad básica que este satisface.
- II. **Las características tangibles:** entre las que podemos destacar tres categorías principales:
 - *Características técnicas:* todo producto puede ser definido e identificado por su composición física o química, por sus normas técnicas o modo de fabricación, por su inclusión en una línea o gama de productos e incluso por su calidad.
 - *Características funcionales:* son el envase, embalaje, etiquetado y en general la forma de presentación del producto.

- *Características estratégicas:* se refieren a la estética del aspecto externo del producto para el cual se busca un óptimo que combine funcionalidad y belleza y que al mismo tiempo sea clave para la diferenciación del producto.
- III. Los servicios conexos: Muchos productos llevan incorporados una serie de servicios que los enriquecen y que influyen en la decisión del comprador, como son las formas de entrega, instalación, la garantía, el servicio post-venta, las formas de financiación, etc...
- IV. Las características intangibles: en algunos productos, los consumidores llegan a apreciar un significado o contenido simbólico que los enriquece y que facilita su diferenciación frente a los competidores. Este significado puede llevar a determinar la compra y por ello para las empresas es muy importante conocer la representación subjetiva que tienen los consumidores del producto.

Basándose en la existencia de estos cuatro componentes podemos hablar de tres niveles entorno al concepto de Producto:

- a) El producto básico: que responde a la idea del servicio o necesidad genérica que este presta.
- b) Producto real: convirtiéndose un producto básico en real cuando se le pone un nombre de marca, envase, un etiquetado y otras características tangibles.
- c) Producto aumentado: convirtiéndose el real en aumentado cuando se le añaden una serie de servicios, como la garantía, servicio post-venta, etc...

Clasificación de los Productos.

Existen numerosas aplicaciones y clasificaciones de los productos, pero nosotros nos vamos a quedar con dos:

- a. En función de la naturaleza de los productos:

Productos materiales, son los productos de naturaleza tangible y entre ellos podemos hablar de:

- Bienes precederos: que son aquellos que permiten más de un uso o utilización sin destruirse.
- Bienes perecederos: aquellos que se destruyen de forma casi inmediata con su uso o utilización.

- b. En función del uso de los bienes donde tenemos dos grandes divisiones:

Productos de consumo: son los que se adquieren para satisfacer las necesidades familiares o personales. Existen cuatro tipos:

Productos de conveniencia: se trata de artículos baratos y de uso frecuente que se adquieren realizando un mínimo esfuerzo por parte del comprador. Dentro de estos tenemos:

- Productos de uso común, que son los que se adquieren de forma periódica.
- Productos de impulso, son los que se compran sin una planificación previa, suelen situarse cerca de las cajas de cobro.
- Productos de urgencia, son los que se adquieren de forma imprevista cuando se plantea una necesidad.

Productos de compra esporádica: son aquellos para los que el comprador está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda y comparación.

Productos de especialidad: son aquellos que por sus características son considerados únicos y que el consumidor está dispuesto a realizar un esfuerzo grande para encontrarlos.

Productos no buscados: aquellos que el consumidor no tiene la intención de comprar, es decir, la compra no ha sido considerada.

Productos organizacionales: son los que adquieren las empresas para realizar sus actividades.

Atributos del Producto.

Marca: Es un nombre, término, sigla, símbolo, diseño o una combinación de ellos que sirve a la empresa para identificar sus productos y para diferenciarlos de sus competidores.

La marca se compone del nombre y del logotipo:

- Nombre, parte que se puede leer y pronunciar y está compuesto por palabras y números. Puede ser de origen patronímico, puede ser una sigla o puede ser un término evocador del producto.
- Logotipo, se puede identificar visualmente.

Estos dos componentes se pueden proteger legalmente para evitar que sean utilizados por otras empresas.

Envase: Es envoltorio o contenedor del producto cuya función principal es la de protegerlo. Últimamente ha adquirido gran importancia en los bienes de consumo debido a su aportación a la identificación y diferenciación del producto.

El envase debe de cumplir unas funciones básicas:

1. **Protección del producto:** con el fin de que este llegue al consumidor final sin ningún tipo de daño o deterioro.
2. **Ayuda a vender el producto:** el envase debe ser a lo largo de todo el canal de distribución una ayuda para la venta del producto.
3. **Facilitar el uso del producto:** así facilitar su apertura, cierre, su conservación, su utilización en condiciones seguras, su almacenamiento y su desecho.
4. **Ser económico:** debe cumplir todas las funciones esperadas al mínimo coste posible. Se debe considerar a la hora de decidir el envase el coste total de distribución y no el coste individual.
5. **Contribuye a desarrollar el programa de marketing:** el envase es un elemento clave en la identificación y diferenciación del producto frente a los competidores, por lo que su diseño debe ser cuidado por los responsables. Por otra parte es un elemento obligado en las campañas de promoción de la empresa.

Etiqueta: Muchas veces forma parte del envase y su función es informar sobre las ventajas y características del producto. La etiqueta le facilita bastante información al consumidor ya que le permite conocer las características, fecha de caducidad, componentes del producto.

En los países suelen existir unas normas legales sobre el contenido que deben tener las etiquetas.

También ayudan a los distribuidores ya que les facilita información sobre el mantenimiento del producto ya características del mismo, lo que le ayuda a su venta. Es por

ello que la etiqueta puede convertirse en un vendedor silencioso que capte la atención del comprador si tiene un buen diseño.

Ciclo de Vida del Producto.

El ciclo de vida es un instrumento de planificación que nos ayuda a comprender los cambios que se producen a lo largo de la vida del producto y en la competitividad del producto.

Se basa en el nivel de ventas alcanzado y los beneficios obtenidos, consta de cuatro fases:

Introducción: se caracteriza por un crecimiento lento de las ventas y por la inexistencia de beneficios debido principalmente a los esfuerzos en distribución y promoción. La estrategia de marketing busca activar la demanda resultando muy importante los esfuerzos en los canales de distribución y en los medios de comunicación adecuados. En esta etapa se deben de realizar pequeños ajustes en el producto con el fin de adaptarlo a las características de la demanda.

Crecimiento: se caracteriza por un aumento rápido de las ventas y los beneficios, se produce cuando el producto se consolida en los clientes innovadores y pasa al mercado masivo. Este paso implica el aumento del número de competidores de la empresa y como consecuencia la necesidad de mejorar la calidad del producto y ofrecer nuevos atributos que le dan un mayor valor y lo diferencian de los competidores.

Madurez: las ventas en esta etapa se estabilizan y muestran cada vez un ritmo de crecimiento menor. Los beneficios también se estabilizan o comienzan a disminuir. Ello se debe a los esfuerzos de marketing que hay que realizar para competir con la competencia ya consolidada y al consecuente descenso de los precios. En esta etapa, las marcas líderes suelen tener el mercado repartido en cuotas de mercado, es decir, el mercado está completo de tal manera que el aumento de cuota de una provoca la disminución de la otra.

Declinación: en esta etapa disminuyen tanto las ventas como los beneficios y ello se debe generalmente a la aparición de productos nuevos en el mercado que dejan obsoletos a los que existían con anterioridad. En esta fase, en muchos casos, no sirve de nada la realización de mejoras en el producto ya que está anticuado. Por ello muchas empresas abandonan el mercado.

Esta teoría del ciclo de vida del producto presenta una serie de limitaciones, ya que el ciclo de vida puede variar según el tipo de producto del que se trate de tal modo que puede ser muy diferente la duración de las fases e incluso no tienen por qué existir las cuatro fases.

1.5.2 El Precio.

El precio es un concepto bastante difícil de definir ya que puede tomar muchas formas o denominaciones, así hablamos de precio para bienes de consumo o industriales.

El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto o servicio para el comprador con el valor de la transacción para el vendedor, sin embargo, desde el punto de vista del comprador el precio no es sólo el valor monetario del producto sino también los esfuerzos realizados para adquirirlo y el tiempo dedicado a ello.

Por ello sería el valor que da el producto al consumidor a cambio de la utilidad que este recibe, en esta línea lo podemos definir como *la cantidad de dinero que un consumidor va a desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporcione una utilidad* (Kotler, 1996).

Razones para la importancia del precio.

- Es un instrumento a corto plazo ya que permite actuar con flexibilidad y rapidez mayores que los otros instrumentos de marketing y además suelen tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios.
- Es un poderoso instrumento en los mercados competitivos en los que existen pocas regulaciones o ninguna, se convierte en un instrumento muy poderoso, sin embargo también puede ser peligroso sobre todo cuando se desencadena una guerra de precios.
- El precio es el único instrumento que proporciona ingresos, así las restantes herramientas de marketing proporcionan gastos aunque son necesarias para que el producto sea demandado.
- Por otra parte, el precio es un determinante directo de los beneficios (desde el lado de los ingresos y desde el lado de la cantidad vendida).
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor. Tiene que estar de acuerdo con el precio percibido por el consumidor de tal modo que, el precio superior al valor percibido será negativo para las ventas del producto, un precio inferior al valor percibido también será negativo si implica para el consumidor que es de calidad o categoría inferior.
- En el mercado también se presentan variaciones en la reacción ante alzas y bajas en los precios, así un aumento de los precios suele resultar impopular y provocar contracciones en la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario en el caso de que se considere que va a subir el precio.
- En el caso de una disminución en los precios, lo normal es que aumente la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario por considerar los consumidores que el

producto va a tener menores prestaciones o menor calidad e incluso que se va a retirar pronto del mercado.

- El precio es un factor de rentabilidad, ya que la combinación entre margen y cantidad vendida determinan el beneficio de la empresa.
- Factor de diferenciación frente a los productos competidores siendo una de las primeras comparaciones la que se realiza basándose en el precio, entre productos similares.
- El precio es la única información disponible en muchas decisiones de compra, en estos casos se toma la decisión de compra en base al precio, bien por no disponer de más información o porque no se tiene la capacidad suficiente para valorar que es lo que vale ese producto.

Independientemente de todo esto hay que tener en cuenta que el precio es un componente del marketing y, como tal, deberá integrarse de forma coherente con el resto de las variables ya que son interdependientes entre sí.

La decisión de determinación del precio.

Hay que tener en cuenta una serie de factores externos e internos a la empresa.

Factores internos:

1º Los objetivos de la empresa: son decisivos a la hora de determinar el precio y son la base de la formulación de las estrategias de marketing, según sean los objetivos así será la estrategia.

2° Los objetivos de marketing: deben basarse en la estrategia de la empresa, con lo cual se identifica de forma clara el mercado meta del producto y el posicionamiento que se le quiere dar al mismo.

3° El programa de marketing, ya que el precio es uno de sus componentes.

4° Los costos, para poder fijar el precio, la empresa debe conocer cuanto le ha costado producir y comercializar el producto, lo cual fijará el nivel mínimo de precio, sin embargo, en algunos casos y a corto plazo se puede vender el producto a precio inferior a este costo.

5° Las relaciones de complemento y sustitución: en muchos casos, las alteraciones en el precio de un producto pueden modificar la demanda de otros productos de la misma gama, esto se conoce como la elasticidad cruzada de la demanda, que es negativa entre productos complementarios y positiva entre productos sustitutos.

Factores externos:

1° Las restricciones legales, a la hora de fijar el precio, la empresa debe tener en cuenta la normativa existente que puede afectar a su producto.

2° La estructura competitiva del mercado: aunque en general en las economías de mercado se da una situación de libertad de precios, la actuación de la competencia condiciona en gran medida las decisiones sobre fijación de precios de tal modo que según cual sea la situación competitiva en la que se encuentra la empresa esta tendrá mayor o menor libertad para fijar precios. Además se debe tener en cuenta la capacidad de respuesta de la competencia y la rapidez en darla ya que la medida en que la reacción de los competidores sea más rápida menor será el resultado obtenido con las modificaciones de precio.

Aunado a esto los hábitos y costumbres del mercado y la cultura o formación económica de los consumidores puede ser un condicionante importante a la hora de fijar los precios impidiendo la realización de cambios bruscos que puedan perjudicarlos.

3º La fase del ciclo de vida: para fijar el precio hay que considerar la fase en la que se encuentra el producto en su ciclo de vida debido a que la demanda es distinta según la fase de la que se trate.

4º La demanda y las percepciones del comprador: la fijación del precio de venta influye de forma directa en la demanda de los productos, en la función de demanda se refleja la relación que existe entre precio y cantidad demanda y por ello es importante tenerlo en cuenta a la hora de fijar el precio.

5º El comportamiento de los distribuidores, influye para establecer el precio.

1.5.3 La Distribución.

Para diseñar la estrategia de distribución a la empresa no le bastará con determinar los canales de distribución ya que también tendrá que tomar una serie de decisiones relativas al flujo físico de los bienes a través de esos canales.

La distribución física es el conjunto de actividades que ocupan del manejo y el movimiento de bienes tanto dentro de la organización como en el seno de los canales.

La distribución física comprende las siguientes actividades:

- a. Servicio al cliente;
- b. Transporte;
- c. Planificación y control de inventarios;
- d. Recepción y procesamiento de pedidos;
- e. Almacenamiento;
- f. Manejo de materiales;
- g. Empaquetamiento;
- h. Establecimiento de una red de comunicaciones.

La organización de la distribución física:

Debe de realizarse desde un punto de vista (enfoque) integral que abarque a todas las actividades de la distribución física ya que están estrechamente interrelacionadas entre sí, sin embargo, en las empresas resulta difícil ya que estas actividades se realizan en más departamentos. Como solución se puede recurrir a dos opciones:

- Crear un comité formado por los responsables de cada una de las actividades para que se coordinen.
- Crear un departamento específico que se encargará de la organización de la distribución física.

El objeto de la distribución es hacer pasar los productos terminados del estado de producción al de consumo, para ello es necesario poner a los productos a disposición del comprador con las cualidades o servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados. La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión.

Utilidad de tiempo; se crea cuando los productos son puestos a disposición del comprador en el momento en que este los necesita; para ello se dispone del almacenamiento de los productos.

Utilidad de lugar; se produce cuando el consumidor encuentra el producto en el momento en el que lo necesita y ello gracias a la existencia de puntos de venta.

Utilidad de posesión; se produce cuando se entrega un producto. Desde el punto de vista de la gestión comercial de la empresa la distribución es considerada como una de las principales variables de marketing, dicha tiene unas características muy definidas, estas son:

1º Es una variable imprescindible para la venta de productos, de ahí que el costo de la distribución tenga una gran influencia en el precio final del producto.

2º Es una variable estructural ya que las decisiones sobre la misma van a afectar a la empresa durante un largo periodo de tiempo, ello se debe a que implican el establecimiento de relaciones contractuales con otras organizaciones que son difíciles de modificar a corto plazo aunque pueden existir cuestiones de carácter táctico que sí se puedan modificar.

3º Variable de difícil control por parte de la empresa debido a la escasez de los canales de comercialización y al cada vez mayor poder de los intermediarios.

4º Variable que influye en los otros componentes del marketing la cual debe ser coherente con los puntos de venta seleccionados.

La distribución es una variable estratégica, es decir, a largo plazo de muy difícil modificación y que comprende un conjunto de actividades básicas que son:

- a. Diseño y selección del canal de distribución. Esta es la primera tarea a desarrollar e implica la forma en que se van a distribuir los productos.
- b. Localización y dimensión de los puntos de venta: que implica determinar el nº, emplazamiento dimensión y características de estos.
- c. Logística de la distribución física; que comprende las actividades relativas a transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega de producto.
- d. La dirección de las relaciones internas dentro del canal de distribución; con la que se persigue coordinar todas las actuaciones dentro del canal y evitar los posibles conflictos que se puedan producir, sobre todo a distintos niveles.

Funciones de Distribución.

Las actividades que se realizan dentro del canal de distribución se pueden resumir en las siguientes funciones:

- a. **Función de transporte**, consiste en el transporte físico de los bienes desde el lugar de producción al de consumo.
- b. **Función de diversificación**, se produce cuando en un punto de venta un consumidor puede encontrar una gran variedad de bienes producidos en distintos lugares.
- c. **Función de fraccionamiento**, consiste en la transformación de los grandes lotes de producción en lotes o unidades de consumo que se adapten a la demanda de los consumidores. También se pueden realizar operaciones de agrupación o acumulación de la oferta al unir las cantidades producidas por distintos productores.
- d. **Función de almacenamiento**, debido a que la oferta y la demanda se producen en momentos distintos, es necesario realizar un ajuste entre ambas, mediante la realización de periodos de almacenamiento a lo largo del canal de distribución.
- e. **Función de servicios**, en muchos casos, los distribuidores añaden al producto de la empresa productora una serie de servicios adicionales que aumentan su valor.
- f. **Función de financiamiento**, en los casos en los que los intermediarios compran el producto están realizando esta función al acortar el periodo de cobro de la empresa productora y asumiendo el riesgo inherente a la comercialización de los productos.

Todas estas funciones pueden ser realizadas por los intermediarios, sin embargo, en algunos casos es la empresa productora la que realiza todos o alguno de ellos, reduciendo así el número de intermediarios del canal.

Flujos de distribución: con la realización de las funciones explicadas se generan una serie de flujos que son:

- I. Flujo físico, se refiere al recorrido de los productos en el canal de distribución y va desde la empresa productora hasta el consumidor.
- II. Flujo de propiedad, se refiere a la transmisión del título de propiedad de los bienes y va desde el fabricante al consumidor.
- III. Flujo informativo, puede ir en dos sentidos, ascendente o descendente, este último se refiere a la información que parte del productor hacia los demás componentes del canal para impulsar la venta de los productos; en sentido ascendente se refiere a la información que remonta desde el mercado hasta la empresa productora y que contiene la información relativa a necesidades, comportamiento y reacción de los consumidores ante el producto ofrecido.
- IV. Flujo financiero, es en sentido ascendente desde el consumidor al fabricante y se refiere al dinero pagado por los productos.

Los Intermediarios.

Se han realizado numerosas críticas sobre la existencia de los intermediarios, por considerar que estos incrementan el coste de los productos, sin embargo son muchas las empresas que los utilizan a pesar de que ello le supone una pérdida del control sobre la comercialización de los productos.

Esto se explica por el principio de especialización del trabajo, por el cual se considera que los intermediarios pueden realizar las acciones de distribución con mayor eficiencia que las empresas productoras. Existen varias razones que apoyan esta afirmación:

- a. La utilización de intermediarios permite reducir el número de contactos dentro del canal de distribución, lo cual simplifica los intercambios y reduce su costo.
- b. Un intermediario puede reunir la oferta de varios productores para alcanzar una dimensión que le permita obtener economías de escala, beneficiándose así de la reducción de costes que ello le implica.
- c. La especialización en las actividades de distribución permite a los intermediarios alcanzar la dimensión más adecuada para su funcionamiento.
- d. Los intermediarios pueden ordenar su oferta para adaptarse al tamaño de los pedidos demandados por sus clientes.
- e. Por estar más cerca del consumidor se considera que lo van a conocer mejor y podrán prestarle un servicio de mayor calidad.

En cualquier caso, cuando no se alcanza la eficiencia suficiente para justificar su utilización, la empresa productora se encargará de realizar las acciones de distribución prescindiendo de ellos.

El Canal de Distribución.

Es el conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios facilitan el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor. Un mismo producto puede ser distribuido por distintos canales, al conjunto de todos ellos se les denomina circuito de distribución.

Dentro del canal de distribución nos encontramos a los intermediarios que pueden ser mayoristas o minoristas, estos, pueden actuar como comerciantes o como agentes, la diferencia es que los comerciantes compran los bienes adquiriendo su propiedad para venderlos luego, mientras que los agentes no compran los bienes sino que reciben una remuneración o comisión por ayudar en la distribución.

En el canal de distribución también pueden contribuir con su ayuda un conjunto de organizaciones auxiliares que aunque no forman parte del canal pueden facilitar las operaciones de distribución.

La Estructura del Canal esta formada por la Dimensión Horizontal y Vertical.

La dimensión vertical viene determinada por el número de distintos niveles de intermediarios que hay entre el productor y el consumidor, de tal modo que un canal directo o de nivel cero es aquel en el que la empresa productora distribuye sus propios productos, los demás son canales indirectos. La dimensión vertical se llama también longitud de canal.

La dimensión horizontal viene determinada por el número de intermediarios existentes en un mismo nivel de canal de distribución, de tal modo que el mayor número determinará el ancho del canal y el menor; la estrechez.

En el caso de los productos industriales se suelen utilizar los canales directos o de pocos niveles y los productos de consumo se distribuyen a través de canales indirectos de nivel elevado. También en cuanto a la dimensión horizontal, los productos de uso frecuente requieren canales de distribución muy anchos, sobre todo a nivel minorista.

La Selección del Canales de Distribución.

Para elegir los canales de distribución que va a utilizar la empresa se parte no sólo de los objetivos comerciales que persigue esta, sino también de una serie de factores como son las características de los consumidores, del producto, de la empresa, de los canales de distribución y del entorno. Una vez determinados los canales de distribución la empresa tendrá que decidir el número y tipo de intermediarios que van a actuar en él, posteriormente habrá que elegir los intermediarios concretos y por último motivarlos y evaluar su actuación.

Factores que Influyen en la Elección del Canal de Distribución.

- a. Características de los consumidores, estas se refieren al número de clientes, al tipo de clientes al reparto geográfico y a los hábitos y formas de compra. El tipo de cliente es importante a la hora de determinar el canal de distribución ya que si se trata de un cliente organizacional se deberán utilizar canales cortos mientras que para el consumidor individual se pueden utilizar canales largos.
- Por otro lado, si el número de clientes es muy elevado y están muy dispersos geográficamente los canales largos son más apropiados. También hay que tener en cuenta el volumen y la frecuencia de compra así cuando el usuario compra en pequeñas cantidades y a intervalos regulares es más apropiado elegir circuitos con un gran número de intermediarios sobre todo a nivel minorista.
- b. Características del producto, el peso y el volumen de producto es importante así con productos de gran volumen y poco valor unitario es más apropiado utilizar canales cortos para reducir los costos de distribución. Para los productos con un ciclo de vida corto es más apropiado utilizar canales de distribución cortos.
- Por otro lado para los productos perecederos son más apropiados los canales cortos mientras que para los duraderos se pueden utilizar canales largos, en el caso de bienes que necesiten un elevado nivel de servicios durante la venta y post venta se suelen vender a través de circuitos muy cortos con intermediarios que tiene un alto nivel de especialización. Finalmente, también la imagen va a condicionar la elección de un tipo u otro canal.
- c. Características de la empresa, aquí vamos a considerar aspectos como la personalidad de los dirigentes, los objetivos perseguidos, los recursos y capacidades, los objetivos de marketing (objetivos comerciales), ya que la elección del canal debe ser coherente con el programa de marketing.
- d. Características de la distribución, se refiere a las características de los canales de distribución como:

- La evolución de las ventas del producto o marca en cada uno de los circuitos.
 - Las ventajas e inconvenientes que presenta cada uno de los canales para el productor.
 - Características que diferencian a los canales relativas a costos.
 - Número de intermediarios en cada nivel del canal.
 - Métodos de venta practicados.
 - Actitud de los intermediarios hacia la empresa.
- e. Características del entorno, como son los factores económicos, políticos, sociales, jurídicos y tecnológicos.

El Diseño del Canal de Distribución.

Para diseñar el canal de distribución la empresa tiene que tomar una serie de decisiones relativas a:

- I. Longitud de canal.
- II. Determinar el número de intermediarios que va a haber en cada nivel de canal.

La determinación de la longitud de canal se refiere a la dimensión vertical en la que se decidirá si será un canal directo (o de nivel cero) o un canal indirecto de mayor o menor longitud. Para ello la empresa tendrá en cuenta una serie de factores como son las características de los consumidores, del producto, del mercado, de la distribución y del entorno, pero la decisión final será en base a los objetivos de la distribución perseguidos por la empresa.

Muchas empresas emplean un sistema de distribución dual que consiste en utilizar dos o más canales de distribución para distribuir un mismo producto en un mercado meta, con ello, se persigue, por un lado reducir el riesgo inherente a la utilización de un solo canal

en el caso de que este resultase inadecuado o insuficiente. Por otro lado se persigue mejorar el funcionamiento de los distribuidores debido a la competencia que va a haber entre ellos.

En cuanto a la determinación del número de intermediarios se refiere a cuantos intermediarios existirán en cada nivel o dimensión horizontal. Según el grado de cobertura que se pretenda alcanzar en el mercado meta podemos diferenciar tres niveles de intensidad en la distribución:

- a) **Distribución intensiva**, busca conseguir la mayor cobertura posible en el mercado por lo que utiliza un gran número de intermediarios a nivel minorista. Se utiliza principalmente para los bienes de consumo de conveniencia para los cuales el consumidor no está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda.
- b) **Distribución selectiva**, a nivel minorista esta estrategia consiste en distribuir los productos a través de un número limitado de puntos de venta. El número de minoristas no es muy grande (más bien reducido) por lo que la empresa puede elegir a los que mejor se adapten a sus exigencias en cuanto a promoción, forma de venta.
- c) **Distribución exclusiva**, consiste en la utilización de un único intermediario para un territorio delimitado, esta estrategia permite a la empresa tener un control casi total de su programa de marketing ya que podrá establecer acuerdos con los intermediarios que generalmente se concretan en contratos. Se suele comprar para bienes de compra esporádica y para bienes de especialidad.

1.5.4 La Promoción.

La calidad de un producto es necesaria para mantener el cliente pero por sí sola no sirve para atraer a nuevos compradores, por ello, se debe también dar a conocer el producto en el mercado, la promoción es básicamente la comunicación del vendedor al comprador. Su fin último es estimular la demanda.

Como instrumento de marketing, la promoción persigue por un lado, dar a conocer el producto, por otro lado, también persigue persuadir al consumidor potencial con el fin de estimular la demanda, y finalmente, también busca recordar a los consumidores del producto, la existencia de este para evitar que se pasen a la competencia.

Por lo tanto, tiene tres fines básicos:

- Informar;
- Persuadir;
- Recordar.

Toda la información que fluye desde la empresa debe estar perfectamente coordinada con la estrategia de comunicación que perseguirá un objetivo determinado, a su vez, esta estrategia debe estar enmarcada dentro del programa de marketing de la empresa.

Los Instrumentos de Promoción:

- a. Publicidad, supone un proceso de comunicación de carácter masivo, a partir del cual se pretende informar al mercado sobre los productos de la empresa con la finalidad de influir en el comportamiento o actitud de los consumidores potenciales, se caracteriza por:
- Es de carácter impersonal ya que se dirige de forma indiscriminada a todo el mercado, esto puede llegar a suponer un inconveniente.
 - La información se canaliza a través de los medios de comunicación de masas.
 - Se identifica al transmisor de la información.
 - Las inserciones en los medios de comunicación son pagadas por el anunciante.

- El anunciante controla el contenido y forma de emitir el mensaje.
- b. La venta personal, es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa a un cliente potencial y se recibe de forma inmediata la respuesta de este, es un proceso de comunicación interpersonal que puede ser cara a cara o por teléfono. Tiene el inconveniente de que puede ser difícil llegar a alcanzar al consumidor o cliente y comunicarse con él, por otro lado exige generalmente la realización de cursos de formación para los vendedores.

Ventajas: la flexibilidad, la posibilidad de interactuar con el comprador y el conocimiento inmediato de la respuesta al estímulo recibido.

La venta personal la podemos clasificar en base a:

- Lugar;
 - Según la actividad principal desarrollada por el vendedor;
 - Forma de realizar la comunicación;
- c. La promoción de ventas, es una herramienta de la producción. Es el conjunto de actividades que mediante la utilización de incentivos materiales y económicos como premios, regalos, cupones, descuentos, mayor cantidad al mismo precio, persigue aumentar la demanda de forma inmediata y directa en el corto plazo.
- La promoción de ventas se sitúa en un punto intermedio entre la publicidad y la venta personal ya que no se dirige a una audiencia tan masiva como la publicidad, ni tan reducida como el grupo de consumidores que pueden abarcar los vendedores. Puede dirigirse (la promoción de ventas) a los intermediarios, a los vendedores y a los consumidores finales.

- d. La publicidad no pagada, tiene las mismas características que la publicidad salvo que no es pagada por la empresa y el vendedor no controla el mensaje que es controlado por el medio de comunicación. Los mensajes se transmiten como noticias o como comunicados de prensa.
- e. Las relaciones públicas, son un conjunto de actividades planificadas por una organización con el fin de facilitar las relaciones con los distintos grupos del entorno con los que puede interactuar la empresa, así como influir sobre la actitud u opinión que estos puedan formar sobre la empresa. Incluye las actividades relativas a relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. Su función principal es crear un clima de confianza dentro y fuera de la empresa con el fin de facilitar la consecución de los objetivos perseguidos.

Se caracteriza por ser una actividad habitual y planificada por buscar obtener la confianza de los públicos a los que se dirige, porque se dirige a una multitud de públicos heterogéneos, porque la comunicación no es repetitiva y el mensaje es el más sutil y creíble de todos los instrumentos de promoción.

1.6 Segmentación del Mercado.

Concepto.

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

Demografía.

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Geografía.

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

Psicografía.

El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes se la conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadeólogos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.

Patrones de Utilización del Producto.

Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.

Categoría de Clientes.

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

Las anteriores variables de segmentación están orientadas hacia los mercados de consumo.

Sin embargo, los mercados industriales pueden segmentarse utilizando también estas variables pero también otra muy importante como es la segmentación por enfoque de nido.

Segmentación por Enfoque de Nido.

Se le llama de nido porque es una estructura de criterios que se va construyendo de afuera hacia adentro. Estos criterios son factores demográficos, variables operativas tales como tamaño de la cuenta, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques de compra del cliente como son las estructuras de poder en la empresa, criterios y políticas de compras; factores situacionales como la urgencia, el tamaño del pedido y la aplicación específica del producto. En el núcleo del nido estarán las características personales del comprador como son su actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre vendedor y comprador.

Unidad Decisoria de Compras.

En los mercados de bienes de consumo, los productos fluyen a través de un canal de distribución hasta llegar al consumidor final. En la compra de bienes de consumo la decisión puede ser de un individuo influenciado por los usuarios que pueden ser los miembros de su familia. En los mercados industriales, la unidad decisoria es grande y compleja, y varias personas desempeñan papeles importantes en éstos procesos de decisión.

Los integrantes de una unidad decisoria de compras y sus funciones son los siguientes:

- **Iniciador.** Sugiere la idea de adquirir el producto o servicio;
- **Influenciador.** Sus puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final;

- **Decisor.** Determina alguna parte de la decisión de compra;
- **Comprador.** El que hace la compra;
- **Usuario.** El que consume o usa el producto o servicio;
- **Filtro.** Los que analizan las necesidades y recomiendan proveedores calificados.

Perfiles de los Segmentos del Mercado.

Cuando ya se ha dividido el mercado en segmentos y se ha determinado que variables de segmentación utilizar, es necesario evaluar el grado hasta el cual los posibles productos o servicios de la empresa podrán satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Con éste propósito se desarrollan perfiles de los segmentos de mercado preseleccionados, donde se describirán las similitudes entre los clientes potenciales de cada segmento y las diferencias entre personas de diversos segmentos.

Mediante el desarrollo de perfiles de los segmentos del mercado se logra tener una mejor visión de como la empresa puede utilizar sus capacidades para atender a grupos de clientes potenciales.

Evaluación de los Segmentos relevantes del Mercado.

Una vez que se ha analizado los perfiles de los segmentos de mercado, posiblemente se encontrará uno o varios segmentos de mercado relevantes que exigirán un mayor análisis, así como también segmentos que se decidirá eliminar al hacer estimativos de ventas, de la competencia y de los costos para acceder a cada segmento.

Selección del Mercado Meta.

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micromercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micromercadeo donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de mercadeo local (por área geográfica, por cadena de almacenes, por almacén).

Mercadeo Local.

Hacer mercadeo local significa adaptar algunos aspectos del programa nacional de mercadeo -o complementarlo con programas locales - para satisfacer las necesidades de los consumidores, mayoristas o minoristas locales.

El mercadeo local se puede hacer a varios niveles :

- Sobre una base geográfica (región, municipio, ciudad, colonia, barrio);
- Sobre una base contable (para una cadena minorista, para una división de la cadena, para cada uno de los almacenes de la cadena);

Hacer mercadeo local es una fuente de ventaja competitiva debido a los siguientes cambios que se han producido en el escenario de mercadeo:

- Los consumidores se han vuelto más heterogéneos;
- Han surgido nuevas formas de establecimientos minoristas;
- La gestión de los minoristas se está haciendo más sofisticada;
- Los minoristas han aumentado su poder comercial y desarrollan sus propios programas diferenciados de promoción;
- El creciente predominio de las promociones de ventas.

Para hacer mercadeo local de bienes y servicios de consumo masivo, se deben tener en cuenta las diferencias significativas, de un área de mercado a otra, en el comportamiento de los consumidores, la mezcla de líneas de productos, la posición competitiva relativa, la fortaleza de la marca, la madurez tecnológica del producto, las percepciones sobre el precio.

Para desarrollar una estrategia eficaz de mercadeo local, los Gerentes de Mercadeo deben tomar tres decisiones fundamentales:

- Decidir cuáles elementos de la mezcla de mercadeo de cada producto debe adaptarse a las necesidades de los clientes, de los intermediarios o de las presiones de la competencia.
- Decidir si la asignación de recursos será consecuencia de una estrategia defensiva u ofensiva.

- Decidir con cuanta rapidez se va a avanzar hacia el mercadeo local dependiendo de las presiones del entorno, de las limitaciones de la empresa en materia de estructura organizacional y de su desempeño financiero reciente.

Mercadeo de Nichos.

El mercado no sólo se puede dividir en segmentos, sino también en nichos y en última instancia en individuos. En la medida en que una empresa vendedora subdivide un mercado al identificar características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos.

Las características de un nicho atractivo son las siguientes:

"... los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si pretende obtener el éxito, el mercadólogo especializado en nichos tendrá que especializar sus operaciones; y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho" (Kotler, 1992).

La estrategia de nicho debe ser flexible de tal manera que pueda adaptarse a los cambios que ocurran en el escenario del mercado. La tendencia en la estrategia de las empresas es tener nichos múltiples para aumentar las oportunidades de supervivencia.

La Diferenciación de la Oferta del Mercado.

Theodore Levitt escribió para la Harvard Business Review 1995, lo siguiente:

" Los productos genéricos no existen. Todos los bienes y servicios son diferenciables. Aunque suele pensarse que esto es más cierto en el caso de los bienes de consumo que en el de otros productos y servicios industriales, en realidad es todo lo

contrario. En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos—productores, vendedores, agentes, corredores, comerciantes—tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de las de los demás. Esto es cierto aún en el caso de quienes producen y comercializan metales primarios, granos, sustancias químicas, productos de plástico y dinero."

Las empresas tienen cuatro dimensiones básicas para diferenciar su oferta de mercado:

1. Producto.(Características, calidad, durabilidad, seguridad, estilo, funcionalidad);
2. Servicios (Entrega, Instalación, capacitación, asesoría, reparaciones);
3. Recursos Humanos (Credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, prontitud);
4. Imagen (Identidad, símbolos, medios, ambiente, causas, actividades);

Las empresas pueden utilizar al menos dos enfoques—que se complementan entre sí—para identificar constantemente nuevos aspectos de diferenciación y tener la capacidad de generar estrategias basándose en un principio muy simple: el cual es ofrecer a los clientes algo que valoren y que la competencia no tenga.

1.7 Contrasegmentación.

Podríamos casi decir que Segmentación es sinónimo de Mercadotecnia. La especialización del marketing no ha llevado a dividir o segmentar el mercado, el cual da origen y razón de ser a la marketing, el público consumidor.

Una corriente existente, no nueva, pero poco conocida es la de la Contrasegmentación. Sabemos que a mayor especialización en los productos y servicios ofertados y demandados, mayor será el precio de venta de los mismos, ya que a fin de

poner en el mercado dichos productos, es necesario invertir en investigación, y posteriormente puede darse el caso de una distribución especializada.

Las crisis económicas que se han vivido, nos han recordado que existe una base de mercado muy amplia y nos han regresado a los orígenes, por llamarle de alguna manera, ya el público no adquiere los mismos productos especializados y que tienen un precio más elevado, ahora ese mismo público busca productos que satisfagan sus necesidades a un precio razonable, sin lujos ni accesorios superfluos.

La finalidad principal de la práctica de la Contrasegmentación es la de ofrecer productos más sencillos a precios más bajos. En la medida que suben los costos de productos y servicios, y los estilos de vida conservadores cobran una mayor popularidad, los valores y actividades de muchos consumidores se están modificando. Todos ellos se sienten dispuestos a aceptar algo menos de lo que desean a cambio de un precio más bajo.

Esto nos conduce a la creación de una nueva estrategia: agregar o agrupar los segmentos del mercado en lugar de separarlos. Dicha técnica es la Contrasegmentación.

Mencionamos las crisis económicas como factor para dicha estrategia, tenemos además estos otros:

1. El que los artículos básicos, como la energía, vivienda y alimentación, han adquirido una mayor importancia con respecto del ingreso disponible, y las personas y empresas, tienden a gastar con más cautela.
2. La sencillez voluntaria y frases semejantes se están convirtiendo, cada vez más, en parte del vocabulario de los negocios.

Capítulo II.

Posicionamiento.

"Es hora de que todos
victoreemos al que actúa, al que
logra; al que reconoce el desafío
y responde al mismo."

Vince Lombardi.

2.1. El Posicionamiento.

Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe, como dijo William James, psicólogo y filósofo estadounidense: " *El arte de ser sabio es el arte de saber qué pasar por alto*". Sin embargo, el exceso de información que hoy en día nos bombardea hace que sea casi imposible de escapar a lo que llamó David Shenk en su libro contaminación de datos ("Data Smog"): "Los nocivos excrementos y desechos de la era de la información".

2.2. Antecedentes.

Concepto.

El término "Positioning", adaptando al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

Hoy en día cuando las empresas hablan de Reingeniería, incluyen el posicionamiento o reposicionamiento como parte del proceso necesario para que la empresa funcione más eficientemente. Hasta nos atreveríamos a decir que el posicionamiento es parte de una Reingeniería de la imagen de la marca o del producto en cuestión.

Cuando un mercadólogo lanza un producto, trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target.

El posicionamiento de productos refleja los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va a una tienda o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión.

El Posicionamiento y la Percepción.

El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el "Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos". Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del "ello" del individuo) como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos;
- La interrelación del estímulo con su entorno;
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

2.3. La Publicidad a través del Tiempo.

La era del Producto.

Anteriormente las agencias de publicidad y sus creativos, se enfocaban simplemente en las características del producto, así fue como apareció el concepto creado por Rosser Reeves, la PUC (USP: Unique Selling Proposition), Proposición Única de Compra o Única Propuesta Motivante. Este concepto consiste en sustentar la estrategia promocional de un producto sobre su característica que nos diferencia de la competencia.

Con el tiempo y desarrollo de la tecnología, empezaron a aparecer cada vez más competidores y cada vez más parecidos, por lo que fue necesario reinventar la PUC, no de la nada, sino descubriendo características no explotadas por la competencia y que permitieran diferenciar nuestros productos. Incluso se realizaron investigaciones de mercado para sustentar las PUC.

Actualmente se usa el concepto de la PUC, pero esta vez, más que una característica, hablamos de un posicionamiento, como esa idea única que distingue a nuestro producto.

La Era de la Imagen.

Esta fue la siguiente fase. David Ogilvy, Presidente y fundador de la Agencia de Publicidad Ogilvy & Mather, fue el arquitecto de la misma: *"Cada pieza publicitaria, es una inversión a largo plazo en la imagen de la marca"*. Pero también llegó el momento en que cada empresa trató de desarrollar su propia imagen, imitando lo que otras exitosas hacían. Como resultado, el caos total de marcas, y de la imagen de marca.

La Era del Posicionamiento.

Fue precisamente el Sr. Ogilvy uno de los precursores cuando escribió en su artículo "La Publicidad que vende"(1971): "Los resultados de su campaña, dependen menos de cómo escribimos su publicidad y más en como está posicionado su producto", con esto se da el nacimiento de una nueva era en publicidad y mercadeo. Esta es la era de los comparativos y ya no más la de los superlativos: el mejor, el primero, el más grande.

En nuestros días las campañas ya no se enfocan en las características del producto, ni en los beneficios que recibirá el comprador y ni siquiera en la imagen de la marca, y sin embargo son exitosas. La publicidad ya no se encarga de informar las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en como posiciona el producto en la mente del consumidor. Con ello el objetivo para la publicidad: Posicionar.

Pero, ¿Por qué posicionarse?.

La gran diversidad de marcas a provocado demasiado "ruido" en el mercado, ya que cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor: sobre todo si tomamos en cuenta que según algunos estudios, el consumidor promedio está expuesto a 500 mil mensajes publicitarios (no incluye otros mensajes que también influyen) en un año. Además, el ser humano objetivo de toda esta información, puede leer sólo entre 25 y 50 mil palabras en el mismo período y hablar apenas una 5ta parte de esta cantidad.

Existe aun otra limitación. De acuerdo con George A. Miller. Psicólogo graduado de la Universidad de Harvard, la mente humana puede solo administrar siete marcas (unidades, nombres) por categoría. Entonces, *"Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva"* (Laudon, 1998).

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas. Los consumidores toman un gran número de decisiones todos los días. Para realizar la reevaluación continua de numerosos productos, los compradores tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

A fin de poder manejar (administrar) toda esa compleja información publicitaria que le bombardea por todos lados, el individuo ha aprendido a clasificar los productos en escaleras.

Si queremos incrementar la preferencia de nuestra marca en el mercado, debemos subir un peldaño de la escalera, lo cual puede resultar especialmente difícil si existe un líder en la categoría.

Si el producto no existe, tenemos que crear la escalera, pero esto también resulta difícil. La mente no tiene espacio para nuevas escaleras que parezcan inútiles debido a que no estén relacionadas con alguna otra ya conocida, por lo tanto, a la hora de crear una nueva categoría, siempre es importante relacionarla con alguna ya conocida.

Cuando los productos nuevos no pueden relacionarse con una categoría conocida, por lo general es más difícil desarrollar una estrategia de mercadeo, debido a que los consumidores no tienen un punto de referencia que les permita razonar si el producto realmente vale lo que cuesta.

En lugar de dejar que los clientes posicionen los productos de manera independiente, los mercadólogos, desarrollan estrategias que permiten influir o formar la

posición del producto en cuestión, en la mente del consumidor. Para desarrollar esta estrategia muchas veces analizan el mercado usando matrices llamadas "mapas perceptuales".

Estas matrices multidimensionales en las cuales se toman en cuenta mas de una característica al estímulo en las percepciones del producto. A través de una investigación es posible recolectar datos sobre la percepción que tienen los consumidores acerca de cada marca en un área de comercialización específica y a través de un programa de computadoras, se grafica este en una Mapa Perceptual en forma de un sistema de coordenadas más fácil de analizar.

2.4. Cómo Determinar el Posicionamiento de un Producto.

Los franceses tienen una frase en mercadeo que define este punto: Buscar el hueco ("Cherchez le créneau") y que no es otra cosa que buscar el sitio en el cual posicionarnos. Para los mercadólogos, definirse por un posicionamiento, no es cosa sencilla, por lo que antes debe responderse a sí mismo, a nueve preguntas fundamentales:

¿Quién es la competencia? Cada día se dedica más y más espacio dentro de los planes y estrategias de mercadeo para estudiar a la competencia. En primer lugar encontraremos un grupo de competidores primarios y luego uno de competidores secundarios. Una forma de averiguar cual es la manera correcta de agrupar a la competencia y determinar cuales son primarios y secundarios, consiste en preguntárselo a compradores del target a través de diversas actividades de investigación de mercados en las que ellos puedan manifestar cual sería el producto sustituto en caso de no encontrar nuestro producto.

¿Cómo es percibida nuestra competencia? El reto en este punto consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador. Generalmente es posible indagar sobre este punto a través de investigaciones de mercado que dirijan al consumidor a elegir entre varias alternativas y decir porqué, o identificar varios productos que compitan pero que el consumidor identifique como similares, para luego preguntarle en que diferencian. De esta manera será posible percibir como el consumidor ve el producto en relación con la competencia.

¿Quién es nuestro consumidor? Es muy importante a la hora de diseñar una estrategia de posicionamiento saber quién es nuestro consumidor: ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué lugar ocupa la categoría de nuestro producto en la mente del consumidor? ¿Qué es lo que realmente motiva al consumidor a adquirir tal o cual producto? ¿Cuáles hábitos o actividades del consumidor son importantes para nuestro producto? Una vez identificado nuestro consumidor, se podrá profundizar en la segmentación.

¿Cuál es el posicionamiento actual (si tiene alguno) de nuestro producto? Consiste no en saber quienes somos, sino indagar quien creen los consumidores que somos. Puede ser que ya lo sepamos, pero si no, debemos investigarlo, y el lugar para investigarlo, no es a través del equipo que maneja la marca, sino en el mercado propiamente dicho. Es parte importante en este punto, no solo determinar el posicionamiento de nuestro producto, sino el de los de la competencia.

¿Cuál es la posición que deseamos ocupar? Debemos, en primer lugar, determinar cual es el nicho en el cual hay espacio o que se encuentra disponible para nuestro producto. Si la empresa no toma esta precaución puede entrar en un nicho en el que no hay espacio y hacer que el producto esté condenado al fracaso incluso antes de salir al mercado.

¿A quién debemos superar? No es conveniente una guerra frontal contra el líder. No es conveniente ir de frente contra el líder de la categoría, es preferible rodearlo, buscar una posición que todavía no haya sido ocupada por ningún competidor.

¿De cuantos recursos para mercadeo disponemos? ¿Son suficientes? ¿podremos alcanzar y mantener esta posición?. Para conquistar una posición, la porción de la mente ("Share of Mind") del consumidor, es necesario de un esfuerzo constante a través del tiempo. Quizás deba hacerse una exhaustiva selección de los medios y del área geográfica dentro de la cual será lanzado el producto. Como estrategias en una guerra, es probable que debamos ir "poco a poco": primero localmente, luego regionalmente y después nacional e internacional.

Por otra parte es necesario hacer un análisis económico: el tamaño del mercado potencial y las posibilidades de penetración de nuestra marca. No solo para poder estimar, como en todo plan de mercadeo, las posibles ganancias de la empresa, sino para determinar cuantos consumidores potenciales existen como parte de alguna debilidad existente en los competidores del área donde nos vamos a desarrollar. Es muy probable que en base a este análisis económico se determine el presupuesto publicitario para el producto o marca.

Para poder lograr un posicionamiento y avanzar en esa escalera ascendente de la mente del consumidor, es necesario tener audacia y a la vez ser consistente y constante en el trabajo que la empresa y la marca realicen para construir y fortalecer ese posicionamiento. Se debe empezar con pocos programas, pero de gran envergadura que permitan calar más profundamente en el target.

¿Cómo Posicionarse?

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. En ocasiones hasta más importante. Sí, como ya hemos dicho, para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cual será la manera más apropiada de compararnos con ella. David Aaker 1986, propuso una manera sistemática acerca de cómo posicionarse. A continuación veremos algunas estrategias que han sido usadas efectivamente y que hasta podríamos definir como tipos de posicionamiento o de cómo posicionarse:

a) Posicionamiento basado en las Características del Producto.

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades.

Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto (PUC) y reforzarlo en la mente del consumidor.

b) Posicionamiento en Base a Precio / Calidad.

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades, ya que su posicionamiento se manifiesta en la mente del consumidor por el precio que puede ser este bajo o elevado o simplemente la calidad que esta ofrezca.

- c) Posicionamiento con respecto al uso.

Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación.

- d) Posicionamiento Orientado al Usuario.

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características de aspiración del producto y del target. Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

- e) Posicionamiento por el Estilo de Vida.

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar un a estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

- f) Posicionamiento con Relación a la Competencia.

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos, y podemos mencionar el punto de referencia en una dirección y en segundo lugar, a veces no es tan importante que los clientes piensen que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad.

En este punto existen varias maneras de posicionarse con respecto a la competencia, las cuales analizaremos a continuación:

Posicionarse en Primer Lugar.

Obviamente, el que se posiciona primero, no lo hace con relación a su competencia, sin embargo debemos hablar del posicionamiento del líder antes de hablar de la competencia, pues es él quien va a marcar la pauta.

A la hora de posicionarse en la mente del consumidor, el que lo hace primero, estadísticamente comprobado, obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, haciendo mención al folklore popular: "El que pega primero, pega dos veces".

Los líderes cuando saben manejar adecuadamente su liderazgo, pueden mantenerse en el tope por muchos años. Sin embargo, no porque una marca sea el líder de una determinada categoría, significa que serán también líderes en otra categoría, de hecho, algunas empresas líderes que han intentado esto partiendo de su éxito como líder en una determinada categoría, han fracasado.

El problema resulta, en que muchas empresas ante las ventajas competitivas de ser el líder, no aceptan su posición secundaria en otros campos de desempeño.

Posicionarse en Segundo Lugar.

Otras empresas han encontrado que posicionarse como los segundos, esto puede resultar su nicho y su ventaja competitiva.

En casi todos los mercados, existe un buen lugar para un importante segundo. No es conveniente entablar una lucha frontal y directa con el líder de la categoría, el que tiene la fuerza y está de primero en la escalera de la mente del consumidor. Se le puede rodear, saltar o pasar por debajo, pero nunca de frente, pues puede que te aplaste.

Posicionamiento A través del Nombre.

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave. Una empresa que está entrando a un nuevo en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que le permita ser identificada con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar, pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos, ya que esto facilita su recordación.

Nombres Parecidos.

Por otra parte, ¿Qué sucede cuando una empresa pequeña tiene un nombre muy parecido al de una más grande, importante y mejor posicionada?. Nunca pasará del anonimato. Si se limita a no promocionarse, es probable que se beneficie de las actividades que en este sentido realice la otra empresa, pero nunca podrá crecer bajo este patrón. Sin por el contrario, se esfuerza por lograr un mejor lugar dentro de su "escalera" lo más probable es que sus esfuerzos se diluyan y beneficie al competidor.

Nombres que No son Nombres.

La utilización de iniciales puede ser engañosa o difícil ya que primero es necesario conocer el nombre de la empresa antes de aprenderse sus iniciales. Es posible que haya excepciones como IBM, GE y hasta KFC, los cuales se posicionaron con sus iniciales en un tiempo en que había menos competencia de marcas. Algunas empresas usan esto como estrategia para simplificar el nombre de la empresa, pero, terminan haciéndolo más difícil.

2.5. Errores en el Posicionamiento.

En esta parte mencionaremos, "Que NO hacer en Posicionamiento". Cabe destacar, que en cualquier caso: *"la confusión es el principal enemigo del posicionamiento"*.

"No Debes Hacer una Excesiva Extensión en la Línea de Productos"

Algunas marcas, cuando han logrado tener éxito con un producto, empiezan a sacar tantas versiones y mejoras, del mismo que llega el momento en que es difícil para el consumidor entender lo que está haciendo y sobre todo: ¿cuál es el posicionamiento?.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, Al Ries y Jack Trout en su libro "Posicionamiento", mencionan que existen algunos casos en los que la extensión de línea, si se maneja con cuidado puede funcionar:

Según el Volumen. Los productos que se desea triunfen independientemente, no deben llevar el nombre de la marca. Si por el contrario, son productos de poco volumen, si deben hacerlo.

La Competencia. Si el producto es único e innovador, debe defenderse por sí mismo. Si en cambio, entra en un mercado saturado, si debe tener el respaldo de la marca.

Apoyo publicitario. Si el producto cuenta con un gran presupuesto publicitario, debe crear su propia imagen, solo. Si no se cuenta con un gran presupuesto, debe tener el respaldo de la marca.

Trascendencia. Los productos que se venden en supermercados (consumo masivo), no deben llevar el nombre de la marca, mientras que los que se venden a través de representantes, si deben tenerlo.

"No Debes Cobijarte Bajo una Marca ya Establecida".

También en ocasiones, las empresas se ven tentadas a aprovecharse de una marca que han logrado posicionar con éxito para desarrollar un nuevo producto, diferente, pero amparado bajo ese halo protector del nombre que ya se ha posicionado, terminando por crear una confusión en la mente del consumidor.

"No se puede Abarcar a Todos".

Algunas empresas, tratando de abarcar un target más amplio, terminan siendo tan generales en su posicionamiento que terminan por no atender a nadie.

"No puedes Olvidar lo que te ha Resultado, Éxito".

Tracy Emerick especialista en Database Marketing, dijo durante un seminario en Caracas en Julio de 1998: *"Si algo te resulta exitoso, úsalo una y otra vez, tantas veces como puedas, hasta que deje de funcionar"*. ¿Por qué arreglar lo que no está roto?, ¿Por qué innovar (cambiar) en algo que hasta el momento ha resultado efectivo?.

En el momento que VW dejó de "Pensar en pequeño", empezó a perder mercado, al tratar de posicionarse, además, como una ensambladora de carros grandes.

"No seas Orgullosa, se Franco".

Algunos gerentes de marcas prestigiosas, líderes, no aceptan cuando los investigadores de mercado les dan una luz amarilla, llamándoles la atención sobre algún resultado. Sienten que como líderes, son imbatibles. Creen más en su propia intuición que en los que dicen las investigaciones. En mercadeo, esto no es aceptable, es necesario ser totalmente franco consigo mismo.

Uno de los puntos más críticos sobre el posicionamiento es el de poder ser objetivo y evaluar los productos desde el punto de vista de los consumidores. Las compañías de éxito, toman su información del mercado, no de las oficinas de los gerentes de marca o producto.

"No Trates de ser Algo que No Eres".

En ocasiones, existe un nicho en el mercado que representa una excelente oportunidad de posicionamiento, pero que en realidad es algo que nuestro producto pueda cumplir a cabalidad. Es necesario hacer pruebas para comprobar si es posible cumplirle al consumidor con lo que le estamos ofreciendo, si no, estaríamos incurriendo en el terrible error de sobre prometer (over promise) y esto podría acarrear una disonancia cognoscitiva en los compradores y el posterior rechazo al producto.

2.6. La Segmentación y el Posicionamiento.

El posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación. La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un target o segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mundo (mercado). Debe seleccionarse al mismo tiempo, cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto.

Al momento de segmentar es importante estar tan enfocado en el target, como para no distraernos por las reacciones que puedan ocurrir en otros targets alrededor. En ocasiones, existe la tentación de crear una imagen "difusa" que pueda significar diferentes cosas a diferentes segmentos, pero esta es una acción de gran riesgo y no recomendable.

Esta estrategia puede incluir toda una serie de excelentes ventajas, pero al final, como no existe ninguna realmente que diferencie, el producto puede no ser identificado con ninguna.

Una estrategia de posicionamiento bien enfocada hacia un segmento bien específico es la clave del éxito.

2.7. Posicionamiento de la Oferta de Mercado.

Una vez que la empresa ha definido su estrategia de diferenciación, debe decidir cuántas y cuáles diferencias debe comunicarle a su mercado meta. Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta. Recordando que el posicionamiento no es lo que uno le hace al producto sino lo que se logra hacer en la mente del consumidor.

Para que las estrategias de posicionamiento se ejecuten bien, debemos eludir estos seis problemas:

1. No desviarse de la estrategia por creer que es demasiado simple.
2. No perder el nicho de posicionamiento que ya se ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.
3. No convertir el enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.
4. No dejar que las ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.
5. No dejar que la búsqueda de utilidades en el corto plazo afecten sus estrategias de posicionamiento.
6. No tratar de mejorar las cosas que están funcionando bien.

Capítulo III.

Planeación *Estratégica.*

"Supera las expectativas...No se nos pide que hagamos cosas extraordinarias, sino que hagamos cosas ordinarias extraordinariamente bien."

Bishop Gore.

3.1 La Estrategia.

Las organizaciones como las Familias son grupos de personas que coordinan sus actividades para un propósito, concierne básicamente a la adaptación afectiva de las organización tome respecto a su entorno a través del tiempo. El término "estrategia" se utiliza de manera libre en la literatura administrativa; de hecho estrategia es cualquier hecho que nos conduzca a un fin.

Sun Tzu el más antiguo de los estrategas (siglo IV AC) hace mención en su libro el arte de la guerra:

"... El supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejercito enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan al Estado sin operaciones prolongadas..."

Sun Tzu no conoció el termino planeación estratégica, el hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraba el camino a la victoria, entre ellos estaban:

- *Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo, y en cien batallas no correrás peligro;*
- *Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria y derrota son iguales;*
- *Sin aun tiempo ignoras tanto del enemigo y de ti mismo, es seguro que estas en peligro cada batalla.*

Veinticinco siglos después de Sun Tzu, los estrategas modernos conceptualizan a la estrategia de la siguiente manera: (Citados en www.empresarios-as.com, 2000)

Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas competitivas relativa para satisfacer mejor a sus cliente. (Ohmac).

Es un enunciado para una organización sobre sus prioridades de inversión, la penetración de la gerencia y la forma de cómo utilizará sus ventajas y corregirá sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas. (Rothschild).

Es la formula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior. (Smith).

3.2 Diferencia entre Estrategia y Táctica.

La estrategia es la estructura de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias se encuentran en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias, pero cuando se unen ambas no existe una diferencia clara; esto es por que es una continuidad de medios para un fin.

La estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante; mientras la táctica son los pequeños caminos para concretar las estrategias. Las tácticas resultan el análisis del medio imperante (oportunidades y problemas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades).

3.3 Características de las Estrategias.

1. Determina y revela en propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
2. Identifica las tareas de gestión específica en los niveles corporativos de negocios y funciones.
3. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer ser sus sectores de interés. (stakeholders).
4. Apunta desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
5. Es un medio para invertir en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las necesidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

3.4 El Pensar Estratégicamente.

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate.

Sun Tzu (siglo IV AC), en el capítulo octavo (Las nueve variables), versículo 9, de su libro el arte de la guerra, dice:

...“El general (strategos) debe estar seguro de poder explorar la situación en su provecho según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”.

No es extraño encontrar gerentes que enfoquen sus pensamiento estratégico, ajustando a los fenómenos y eventos de los escenarios reales del mercado a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que siguen aferrados a la teoría de sistemas, donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Encontramos también a otros que creen que el éxito de la estrategia es cuestión de su suerte o de inspiración y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas.

El pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas es el juicio basado en la experiencia. Su propósito es ayudarle a explotar los desafíos futuros e incorporar valores, misión, visión y estrategia.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano que es la herramienta que se utiliza en el proceso no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, es combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

Aceptando que el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, cuando el pensador estratégico se encuentra ante un problema, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Luego empieza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a reagrupar de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de la empresa.

3.5 Teoría de Juegos.

Es un enfoque interdisciplinario y claramente diferenciado para estudiar el comportamiento humano. Las disciplinas más usadas en la Teoría de Juegos son las matemáticas, la economía y las otras ciencias sociales y del comportamiento. La Teoría de Juegos fue creada por el gran matemático húngaro John Von Neuman (1903-1957). Su libro

más importante fue La Teoría Juegos y el Comportamiento Económico que Von Neuman escribió con el economista matemático Oskar Morgenstern. Hasta hace muy poco la Teoría de Juegos se consideraba como una rama obtusa de matemáticas.

La Teoría de Juegos se estableció con la intención de confrontar las limitaciones de la teoría económica neoclásica (la cual se basa en el supuesto de que los seres humanos son absolutamente racionales en sus decisiones económicas); y con ello aportar una teoría de comportamiento económico y estratégico cuando la gente interactúa directamente, en lugar de hacerlo a través del mercado. En la Teoría de Juegos, la palabras juegos no es más que una metáfora para referirse a La Teoría de Juegos. Dentro de la teoría económica se encuentran estrechamente ligadas a la Teoría de Juegos:

- La teoría de la decisión (la de un solo jugador);
- La del equilibrio general (hay un gran número de consumidores y productores);
- La de diseño de mecanismos (donde las reglas del juego están dadas).

3.6 Planeación Estratégica.

En las últimas décadas del siglo XX hemos visto en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a dilemas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está combinado aceleradamente.

Convirtiéndose en una necesidad tanto para las empresas privadas, como para el sector gubernamental. Cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación estratégica.

3.6.1. Conceptos.

En el mundo de los negocios una planeación en la cual se determinan las estrategias con sus tácticas, proyectos y pasos resulta imprescindible. Por ello se han generado los siguientes conceptos:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo.(Goodstein, 1994).

La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. (Martínez, 1999).

Es el marco de referencia dentro del cual deben desarrollarse todas las demás formas de planeación. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en el camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de las políticas y los programas sean ejecutados. (Staner, Citado en www.monografias.com)

La diversidad de conceptos sobre planeación estratégica no emana una homogeneidad en ellos, por ello proponemos el siguiente:

Planeación estratégica es el proceso sistemático donde se contemplan políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional funcional, diseñada para afrontar el futuro.

Conforme al contenido anterior de lo que es planeación estratégica y de la información que produce, nos damos cuenta que ese instrumento gerencial es un proceso para buscar respuestas a tres preguntas:

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

- ¿Dónde estamos? (posicionamiento actual);
- ¿Adónde vamos? (posicionamiento descriptivo acorde a tendencias);
- ¿A dónde deberíamos ir? (posicionamiento normativo).

3.6.2. Lo que no es Planeación Estratégica.

- La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan;
- La planeación estratégica no es manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas;
- La planeación estratégica no se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro;
- La planeación estratégica no es formular pronósticos.

3.6.3. Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de algunas compañías, definió a la estrategia como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo;
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos;

- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciales: la de análisis o planeación estratégica y la de la implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaban en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados;
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y la posición de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dentro de la industria;
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

3.6.4. Niveles de la Planeación Estratégica.

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos las siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación);
- El divisional;

3.6.5. El Plan Estratégico Corporativo.

- Define la visión y la misión corporativa;
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados);
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN);
- Le asigna recursos a las UEN's;
- Planea nuevos negocios.

3.6.6. El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de los recursos asignados, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- Crecer Intensivamente;
- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales;
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos;

- **Desarrollando Productos:** incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales;
- **Crecer Diversificándose;**
- **Horizontalmente:** introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales;
- **Concéntricamente:** introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes;
- **Por Conglomerados:** introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes;
- **Integralmente:** comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal;
- **Hacia Adelante:** comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
- **Hacia Atrás:** comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro;
- **Horizontal:** comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

3.6.7. El Plan Estratégico a Nivel Funcional.

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la organización.

- Finanzas;
- Mercadeo;
- Producción;
- Recursos Humanos;
- Investigación y Desarrollo.

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

“Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.”

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable.”

Estrategia y Planeación Estratégica son dos Conceptos Distintos.

La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame estrategia de mercadeo, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos;
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza;
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

3.6.7.1. La Matriz de Crecimiento-Participación.

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa;
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- Es un sólo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía;
- Tiene sus propios competidores;
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria;
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se catalogan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

1. *Estrellas.*

- Alta participación relativa en el mercado;
- Mercado de alto crecimiento;
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento;
- Utilidades significativas.

2. *Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema).*

- Baja participación en el mercado;
- Mercados creciendo rápidamente;
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento;
- Generadores débiles de efectivo;
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

3. *Vacas Lecheras.*

- Alta participación en el mercado;
- Mercados de crecimiento lento;
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado;
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios;

- Márgenes de utilidad altos.

4. Perros.

- Baja participación en el mercado;
- Mercados de crecimiento lento;
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas;
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

3.6.7.2. La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio.

En los años 60 se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se le conoce más como el enfoque de la General Electric o como la Matriz de Atractivo del Mercado-Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

Las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Atractivo del Mercado de la Industria.

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del Mercado;
- Precios;
- Crecimiento del Mercado;
- Diversidad del Mercado;
- Intensidad de la Competencia;
- Rentabilidad de la Industria;
- Nivel Tecnológico;
- Impacto Ambiental;
- Entorno Político, Social, Legislativo y Económico.

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el Mercado;
- Crecimiento de la Participación en el Mercado;
- Costos Unitarios;
- Canales de Distribución;
- Capacidad de los Proveedores;
- Calidad del Producto o Servicio;
- Imagen de la Marca;
- Capacidad Productiva;
- Capacidad Gerencial;
- Estructura de la Competencia;
- Fortalezas y Debilidades de la UEN;
- Nivel Tecnológico;
- Desempeño en Investigación y Desarrollo.

Tablas de Valoración.

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones. Los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado ;
- Crecimiento del Mercado;
- Rentabilidad de la Industria.

Cómo ubicar la UEN en la Matriz.

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir / crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la Matriz Crecimiento-Participación, como la Matriz Atractivo-Posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de

acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes.

Limitaciones de esta Técnica.

La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.

Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.

En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

3.6.8. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de

competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

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

3.6.8.1. El Liderazgo en Costos Totales Bajos.

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una

empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

3.6.8.2. La Diferenciación.

Era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

3.6.8.3. El Enfoque.

Consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, quedaba atrapada en el centro, situada en una

posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

3.6.9. El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La Rivalidad entre los Competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de Negociación de los Proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de Negociación de los Compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar

en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala: Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. Diferenciación del Producto: Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
3. Inversiones de Capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. **Desventaja en Costos Independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

3.6.10. El Análisis DOFA o FODA.

DOFA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis. Muchas de las conclusiones obtenidas

como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El Análisis FODA Consta de Dos Partes: Una Interna y otra Externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Fortalezas y Debilidades.

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. Fortalezas Distintivas: Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar;

- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

3.7. Estrategia Competitiva Dinámica.

En ésta sección vamos a intentar presentarles las estrategias competitivas desde un punto de vista dinámico y que además integre diversas perspectivas en una forma coherente. Los estrategas no pueden enfocarse al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no puedan contrarrestar rápidamente.

3.7.1. La Nueva Competencia.

Sun Tzu (siglo IV AC) decía que la responsabilidad suprema de un general era conocer muy bien la naturaleza del terreno. Y añadía:

"La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura".

Hoy éste pensamiento sigue y seguirá vigente tanto en el ámbito militar como en el empresarial, ya que uno de los retos más importantes de un gerente, es poder definir con precisión los límites y la topografía del terreno competitivo. Para enfrentar este reto con éxito, el gerente debe entender, cludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin caer en la arrogancia de simplificar tanto el análisis y evaluación del terreno, que subestime los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las costumbres existentes de la industria a la que pertenece y colocándolo en una situación muy vulnerable.

Los terrenos competitivos que alguna vez fueron estables hoy están en constante evolución. Los cambios tecnológicos, la globalización, la desregularización, las crecientes exigencias de los consumidores y de los canales de distribución, le están facilitando la entrada a inesperados competidores a los terrenos competitivos. Empresas que no se aferran a los convencionalismos de su industria, traspasan los linderos demarcados y establecen nuevas maneras de hacer negocios.

3.7.2. Terreno Competitivo.

La definición del terreno se determina cuatro dimensiones, teniendo en cuenta que rara vez una sola definición territorial sirve para todos los propósitos y que su amplitud será diferente dependiendo de si estamos tomando decisiones estratégicas o tácticas:

- La gama de productos o la categoría de servicios (un producto analizado aisladamente versus una categoría amplia. Aquí los productos competidores son aquellos semejantes, los que ejecutan las mismas funciones y que son vendidos a través de los mismos canales);
- Las clases o segmentos de clientes (un segmento tomado por separado versus segmentos múltiples. Aquí la definición de cliente se refiere a los que actualmente atiende la empresa);
- Cubrimiento geográfico (una región o un país considerado por separado versus el mercado global);
- El número de actividades en la cadena de valor.

Cuando estamos haciendo decisiones tácticas las definiciones territoriales provienen de las decisiones estratégicas y su amplitud es más estrecha. En cambio cuando estamos haciendo decisiones estratégicas se requiere de una definición más amplia del mercado y que abarque:

- Las oportunidades de penetrar mercados actualmente desatendidos;
- Los cambios en la tecnología, en los niveles de precio, en las condiciones de los proveedores que puedan ampliar aún más la gama de productos sustitutos;
- Los competidores potenciales que puedan provenir de mercados adyacentes.

Las empresas que se detienen durante largo tiempo a implementar definiciones estrechas de su mercado se hacen muy vulnerables.

Identificación del Terreno.

Una de las mejores maneras para identificar el terreno competitivo es examinando las tendencias de sustitución. La sustitución puede ser vista desde dos puntos de vista íntimamente entrelazados:

- El de la Demanda, donde tenemos en cuenta todas las maneras usadas por los clientes para satisfacer sus necesidades;
- El de la Oferta, donde incluimos a todos aquellos competidores en capacidad de atender a éstos clientes.

3.7.3. Sustitución desde el Punto de Vista de la Demanda.

Desde el punto de vista de la demanda, un mercado está conformado por la tendencia cambiante en las exigencias y necesidades de los clientes, las cuales pueden ser atendidas por una gama de ofertas competitivas. Esta gama incluye no solamente los sustitutos por clase, o sea todos aquellos productos que lucen iguales, tienen la misma aplicación aunque sean fabricados con una tecnología distinta y satisfacen un conjunto distinto de funciones del cliente, sino que incluye también a los sustitutos por uso. Sin embargo, aunque es raro, un sustituto puede convertirse en un reemplazo directo:

- Cuando el sustituto puede ejecutar un amplio rango de funciones;
- Cuando la sustitución puede ser el resultado de la decisión del cliente de ejecutarla él mismo en vez de comprarla;
- Cuando el sustituto es un producto usado, reciclado o reacondicionado;

- Cuando un mercado está bien identificado nos encontramos con linderos conformados por marcadas discontinuidades en las necesidades o beneficios buscados por el cliente y por el grado de sustitución de los productos y servicios alternativos percibidos como satisfactores de esas necesidades.

3.7.3.1. Métodos Analíticos para Determinar la Sustitución.

La sustitución puede ser evaluada mediante dos métodos:

- El Comportamental, estudiando el comportamiento de los clientes. Los métodos comportamentales más conocidos son:
 - a) El de elasticidades cruzadas, donde se le pregunta directamente a los clientes si dos productos son sustitutos y pertenecen por consiguiente al mismo conjunto competitivo. Esta medición se basa en el cambio proporcional en la ventas de un producto debido al cambio en el precio del otro producto. En la práctica estos estudios son muy difíciles de realizar, debido a que muchos factores contribuyen al cambio en las ventas de un producto, distintas al cambio en el precio de los productos sustitutos.
 - b) Los de sustitución por cambio de marca, que se interpretan como probabilidades condicionales puesto que describen la probabilidad de comprar la marca A, dado que la marca B fue la que se compró la última vez. Los consumidores están más inclinados a cambiar entre sustitutos muy cercanos que entre sustitutos distantes.

La limitación de los métodos comportamentales es que suministran la mejor indicación de lo que los clientes han hecho pero no necesariamente nos indican lo que podrían hacer frente a circunstancias que cambiaron.

- El perceptual, preguntándole a los clientes que definan sus diferentes alternativas de decisión. Aquí se enfoca en las percepciones o preferencias del cliente frente a un producto o marca alternativa, lo que da mejores bases para establecer las tendencias futuras de competencia. El uso de éstos métodos analíticos para identificar los linderos Producto-Mercado son más apropiados para manejar un gran número de alternativas competitivas potenciales.

Los criterios usados por los clientes para sustituir podrían encontrarse simplemente preguntándole a una muestra de clientes que indiquen el grado de sustitución entre todos los posibles pares de productos o marcas dentro de una escala. Sin embargo, los resultados de éstos análisis raramente son útiles debido a la ausencia de una situación real dentro de la cual los clientes puedan hacer sus juicios.

Esta es la razón por la cual dentro de las técnicas perceptuales están las de sustitución por uso, las cuales se han desarrollado para mostrarnos una mejor perspectiva de los linderos del Producto-Mercado. Aquí se les cuestiona a los clientes que juzguen el grado de aceptación de un número de productos potencialmente competitivos para condiciones específicas de uso.

Este enfoque presupone que el conjunto de productos suministra una muestra razonable de los beneficios que están siendo percibidos por los clientes y que dos situaciones de uso son similares, si en ambas situaciones se desean beneficios similares. De ser así, un mercado puede definirse como un conjunto de productos que son juzgados como apropiados dentro de situaciones de uso en las que son percibidas tendencias similares de beneficios.

Con la información sobre el grado de sustitución o de similitud de las alternativas en el conjunto escogido, es posible crear un mapa espacial del terreno competitivo donde se ubiquen las marcas o los productos en un espacio bidimensional o tridimensional. Las alternativas que se perciban como muy similares se localizarán muy cerca mientras las que

no lo sean se ubicarán distantes, indicándonos cuáles alternativas son similares y cuáles son diferentes.

3.7.4 Sustitución desde el Punto de Vista de la Oferta.

Los territorios definidos desde el punto de vista de los clientes revelan tendencias de sustitución que son percibidas como oferentes de funciones similares o muy relacionadas. En contraste, el enfoque desde el punto de vista de la oferta comienza con todos los competidores que posiblemente podrían atender las necesidades de un grupo de clientes. Esto nos da un panorama diferente porque explícitamente considera la similitudes tecnológicas, los costos relativos de producción y el cubrimiento en la distribución.

En el enfoque desde el punto de vista de la oferta nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles competidores están atendiendo clases relacionadas de productos con la misma tecnología, procesos de fabricación, fuentes de suministro de materiales, fuerza de ventas y canales de distribución?;
- ¿Cuál es la amplitud del mercado ? Es regional, nacional o global?;
- ¿A cuáles competidores debemos incluir, solamente a los que actualmente están atendiendo el mercado o también a los competidores potenciales con capacidad de competir?.

Estas preguntas son claves para comprender el costo estándar relativo de una empresa y el grado de transferencia de la experiencia a terrenos competitivos relacionados.

El enfoque desde el punto de vista de la oferta busca hallar discontinuidades significativas en las tendencias de costos, de necesidades de capital y márgenes, a lo largo de las dimensiones de producto y de cliente. Estas discontinuidades crean barreras que

protegen precios y utilidades del mercado de un producto, de las actividades de los competidores que están por fuera de ese mercado e igualmente desestimulan la entrada fácil de competidores potenciales. Cuando los linderos se definen adecuadamente, la rentabilidad relativa de los competidores dentro de un mercado puede ser comparada válidamente.

Cuando el terreno se define tan ampliamente como el de una industria, usualmente presenta una definición muy diferente desde las perspectiva de la orientación hacia el cliente. Esta podría abarcar clases de productos que están solamente ligadas entre si por otros criterios tales como las necesidades satisfechas del cliente, la similitud entre las funciones que ejecutan o en los métodos de producción.

3.7.5 Grupos Estratégicos.

Los linderos trazados tanto por clientes como por competidores, así como también los definidos por la trayectoria, las capacidades de una empresa y sus competidores, conducen al agrupamiento de las empresas en unos pocos pero coherentes grupos estratégicos. Dentro de éstos grupos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en la cobertura del mercado, siguen estrategias similares y compiten mucho más intensamente entre sí, que con empresas ubicadas en otros grupos.

Los grupos estratégicos son un nivel intermedio y útil de análisis entre la industria y la empresa. Son muy apropiados para separar a los competidores que requieren de una atención más constante y cercana de aquellos que compiten en la periferia.

Una de las aplicaciones más útiles en el análisis de grupos estratégicos fue la desarrollada por los analistas de grupos estratégicos de McKinsey & Company cuando pronosticaron los grupos estratégicos que surgirían después de la desregularización en industrias tales como las de corretaje financiero, ferrocarriles, líneas aéreas y transporte terrestre de carga. (Strategic Choices for Newly Opened Markets. Harvard Business Review, Sep-Oct 1990).

Los grupos estratégicos son muy útiles para identificar terrenos competitivos, pero sería peligroso considerar que las estrategias actuales de los grupos estratégicos son elementos fijos e incuestionables del territorio. Todos los terrenos competitivos y los grupos estratégicos que allí actúan están en continuo movimiento y es bueno tener razones muy bien fundamentadas sobre como éstas estrategias podrán cambiar.

3.7.6. Las Cinco Fuerzas que dan forma a la Estructura y a la Intensidad de la Competencia.

El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter ayuda a determinar el atractivo del mercado pero debemos tener en cuenta que éstas fuerzas podrán ser modificadas (abatidas o acentuadas) por tres influencias adicionales:

- La Intervención del Gobierno;
- Los Cambios Tecnológicos;
- El Crecimiento del Mercado.

El marco de las fuerzas competitivas ofrece un enfoque sólido y sistemático para analizar éstas amenazas y oportunidades, para luego explicar porqué algunos territorios tienen un mayor potencial de utilidades que otros. Su gran virtud es que exige pensar acerca del futuro del terreno, como consecuencia de los cambios, discontinuidades y tendencias en los factores subyacentes. Aunque el marco de las fuerzas competitivas sea sólido, hay ciertas limitaciones y debilidades que requieren atención:

1. Es vulnerable cuando los linderos son confusos o cuando los terrenos están convergiendo debido a los cambios tecnológicos y funcionales;
2. Otro problema es el supuesto implícito en el marco de las “cinco fuerzas”, en el que cada jugador adopta un papel único, bien definido e inmodificable. Este supuesto no

tiene en cuenta la complejidad de las industrias emergentes donde la distinción entre clientes, proveedores y competidores es cada vez más borrosa y las reglas para hacer compromisos son cambiantes;

3. No tiene en cuenta las demandas complementarias;
4. El marco de las “Cinco Fuerzas” presenta la interacción entre clientes y proveedores como un juego de suma cero. La realidad es que las relaciones Comprador-Vendedor se están convirtiendo en relaciones de asociación o de colaboración, arrojando como resultado una suma positiva. Cuando antes se veía al competidor como adversario, no había espacio para la confianza mutua, el intercambio de información, las decisiones conjuntas, como sería lo esperado en unas relaciones perdurables.

3.7.6.1. Las Ventajas Competitivas Sostenibles.

Las ventajas competitivas son incrementalmente transitorias. Las ventajas competitivas siguen la “Ley de Némesis”, que en síntesis significa que cada ventaja alberga en si misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o superarla. Muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo vemos como van siendo remplazadas por otras.

En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un periodo de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera.

La tarea del estratega, es encontrar antes que los rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que se tengan en la actualidad.

3.7.6.2. Cómo Crear y Mantener las Ventajas Competitivas.

Tradicionalmente se han utilizado dos enfoques. El primero se basa en el modelo original de las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter , el cual nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en diferenciación.

El segundo, se basa en las ventajas de los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades que se han ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son las ventajas y como se lograron, pero no nos indican cómo mantenerlas.

Examinada la empresa en un momento determinado de su vida, se encuentra dotada de una mezcla de recursos. Algunos de éstos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado (en inglés Market Share y su abreviatura inglesa MS) y en las utilidades, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

3.7.6.3. Fuentes de las Ventajas Competitivas.

Decíamos anteriormente que las ventajas se acostumbraban definir en términos de posición o de recursos.

1. Ventajas de Posición.

Las ventajas de posición se definieron originalmente en términos de costo bajo o de diferenciación. Los estudios más recientes nos dicen que hoy las empresas líderes del mercado utilizan las disciplinas del valor para definir su posición competitiva.

Al comparar de una manera simplista la estrategia de costo bajo versus la de diferenciación, podríamos llegar a decir que las ventajas de posición las podemos lograr bien sea diferenciando o sea suministrándole al cliente una mejor percepción del valor con respecto a lo que compra, o siendo líder en costos bajos. Si ese es nuestro punto de vista, podríamos llegar también a concluir que estas dos estrategias genéricas conllevan a la ventaja competitiva por dos caminos distintos y generalmente incompatibles.

Argumentaríamos que si la estrategia es la de agregar valor, difícilmente podríamos ser líderes en costo bajo si queremos mantener una calidad percibida alta.

El raciocinio podría parecer más bien simple: la estrategia de diferenciación está basada en los clientes, a los que se les ofrece una calidad superior, mientras que la estrategia del liderazgo en costo bajo está cimentada en la relación con los rivales, es decir, los costos comparados con los de la competencia. Visto de esta manera, esta última estrategia no ofrece claramente una orientación hacia el cliente, mientras que la primera sí lo hace.

Consecuentemente, las estrategias genéricas no se deben analizar aisladamente. Lo que hoy en día se recomienda hacer con estos dos conceptos de costo y calidad, es integrarlos bajo el concepto de valor para el cliente. (Valor para el cliente es la suma de los beneficios percibidos que él recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio). Al enfocarnos en el valor para el cliente empezamos a ver las ventajas de posición como un conjunto de disciplinas del valor.

Las disciplinas del valor, son aquellas que usan de manera consistente un esquema orientado hacia el entorno externo de la empresa con el fin de darle sentido a las estrategias genéricas. Si revisamos los estudios recientes sobre las disciplinas del valor identificadas entre los líderes del mercado, encontramos al menos tres, todas ellas partiendo de la premisa básica: que no podemos darle gusto a todo el mundo, debido a que las exigencias de los diferentes segmentos de clientes dentro de un mercado son generalmente diversas.

Estas disciplinas son las siguientes:

- **Excelencia Operacional**, donde la empresa suministra una calidad consistente al mejor precio. Esto lo logra mediante la estandarización de los sistemas de hacer negocios de tal manera que minimiza el costo y las dificultades que enfrenta el cliente para adquirir el producto;
- **Respuesta al Cliente**, donde la empresa pone el énfasis en una cuidadosa elaboración y adaptación de los productos y servicios a unas exigencias cada vez mayores de sus clientes;
- **Desempeño Superior**, donde la empresa está continuamente innovando y produciendo un flujo constante de productos líderes desde el punto de vista tecnológico o cuando se distingue por su capacidad de resaltar los usos o aplicaciones que el cliente le da a sus productos.

Ventajas de Recursos: Activos Superiores y Capacidades Distintivas.

Los Activos Superiores son aquellos recursos tangibles y de calidad que la compañía ha ido acumulando a través de los años y que generalmente tienen forma física y se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues nos permiten hacer comparaciones directas con los activos de la competencia.

Las Capacidades Distintivas son toda una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al mover sus productos y servicios a lo largo de la cadena de valor, usando sus activos y en su proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos, en que no son tangibles y están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados. Estas capacidades no se pueden percibir, pues su

componente principal que es el conocimiento, está disperso entre por lo menos cuatro dimensiones:

- Las Habilidades y Conocimientos acumulados por el empleado;
- Los Sistemas Gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento;
- El Conocimiento Involucrado en los Sistemas Técnicos, incluidos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales;
- Los valores y las normas que establecen que información debe obtenerse, que tipo de información es la más importante y como la vamos a usar.

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto de imitar. Otra característica particular de las capacidades distintivas es que son flexibles y que pueden ser usadas de diferentes maneras para adaptar la empresa a los cambios del entorno

3.7.6.4. La Evaluación del Desempeño Competitivo.

Tradicionalmente el éxito de una estrategia competitiva se ha medido mediante el uso de dos indicadores de gestión, que sin lugar a dudas están fuertemente relacionados: la participación en el mercado (en inglés market share, MS) y la rentabilidad (sobre el capital invertido, sobre el capital empleado, sobre el activo neto, sobre las ventas, etc). Hoy en día cada vez se usan más otras medidas de desempeño, como son la satisfacción y la lealtad del cliente, puesto que directamente reflejan la respuesta del cliente a las ventajas de posición y son indicativas de cambios en la participación en el mercado y en la rentabilidad.

La Participación del Mercado (MS) ha sido la manera de distinguir, en proporción a su volumen de ventas, a los jugadores exitosos de los perdedores. En alguna época la MS

fue vista como la causa de las utilidades debido a las diferencias en las economías de escala y en las curvas de experiencia. La equivocación está en convertir a un indicador de resultados de gestiones anteriores en un pronosticador de ventajas futuras.

La competencia en un mercado turbulento donde las fuerzas competitivas evolucionan rápidamente, la participación de mercado no garantiza ventajas futuras. Puesto que las ventajas de posición declinan con el tiempo, no es extraño ver como la participación de grandes compañías declinan o convergen hacia el promedio de su industria y contemplar como compañías pequeñas ganan terreno.

Existe otro punto de vista que considera que son las utilidades las creadoras de MS. Toma como ejemplo aquellas empresas que durante la etapa temprana del ciclo de vida del producto son exitosas y adquieren una posición fuerte y defendible. Con las utilidades obtenidas y con las habilidades superiores que adquirieron entrando al mercado de primeros, hicieron inversiones inteligentes que les permitieron crecer más rápido que sus rivales. Por consiguiente, la MS debe verse como el resultado de movimientos estratégicos, como un indicador del éxito alcanzado, pero no como un activo que tenga un valor intrínseco que pueda venderse o comprarse.

La rentabilidad es la recompensa que recibimos de las ventajas competitivas del pasado y que podemos utilizar para mantener o reforzar las ventajas competitivas del futuro. Pero como la rentabilidad es el resultado de acciones que hemos tomado a lo largo de diferentes períodos de tiempo, no puede considerarse como el fiel reflejo de las ventajas actuales.

La satisfacción y la lealtad del cliente se han convertido para muchas compañías en sus indicadores de desempeño. Desafortunadamente medir la satisfacción del cliente no es tarea fácil. Es frecuente encontrar que los resultados que arrojó una investigación sobre satisfacción no corresponden después con la conducta que luego adoptaron los clientes. Es por eso que muchas compañías prefieran usar como indicador la lealtad del cliente, pues

ésta no solo nos indica sus patrones de compra, sino también su sensibilidad a los precios y la mejor manera de servirlos a menores costos.

3.7.6.5. La Evaluación de la Ventaja enfocada hacia los Competidores.

Aquí la empresa se compara con unos pocos competidores previamente seleccionados. Su lema es "vencer al rival". Continuamente están revisando su posición relativa en costos, detectando las maniobras de mercadeo de sus competidores y buscando una ventaja tecnológica sostenible. En todo momento están monitorizando su MS y son muy sensibles al tamaño relativo de sus recursos, especialmente a su cobertura en distribución y ventas y en la utilización de su capacidad instalada.

Generalmente son empresas pertenecientes a industrias concentradas, usuarias intensivas de capital, que están en una situación de estancamiento debido a un crecimiento lento y a que la madurez tecnológica ha reducido la competencia a un juego de suma cero. No es que ignoren a los clientes, sino que los consideran su recompensa por haber superado a sus competidores.

3.7.6.6. La Evaluación Enfocada hacia los Clientes.

Estas empresas se comparan basándose más en la satisfacción y en la lealtad de sus clientes que en el MS. Elaboran análisis detallados de los beneficios percibidos por el cliente y en su satisfacción relativa para lo cual investigan en los segmentos a los usuarios finales. Estos hallazgos, más que el juicio colectivo de sus gerentes, lo usan para identificar las acciones que deben seguir para lograr nuevas ventajas competitivas.

Son empresas que generalmente pertenecen a industrias atomizadas, donde hay numerosos competidores, cada uno tratando de lograr una posición distintiva en un mercado altamente segmentado.

3.7.6.7. La Evaluación Enfocada hacia Si Mismo.

Estas compañías no se comparan directamente con otros competidores. Lo que hacen es que cada año miran el progreso de sus razones de operación. Son empresas fuertemente orientadas hacia el volumen de ventas, de tal manera que el crecimiento en las ventas es el indicador por excelencia de su desempeño competitivo. Son empresas que podrían sobrevivir si no tienen competidores directos, debido a que tienen una tecnología dominante o una posición de mercado muy bien protegida, o si todos sus competidores se comportan de igual manera y coexisten pacíficamente.

3.7.6.8. La Evaluación Enfocada hacia el Mercado.

Estas organizaciones se evalúan mediante un enfoque equilibrado de clientes y competidores y sin caer en el error de identificar sus ventajas o desventajas, basándose solamente en sus capacidades y desempeños internos o solamente evaluándose contra el entorno.

3.8. Planeación Estratégica: Misión, Visión, Metas y Objetivos en Función del Consumidor.

La planeación estratégica de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?;
- En este mercado de referencia, ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?;
- Análisis F.O.D.A.;
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?;
- Para cada producto mercado ¿cuáles son las bases de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?;
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?;
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?.

Sobre la base de estas seis preguntas claves, se puede definir que un plan de marketing estratégico es, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros.

Importancia de la Planeación.

El problema de planear mercados futuros es lógicamente una función de asesoría, la cual requiere ciertas habilidades como: investigación, concentración e interpretación de parte del personal que interviene en ésta situación.

Para tener éxito en la planeación mercadológica debemos de considerar los factores siguientes:

1. Practicar una investigación de mercados;
2. Preparar un plan con base en los objetivos fijados, considerando la información proporcionada por la investigación de mercados;
3. Seleccionar al personal que va a intervenir en el desarrollo del plan;
4. Dividir el programa en etapas fijando fechas objetivo para cada meta;
5. Proponer el plan a la dirección de la empresa para que sea autorizado.

Sistema de Marketing Básico.

Dentro de un sistema de marketing podemos identificar cuatro aspectos básicos:

1. Misión. Definir en que negocio se está, qué necesidades de los consumidores se van a satisfacer;
2. Objetivos. El fijar objetivos permite saber que se quiere alcanzar, y a donde llegar;
3. Estrategias. Las estrategias dan la pauta de qué acciones realizar en forma general, a fin de alcanzar los objetivos fijados;
4. Tácticas. Al conocer la misión, y la definición de los objetivos; para alcanzar dichos objetivos, se debe determinar en forma específica las acciones a realizar.

El Proceso de la Planeación de Marketing.

1. Diagnóstico o análisis de la situación actual del marketing de la empresa;
2. Los objetivos;
3. El posicionamiento y la ventaja diferencial;
4. Los mercados meta y la demanda del mercado;
5. La mezcla de marketing estratégico.

Análisis de la situación. En este primer paso se examina a que punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en los años futuros. El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodean al programa. Aquí se incluyen también los grupos de clientes a quienes se atiende, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas fundamentales del desempeño del marketing.

Objetivos del marketing. El siguiente paso en el proceso de la planeación consiste en determinar los objetivos del marketing. Estos han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.

Mercados meta y demanda del mercado. Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer y que estén dispuestos a pagar por ello. Además es impráctico que una compañía satisfaga a todos los segmentos que tienen necesidades diferentes. Por el contrario, centra sus esfuerzos en uno o varios de los segmentos. Así pues, un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a las cuales una empresa dirige su programa de marketing.

Mezcla de marketing. Finalmente los ejecutivos diseñaran una mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y

su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

Contenido de un Plan.

1. **Resumen ejecutivo.** En ésta sección de una o dos páginas, se describe y se explica la esencia del plan. Está destinado a los ejecutivos que desean un panorama general de él, pero que no necesitan conocerlo muy a fondo;
2. **Análisis de la situación.** Fundamentalmente, el programa de marketing de una unidad estratégica de negocios o de un producto incluido en él se examina dentro del contexto de las condiciones pasadas, presentes y futuras pertinentes. Gran parte de ésta sección se obtiene de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En ella puede incluirse además información complementaria de interés especial para un periodo de planeación de 1 año;
3. **Objetivos.** Los objetivos de un plan son más específicos que los formulados en un plan estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a la consecución de las metas de la organización y de las metas estratégicas de marketing;
4. **Estrategias.** Igual que en la planeación estratégica de marketing, las estrategias de un plan deben indicar qué mercados meta se satisfacen con una combinación de producto, distribución y promoción;
5. **Tácticas.** Se diseñan actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, para poner en práctica cada estrategia básica incluida en la sección anterior. Para facilitar la comprensión, pueden estudiarse simultáneamente las estrategias y las tácticas. Estas últimas contestan las preguntas ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo? de las actividades mercadológicas;

6. Programas financieros. Normalmente ésta sección contiene dos clases de información financiera: ventas proyectadas, gastos y ganancias en lo que se llama un estado financiero pro forma, así como los recursos destinados a las actividades en uno o más presupuestos;
7. Cronogramas. En ésta sección, que a menudo incluye un diagrama, se contesta a las preguntas de cuándo se realizarán las actividades de marketing programadas;
8. Procedimientos de evaluación. En ésta sección se abordan las preguntas de qué, quién, cómo y cuándo, relacionadas con el desempeño medido frente a las metas, tanto durante el principio como al final. Los resultados de las evaluaciones hechas pueden hacer que se introduzcan ajustes en las estrategias del plan, en sus tácticas y hasta en los objetivos.

Capítulo IV.

Leyes y
Reglamentos para el
manejo,
almacenamiento,
Distribución y
comercialización de
Productos Químicos
en el Valle de
México.

"No permitas que lo que podrías hacer interfiera con lo que puedes hacer."

John Wooden

En el presente capítulo presentamos los artículos de las leyes y reglamentos que rigen la comercialización, distribución, manejo y almacenaje de productos químicos en el Valle de México.

4.1 Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA)

Título Primero;

Disposiciones Generales;

Capítulo I.

Normas Preliminares.

Artículo 1o.- La presente Ley es reglamentaria de las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que se refieren a la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción. Sus disposiciones son de orden público e interés social y tienen por objeto propiciar el desarrollo sustentable y establecer las bases para:

- Garantizar el derecho de toda persona a vivir en un medio ambiente adecuado para su desarrollo, salud y bienestar;
- Definir los principios de la política ambiental y los instrumentos para su aplicación;
- La preservación, la restauración y el mejoramiento del ambiente;
- La preservación y protección de la biodiversidad, así como el establecimiento y administración de las áreas naturales protegidas.
- El aprovechamiento sustentable, la preservación y, en su caso, la restauración del suelo, el agua y los demás recursos naturales, de manera que sean compatibles la

obtención de beneficios económicos y las actividades de la sociedad con la preservación de los ecosistemas;

- La prevención y el control de la contaminación del aire, agua y suelo;
- Garantizar la participación corresponsable de las personas, en forma individual o colectiva, en la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección al ambiente;
- El ejercicio de las atribuciones que en materia ambiental corresponde a la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, bajo el principio de concurrencia previsto en el artículo 73 fracción XXIX - G de la Constitución;
- El establecimiento de los mecanismos de coordinación, inducción y concertación entre autoridades, entre éstas y los sectores social y privado, así como con personas y grupos sociales, en materia ambiental, y
- El establecimiento de medidas de control y de seguridad para garantizar el cumplimiento y la aplicación de esta Ley y de las disposiciones que de ella se deriven, así como para la imposición de las sanciones administrativas y penales que correspondan.
- En todo lo no previsto en la presente Ley, se aplicarán las disposiciones contenidas en otras leyes relacionadas con las materias que regula este ordenamiento.

Artículo 3o.- Para los efectos de esta Ley se entiende por:

XXII. Material peligroso: Elementos, sustancias, compuestos, residuos o mezclas de ellos que, independientemente de su estado físico, represente un riesgo para el ambiente, la salud o los recursos naturales, por sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables o biológico-infecciosas;

Sección V;

Evaluación del Impacto Ambiental.

Artículo 28.- La evaluación del impacto ambiental es el procedimiento a través del cual la Secretaría establece las condiciones a que se sujetará la realización de obras y actividades que puedan causar desequilibrio ecológico o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones aplicables para proteger el ambiente y preservar y restaurar los ecosistemas, a fin de evitar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el ambiente. Para ello, en los casos que determine el Reglamento que al efecto se expida, quienes pretendan llevar a cabo alguna de las siguientes obras o actividades, requerirán previamente la autorización en materia de impacto ambiental de la Secretaría:

II. Industria del petróleo, petroquímica, química, siderúrgica, papelera, azucarera, del cemento y eléctrica;

IV. Instalaciones de tratamiento, confinamiento o eliminación de residuos peligrosos, así como residuos radiactivos;

El Reglamento de la presente Ley determinará las obras o actividades a que se refiere este artículo, que por su ubicación, dimensiones, características o alcances no produzcan impactos ambientales significativos, no causen o puedan causar desequilibrios ecológicos, ni rebasen los límites y condiciones establecidos en las disposiciones jurídicas referidas a la preservación del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, y que por lo tanto no deban sujetarse al procedimiento de evaluación de impacto ambiental previsto en este ordenamiento.

Artículo 29.- Los efectos negativos que sobre el ambiente, los recursos naturales, la flora y la fauna silvestre y demás recursos a que se refiere esta Ley, pudieran causar las obras o actividades de competencia federal que no requieran someterse al procedimiento de evaluación de impacto ambiental a que se refiere la presente sección, estarán sujetas en lo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

conducente a las disposiciones de la misma, sus reglamentos, las normas oficiales mexicanas en materia ambiental, la legislación sobre recursos naturales que resulte aplicable, así como a través de los permisos, licencias, autorizaciones y concesiones que conforme a dicha normatividad se requiera.

Artículo 30.- Para obtener la autorización a que se refiere el artículo 28 de esta Ley, los interesados deberán presentar a la Secretaría una manifestación de impacto ambiental, la cual deberá contener, por lo menos, una descripción de los posibles efectos en el o los ecosistemas que pudieran ser afectados por la obra o actividad de que se trate, considerando el conjunto de los elementos que conforman dichos ecosistemas, así como las medidas preventivas, de mitigación y las demás necesarias para evitar y reducir al mínimo los efectos negativos sobre el ambiente.

Cuando se trate de actividades consideradas altamente riesgosas en los términos de la presente Ley, la manifestación deberá incluir el estudio de riesgo correspondiente. Los contenidos del informe preventivo, así como las características y las modalidades de las manifestaciones de impacto ambiental y los estudios de riesgo serán establecidos por el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 31.- La realización de las obras y actividades a que se refieren las fracciones I a XII del artículo 28, requerirán la presentación de un informe preventivo y no una manifestación de impacto ambiental, cuando:

Existan Normas Oficiales Mexicanas u otras disposiciones que regulen las emisiones, las descargas, el aprovechamiento de recursos naturales y, en general, todos los impactos ambientales relevantes que puedan producir las obras o actividades;

Las obras o actividades de que se trate estén expresamente previstas por un plan parcial de desarrollo urbano o de ordenamiento ecológico que haya sido evaluado por la Secretaría en los términos del artículo siguiente, o

Se trate de instalaciones ubicadas en parques industriales autorizados en los términos de la presente sección.

Sección VI;

Normas Oficiales Mexicanas en Materia Ambiental.

Artículo 36.- Para garantizar la sustentabilidad de las actividades económicas, la Secretaría emitirá normas oficiales mexicanas en materia ambiental y para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, que tengan por objeto:

Establecer los requisitos, especificaciones, condiciones, procedimientos, metas, parámetros y límites permisibles que deberán observarse en regiones, zonas, cuencas o ecosistemas, en aprovechamiento de recursos naturales, en el desarrollo de actividades económicas, en el uso y destino de bienes, en insumos y en procesos;

Considerar las condiciones necesarias para el bienestar de la población y la preservación o restauración de los recursos naturales y la protección al ambiente;
Estimular o inducir a los agentes económicos para reorientar sus procesos y tecnologías a la protección del ambiente y al desarrollo sustentable;

Otorgar certidumbre a largo plazo a la inversión e inducir a los agentes económicos a asumir los costos de la afectación ambiental que ocasionen, y fomentar actividades productivas en un marco de eficiencia y sustentabilidad.

La expedición y modificación de las normas oficiales mexicanas en materia ambiental, se sujetará al procedimiento establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Artículo 37.- En la formulación de normas oficiales mexicanas en materia ambiental deberá considerarse que el cumplimiento de sus previsiones deberá realizarse de conformidad con las características de cada proceso productivo o actividad sujeta a regulación, sin que ello implique el uso obligatorio de tecnologías específicas.

Cuando las normas oficiales mexicanas en materia ambiental establezcan el uso de equipos, procesos o tecnologías específicas, los destinatarios de las mismas podrán proponer a la Secretaría para su aprobación, los equipos, procesos o tecnologías alternativos mediante los cuales se ajustarán a las previsiones correspondientes.

Para tal efecto, los interesados acompañarán a su propuesta la justificación en que ésta se sustente para cumplir con los objetivos y finalidades establecidos en la norma oficial mexicana de que se trate.

Artículo 37 BIS.- Las Normas Oficiales Mexicanas en materia ambiental son de cumplimiento obligatorio en el territorio nacional y señalarán su ámbito de validez, vigencia y gradualidad en su aplicación.

Sección VII;

Autorregulación y Auditorías Ambientales.

Artículo 38.- Los productores, empresas u organizaciones empresariales podrán desarrollar procesos voluntarios de autorregulación ambiental, a través de los cuales mejoren su desempeño ambiental, respetando la legislación y normatividad vigente en la materia y se comprometan a superar o cumplir mayores niveles, metas o beneficios en materia de protección ambiental.

La Secretaría en el ámbito federal, inducirá o concertará:

El desarrollo de procesos productivos adecuados y compatibles con el ambiente, así como sistemas de protección y restauración en la materia, convenidos con cámaras de industria, comercio y otras actividades productivas, organizaciones de productores, organizaciones representativas de una zona o región, instituciones de investigación científica y tecnológica y otras organizaciones interesadas;

El cumplimiento de normas voluntarias o especificaciones técnicas en materia ambiental que sean más estrictas que las normas oficiales mexicanas o que se refieran a aspectos no previstas por éstas, las cuales serán establecidas de común acuerdo con particulares o con asociaciones u organizaciones que los representen. Para tal efecto, la Secretaría podrá promover el establecimiento de normas mexicanas conforme a lo previsto en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

El establecimiento de sistemas de certificación de procesos o productos para inducir patrones de consumo que sean compatibles o que preserven, mejoren o restauren el medio ambiente, debiendo observar, en su caso, las disposiciones aplicables de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y;

Las demás acciones que induzcan a las empresas a alcanzar los objetivos de la política ambiental superiores a las previstas en la normatividad ambiental establecida.

Artículo 38 BIS.- Los responsables del funcionamiento de una empresa podrán en forma voluntaria, a través de la Auditoría ambiental, realizar el examen metodológico de sus operaciones, respecto de la contaminación y el riesgo que generan, así como el grado de cumplimiento de la normatividad ambiental y de los parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación e ingeniería aplicables, con el objeto de definir las medidas preventivas y correctivas necesarias para proteger el medio ambiente.

La Secretaría desarrollará un programa dirigido a fomentar la realización de auditorías ambientales, y podrá supervisar su ejecución. Para tal efecto:

Elaborará los términos de referencia que establezcan la metodología para la realización de las auditorías ambientales;

Establecerá un sistema de aprobación y acreditamiento de peritos y auditores. Para tal efecto, integrará un comité técnico constituido por representantes de instituciones de investigación, colegios y asociaciones profesionales y organizaciones del sector industrial; ambientales, determinando los procedimientos y requisitos que deberán cumplir los interesados para incorporarse a dicho sistema, debiendo, en su caso, observar lo dispuesto por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Desarrollará programas de capacitación en materia de peritajes y auditorías ambientales;

Instrumentará un sistema de reconocimientos y estímulos que permita identificar a las industrias que cumplan oportunamente los compromisos adquiridos en las auditorías ambientales;

Promoverá la creación de centros regionales de apoyo a la mediana y pequeña industria, con el fin de facilitar la realización de auditorías en dichos sectores, y;

Convendrá o concertará con personas físicas o morales, públicas o privadas, la realización de auditorías ambientales.

Sección VIII.

Investigación y Educación Ecológicas.

Artículo 40.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promoverá el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo en materia de protección al ambiente, y de preservación y restauración del equilibrio ecológico, con arreglo a lo que establece esta Ley y de conformidad con los sistemas, métodos y procedimientos que prevenga la legislación especial. Asimismo, propiciará la incorporación de contenidos ecológicos en los programas de las comisiones mixtas de seguridad e higiene.

Artículo 41.- El Gobierno Federal, las entidades federativas y los municipios con arreglo a lo que dispongan las legislaturas locales, fomentarán investigaciones científicas y promoverán programas para el desarrollo de técnicas y procedimientos que permitan prevenir, controlar y abatir la contaminación, propiciar el aprovechamiento racional de los recursos y proteger los ecosistemas. Para ello, se podrán celebrar convenios con instituciones de educación superior, centros de investigación, instituciones del sector social y privado, investigadores y especialistas en la materia.

Artículo 90.- La Secretaría, en coordinación con la Secretaría de Salud, expedirán las normas oficiales mexicanas para el establecimiento y manejo de zonas de protección de ríos, manantiales, depósitos y en general, fuentes de abastecimiento de agua para el servicio de las poblaciones e industrias, y promoverá el establecimiento de reservas de agua para consumo humano.

Artículo 92.- Con el propósito de asegurar la disponibilidad del agua y abatir los niveles de desperdicio, las autoridades competentes promoverán el ahorro y uso eficiente del agua, el tratamiento de aguas residuales y su reuso.

Capítulo III;

De la Exploración y Explotación de los Recursos no Renovables en el Equilibrio Ecológico.

Artículo 108.- Para prevenir y controlar los efectos generados en la exploración y explotación de los recursos no renovables en el equilibrio ecológico e integridad de los ecosistemas, la Secretaría expedirá las normas oficiales mexicanas que permitan:

- I.- El control de la calidad de las aguas y la protección de las que sean utilizadas o sean el resultado de esas actividades, de modo que puedan ser objeto de otros usos;
- II.- La protección de los suelos y de la flora y fauna silvestres, de manera que las alteraciones topográficas que generen esas actividades sean oportuna y debidamente tratadas; y

Artículo 109.- Las Normas Oficiales Mexicanas a que se refiere el artículo anterior serán observadas por los titulares de concesiones, autorizaciones y permisos para el uso, aprovechamiento, exploración, explotación y beneficio de los recursos naturales no renovables.

Título Cuarto;

Protección al Ambiente;

Capítulo I.

Disposiciones Generales.

Artículo 109 BIS.- La Secretaría, en los términos que señalen los reglamentos de esta Ley, deberá integrar un inventario de emisiones atmosféricas, descargas de aguas residuales en cuerpos receptores federales o que se infiltren al subsuelo, materiales y residuos peligrosos de su competencia, coordinar los registros que establezca la Ley y crear un sistema consolidado de información basado en las autorizaciones, licencias o permisos que en la materia deberán otorgarse.

Artículo 109 BIS 1.- La Secretaría deberá establecer los mecanismos y procedimientos necesarios, con el propósito de que los interesados realicen un sólo trámite, en aquellos casos en que para la operación y funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales o de servicios se requiera obtener diversos permisos, licencias o autorizaciones que deban ser otorgados por la propia dependencia.

Capítulo II;

Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera.

Artículo 111.- Para controlar, reducir o evitar la contaminación de la atmósfera, la Secretaría tendrá las siguientes facultades:

I.- Expedir las normas oficiales mexicanas que establezcan la calidad ambiental de las distintas áreas, zonas o regiones del territorio nacional, con base en los valores de concentración máxima permisible para la salud pública de contaminantes en el ambiente, determinados por la Secretaría de Salud;

Artículo 111 BIS.- Para la operación y funcionamiento de las fuentes fijas de jurisdicción federal que emitan o puedan emitir olores, gases o partículas sólidas o líquidas a la atmósfera, se requerirá autorización de la Secretaría.

Para los efectos a que se refiere esta Ley, se consideran fuentes fijas de jurisdicción federal, las industrias química, del petróleo y petroquímica, de pinturas y tintas, automotriz, de celulosa y papel, metalúrgica, del vidrio, de generación de energía eléctrica, del asbesto, cementera y calera y de tratamiento de residuos peligrosos.

El reglamento que al efecto se expida determinará los subsectores específicos pertenecientes a cada uno de los sectores industriales antes señalados, cuyos establecimientos se sujetarán a las disposiciones de la legislación federal, en lo que se refiere a la emisión de contaminantes a la atmósfera.

Artículo 120.- Para evitar la contaminación del agua, quedan sujetos a regulación federal o local:

- I.- Las descargas de origen industrial;
- II.- Las descargas de origen municipal y su mezcla incontrolada con otras descargas;
- III.- Las descargas derivadas de actividades agropecuarias;
- IV.- Las descargas de desechos, sustancias o residuos generados en las actividades de extracción de recursos no renovables;
- V.- La aplicación de plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas;
- VI.- Las infiltraciones que afecten los mantos acuíferos; y
- VII.- El vertimiento de residuos sólidos, materiales peligrosos y lodos provenientes del tratamiento de aguas residuales, en cuerpos y corrientes de agua.

Artículo 121.- No podrán descargarse o infiltrarse en cualquier cuerpo o corriente de agua o en el suelo o subsuelo, aguas residuales que contengan contaminantes, sin previo tratamiento y el permiso o autorización de la autoridad federal, o de la autoridad local en los casos de descargas en aguas de jurisdicción local o a los sistemas de drenaje y alcantarillado de los centros de población.

Artículo 122.- Las aguas residuales provenientes de usos públicos urbanos y las de usos industriales o agropecuarios que se descarguen en los sistemas de drenaje y alcantarillado de las poblaciones o en las cuencas, ríos, cauces, vasos y demás depósitos o corrientes de agua, así como las que por cualquier medio se infiltren en el subsuelo, y en general, las que se derramen en los suelos, deberán reunir las condiciones necesarias para prevenir:

- I.- Contaminación de los cuerpos receptores;
- II.- Interferencias en los procesos de depuración de las aguas; y
- III.- Trastornos, impedimentos o alteraciones en los correctos aprovechamientos, o en el funcionamiento adecuado de los sistemas, y en la capacidad hidráulica en las cuencas, cauces, vasos, mantos acuíferos y demás depósitos de propiedad nacional, así como de los sistemas de alcantarillado.

Artículo 124.- Cuando las aguas residuales afecten o puedan afectar fuentes de abastecimiento de agua, la Secretaría lo comunicará a la Secretaría de Salud y negará el permiso o autorización correspondiente, o revocará, y en su caso, ordenará la suspensión del suministro.

Artículo 135.- Los criterios para prevenir y controlar la contaminación del suelo se considerarán, en los siguientes casos:

- I.- La ordenación y regulación del desarrollo urbano;
- II.- La operación de los sistemas de limpia y de disposición final de residuos municipales en rellenos sanitarios;
- III.- La generación, manejo y disposición final de residuos sólidos, industriales y peligrosos, así como en las autorizaciones y permisos que al efecto se otorguen; y
- IV.- El otorgamiento de todo tipo de autorizaciones para la fabricación, importación, utilización y en general la realización de actividades relacionadas con plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas.

Artículo 136.- Los residuos que se acumulen o puedan acumularse y se depositen o infiltren en los suelos deberán reunir las condiciones necesarias para prevenir o evitar:

- I.- La contaminación del suelo;
- II.- Las alteraciones nocivas en el proceso biológico de los suelos;
- III.- Las alteraciones en el suelo que perjudiquen su aprovechamiento, uso o explotación;
- IV.- Riesgos y problemas de salud.

Artículo 148.- Cuando para garantizar la seguridad de los vecinos de una industria que lleve a cabo actividades altamente riesgosas, sea necesario establecer una zona intermedia de salvaguarda, el Gobierno Federal podrá, mediante declaratoria, establecer restricciones a los usos urbanos que pudieran ocasionar riesgos para la población. La Secretaría promoverá, ante las autoridades locales competentes, que los planes o programas de desarrollo urbano establezcan que en dichas zonas no se permitirán los usos habitacionales, comerciales u otros que pongan en riesgo a la población.

Capítulo VI:

Materiales y Residuos Peligrosos.

Artículo 150.- Los materiales y residuos peligrosos deberán ser manejados con arreglo a la presente Ley, su Reglamento y las normas oficiales mexicanas que expida la Secretaría, previa opinión de las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial, de Salud, de Energía, de Comunicaciones y Transportes, de Marina y de Gobernación. La regulación del manejo de esos materiales y residuos incluirá según corresponda, su uso, recolección, almacenamiento, transporte, reuso, reciclaje, tratamiento y disposición final.

El Reglamento y las Normas Oficiales Mexicanas a que se refiere el párrafo anterior, contendrán los criterios y listados que clasifiquen los materiales y residuos peligrosos identificándolos por su grado de peligrosidad y considerando sus características y volúmenes. Corresponde a la Secretaría la regulación y el control de los materiales y residuos peligrosos.

Asimismo, la Secretaría en coordinación con las dependencias a que se refiere el presente artículo, expedirá las normas oficiales mexicanas en las que se establecerán los requisitos para el etiquetado y envasado de materiales y residuos peligrosos, así como para la evaluación de riesgo e información sobre contingencias y accidentes que pudieran generarse por su manejo, particularmente tratándose de sustancias químicas.

Artículo 151.- La responsabilidad del manejo y disposición final de los residuos peligrosos corresponde a quien los genera. En el caso de que se contrate los servicios de manejo y disposición final de los residuos peligrosos con empresas autorizadas por la Secretaría y los residuos sean entregados a dichas empresas, la responsabilidad por las operaciones será de éstas independientemente de la responsabilidad que, en su caso, tenga quien los generó.

Quiénes generen, reusen o reciclen residuos peligrosos, deberán hacerlo del conocimiento de la Secretaría en los términos previstos en el Reglamento de la presente Ley.

En las autorizaciones para el establecimiento de confinamientos de residuos peligrosos, sólo se incluirán los residuos que no puedan ser técnica y económicamente sujetos de reuso, reciclamiento o destrucción térmica o físico química, y no se permitirá el confinamiento de residuos peligrosos en estado líquido.

Artículo 151 BIS.- Requiere autorización previa de la Secretaría:

- I.- La prestación de servicios a terceros que tenga por objeto la operación de sistemas para la recolección, almacenamiento, transporte, reuso, tratamiento, reciclaje, incineración y disposición final de residuos peligrosos;
- II.- La instalación y operación de sistemas para el tratamiento o disposición final de residuos peligrosos, o para su reciclaje cuando éste tenga por objeto la recuperación de energía, mediante su incineración, y
- III.- La instalación y operación, por parte del generador de residuos peligrosos, de sistemas para su reuso, reciclaje y disposición final, fuera de la instalación en donde se generaron dichos residuos.

Artículo 152.- La Secretaría promoverá programas tendientes a prevenir y reducir la generación de residuos peligrosos, así como a estimular su reuso y reciclaje.

En aquellos casos en que los residuos peligrosos puedan ser utilizados en un proceso distinto al que los generó, el Reglamento de la presente Ley y las normas oficiales mexicanas que se expidan, deberán establecer los mecanismos y procedimientos que hagan posible su manejo eficiente desde el punto de vista ambiental y económico.

Los residuos peligrosos que sean usados, tratados o reciclados en un proceso distinto al que los generó, dentro del mismo predio, serán sujetos a un control interno por parte de la empresa responsable, de acuerdo con las formalidades que establezca el Reglamento de la presente Ley.

En el caso de que los residuos señalados en el párrafo anterior, sean transportados a un predio distinto a aquél en el que se generaron, se estará a lo dispuesto en la normatividad aplicable al transporte terrestre de residuos peligrosos.

Artículo 152 BIS.- Cuando la generación, manejo o disposición final de materiales o residuos peligrosos, produzca contaminación del suelo, los responsables de dichas operaciones deberán llevar a cabo las acciones necesarias para recuperar y restablecer las condiciones del mismo, con el propósito de que éste pueda ser destinado a alguna de las actividades previstas en el programa de desarrollo urbano o de ordenamiento ecológico que resulte aplicable, para el predio o zona respectiva.

Artículo 153.- La importación o exportación de materiales o residuos peligrosos se sujetará a las restricciones que establezca el Ejecutivo Federal, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Comercio Exterior. En todo caso deberán observarse las siguientes disposiciones:

- I.- Corresponderá a la Secretaría el control y la vigilancia ecológica de los materiales o residuos peligrosos importados o a exportarse, aplicando las medidas de seguridad que correspondan, sin perjuicios de lo que sobre este particular prevé la Ley Aduanera;
- II.- Únicamente podrá autorizarse la importación de materiales o residuos peligrosos para su tratamiento, reciclaje o reuso, cuando su utilización sea conforme a las leyes, reglamentos, normas oficiales mexicanas y demás disposiciones vigentes;
- III.- No podrá autorizarse la importación de materiales o residuos peligrosos cuyo único objeto sea su disposición final o simple depósito, almacenamiento o confinamiento en el territorio nacional o en las zonas donde la nación ejerce su soberanía y jurisdicción, o cuando su uso o fabricación no esté permitido en el país en que se hubiere elaborado;
- IV.- No podrá autorizarse el tránsito por territorio nacional de materiales peligrosos que no satisfagan las especificaciones de uso o consumo conforme a las que fueron elaborados, o cuya elaboración, uso o consumo se encuentren prohibidos o restringidos en el país al que estuvieren destinados; ni podrá autorizarse el tránsito de tales materiales o residuos peligrosos, cuando provengan del extranjero para ser destinados a un tercer país;

V.- El otorgamiento de autorizaciones para la exportación de materiales o residuos peligrosos quedará sujeto a que exista consentimiento expreso del país receptor;

VI.- Los materiales y residuos peligrosos generados en los procesos de producción, transformación, elaboración o reparación en los que se haya utilizado materia prima introducida al país bajo el régimen de importación temporal, inclusive los regulados en el artículo 85 de la Ley Aduanera, deberán ser retornados al país de procedencia dentro del plazo que para tal efecto determine la Secretaría;

VII.- El otorgamiento de autorizaciones por parte de la Secretaría para la importación o exportación de materiales o residuos peligrosos quedará sujeto a que se garantice debidamente el cumplimiento de lo que establezca la presente Ley y las demás disposiciones aplicables así como la reparación de los daños y perjuicios que pudieran causarse tanto en el territorio nacional como en el extranjero;

Asimismo, la exportación de residuos peligrosos deberá negarse cuando se contemple su reimportación al territorio nacional; no exista consentimiento expreso del país receptor; el país de destino exija reciprocidad; o implique un incumplimiento de los compromisos asumidos por México en los Tratados y Convenciones Internacionales en la materia, y;

VIII.- En adición a lo que establezcan otras disposiciones aplicables, podrán revocarse las autorizaciones que se hubieren otorgado para la importación o exportación de materiales y residuos peligrosos, sin perjuicio de la imposición de la sanción o sanciones que corresponda en los siguientes casos:

- a) Cuando por causas supervenientes, se compruebe que los materiales o residuos peligrosos autorizados constituyen mayor riesgo para el equilibrio ecológico que el que se tuvo en cuenta para el otorgamiento de la autorización correspondiente;

- b) Cuando la operación de importación o exportación no cumplan los requisitos fijados en la guía ecológica que expida la Secretaría;
- c) Cuando los materiales o residuos peligrosos ya no posean los atributos o características conforme a los cuales fueron autorizados; y
- d) Cuando se determine que la autorización fue transferida a una persona distinta a la que solicitó la autorización, o cuando la solicitud correspondiente contenga datos falsos, o presentados de manera que se oculte información necesaria para la correcta apreciación de la solicitud.

Capítulo VIII;

Ruido, Vibraciones, Energía Térmica y Lumínica, Olores y Contaminación Visual.

Artículo 155.- Quedan prohibidas las emisiones de ruido, vibraciones, energía térmica y lumínica y la generación de contaminación visual, en cuanto rebasen los límites máximos establecidos en las normas oficiales mexicanas que para ese efecto expida la Secretaría, considerando los valores de concentración máxima permisibles para el ser humano de contaminantes en el ambiente que determine la Secretaría de Salud. Las autoridades federales o locales, según su esfera de competencia, adoptarán las medidas para impedir que se transgredan dichos límites y en su caso, aplicarán las sanciones correspondientes.

En la construcción de obras o instalaciones que generen energía térmica o lumínica, ruido o vibraciones, así como en la operación o funcionamiento de las existentes deberán llevarse a cabo acciones preventivas y correctivas para evitar los efectos nocivos de tales contaminantes en el equilibrio ecológico y el ambiente.

Título Sexto;**Medidas de Control y Seguridad y Sanciones.****Capítulo I.****Disposiciones Generales.**

Artículo 160.- Las disposiciones de este título se aplicarán en la realización de actos de inspección y vigilancia, ejecución de medidas de seguridad, determinación de infracciones administrativas y de comisión de delitos y sus sanciones, y procedimientos y recursos administrativos, cuando se trate de asuntos de competencia federal regulados por esta Ley, salvo que otras leyes regulen en forma específica dichas cuestiones, en relación con las materias de que trata este propio ordenamiento.

En las materias anteriormente señaladas, se aplicarán supletoriamente las disposiciones de las Leyes Federales de Procedimiento Administrativo y sobre Metrología y Normalización. Tratándose de materias referidas en esta Ley que se encuentran reguladas por leyes especiales, el presente ordenamiento será de aplicación supletoria por lo que se refiere a los procedimientos de inspección y vigilancia.

Medidas de Seguridad.

Artículo 170.- Cuando exista riesgo inminente de desequilibrio ecológico, o de daño o deterioro grave a los recursos naturales, casos de contaminación con repercusiones peligrosas para los ecosistemas, sus componentes o para la salud pública, la Secretaría, fundada y motivadamente, podrá ordenar alguna o algunas de las siguientes medidas de seguridad:

1.-La clausura temporal, parcial o total de las fuentes contaminantes, así como de las instalaciones en que se manejen o almacenen especímenes, productos o subproductos de especies de flora o de fauna silvestre, recursos forestales, o se desarrollen las actividades que den lugar a los supuestos a que se refiere el primer párrafo de este artículo;

II.- El aseguramiento precautorio de materiales y residuos peligrosos, así como de especímenes, productos o subproductos de especies de flora o de fauna silvestre o su material genético, recursos forestales, además de los bienes, vehículos, utensilios e instrumentos directamente relacionados con la conducta que da lugar a la imposición de la medida de seguridad, o;

III.- La neutralización o cualquier acción análoga que impida que materiales o residuos peligrosos generen los efectos previstos en el primer párrafo de este artículo.

Asimismo, la Secretaría podrá promover ante la autoridad competente, la ejecución de alguna o algunas de las medidas de seguridad que se establezcan en otros ordenamientos.

Artículo 170 BIS.- Cuando la Secretaría ordene alguna de las medidas de seguridad previstas en esta Ley, indicará al interesado, cuando proceda, las acciones que debe llevar a cabo para subsanar las irregularidades que motivaron la imposición de dichas medidas, así como los plazos para su realización, a fin de que una vez cumplidas éstas, se ordene el retiro de la medida de seguridad impuesta.

Capítulo IV;

Sanciones Administrativas.

Artículo 171.- Las violaciones a los preceptos de esta Ley, sus reglamentos y las disposiciones que de ella emanen serán sancionadas administrativamente por la Secretaría, con una o más de las siguientes sanciones:

I.- Multa por el equivalente de veinte a veinte mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal en el momento de imponer la sanción;

II.- Clausura temporal o definitiva, total o parcial, cuando:

- a) El infractor no hubiere cumplido en los plazos y condiciones impuestos por la autoridad, con las medidas correctivas o de urgente aplicación ordenadas;
- b) En casos de reincidencia cuando las infracciones generen efectos negativos al ambiente, o
- c) Se trate de desobediencia reiterada, en tres o más ocasiones, al cumplimiento de alguna o algunas medidas correctivas o de urgente aplicación impuestas por la autoridad.

III.- Arresto administrativo hasta por treinta y seis horas;

IV.- El decomiso de los instrumentos, ejemplares, productos o subproductos directamente relacionados con infracciones relativas a recursos forestales, especies de flora y fauna silvestre o recursos genéticos, conforme a lo previsto en la presente Ley, y;

V.- La suspensión o revocación de las concesiones, licencias, permisos o autorizaciones correspondientes.

Artículo 173.- Para la imposición de las sanciones por infracciones a esta Ley, se tomará en cuenta:

I.- La gravedad de la infracción, considerando principalmente los siguientes criterios: impacto en la salud pública; generación de desequilibrios ecológicos; la afectación de recursos naturales o de la biodiversidad; y, en su caso, los niveles en que se hubieran rebasado los límites establecidos en la norma oficial mexicana aplicable;

II.- Las condiciones económicas del infractor;

III.- La reincidencia, si la hubiere;

IV.- El carácter intencional o negligente de la acción u omisión constitutiva de la infracción, y;

V.- El beneficio directamente obtenido por el infractor por los actos que motiven la sanción.

4.2. Norma Oficial Mexicana NOM-005-STPS-1998, Condiciones de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo para Manejo, Transporte y Almacenamiento de Sustancias Químicas Peligrosas.

Objetivo: Establecer las condiciones de seguridad e higiene para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas, para prevenir y proteger la salud de los trabajadores y evitar daños al centro de trabajo.

5. Obligaciones del patrón:

5.2 Elaborar y mantener actualizado en cuanto a los cambios de procesos o sustancias químicas peligrosas presentes en el centro de trabajo, un estudio para analizar los riesgos potenciales de sustancias químicas peligrosas, conforme a lo establecido en el apartado 7.1.

5.3 Elaborar y mantener actualizando los manuales de procedimientos para el manejo, transporte y almacenamiento seguro de sustancias químicas peligrosas, en los cuáles se debe incluir la identificación de los recipientes.

5.5 Con base a los resultados del estudio para analizar el riesgo potencial, donde por la actividad laboral el depósito de sustancias químicas peligrosas en la piel o en la ropa del trabajador, pueda ser un riesgo para la salud, debe contarse con la cantidad suficiente de

regaderas, vestidores y casilleros, para los trabajadores y proporcionar, en su caso, el servicio de limpieza de su ropa.

5.6 Con base a los resultados del estudio para analizar el riesgo potencial, debe contar con un manual de primeros auxilios en el cual se debe definir los medicamentos y materiales de construcción que requiere el centro de trabajo y los procedimientos de asistencia médica;

5.9 Proporcionar el equipo de protección personal, conforme al estudio para analizar el riesgo en la NOM-017-STPS- 1993.

5.10 Disponer de instalaciones, equipo o materiales para contener las sustancias químicas peligrosas, para que en caso de derrame de líquidos o fugas de gases, se impida su escurrimiento o dispersión.

5.11 Establecer por escrito las actividades peligrosas y operaciones en espacios confinados que entrañen exposición a sustancias químicas peligrosas y que requieren autorización para ejecutarse y elaborar el procedimiento de autorización de acuerdo a lo establecido en el apartado 7.2.

5.17 Que se practiquen exámenes médicos de ingresos periódicos y especiales a los trabajadores que estén expuestos a las sustancias químicas peligrosas.

Requisitos Administrativos.

7.1 El estudio para analizar el riesgo potencial debe realizarse tomando en consideración lo siguiente:

- a) Las características de los procesos de trabajo;

- b) Las propiedades físicas químicas y toxicológicas de las sustancias químicas peligrosas;
- c) El grado y tipo de riesgo de las sustancias, conforme a lo establecido en la NOM-018-STPS-1994;
- d) Las actividades peligrosas y los trabajos en espacios confinados;
- e) Las zonas de riesgo del centro de trabajo y el número de trabajadores expuestos en cada zona.

7.2 Procedimiento de autorización para realizar actividades peligrosas. Se debe elaborar un documento que contenga:

- a) Descripción de la autoridad;
- b) Nombre del trabajador a efectuar la actividad;
- c) Lugar en dónde se realiza la actividad;
- d) Hora y fecha para el inicio y terminación de la actividad;
- e) Equipo de protección personal a autorizar;
- f) Nombre y firma del responsable de la autorización;
- g) Nombre y firma del responsable dónde se realiza la actividad peligrosa, quién vigilará ésta actividad;
- h) Nombre y firma de l enterado del responsable de mantenimiento;

- i) **Anexar el procedimiento seguro para realizar la actividad.**

Requisitos Generales:

9.1 En base al estudio para analizar el riesgo potencial, se deben colocar las señales, avisos, colores e identificación de fluidos conducidos en tuberías conforme a lo establecido en la NOM-026-STPS-1993.

9.2 El llenado de los recipientes que contengan sustancias químicas peligrosas, en estado líquido a presión atmosférica, debe hacerse máximo hasta el 90% de su capacidad, para lo cual se debe contar con un dispositivo de lectura del nivel de llenado.

9.3. Los recipientes portátiles sujetos a presión que contengan sustancias químicas peligrosas deben:

- a) **Contar con válvulas y manómetros, la lectura de la presión de operación en el manómetro debe estar por debajo de la presión máxima de trabajo;**
- b) **Tener indicada la presión máxima de trabajo.**

9.4 Los recipientes fijos de almacenamiento de sustancias químicas peligrosas debe contar con cimentaciones resistentes al fuego.

9.5 Las tuberías y recipientes fijos que contengan sustancias químicas peligrosas deben contar con sistemas que permitan interrumpir el curso de las sustancias.

9.6 Se debe contar con las zonas específicas para el almacenamiento de las sustancias químicas peligrosas.

9.8 Los recipientes con sustancias químicas peligrosas deben permanecer cerrados mientras no estén en uso.

9.10 Para trabajos en espacios confinados, se debe cumplir con lo siguiente:

- a) Elaborar el procedimiento de autorización conforme a lo establecido en el apartado 7.2;
- b) Llevar a cabo el bloqueo de energía, maquinaria y equipo relacionado con el espacio confinado donde se hará el trabajo, y colocar tarjetas de seguridad que indiquen la prohibición de usarlos mientras se lleva a cabo el trabajo;
- c) Se debe monitorear constantemente el interior para verificar que la atmósfera cumpla con las condiciones siguientes:
 1. Que el contenido de oxígeno esté entre 19.5% y 23.5%, en caso contrario se debe tomar las medidas pertinentes, tanto para el uso del equipo de protección respiratorio con suministro de aire, como para la realización de actividades en atmósferas no respirables;
 2. La concentración de gases o vapores inflamables no debe ser superior en ningún momento al 20% del valor del límite inferior de inflamabilidad;
 3. La concentración de sustancias químicas peligrosas no debe exceder, los límites máximos permisibles de explosión establecidos en la NOM-010-STPS-1993;
 4. Las lámparas que se utilicen para iluminar un espacio confinado deben ser de uso rudo a prueba de explosivos.

d) Siempre que el trabajador ingrese a realizar labores en un espacio confinado, deberá ser estrechamente vigilado por el responsable del área o por un persona capacitada para esta función, además debe utilizar un arnés y cuerda resistente a las sustancias químicas que se encuentren en el espacio confinado, con longitud suficiente para poder maniobrar dentro del área y para ser utilizado en caso de ser rescatado.

Requisitos de Seguridad e Higiene para el Manejo, Transporte y Almacenamiento de Sustancias Inflamables o Combustibles:

10.1 En las áreas del centro de trabajo dónde se manejen, transporten o almacenen estas sustancias, las paredes pisos, techos, instalaciones y cimentaciones deben ser de materiales resistentes al fuego.

10.2 Del Manejo:

10.2.1. Se prohíbe el uso de herramientas, ropa ,zapatos y objetos personales que pueden generar chispa, flama abierta o temperatura que pueda provocar ignición;

10.2.2. El trasvase de sustancias inflamables o combustibles debe realizarse con la ventilación o aislamiento del proceso suficiente para evitar la presencia de atmósferas explosivas.

10.3. Del Almacenamiento:

10.3.1 Las áreas destinadas para este fin deben estar aisladas de cualquier fuente de calor o ignición.

10.3.2. Los recipientes fijos donde se almacenan estas sustancias deben contar con dispositivos de relevo de presión y arrestador de flama.

10.4. Del transporte:

10.4.1. Los sistemas de tuberías que conduzcan estas sustancias y que estén expuestos a que el tránsito normal de trabajadores o equipo pueda dañar, deben contar con protección para evitar que sean dañados. Esta protección no debe impedir la revisión y el mantenimiento de dichos sistemas de tuberías.

Requisitos de seguridad e higiene para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias corrosivas, irritantes o tóxicas:

12.1 El almacenamiento de sustancias corrosivas, irritantes o tóxicas debe hacerse en recipientes específicos, de materiales compatibles con la sustancia de que se trate.

12.2. Cuando el transporte de sustancias corrosivas, irritantes o tóxicas en los centros de trabajo se realice a través de sistemas de tuberías o recipientes portátiles, éstos deben estar cerrados para evitar que su contenido se derrame o fugue.

4.3. Ley Federal para el Control de Precursores Químicos, Productos Químicos Esenciales y Maquinas para elaborar Cápsulas, Tabletas y/o Comprimidos.

Capítulo I.

Disposiciones Generales.

Artículo 1º: La presente ley tiene por objeto controlar la producción, preparación, enajenación, adquisición, importación, exportación, transporte, almacenaje y distribución de precursores químicos, productos químicos esenciales y maquinas para elaborar cápsulas, tabletas y/o comprimidos, a fin de evitar su desvío para la producción ilícita de narcóticos. sus disposiciones son de orden público y de observancia general en todo el territorio nacional.

este ordenamiento se aplicara sin perjuicio de lo establecido en la ley general de salud y otras normas aplicables.

A falta de disposición expresa en esta ley se aplicara supletoriamente la ley federal de procedimiento administrativo.

Artículo 2°. Para los efectos de esta ley se entenderá por:

- I. Actividades reguladas: la producción, preparación, enajenación, adquisición, importación, exportación, transporte, almacenaje y distribución de precursores químicos, productos químicos esenciales o maquinas;
- II. Consejo: el consejo de salubridad general;
- III. Dependencias: las listadas en las fracciones ii a vi del artículo 3 de esta ley y la procuraduría general de la republica;
- IV. Desvío: el destino de precursores químicos, productos químicos esenciales o maquinas, para la producción ilícita de narcóticos;
- V. Maquinas: los equipos para procesar materias sólidas, semisólidas o liquidas, en presentaciones de cápsulas, tabletas y/o comprimidos;
- VI. Precursores químicos: las sustancias fundamentales para producir narcóticos, por incorporar a estos su estructura molecular;
- VII. Productos químicos esenciales: las sustancias que, sin ser precursores químicos, pueden utilizarse para producir narcóticos, tales como solventes, reactivos o catalizadores;
- VIII. Sujetos: las personas físicas o morales que realicen cualquiera de las actividades reguladas, y;

IX. Merma inusual: conforme defina el reglamento lo procedente para cada producto, proceso y medio de transporte.

Artículo 3°. Corresponde la aplicación de la presente ley al ejecutivo federal, por conducto de:

- I. El Consejo de Salubridad General;
- II. La Secretaría de Relaciones Exteriores;
- III. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- IV. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;
- V. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y
- VI. La Secretaría de Salud.

La Procuraduría General de la República tendrá la intervención que le corresponda de acuerdo con sus facultades constitucionales y legales.

Capítulo II.

De las Substancias.

Sección Primera de los Precursores Químicos y Productos Químicos Esenciales.

Artículo 4°. Las sustancias controladas por esta ley, se clasifican en:

- I. Precursores Químicos:
 - A) Ácido n-acetiltranilico;

- B) Ácido lisérgico;
- C) Cianuro de bencilo;
- D) Efedrina;
- E) Egometrina;
- F) Ergotamina;
- G) 1-fenil-2-propanona;
- H) Fenilpropanolamina;
- I) Isosafrol;
- J) 3, 4-metilendioxifenil-2-propanona;
- K) Piperonal;
- L) Safrol, y;
- M) Seudocfedrina.

También quedan incluidos en esta categoría, en caso de que su existencia sea posible, las sales y los isómeros ópticos de las sustancias enlistadas en la presente fracción, y;

II. Productos Químicos Esenciales:

- N) Acetona;
- O) Ácido antranílico;
- P) Ácido clorhídrico;
- Q) Ácido fenilacético;
- R) Ácido sulfúrico;
- S) Anhídrido acético;
- T) Éter etílico;
- U) Metilacetona;
- V) Permanganato potasio;
- W) Piperidina, y;
- X) Tolueno.

También quedan incluidos en esta categoría, en caso de que su existencia sea posible, las sales de las sustancias enlistadas en la presente fracción, con excepción de las sales de los ácidos clorhídrico y sulfúrico.

Sección Cuarta;
de la Importación y Exportación.

Artículo 15. Para la importación o exportación de precursores químicos o productos químicos esenciales que no requieran autorización, licencia o permiso conforme a las disposiciones aplicables, se deberá dar aviso a la secretaria de salud con cinco días de anticipación a la fecha en que se efectuó la operación o de acuerdo con lo que dispongan los tratados internacionales de los que México sea parte.

Artículo 16. La importación o exportación de precursores químicos únicamente podrá realizarse por las aduanas que determine la secretaria de salud, previa opinión de las dependencias. en ningún caso podrá efectuarse por vía postal o mensajera.

Capítulo Tercero;
De las maquinas.

Artículo 17. Los sujetos que produzcan, enajenen, adquieran, importen, exporten o almacenen maquinas, informaran anualmente a la secretaria de comercio y fomento industrial lo siguiente:

- I. Nombre, registro federal de contribuyentes y domicilio de los sujetos con los que hubieren realizado cada operación a que se refiere este artículo, y;
- II. Datos de identificación y cantidad de maquinas.

El informe a que se refiere este artículo se presentara dentro de los sesenta días siguientes a aquel en el que concluya el año de que se trate, en los formatos que determine la secretaria de comercio y fomento industrial, mediante acuerdo que deberá publicarse en el diario oficial de la federación.

Capítulo Cuarto;

De las Facultades de las Dependencias.

Sección Primera de la Verificación.

Artículo 18. La verificación de las actividades reguladas se realizara por:

I. la Secretaría de Salud respecto de las obligaciones previstas en los artículos 7, 11, 12, 13, 14 y 15, en relación a la producción, preparación, enajenación, adquisición, almacenaje, exportación e importación de precursores químicos o productos químicos esenciales;

II. La secretaria de comunicaciones y transportes respecto de las obligaciones previstas en los artículos 8, 9, 11, 12 y 13, en relación al transporte de precursores químicos o productos químicos esenciales, y ;

III. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial respecto de las obligaciones a que se refiere el artículo 17.

Artículo 19. Sin perjuicio de lo que establezcan otras disposiciones, las dependencias que detecten cualquier operación en que exista un posible desvío de precursores químicos, productos químicos esenciales o maquinas, lo denunciaran inmediatamente al ministerio público de la federación.

4.4. Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Presidencia de la República.

ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; con fundamento en lo dispuesto

por los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 60, 132, 194, fracción I, 197, 198, 200 bis, 205, 210, 212, 213, 215, 217, 269, 270, 272 a 276, 283, 286 bis, 287 y 422 de la Ley General de Salud, he tenido a bien expedir el siguiente:

Título Primero;

Disposiciones Generales.

Capítulo Único.

Artículo 1o. El presente ordenamiento tiene por objeto la regulación, control y fomento sanitario del proceso, importación y exportación, así como de las actividades, servicios y establecimientos, relacionados con los productos siguientes:

XX. Los de perfumería, belleza, aseo y repelentes de insectos;

XXI. Aditivos, y;

XXII. Los demás que, por su naturaleza y características, sean considerados como alimentos, bebidas, productos de perfumería, belleza o aseo o tabaco, así como las sustancias asociadas con su proceso.

Asimismo, son materia del presente Reglamento el envase, envasado e irradiación de los productos antes precisados.

Los productos, establecimientos, actividades y servicios regulados en el presente Reglamento se refieren a los de uso y consumo humano, excepto cuando expresamente se refiera a otros.

Artículo 2o. Para efectos del presente Reglamento se entiende por:

I. Anomalía sanitaria, a la irregularidad en relación con las especificaciones de carácter sanitario establecidas en este Reglamento y las normas aplicables y que representan un riesgo para la salud;

II. Apéndice, al documento que forma parte del presente Reglamento y que contiene especificaciones que deberán cumplir los productos, actividades, servicios y establecimientos objeto de este ordenamiento;

III. Condición sanitaria, a la situación en que se encuentra un establecimiento, producto o servicio que ha sido determinada por la verificación sanitaria;

IV. Dependencias, a las dependencias de la Administración Pública Federal;

V. Etiqueta, al marbete, rótulo, inscripción, marca, imagen gráfica u otra forma descriptiva que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, en relieve o en hueco, grabado, adherido, precintado o anexo al empaque o envase del producto;

VI. Ley, a la Ley General de Salud;

VII. Lote, a la cantidad de un producto, elaborado en un mismo ciclo, integrado por unidades homogéneas;

VIII. Normas, a las normas oficiales mexicanas;

IX. Producto, a cualquiera de aquellos a que se refiere el artículo 1o. de este Reglamento;

X. Riesgo, a la probabilidad de que se desarrolle cualquier propiedad biológica, química o física que cause daño a la salud del consumidor;

XI. Secretaría, a la Secretaría de Salud, y

XII. Tercero autorizado, a la persona autorizada por la Secretaría para emitir dictámenes respecto del cumplimiento de requisitos establecidos por la propia Secretaría o en las normas correspondientes o para realizar estudios, para efectos de trámites o autorizaciones sanitarias.

Artículo 3o. La Secretaría, en coordinación con las instituciones de investigación y de enseñanza superior, tanto públicas como privadas, promoverá el ejercicio de acciones tendientes a mejorar las condiciones sanitarias de los productos, de su proceso y los servicios a que se refiere el presente Reglamento.

Artículo 4o. La Secretaría establecerá y actualizará en las normas, en términos de la ley de la materia, la clasificación, disposiciones o especificaciones sanitarias sobre los productos, servicios, actividades y establecimientos objeto de este Reglamento.

Artículo 5o. La Secretaría, en el marco del Sistema Nacional de Salud, llevará a cabo programas y campañas de control y fomento sanitario, e invitará a participar en éstas a la comunidad, productores, profesionales de la salud y prestadores de servicios.

Artículo 6o. La acción popular a que se refiere el artículo 60 de la Ley, podrá ejercitarla cualquier persona, para lo cual deberá:

- I. Denunciar ante la autoridad sanitaria los hechos, por escrito o de manera verbal;
- II. Señalar el hecho, acto u omisión que a su juicio represente un riesgo o provoque un daño a la salud de la población, y;
- III. Proporcionar los datos que permitan identificar y localizar la causa del riesgo o daño sanitario y, en su caso, a las personas involucradas.

Cuando la denuncia se haga de manera verbal, la autoridad sanitaria hará constar ésta por escrito, con base en las declaraciones del denunciante, quien deberá firmarla, a fin de proceder al trámite respectivo.

- En ningún caso se dará trámite a denuncia anónima;
- La autoridad sanitaria informará al denunciante la atención que le dé a la denuncia;
- Los resultados de la denuncia y las medidas que, en su caso, aplique la Secretaría únicamente serán informadas por requerimiento de autoridad judicial.

Artículo 7o. La aplicación del presente Reglamento corresponde a la Secretaría, así como a los gobiernos de las entidades federativas en sus respectivos ámbitos de competencia, de conformidad con los acuerdos de coordinación que, en su caso, se suscriban.

Título Segundo;

Productos.

Capítulo I.

Características y Condiciones Sanitarias.

Artículo 8o. Los productos y sustancias deberán sujetarse a las disposiciones de este Reglamento y a las normas correspondientes conforme a sus características.

Artículo 9o. La identificación de los productos para fines de aplicación del presente Reglamento, podrá atender a cualquiera de los siguientes criterios:

I. Denominaciones genérica y, en su caso, específica;

II. Descripción del producto;

III. Ingredientes básicos y opcionales, o;

IV. Características físicas, químicas y biológicas, en su caso.

Artículo 10. Las denominaciones genérica y específica de los productos deberán corresponder a las características básicas de su composición, de acuerdo con las normas correspondientes.

Cuando por su naturaleza, los productos carezcan de denominación genérica o específica, incluirán en la descripción del producto el nombre del ingrediente o ingredientes que los caractericen.

Artículo 11. Los productos y sustancias no deberán generar riesgos o daños a la salud, con excepción de aquellos para los que la Ley establece condiciones especiales de control sanitario.

Para efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, la Secretaría podrá analizar y emitir el dictamen correspondiente para cada producto, para lo cual podrá apoyarse en la opinión de expertos.

El dictamen a que se refiere el párrafo anterior será sin perjuicio de que si la Secretaría tiene conocimiento posterior de que un producto representa riesgo para la salud podrá prohibir su elaboración, almacenamiento, importación, distribución o venta.

Artículo 12. La Secretaría fijará las características que deberá reunir un producto para ser considerado como alimento, suplemento alimenticio, producto biotecnológico, de tratamiento cosmético o de cualquier otra clasificación, conforme a lo que establezcan la Ley, este Reglamento y las normas correspondientes.

Artículo 13. Para efectos de control sanitario de los productos y materias primas, la Secretaría, por escrito, podrá requerir a los interesados las especificaciones biológicas, químicas y físicas de aquellos, así como las técnicas de carácter general del proceso, las cuales podrán ser corroboradas por la propia Secretaría, la que garantizará la confidencialidad de los datos.

Artículo 14. Los alimentos y bebidas no alcohólicas que sean modificados en su composición, se sujetarán a las disposiciones de este Reglamento y a las normas que correspondan a sus nuevas características, en cuanto a denominación, composición, especificaciones y etiquetado.

Artículo 15. Las normas establecerán las especificaciones microbiológicas, toxicológicas o de riesgo a la salud de los productos, así como las técnicas sanitarias de producción para asegurar dichas especificaciones y los métodos de muestreo, prueba y análisis correspondientes.

Artículo 16. El agua que se utilice en la elaboración, mezclado o acondicionamiento de los productos deberá ser potable, salvo para aquellos casos en los que se establezca, en este Reglamento o en las normas correspondientes, que tenga que ser purificada, destilada o con otras características.

Artículo 17. Los materiales, equipos, utensilios y envases que se empleen en la fabricación de los productos objeto de este Reglamento, no deberán contener sustancias tóxicas, y necesariamente serán inocuos y resistentes a la corrosión.

Artículo 18. Para efectos de este Reglamento las imitaciones serán los productos elaborados con ingredientes o procedimientos diversos a los usados en la producción de aquél que pretende imitar y cuyo aspecto sea semejante a este último.

Artículo 19. Las imitaciones de alimentos o bebidas deberán cumplir con las disposiciones y especificaciones sanitarias y de etiquetado establecidas por este Reglamento y las demás disposiciones aplicables para aquellos a los que imitan, a menos que los ingredientes que constituyen la imitación presenten características sanitarias diferentes.

Artículo 20. Los lotes de los productos se deberán identificar en relación con su fecha de proceso y conforme a los demás lineamientos establecidos en las normas correspondientes.

Artículo 21. No se podrán importar ni comercializar productos que presenten fecha de caducidad vencida. La Secretaría determinará el destino de los productos que se aseguren a través de un dictamen por escrito.

Artículo 22. La composición y, en su caso, denominación de los productos objeto de este Reglamento deberá ajustarse a los ingredientes, aditivos, coadyuvantes de elaboración y plantas que, mediante Acuerdo, determine el Secretario de Salud como permitidas, restringidas o prohibidas.

El Acuerdo a que se refiere el párrafo anterior, así como sus modificaciones deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo 23. Cuando para efectos de promoción o de información al consumidor se empleen tintas, solventes, sustancias o cualquier otro medio que entre en contacto con los productos objeto de este Reglamento, se deberá demostrar la inocuidad de los mismos ante la autoridad sanitaria correspondiente, cuando ésta lo solicite.

Artículo 24. Los productos cuyo proceso se realice en el territorio nacional y que se destinen exclusivamente para fines de exportación, no estarán sujetos a las disposiciones de este Reglamento, a excepción de aquellos que representen un riesgo para la salud.

Capítulo II;
Etiquetado.

Artículo 25. Para efectos del etiquetado de los productos objeto de este Reglamento se considera como información sanitaria general la siguiente:

- I. La denominación genérica o específica del producto;
- II. La declaración de ingredientes;
- III. La identificación y domicilio del fabricante, importador, envasador, maquilador o distribuidor nacional o extranjero, según el caso;
- IV. Las instrucciones para su conservación, uso, preparación y consumo;
- V. El o los componentes que pudieran representar un riesgo mediano o inmediato para la salud de los consumidores, ya sea por ingestión, aplicación o manipulación del producto;
- VI. El aporte nutrimental;
- VII. La fecha de caducidad;
- VIII. La identificación del lote;
- IX. La condición de procesamiento a que ha sido sometido el producto, cuando éste se asocie a riesgos potenciales;
- X. Las leyendas precautorias, y
- XI. Las leyendas de advertencia.

Las normas correspondientes a cada tipo de producto determinarán la información sanitaria general que deberá contener la etiqueta o la específica cuando, por el tamaño del empaque o envase o por las condiciones del proceso, no pueda aparecer toda la información que se requiera.

Cuando se trate de productos de importación envasados de origen, la información que contengan las etiquetas deberá aparecer escrita en idioma español, previamente a su comercialización, en los términos de la norma correspondiente.

Capítulo III; Transporte.

Artículo 26. La transportación de los alimentos y bebidas, deberá garantizar que se conserven las características sanitarias que los hacen aptos para el consumo humano y por ningún motivo podrán transportarse en vehículos destinados al transporte de plaguicidas, nutrientes vegetales, sustancias tóxicas o peligrosas, o productos de aseo con acción corrosiva.

A de este Reglamento.

Artículo 27 Los transportes que se utilicen para el acarreo y distribución de la materia prima o producto terminado, deberán estar contruidos con materiales resistentes a la corrosión, lisos, impermeables, no tóxicos y que puedan ser limpiados con facilidad. Los vehículos deberán mantenerse permanentemente limpios y en buen estado.

El equipo que sea instalado en los medios de transporte a que se refiere el párrafo anterior deberá asegurar la conservación de los productos e impedir la aparición de plagas.

Artículo 28. Durante su transportación, los alimentos perecederos deberán mantenerse a temperaturas de refrigeración y los que requieran congelación se deberán

conservar en ese estado. Las temperaturas específicas para cada tipo de producto se establecerán en las normas correspondientes.

Las puertas de las cámaras de refrigeración o congelación de los vehículos deberán cerrarse antes de salir del establecimiento y no serán abiertas hasta que lleguen a cada uno de los puntos de destino, salvo a indicación de autoridad competente.

Título Vigésimo Cuarto;

Envases y Envasado de Productos;

Capítulo Único.

Artículo 209. Los productos, de acuerdo con sus características, podrán contar con los envases que sean necesarios para garantizar su integridad e inocuidad.

Artículo 210. La clasificación de los envases y las características físicas, químicas y de toxicidad para cada tipo de material de envase serán especificadas en las normas correspondientes.

Artículo 211. Las sustancias que se utilicen, en su caso, para recubrir interiormente los envases de los alimentos, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas y productos de perfumería y belleza, deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. Quedar perfectamente adheridas a las superficies en que se apliquen y no desprenderse, quebrarse o incorporarse en alguna forma al contenido, bajo condiciones normales de uso;
- II. Ser insolubles o inactivas con respecto a los componentes del contenido;
- III. No ser tóxicas;
- IV. Quedar totalmente exentas de los compuestos volátiles que se utilicen para su disolución y aplicación;

V. No contener metales pesados;

VI. Impedir la corrosión del envase, y

VII. No alterar, en su caso, la acidez o alcalinidad del producto.

Artículo 212. En la producción de envases, se podrá emplear material reutilizado, reciclado o no considerado en las normas únicamente cuando se garantice que el envase que se obtenga sea inocuo.

Artículo 213. El envase de los productos deberá evitar fugas que puedan causar daño a la salud y, en su caso, la contaminación química o microbiológica del producto.

Artículo 214. No se podrán reutilizar envases para alimentos, bebidas no alcohólicas, alcohólicas o productos de perfumería y belleza, que hayan contenido medicamentos, productos de aseo, plaguicidas, nutrientes vegetales o sustancias tóxicas o peligrosas.

Apéndice del Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.
Establecimientos.

I.1 Los establecimientos deberán estar provistos de agua potable, en cantidad y presión suficientes para satisfacer las necesidades de las personas que se encuentren en ellos y deberán contar con servicios de eliminación de excretas conectados a la red de drenaje, lo anterior sin perjuicio de otras obligaciones que, en su caso, impongan otras dependencias competentes. Para efectos sanitarios, las tomas de agua no potable deberán identificarse por medio de un señalamiento que establezca: "Agua no potable, no beberla", u otro equivalente.

Cuando el establecimiento cuente con sistemas de acondicionamiento de aire, en el cual exista contacto de los mismos con el agua, ésta deberá ser potable.

1.2. Los establecimientos donde se manipulen alimentos o bebidas deberán contar con instalaciones para el aseo de las manos, limpieza y desinfección de utensilios y equipos de trabajo, construidas con materiales resistentes a la corrosión y que puedan limpiarse fácilmente. Dichas instalaciones deberán contar, como mínimo, con toma de agua, jabón líquido, toallas desechables y sustancias desinfectantes.

1.3. Los establecimientos dispondrán de un sistema de descargas de aguas residuales y pluviales. La tubería de drenaje, registros y depósitos temporales de almacenamiento deberán mantenerse en buen estado de conservación, mantenimiento y funcionamiento, en los términos que establezcan las disposiciones aplicables.

1.4. Los establecimientos cubiertos deberán reunir los siguientes requisitos:

1.4.1. Los elementos de la construcción expuestos al exterior, serán resistentes al medio ambiente y a la fauna nociva;

1.4.2. Los almacenes, en su caso, deberán garantizar la conservación y manejo adecuado de los productos en áreas separadas por tipo de producto, a fin de evitar su contaminación, adulteración o alteración;

1.4.3. Los depósitos de agua potable estarán revestidos de material impermeable inocuo, con superficies interiores lisas, provistos de tapas y con sistemas de protección que impidan la contaminación o alteración del agua;

1.4.4. Las áreas de oficina, comedor, servicios sanitarios, de recepción, producción, distribución, laboratorio o cualquier otra área que requiera el proceso, deberán estar separadas;

1.4.5. Estar provistos de iluminación suficiente, ya sea natural o artificial, adecuada a la naturaleza del trabajo, así como de ventilación adecuada para la renovación continua

del aire y para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor y la acumulación de polvo, y;

I.4.6. Los acabados de paredes, pisos y techos, dentro de las áreas de fabricación, operación y almacenamiento, deberán ser impermeables y de fácil limpieza y desinfección.

II. Etiquetado.

II.1. Cuando varios establecimientos participen en la elaboración, fabricación, preparación, mezclado, acondicionamiento o envasado de un producto, deberá hacerse constar en la etiqueta la leyenda: "Hecho para..." o una equivalente, además de cumplir con las especificaciones que indiquen las normas correspondientes.

II.2. Los productos terminados que contengan alcohol etílico o bebidas alcohólicas en cantidades menores al 2% en volumen, deberán incluir en la superficie principal de exhibición de la etiqueta la siguiente leyenda: "Este producto contiene % de alcohol. No recomendable para niños".

XX.1.2. Productos de aseo:

- Almidón o apresto, a la sustancia o mezcla de sustancias que sirve para aumentar la rigidez de las telas o facilitar el planchado;
- Aromatizante del ambiente, a la sustancia o mezcla de sustancias que enmascara olores e imparte aroma al ambiente;
- Blanqueador, a la sustancia o mezcla de sustancias que por acción física, química o fisicoquímica imparten mayor blancura y pueden abrillantar las telas;
- Desinfectante, a la sustancia o mezcla de sustancias que eliminan o disminuyen el desarrollo de microorganismos de las superficies donde se aplican;

- Desmanchador, a la sustancia o mezcla de sustancias que limpian o remueven manchas de la superficie en donde se aplican;
- Desodorante del ambiente, a la sustancia o mezcla de sustancias que previene o enmascara los olores del ambiente;
- Detergente, a la mezcla de sustancias cuya función es abatir la tensión superficial del agua, que ejerce una acción humectante, emulsificante y dispersante, y facilita la eliminación de suciedad, manchas y grasas, la cual puede ser adicionada de otros ingredientes y aditivos;
- Jabón, al producto que independientemente de su estado físico se obtiene, ya sea, por la saponificación de grasas y aceites, por la neutralización de ácidos grasos o por la mezcla de sustancias, y que puede contener perfume y otros aditivos de origen natural o sintético, y cuya acción física, química o fisicoquímica, facilita la limpieza e higiene;
- Limpiador, a la sustancia o mezcla de sustancias que mediante su acción física, química o una combinación de ambas, facilita el desprendimiento de las partículas de suciedad y;
- Removedor, a la mezcla de sustancias con propiedades disolventes que, por medio de su acción física o fisicoquímica, facilita el desprendimiento de suciedades.

XX.1.3. Repelente de insectos para uso humano, al producto inocuo que al entrar en contacto con los insectos, ya sea en forma directa o bien por medio de fase gaseosa, los ahuyenta evitando así la picadura, y que puede aplicarse directamente en la piel o en la ropa;

XXII. Envases y Envasado de Productos.

XXII.1. Para efectos de este apartado, se entiende por:

XXII.1.1. Envase primario, al que contiene al producto y que entra en contacto con él; que tiene como finalidad proteger y conservar su integridad física, química y microbiológica, y;

XXII.1.2. Envase secundario, al que contiene al envase primario.

XXII.2. Los envases de los productos de consumo humano no deberán ceder sustancias perjudiciales a la salud.

XXII.3. No se podrá utilizar la madera como material de envase primario para alimentos.

XXII.4. Los envases de los productos que hayan sido irradiados, no deberán haber sufrido deterioro ni alteraciones que los hagan impropios para su empleo.

Capítulo II;

Productos de Asco.

Artículo 197. Los productos de asco que quedan sujetos al control sanitario de este Reglamento son aquellas sustancias o mezclas de éstas que se emplean de forma directa o indirecta, independientemente de su estado físico, en la limpieza, lavado e higiene de objetos, superficies y fibras textiles y que tienen por objeto desprender o eliminar la suciedad y las manchas; proporcionar un determinado aroma o eliminar malos olores; impartir un acabado lustroso a objetos y superficies; modificar y acondicionar la textura o cualquier otra característica de las telas; desobstruir los ductos sanitarios de las aguas residuales y pluviales y los demás con fines análogos que determine la Secretaría.

Artículo 198. En las normas se establecerán las disposiciones y especificaciones sobre la seguridad de uso de los envases de los productos a que se refiere este capítulo. Los envases que contengan productos de aseo, además de cumplir con lo establecido en este Reglamento deberán permitir el fácil vertido del producto y, en su caso, contar con un dispositivo que evite escurrimientos, salpicaduras y derrames.

4.5. Ley General de Salud.

General de Salud;

Título duodécimo.

Control Sanitario de Productos y Servicios y de su Importación y Exportación.

Capítulo X.

Productos de Aseo.

Artículo 273. Para los efectos de esta Ley, se consideran productos de aseo, independientemente de su estado físico, las sustancias destinadas al lavado o limpieza de objetos, superficies o locales y las que proporcionen un determinado aroma al ambiente. Quedan comprendidos en los productos a que se refiere el párrafo anterior, los siguientes:

- I. Jabones;
- II. Detergentes;
- III. Limpiadores;
- IV. Blanqueadores ;
- V. Almidones para uso externo;
- VI. Desmanchadores;

- VII. Desinfectantes;
- VIII. Desodorantes y aromatizantes ambientales, y;
- IX. Los demás de naturaleza análoga que determine la Secretaría de Salud.

Artículo 274. En las etiquetas de los envases y empaques en los que se presenten los productos a que se refiere el artículo anterior, además de lo establecido en el artículo 210 de esta Ley, en lo conducente, figurarán las Leyendas que determinen las disposiciones aplicables

Artículo 210. Los productos que deben expendirse empacados o envasados llevarán etiquetas que deberán cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas que al efecto se emitan.

4.6. Ley Federal de Protección al Consumidor.

Capítulo I.

Disposiciones Generales.

Artículo 1. La Presente ley es de orden público e interés social y de observancia en toda la República. Sus disposiciones son irrenunciables y contra su observancia no podrán alegarse costumbres, usos, prácticas o estipulaciones en contrario.

El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos del consumidor y procurar la equidad y seguridad jurídica entre las relaciones entre proveedor y consumidores.

Sus principios básicos en las relaciones de consumo:

I. La protección de la vida, salud y seguridad del consumidor contra los riesgos provocados por prácticas en el abastecimiento de productos y servicios considerados peligrosos o nocivos;

II. La educación y divulgación sobre el consumo adecuado de los productos y servicios, que garanticen la libertad para escoger y la equidad en las contrataciones;

III. La información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio;

VII. La protección contra la publicidad engañosa y abusiva, métodos comerciales coercitivos y desleales, así como contra prácticas y cláusulas abusivas o impuestas en el abastecimiento de productos y servicios.

Los derechos previstos en esta ley no excluyen otros derivados de tratados o convenciones internacionales en los que México sea signatario; de la legislación interna ordinaria; de reglamentos expedidos por las autoridades administrativas competentes; así como de los que deriven de los principios generales de derecho, la analogía, las costumbres y la equidad.

Artículo 6.- Estarán obligados al cumplimiento de esta ley los proveedores y los consumidores. Las entidades de las administraciones públicas federal, estatal y municipal, están obligadas en cuanto tengan el carácter de proveedores o consumidores.

Artículo 7.- Todo proveedor está obligado a respetar los precios, garantías, cantidades, medidas, intereses, cargos, términos, plazos, fechas, modalidades, reservaciones y demás condiciones conforme a las cuales se hubiera ofrecido, obligado o convenido con

el consumidor la entrega del bien o prestación del servicio, y bajo ninguna circunstancia serán negados estos bienes o servicios a personas con discapacidad.

Artículo 8.- Los proveedores están obligados a respetar los precios y tarifas acordados, fijados, establecidos, registrados o autorizados por la Secretaría o por cualquier otra dependencia federal, en los términos de la legislación de la materia.

Artículo 9.- Los proveedores de bienes o servicios incurrir en responsabilidad administrativa por los actos propios que atenten contra los derechos del consumidor y por los de sus colaboradores, subordinados y toda clase de vigilantes, guardias o personal auxiliar que preste servicios en el establecimiento de que se trate, independientemente de la responsabilidad personal en que incurra el infractor.

Artículo 11.- El consumidor que al adquirir un bien haya entregado una cantidad como depósito por su envase o empaque, tendrá derecho a recuperar, en el momento de su devolución, la suma íntegra que haya erogado por ese concepto.

Artículo 15.- Cuando el cobro se haga mediante cargo directo a una cuenta de crédito, débito o similar del consumidor, el cargo no podrá efectuarse sino hasta la entrega del bien, o la prestación del servicio, excepto cuando exista consentimiento expreso del consumidor para que éstas se realicen posteriormente.

Capítulo II;

De las autoridades.

Artículo 19.- La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial estará facultada para expedir normas oficiales mexicanas respecto de:

I. Productos que deban expresar los elementos, substancias o ingredientes de que estén elaborados o integrados así como sus propiedades, características, fecha de caducidad, contenido neto y peso o masa drenados, y demás datos relevantes en los envases, empaques, envolturas, etiquetas o publicidad, que incluyan los términos y condiciones de los instructivos y advertencias para su uso ordinario y conservación;

Capítulo III;

De la Información y Publicidad.

Artículo 32.- La información o publicidad relativa a bienes o servicios que se difundan por cualquier medio o forma, deberán ser veraces, comprobables y exentos de textos, diálogos, sonidos, imágenes y otras descripciones que induzcan o puedan inducir a error o confusión, por inexactitud.

Artículo 34.- Los datos que ostenten los productos o sus etiquetas, envases y empaques y la publicidad respectiva, tanto de manufactura nacional como de procedencia extranjera, se expresarán en idioma español y su precio en moneda nacional en términos comprensibles y legibles conforme al sistema general de unidades de medida, sin perjuicio de que, además se expresen en otro idioma u otro sistema de medida.

Artículo 35.- Sin perjuicio de la intervención que otras disposiciones legales asignen a distintas dependencias, la Procuraduría podrá:

- I. Ordenar al proveedor que suspenda la publicidad que viole las disposiciones de esta ley;
- II. Ordenar que se realice la publicidad correctiva en la forma en que se estime suficiente; y
- III. Imponer las sanciones que correspondan, en términos de esta ley.

Artículo 37.- La falta de veracidad en los informes, instrucciones, datos y condiciones prometidas o sugeridas, además de las sanciones que se apliquen conforme a esta ley, dará lugar al cumplimiento de lo ofrecido o, cuando esto no sea posible, a la reposición de los gastos necesarios que pruebe haber efectuado el adquirente y, en su caso, al pago de daños y perjuicios.

Artículo 38.- Las leyendas que restrinjan o limiten el uso del bien o el servicio deberán hacerse patentes en forma clara, veraz y sin ambigüedades.

Artículo 41.- Cuando se trate de productos o servicios que de conformidad con las disposiciones aplicables, se consideren potencialmente peligrosos para el consumidor o lesivos para el medio ambiente o cuando sea previsible su peligrosidad, el proveedor deberá incluir un instructivo que advierta sobre sus características nocivas y explique con claridad el uso o destino recomendado y los posibles efectos de su uso, aplicación o destino fuera de los lineamientos recomendados. El proveedor responderá de los daños y perjuicios que cause al consumidor la violación de esta disposición.

Artículo 44.- La Procuraduría podrá hacer referencia a productos, marcas, servicios o empresas en forma específica, como resultado de investigaciones permanentes, técnicas y objetivas, a efecto de orientar y proteger el interés de los consumidores y publicar periódicamente dichos resultados para conocimiento de éstos.

Capítulo IV;

De las Promociones y Ofertas.

Artículo 46.- Para los efectos de esta ley, se consideran promociones las prácticas comerciales consistentes en el ofrecimiento al público de bienes o servicios:

- I. Con el incentivo de proporcionar adicionalmente otro bien o servicio iguales o diversos, en forma gratuita, a precio reducido o a un solo precio;
- II. Con un contenido adicional en la presentación usual de un producto, en forma gratuita o a precio reducido;
- III. Con figuras o leyendas impresas en las tapas, etiquetas, o envases de los productos o incluidas dentro de aquellos, distintas a las que obligatoriamente deben usarse; y
- IV. Bienes o servicios con el incentivo de participar en sorteos, concursos y otros eventos similares.

Artículo 47.- No se necesitará autorización para llevar a cabo promociones, excepto cuando así lo dispongan las normas oficiales mexicanas, en los casos en que se lesionen o se pueden lesionar los intereses de los consumidores.

Artículo 48.- En las promociones y ofertas se observarán las siguientes reglas:

I. En los anuncios respectivos deberán indicarse las condiciones, así como el plazo de duración o el volumen de los bienes o servicios ofrecidos. Si no se fija plazo ni volumen, se presume que son indefinidos hasta que se haga del conocimiento público la revocación de la oferta, de modo suficiente y por los mismos medios de difusión; y

II. Todo consumidor que reúna los requisitos respectivos tendrá derecho a la adquisición, durante el plazo previamente determinado o en tanto exista disponibilidad, de los bienes o servicios de que se trate.

Artículo 49.- No se podrán realizar promociones en las que se anuncie un valor monetario para el bien o servicio sorteado, notoriamente superior al normalmente disponible en el mercado.

Artículo 50.- Si el autor de la promoción u oferta no cumple su ofrecimiento, el consumidor podrá optar por exigir el cumplimiento, aceptar otro bien o servicio equivalente o la rescisión del contrato y, en todo caso, tendrá derecho al pago de daños y perjuicios, los cuales no podrán ser inferiores a la diferencia económica entre el precio al que se ofrezca el bien o servicio objeto de la promoción u oferta y su precio normal.

Capítulo V;**De las Ventas a domicilio, Mediatas o Indirectas.**

Artículo 51.- Por venta a domicilio, mediata o indirecta, se entiende la que se proponga o lleve a cabo fuera del local o establecimiento del proveedor, incluidos el arrendamiento de bienes muebles y la prestación de servicios. Lo dispuesto en este capítulo no es aplicable a la compraventa de bienes perecederos recibidos por el consumidor y pagados de contado.

Artículo 52.- Las ventas a que se refiere este capítulo deberán constar por escrito que deberá contener:

- I. El nombre y dirección del proveedor e identificación de la operación y de los bienes y servicios de que se trate; y
- II. Garantías y requisitos señalados por esta ley.

El proveedor está obligado a entregar al consumidor una copia del documento respectivo.

Artículo 53.- Los proveedores que realicen las ventas a que se refiere este capítulo por medios en los cuales sea imposible la entrega del documento al celebrarse la transacción, tales como teléfono, televisión, servicios de correo o mensajería u otros en que no exista trato directo con el comprador, deberán:

-
- I. Cerciorarse de que la entrega del bien o servicio efectivamente se hace en el domicilio del consumidor o que el consumidor está plenamente identificado;

 - II. Permitir al consumidor hacer reclamaciones y devoluciones por medios similares a los utilizados para la venta;

 - III. Cubrir los costos de transporte y envío de mercancía en caso de haber devoluciones o reparaciones amparadas por la garantía, salvo pacto en contrario; y

 - IV. Informar previamente al consumidor el precio, fecha aproximada de entrega, costos de seguro y flete y, en su caso, la marca del bien o servicio.

Artículo 56.- El contrato se perfeccionará a los cinco días hábiles contados a partir de la entrega del bien o de la firma del contrato, lo último que suceda. Durante ese lapso, el consumidor tendrá la facultad de revocar su consentimiento sin responsabilidad alguna. La revocación deberá hacerse mediante aviso o mediante entrega del bien en forma personal, por correo registrado, o por otro medio fehaciente. La revocación hecha conforme a este artículo deja sin efecto la operación. En este caso, los costos de flete y seguro correrán a cargo del consumidor. Tratándose de servicios, lo anterior no será aplicable si la fecha de prestación del servicio se encuentra a diez días hábiles o menos de la fecha de la orden de compra.

Capítulo VII;

De las Operaciones a Crédito.

Artículo 66.- En toda operación a crédito al consumidor, se deberá:

I. Informar al consumidor previamente sobre el precio de contado del bien o servicio de que se trate, el monto y detalle de cualquier cargo si lo hubiera, el número de pagos a realizar, su periodicidad, el derecho que tiene a liquidar anticipadamente el crédito con la consiguiente reducción de intereses, en cuyo caso no se le podrán hacer más cargos que los de renegociación del crédito, si la hubiere. Los intereses, incluidos los moratorios, se calcularán conforme a una tasa de interés fija o variable;

II. En caso de existir descuentos, bonificaciones o cualquier otro motivo por el cual sean diferentes los pagos a crédito y de contado, dicha diferencia deberá señalarse al consumidor. De utilizarse una tasa fija, también se informará al consumidor el monto de los intereses a pagar en cada período. De utilizarse una tasa variable, se informará al consumidor sobre la regla de ajuste de la tasa, la cual no podrá depender de decisiones unilaterales del proveedor sino de las variaciones que registre una tasa de interés representativa del costo del crédito al consumidor.

III. Expresar el precio al público del bien o servicio el cual será independiente de los intereses y cargos correspondientes; y

IV. Respetarse el precio que se haya pactado originalmente en operaciones a plazo o con reserva de dominio salvo lo dispuesto en otras leyes o convenio en contrario.

Capítulo IX;

De las Garantías.

Artículo 77.- Todo bien o servicio que se ofrezca con garantía deberá sujetarse a lo dispuesto por esta ley y a lo pactado entre proveedores y consumidores.

Artículo 78.- La póliza de garantía deberá expedirse por el proveedor por escrito, de manera clara y precisa expresando, por lo menos, su alcance, duración, condiciones, mecanismos para hacerlas efectivas, domicilio para reclamaciones y establecimientos o talleres de servicio. La póliza debe ser entregada al consumidor al momento de recibir éste el bien o servicio de que se trate.

Artículo 79.- El cumplimiento de las garantías es exigible, indistintamente, al productor y al importador del bien o servicio, así como al distribuidor, salvo en los casos en que alguno de ellos o algún tercero asuma por escrito la obligación.

Capítulo V.

Caso Práctico:
Lanzamiento de los
productos de
limpieza
Agua®

"Ser lo que somos y convertírnos en aquello que somos capaces de llegar a ser, es la única finalidad de la vida."

Robert Louis Stevenson.

Caso Práctico.

5.1 Antecedentes.

En el año de 1972 (29 de marzo) es fundada la empresa Holz Chemical's por el Ing. Carlos Holz y un grupo de socios, los cuales decidieron incursionar en el ramo de lubricantes y grasas para maquinaria industrial. Se encuentra ubicada en Santa Lucia # 159 fraccionamiento San Antonio Distrito Federal.

En la actualidad Holz Chemical's es una empresa comprometida con sus empleados y la sociedad mexicana, ya que día a día diseña y produce productos útiles que faciliten las actividades cotidianas de los consumidores.

Para ello utiliza la más avanzada tecnología alemana, generando así un compromiso con la calidad y la ecología.

5.2 Situación Actual.

Dentro de los trabajos de innovación de productos, el laboratorio de análisis y desarrollo generó una fórmula de un desengrasante y un limpiador para el mejor mantenimiento y limpieza de la maquinaria.

El resultado fue favorable ya que el producto superó todas las pruebas del laboratorio y generó una expectativa, la cual fue. ¿Este producto se podría utilizar en las actividades cotidianas realizadas por las amas de casa?, es decir; ¿Servirá para el aseo de pisos, muebles, entre otros objetos del hogar?.

5.3 Análisis de la Competencia.

Después de realizar exhaustivamente diferentes pruebas en las actividades del hogar, se tomo la decisión de crear una línea de limpiadores, pero ahora se generaba una pregunta ¿Quién es la competencia?.

Para ello se realizó una investigación y análisis de todos los productos del ramo, este consistió de los siguientes puntos:

1. Marca comercial.
2. Presentaciones.
3. Precio de venta.
4. Costo / unidades.
5. Fabricante.

1. Marca comercial

Se analizaron 24 marcas comerciales, las cuales en su mayoría se comercializan en tiendas de autoservicio y otras en pequeños establecimientos. Las marcas líderes encontradas son Fabuloso, Maestro Limpio y Pinol en los limpiadores multiusos; en cambio encontramos a Brasso, Easy off y Windex en las marcas de desengrasantes.

Dichas marcas en las tiendas de autoservicio se encuentran en la línea central de los anaqueles en todas sus presentaciones, mientras que las otras marcas se encuentran dispersas o acomodadas en orden de venta y posición comercial en los demás niveles del anaquel.

- 2: Presentaciones.

La diversidad de presentaciones oscilan entre los 500ml. hasta 4000 ml. en contenido neto; los envases muestran diferentes características en el diseño, esto también es reflejado en las etiquetas.

Entre las características del envase tenemos en forma de botella, sobre o garrafón, siendo de material plástico de diverso grosor y calidad (nos referimos a la rigidez o suavidad del plástico y su claridad), para los tapones de los envases encontramos de forma hermética, a presión (atomizador) o la tradicional tapa-rosca.

En el rubro de las etiquetas encontramos diferentes características, de las cuales podemos mencionar: símbolos, logos, los cuales tienen la finalidad de identificación del producto, además de contar con las normas que se encuentran enmarcadas en la Ley del Consumidor, tales como: marca, contenido, productor, ingredientes, entre otras.

3. Precio de venta.

Dentro de las presentaciones analizadas (Ver anexo I), se encontraron diferentes precios los cuales oscilan en los siguientes promedios:

<i>Presentación</i>	<i>Precio</i>
500 ml.	±\$ 6.02
750 ml.	±\$ 17.83
1000 ml.	±\$ 18.04
2000 ml.	±\$ 22.41
4000 ml.	±\$ 22.30

Fig. 1 Precios investigados promedio de venta.

4. Costo / unidad.

En este rubro se analizó el número de piezas por empaque del producto y su costo, con ello se calculó el costo por unidad de cada producto, teniendo un costo promedio de:

<i>Presentación</i>	<i>Costo</i>
<i>500 ml.</i>	<i>±\$ 5.27</i>
<i>750 ml.</i>	<i>±\$ 8.82</i>
<i>1000 ml.</i>	<i>±\$14.07</i>
<i>2000 ml.</i>	<i>±\$16.63</i>
<i>4000 ml.</i>	<i>±\$15.03</i>

Fig. 2 Costo promedio resultado de la investigación.

5. Fabricante.

Como se ha manifestado existen diferentes marcas comerciales, entre los fabricantes más notables se encontraron los siguientes, se presentan con el número de marcas que tienen en el ramo y el nombre de ellas.

<i>Fabricante</i>	<i>Nº de marcas</i>	<i>Nombre</i>
<i>Coloso (Aien)</i>	4	Pinol, Cloralex, Ensueño Eco, Flash.
<i>Procter & Gamble</i>	1	Maestro Limpio.
	6	Easy off, Brasso, Bon ami, Lysol, Vanish, Wizard.
<i>Reckitt and Colman</i>		
<i>Colgate - Palmolive</i>	2	Fabuloso, Ajax.
<i>Clorox</i>	2	Clorox, Poett.
<i>Johnson</i>	1	Windex.

Fig. 3 Principales fabricantes y marcas comerciales del mercado obtenidas en la investigación.

5.4 Plan Estratégico.

Análisis de la situación.

En la actualidad las empresas compiten en un mercado cada vez más saturado de productos, en el cual el consumidor se encuentra rodeado por promocionales de los diferentes marcas y con ello se le dificulta la selección de una de ellas. La comunicación publicitaria y su planificación se han convertido, con el transcurso de los años, en un

ejercicio cada vez más sofisticado. El aumento de la competencia, la segmentación de los mercados y la limitación de recursos disponibles hacen necesario, hoy más que nunca, una mejor definición de los públicos objetivos y una mayor precisión de las campañas publicitarias.

Por ello las empresas pequeñas deben duplicar sus esfuerzos y estrategias para poder competir con las grandes trasnacionales y todas sus líneas de productos. La oportunidad que se presenta para el lanzamiento de la línea de productos de limpieza *Aqua*® en el Valle de México, es viable, ya que sólo se ha explotado el 50% del mercado en este rubro.

Además las condiciones económicas por las que atraviesa la población del país no es fructífera, y los consumidores buscan alternativas que satisfagan mejor sus necesidades a un precio razonable.

Objetivos.

- Ingresar y explotar el mercado aprovechando segmentos que no han sido contemplados.
- Conseguir el posicionamiento de la marca mediante la efectividad que brinda la línea de productos limpieza *Aqua*®.
- Lanzar el producto con una imagen fresca y cordial que se identifique con la población.

Análisis DOFA.

Debilidades.

1. No cuenta con una estrategia propia para abordar el mercado.
2. Es una línea de producción en la cuál ésta incursionando.
3. No cuenta con una participación en el mercado en ese ramo.

4. Compite contra marcas que llevan años en el mercado.
5. Es una pequeña empresa que compite con trasnacionales.

Fortalezas.

1. El producto cuenta con los mas altos estándares de calidad.
2. El producto s presenta en forma concentrada y no diluida como en la competencia.
3. Los diseños y la producción de los productos se elaboran con tecnología alemana.
4. Los productos son prácticos y económicos.

Oportunidad.

1. Participación libre en el mercado, con alto potencial de clientes

Amenazas.

1. Lanzamiento de nuevas líneas de las empresas trasnacionales.

Estrategias.

1. Producir y comercializar una amplia gama de fragancias como variante del producto e impulsarlo como una nueva opción en el mercado.
2. Dar un valor agregado por compras al distribuidor e incentivar al consumidor a adquirir el producto.
3. Utilizar presentación de 500 ml con la fórmula concentrada.
4. Comercializar el producto a precio promedio con el de la competencia.
5. Crear depósitos exclusivos dónde se distribuya el producto al mayoreo y menudeo.
6. Explotar el segmento de la clase media-baja y baja.
7. Proyectar una imagen fresca y no la tradicional que se utiliza en el ramo es decir, no ser tan obvio.

8. Aprovechar la oportunidad de la venta por televisión y así alcanzar el segmento de la clase media-alta y alta.
9. Patrocinar eventos y espectáculos de interés público.

Programa financiero.

1. Los planes de la empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar un aumento en sus ventas y utilidades totales lo cual generaría una inversión para el lanzamiento de esta nueva línea de productos.
2. Se Generará un aumento en la compra de materia prima para la elaboración de sus dos nuevos productos *Aqua glass®* y *Aqua green®*.
3. Las ventas de este producto para este año se espera que sean aproximadamente de \$ 3,000,000.
4. Los Gastos de Propaganda y publicidad del departamento de mercadotecnia se espera que aumenten un 60% que equivale a \$ 400,000.
5. Los Gastos indirectos de fabricación se espera que aumenten en un 25% que equivale al aumento de agua, energía eléctrica.
6. Se considera un aumento de mano de obra ya que se piensa contratar por lo menos 5 empleados mas.
7. Tratar de estimular a sus clientes actuales para que adquieran mayor cantidad de sus productos;
8. Tratar de atraer a los clientes de la competencia para que cambien de marca
9. Los gastos fijos tendrán un aumento del 10%, para la nueva línea de productos.
10. No se consideran gastos mayores en maquinaria y herramientas, ya que para base de la producción se tomará la ya existente.

Cronograma

Dentro de la planeación los cronogramas son de gran utilidad, ya que en ellos se marcan los tiempos de realización de cada actividad. Dentro del plan de lanzamiento de la línea de productos de limpieza *Aqua®* se pronostica en trece semanas, siendo las actividades y los tiempos los siguientes:

- a) **Presentación del proyecto:** se pronosticó en una semana de realización, en la cual se presenta la idea del desarrollo y creación de la línea de productos de limpieza *Aqua®*.
- b) **Investigación del mercado y la competencia:** aquí se generará un estudio sobre las marcas existentes en el mercado de productos de la misma línea y su participación en segmentos del mercado; el tiempo estimado para su realización es de dos semanas.
- c) **Diseño del producto:** para generar el diseño de los productos de la línea *Aqua®* se analizaron muestras de los productos de la competencia, entre estos se encuentran envases, etiquetas, y el producto en sí. El tiempo programado para ésta actividad es de tres semanas.
- d) **Preparación de la propaganda y publicidad:** teniendo el diseño del producto, se genera la imagen y slogans que tendrá la línea de productos *Aqua®*; esta actividad tendrá una duración aproximada de tres semanas.

- e) Ubicación de los puntos de venta: terminado el diseño de la campaña publicitaria, se realizará el estudio para la selección de los primeros puntos de venta de la línea *Aqua®*, lo cual tendrá una duración de dos semanas.

- f) Lanzamiento: terminadas todas las actividades anteriores se procederá al lanzamiento de la línea de productos *Aqua®*; tomando como marco de preferencia un evento de interés general. La planeación del evento tendrá dos semanas para su diseño. (Ver anexo I b)

5.5 Desarrollo del Producto.

La nueva línea de productos nace por los deseos de innovación que día a día motivan a la empresa para ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

El producto.

Aqua glass®: Es un limpiador multiusos que está diseñado por la más avanzada tecnología alemana, utilizando para su elaboración componentes que cumplen con todas las normas de calidad y ecológicas, generando con ello un producto superior a todos sus competidores.

En un principio fue diseñado para limpiar cristales, pero la versatilidad del producto a demostrado que es un limpiador multiusos, ya que es eficaz en la limpieza de los artículos del hogar u oficina.

Aqua green®: Es otro de los productos de esta línea, diseñado con la misma tecnología que el *Aqua glass®*, su función es la de un desengrasante; el cual por su fórmula

concentrada remueve y elimina con facilidad el cochambre y todo tipo de grasa en estufas, parrillas, maquinarias, entre otros.

Sus componentes dan la garantía de cumplir con las normas de calidad- ecológicas; por ello es un producto 100% biodegradable de fácil utilización.

El nombre de la línea.

A esta nueva línea de productos de Holz Chemical's® se ha denominado "*Aqua®*", debido a que las características de sus formulas dan la claridad y limpieza que "*sólo el agua en su esencia natural puede tener*".

Aqua glass® es el limpiador multiusos de color azul que refleja la tranquilidad y furia del agua, diseñado en un principio para la limpieza de cristales de ahí su denominación.

Aqua green® desengrasante en forma de shampoo, de colorido verdoso y fragancia de bosque que sólo "*la naturaleza viva puede generar*".

La etiqueta.

La etiqueta es parte fundamental de todo producto sea cual sea su genero, se opto por la seriedad, utilizando formas geométricas y colores que representaran al nombre del producto.(Ver anexo II y II b)

Cuentan con las especificaciones estipuladas en la Ley del Consumidor; la medida de esta etiqueta frontal es de 7.5 x 5.5 cm., en ella se presenta en la parte superior el logotipo de la empresa, en el centro el nombre de la marca, enseguida la descripción del producto y en la parte inferior el aroma y contenido.

La etiqueta posterior de igual medida, cuenta con la siguiente información: nombre y dirección del fabricante, ingredientes, modo de uso, precauciones, código de barras,

logotipo ambiental, lote y fecha de caducidad y el logotipo de la empresa con la leyenda "Hecho en México".

El envase.

El diseño del envase se apega a las necesidades de un nivel económico medio-bajo, siendo este de corte tradicional como todos los envases de la competencia, dicho envase se encuentra fabricado de plástico suave y transparente, siendo la más viable por precio y comodidad para el consumidor.

El sistema de cerrado del envase es a través de una tapa tipo rosca, el cual facilita su apertura y es seguro para evitar derrames después de haber sido abierto. Las medidas con las que cuenta son 23.5 cm. de largo x 6.5 cm. de ancho x 6.0cm. de diámetro, siendo su capacidad de 500 ml. (Ver anexo III)

El empaque.

Este constara de una caja de cartón corrugado de color café, de 45.0 cm x 30.0 cm. x 30.0 cm.(largo, ancho y altura) la cual albergará a 24 botellas de 500 ml. cada una; dentro de las especificaciones que tendrá en la ficha técnica son las siguientes: nombre y dirección del productor, nombre del producto, fecha de elaboración y caducidad, contenido neto en litros y piezas, código de barras, y especificaciones de almacenamiento y estibación. (Ver anexo IV)

5.6 Presentación del Producto.

Uno de los pasos fundamentales en la vida de un producto es la presentación, ya que con la expectativa generada por la compañía de propaganda y publicidad que se realiza con anterioridad, dicha puede durar meses o días. (en el caso de este producto la difusión fue de días en el lugar de la presentación.)

a) Propaganda y publicidad.

Como herramienta del marketing, la propaganda y publicidad forman parte trascendental para que un producto o servicio viva y se desarrolle en el ambiente competitivo de su género.

La propaganda y publicidad se llevo en dos fases para el lanzamiento de la línea *Aqua*®; la primera consto en repartir un volante el cual tenia como objetivo generar una expectativa con base a la duda, para la segunda fase se volvió a utilizar el volante pero ahora con adornos alusivos al tema de limpieza e invitando a la presentación de la línea.

Para el día de la presentación se creo un tríptico con las fichas técnicas de los productos de la línea *Aqua*® y con los datos específicos del productor Holz Chemical's ®. (Ver anexos V y V b)

b) El lugar de lanzamiento.

Se escogió como plataforma de lanzamiento los sitios de Cuautitlán Izcalli – Romero, Coacalco y Xalostoc; dichos lugares se encuentran ubicados en el Estado de México.

Se opto por estos sitios por el nivel socio-económico con el que cuenta su población, ya que la línea de productos *Aqua*® se encuentra diseñada para cualquier extracto económico de nuestro país.

Oficialmente la línea de productos de limpieza *Aqua*® se presento en la 3° Feria Anual de Proyectos Empresariales (FAPE) celebrada el día 12 de septiembre 2001, en las instalaciones de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campus 4 (FESC-4); se aprovecho estratégicamente este espacio ya que el evento se encontraba enmarcado dentro de las festividades y eventos por el 450 aniversario de fundación de nuestra Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La novena pregunta se maneja para recolectar la opinión del público sobre la expectativas y características que se desean con un nuevo producto.

Con el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La gente consume éstos productos de forma mensual.
2. Las marcas mas utilizadas por los consumidores son: Pinol, Fabuloso y Maestro Limpio.
3. Las razones principales por la que se da la preferencia entre las marcas son: Olor, precio y calidad.
4. El lugar donde se adquiere con mayor participación por el consumidor son los supermercados.
5. La presentación en el tamaño del envase que la gente prefiere es de 1 litro, seguida de la presentación de 4 litros.
6. Dentro de las características que la gente desea de un nuevo producto de limpieza son un a fragancia duradera, que no maltrate manos y muebles, de fácil uso, de presentación práctica y que sea de un precio accesible.

Ver las gráficas de resultados en el anexo VII.

Conclusiones.

"La gente de integridad celebra y mantiene compromisos consigo misma y con los demás. La gente madura equilibra su valor y su consideración por los demás."

Stephen R. Covey.

- En nuestros días la innovación y generación de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, es uno de los factores para competir en el mercado.
- El Valle de México es el lugar territorial con mayor concentración de población del país, en él se encuentra una diversidad en los sectores económicos palpable, por ello la generación de alternativas en los productos lo hacen un mercado rentable.
- Para hacer una correcta Planeación Estratégica es necesario que todos los niveles de la organización estén concentrados El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.
- La Planeación Estratégica no sólo nos ayuda al lanzamiento de un producto es una herramienta útil para que la organización diferencie sus prioridades, necesidades y fallas, esto es nos ayuda a elegir las inversiones, medir recursos, posibilidades de crecimiento, determina el propósito de los objetivos a largo plazo.
- La aplicación de planes estratégicos de marketing hacen que los productos tengan mayor efecto en el logro de los objetivos planteados, por ello el marketing debe tratarse como una herramienta que maneje y optimice todas las áreas de un producto; es decir desde la realización del diseño hasta los beneficios y servicios que se brinden después de su adquisición por el consumidor.
- La Planeación Estratégica nos ayuda a identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa cuyo propósito radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la organización, las cuales los aprueban o devuelven para su revisión. La empresa revisa esos planes con objeto de decidir cuáles de sus UEN deben

estructurar, mantener, cosechar o finalizar. La administración general sabe que su cartera de negocios incluye un número de los que tuvieron éxito ayer, así como de los que ganarán utilidades el día de mañana.

- El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios, para esto la Planeación Estratégica es una herramienta muy útil .

- La Planeación Estratégica proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización

- En general, la unidad de negocios (UEN) debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores micro ambientales importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado. La UEN debe establecer un sistema de inteligencia de mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

-
- En el transcurso de esta investigación se comprobó que la generación de un plan estratégico permite que las empresas puedan diseñar y lanzar al mercado productos que coadyuven al consumidor a resolver sus necesidades; con lo anterior se comprueba la hipótesis de este trabajo.

 - El modelo de las *cinco fuerzas* de Porter genera una guía estratégica completa, en la cual eficiente el desarrollo y lanzamiento de productos; en nuestro caso fue de gran valía para lanzar al mercado del Valle de México un producto químico; ya que este analiza las partes fundamentales del entorno de las empresas para lograr resultados a mediano y largo plazo.

Bibliografía.

"Si uno acepta las expectativas de los demás, especialmente las de los demás nunca podrá cambiar el resultado."

Michael Jordan.

Bibliografía.**Libros.**

1. COOK, V. Readings in marketing strategy, USA the scientific press 1992.
2. GÁLVEZ, E. Planeación estratégica en los negocios, editorial ECASA, México 1993.
3. HAX, A. Estrategias para el liderazgo competitivo, editorial Garnica, Argentina 2000.
4. HERNÁNDEZ, R. Metodología de la investigación, McGraw Hill, México 1994.
5. HUGHES. Mercadotecnia y Planeación estratégica, editorial Addison Wesley Iberoamericana, E.U.A. 1986.
6. KOTLER, P. Dirección de la mercadotecnia, editorial Prentice Hall, México 1992.
7. KOTLER, P. Mercadotecnia, editorial Prentice Hall, México 1996.
8. LAMBIN, JJ. Marketing estratégico, editorial McGraw Hill, México 1999.
9. LAUDON, D. El comportamiento del consumidor: concepto y aplicaciones, editorial McGraw Hill, 4ta. Edición, México 1998.
10. LEVIT, T. Innovación en marketing, McGraw Hill, México 1995.
11. MARTÍNEZ, F. Planeación estratégica creativa, editorial PAC, México 1999.
12. MCNEILLY, M. Sun Tzu y el arte de los negocios, editorial Oxford, México 1999.
13. PRIDE, W. Marketing: concepto y estrategias, editorial McGraw Hill, México 1999.
14. RIES, Al. Posicionamiento, editorial McGraw Hill, México 1990.
15. TAYLOR, A. Planeación y desarrollo comercial del producto, editorial Prentice Hall, México 1997.

Leves y Normas Mexicanas.

16. Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, México 2000.
17. Normas Oficiales Mexicanas NOM-005-STPS 1998, NOM-010-STPS-2000.
18. Ley Federal para el Control de Precursores Químicos y Productos Químicos Esenciales, México 2000.
19. Ley General de Salud, México 1999.
20. Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, México 1999.
21. Ley Federal de Protección al Consumidor, México 2000.

Sitios en la Internet.

22. www.unamosapuntos.tripod.com
23. www.monografias.com
24. www.odiseaweb.com
25. www.southink.com.ar/vap/planeacionmkt.htm
26. www.resumiendo.com.ar
27. www.empresarios-as.com
28. www.semarnap.gob.mx
29. www.profeco.gob.mx

Artículos en revistas y periódicos.

30. Strategic choice for neusly opened markets, Harvard Business Review, sep-oct., USA 1990.
31. El éxito en el mercado a través de la diferenciación de cualquier cosa, Harvard Business Review, No. 80107, USA 1995.
32. Planeación estratégica con enfoque sistemático y pragmático, Revista Contaduría y Administración, UNAM No. 193, México 1999.
33. Planeación estratégica, Revista NEO, vol. IV, núm. 41, México 2001.
34. Diario Oficial de la Federación, 15 mayo de 1998.
35. Diario Oficial de la Federación, 13 marzo de 2000.

Conferencias.

36. Creatividad con estrategia generadora de resultado, Lic. Paloma Alto Laguirre, UNAM, México 29 marzo de 2001.
37. Posicionamiento, Dr. en Admón. José Vili Martínez González, FES Cuautitlán, México 20 julio de 2001.

Anexos.

La labor del gerente es liberar poder y liberar poder básicamente significa " Dale a un hombre un pescado y lo estarás alimentando por un día. Enseñalo a pescar y lo alimentarás de por vida."

Stephen A. Covey.

Marca	Presentacion	Precio vta	Costo	Unidades.	Cto. Uni.
MAESTRO LIMPIO	500 ml	\$ 6.87	\$ 122.79	24	\$ 5.12
	750 ml	\$ 15.39	\$ 131.95	12	\$ 11.00
	1000 ml	\$ 13.91	\$ 129.30	12	\$ 10.78
	2000 ml	\$ 26.61	\$ 121.78	6	\$ 20.30
	3800 ml	\$ 27.22	\$ 63.36	4	\$ 15.84
CESCO 255 desengrasante	980ml	\$ 26.09	\$ 219.70	12	\$ 18.31
BRASO multiuso	1000ml	\$ 9.48	\$ 82.46	12	\$ 6.87
<i>Limpiador liquido</i>	250ml	\$ 43.04	\$ 699.90	24	\$ 29.16
<i>Limpiador p/vidrios</i>	500ml	\$ 26.87	\$ 466.60	24	\$ 19.44
<i>Repuesto</i>	500ml	\$ 26.00	\$ 430.40	24	\$ 17.93
TARNI SHIELD limpiador	250ml	\$ 36.08			
MARCA LIBRE					
<i>Limpiador pino</i>	1000 ml	\$ 7.78	\$ 254.19	50	\$ 5.08
<i>Limpiador pino</i>	2000 ml	\$ 14.30	\$ 54.65	6	\$ 9.11
<i>Limpiador cristal</i>	680 ml	\$ 15.57	\$ 123.31	12	\$ 10.28
<i>Limpiador cristal rep</i>	680 ml	\$ 9.74	\$ 60.59	12	\$ 5.05
<i>Limpiador multiuso</i>	500 ml	\$ 5.17	\$ 89.10	24	\$ 3.71
<i>Limpiador multiuso</i>	1000 ml	\$ 11.09	\$ 92.07	12	\$ 7.67
<i>Limpiador multiuso</i>	2000 ml	\$ 18.22	\$ 103.75	8	\$ 12.97
<i>Limpiador multiuso</i>	4000 ml	\$ 27.22	\$ 63.36	4	\$ 15.84
<i>Limpiador con amonia</i>	1000 ml	\$ 11.00	\$ 92.07	12	\$ 7.67
<i>Limpiador con amonia</i>	2000 ml	\$ 19.04	\$ 106.52	8	\$ 13.32
NON limp. Multiusos	700 ml	\$ 24.00	\$ 205.75	12	\$ 17.15
GV limpiador pino	1000 ml	\$ 4.78	\$ 71.40	12	\$ 5.95
GV limpiador multiusos	1000 ml	\$ 8.26	\$ 66.60	12	\$ 5.55
FLASH limp. Multiusos	1000 ml	\$ 10.00	\$ 103.93	15	\$ 6.93
LYSOL limp. Multiusos	830 ml	\$ 12.09	\$ 104.08	12	\$ 8.67
<i>liquido baños</i>	500 ml	\$ 18.70	\$ 322.80	24	\$ 13.45
<i>liquido cocina</i>	500 ml	\$ 26.87	\$ 466.60	24	\$ 19.44
CLOROX aroma	1000 ml	\$ 5.66	\$ 72.87	15	\$ 4.86
	3800 ml	\$ 17.39	\$ 85.34	6	\$ 14.22
Baños	700 ml	\$ 17.30	\$ 142.59	12	\$ 11.88
CLORALEX	950 ml	\$ 4.36	\$ 48.60	15	\$ 3.24
WYZARD crystal air	325 ml	\$ 25.13	\$ 211.18	12	\$ 17.60

POETT limp. Multiusos	900 ml	\$ 8.61	\$ 76.68	12	\$ 6.39
PINOL	1000 ml	\$ 11.30	\$ 115.44	12	\$ 9.62
FABULOSO	500 ml	\$ 6.00	\$ 78.60	18	\$ 4.37
	1000 ml	\$ 10.35	\$ 90.29	12	\$ 7.52
	2000 ml	\$ 19.04	\$ 84.06	6	\$ 14.01
VANISH liquido	925 ml	\$ 12.78	\$ 98.20	12	\$ 8.18
CARBONA quitamanchas	250 ml	\$ 17.57	\$ 315.78	24	\$ 13.16
3m lava fácil cocina		\$ 21.74	\$ 136.17	10	\$ 13.62
ENSUEÑO ECO	900 ml	\$ 10.22	\$ 113.05	15	\$ 7.54
	2800 ml	\$ 31.43	\$ 140.96	6	\$ 23.49
AJAX					
expel limpiador	850 ml	\$ 13.91	\$ 128.22	12	\$ 10.69
Repuesto	425 ml	\$ 6.52	\$ 88.54	18	\$ 4.92
spray limp. Vidrios	500 ml	\$ 23.04	\$ 211.04	12	\$ 17.59
Repuesto	500 ml	\$ 15.22	\$ 137.85	12	\$ 11.49
BONAMI limp. multiusos	500 ml	\$ 24.26	\$ 420.34	24	\$ 17.51
	limpiador p/vidrios	500 ml	\$ 17.30	\$ 289.61	24
FULLER					
limpiador multiusos	350 ml	\$ 61.90			
clear vision	120 ml	\$ 38.90			
desmanchador de oxido	40 ml	\$ 22.90			
WINDEX					
atomizador	500 ml	\$ 23.39	\$ 426.94	24	\$ 17.79
Repuesto	940 ml	\$ 30.00	\$ 517.75	24	\$ 21.57
desengrasante	473 ml	\$ 21.65	\$ 366.89	24	\$ 15.29
Repuesto	473 ml	\$ 15.57	\$ 270.96	24	\$ 11.29
limpiador multiusos	500 ml	\$ 27.83	\$ 238.08	12	\$ 19.84
Xpress	500 ml	\$ 9.48	\$ 164.16	24	\$ 6.84

Anexo I

Tablas comparativas de la competencia.

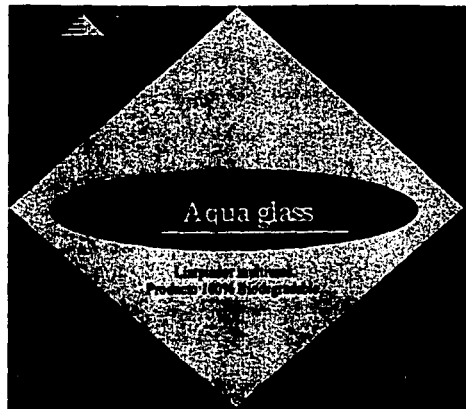
<i>Actividades</i>	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
<i>Presentación del proyecto</i>	X												
<i>Investigación del mercado y competencia</i>		X	X										
<i>Diseño del producto</i>				■	■	■							
<i>Preparación de la propaganda y publicidad</i>							X	X	X				
<i>Ubicación de los puntos de ventas</i>										■	■		
<i>Lanzamiento</i>												X	X

X semanas programadas.

■ semanas reales

Anexo I b

Cronograma de lanzamiento.

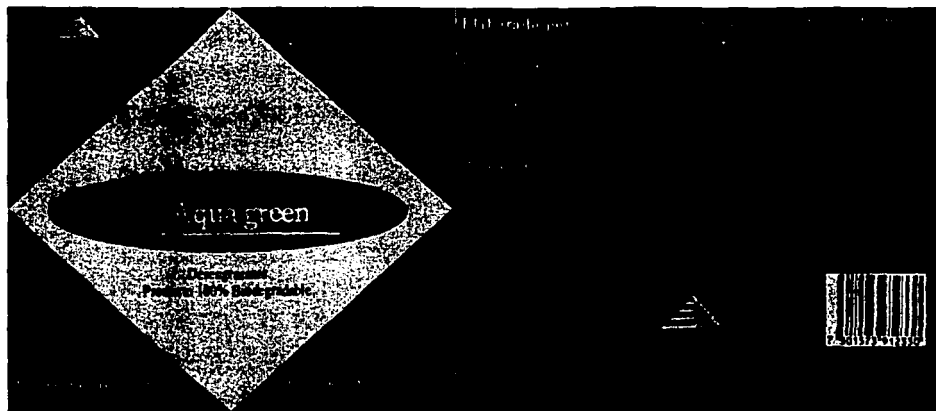


Anexo II

Etiqueta del producto Aqua glass.

Material: Papel a dos tintas.

Medidas: 15.0 x 5.5 cm. (Largo por ancho).



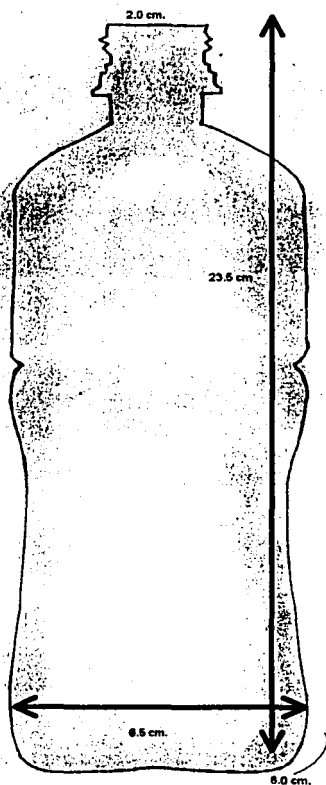
Anexo II b

Etiqueta del producto Aqua green.

Material: Papel a dos tintas.

Medidas: 15.0 x 5.5 cm. (Largo por ancho).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Ficha Técnica.**

Material: Plástico transparente suave y reciclable.

Medidas:

Largo: 23.5 cm.

Ancho: 6.5 cm.

Diámetro:

Fondo: 6.0 cm.

Boca: 2.0 cm.

Cuello con rosca para tapa de clic de presión.

Capacidad: 500 ml.

Anexo III Envase propuesto.

Anexo IV Ficha técnica de empaque.



HOLZ

Santa Lucía # 159
Fraccionamiento Industrial
San Antonio
Distrito Federal
Teléfono: 57 54 67 15
Correo: empresa@yahoo.com



HOLZ

METALLIC LUBRICAN 3

Ficha técnica.

A

Nombre:
Organización o depto.:
CC:
Teléfono:
Fax:

Da

Holz Chemical's

- Aqua glass
 Aqua green
 500 ml.
 1 l.

Fecha de Elaboración:
Fecha de Caducidad:
Lote:

Recomendaciones:

No exponer al sol.
Estibar máximo 6 cajas.
Consérvese a temperatura ambiente.

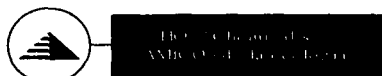


Contenido neto _____ Nb. De piezas _____

Anexo V Volantes de la propaganda y publicidad de la presentación.



Oye!! Conoces un producto de limpieza que sea tan claro como su nombre...
 ¿No?....
 Descúbrelo próximamente en la:
3era. Feria Anual de Proyectos Empresariales
FES Cuautitlán 12 sep 2001
 Imagen y Diseño Agencia mki TAJ S.A



*El símbolo de la pureza es el cristal...
 Y el cristal es el espejo del agua.
 Usa Aqua glass!!*

Presente en:
3era. Feria Anual de Proyectos Empresariales
FES Cuautitlán 12 sep 2001

Anexo V b Tríptico para la presentación

Holz Chemical's

Somos una empresa que pensamos en el futuro y en hacer las cosas más sencillas a todas aquellas personas que adquieren nuestros productos.

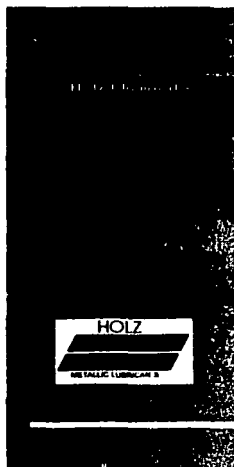
Por ello presentamos nuestra línea de lubricantes *Arquim* = los cuales han sido desarrollados y elaborados con la tecnología avanzada que más compete.

Esperamos que sean de su agrado, ya que para nosotros lo ha sido siempre para usted.

Holz Chemical's

Carretera Federal
 Santa Lucia # 159
 Fracc. Industrial San Antonio
 Distrito Federal

Publicidad y Diseño Agencia P&L SAJ



"El mejor de los aceites"

Aqua Glass »

Esta diseñado por la más avanzada tecnología alemana, utilizando para su elaboración componentes que cumplen con todas las normas de calidad y ecológicas, generando con ello un producto superior a todos sus competidores.

Su fórmula concentrada se presenta en 500 ml., los cuales tienen el poder y la duración de un galón de cualquier limpiador convencional.

En un principio fue diseñado para limpiar cristales, pero la versatilidad del producto a demostrado que es un limpiador multiuso, ya que es eficaz en el cuidado de pisos, cerámicas, mármoles, etc.



Especial para el cuidado de tu hogar u oficina.

HOLZ Chemical's »

Somos una empresa comprometida con su gente y con la sociedad mexicana, ya que día con día nos esforzamos en diseñar y producir productos útiles en las actividades cotidianas de nuestros clientes.

Para ello utilizamos la más avanzada tecnología alemana y el compromiso de todos los que integramos esta empresa, que ve al futuro sin descuidar el presente, y que paso a paso nos consultamos en el camino.

La garantía que ofrecemos es la de presentar productos innovadores que cumplan con los estándares de calidad y normas ecológicas.

Para nosotros la ecología es fundamental, por ello lo manifestamos en nuestro slogan:

"Amigos de la ecología"

En el cual el compromiso con la sociedad en cuidar el medio ambiente, a lo que nos conduce a elaborar productos biodegradables que no afecten a la ecología de nuestro planeta.

Lo invitamos a utilizar nuestros productos, ya que la calidad es nuestro respaldo.

Ate Holz Chemical's

Aqua Green »

Es otro producto limpiador diseñado con la más avanzada tecnología alemana, su función es la de un desengrasante, el cual remueve y elimina con facilidad el coque y todo tipo de grasa en estufas, parrillas, maquinaria, etc., etc.

Sus componentes dan la garantía de cumplir con las normas de calidad ecológicas, por ello es un producto 100% biodegradable de fácil utilización.



Buenos (as) días o tardes; disculpe estamos realizando una encuesta sobre productos de limpieza, ¿nos podría usted ayudar?.

Instrucciones: lea despacio y claramente las preguntas y sus respuestas para que el encuestado participe con más congruencia.

1) ¿ Utiliza usted habitualmente limpiador multiusos en su hogar ?

a) Sí

b) No

2) ¿ Con que frecuencia compra éste producto ?

a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente

3) ¿ Qué marcas utiliza habitualmente ? (De ser varias señale el orden de preferencia)

a) Fabuloso.

d) Poett.

b) Maestro limpio.

e) Flash.

c) Braso.

f) Pinol

g) Otros

4) ¿ Por qué razones considera usted la utilización de esa marca?

(Señale el orden)

a) La marca

e) Promociones y ofertas

b) La calidad

f) Efectividad de sus componentes

c) El precio

g) Otros

d) El olor

¿Cómo cual? _____

5) ¿ Dónde suele comprar éstos productos ?

a) Supermercados

b) Tiendas pequeñas

c) Expendios de productos de limpieza.

d) Otros: _____

6) ¿ Qué tamaño o envase prefiere ?

a) 500 ml. b) 1 litro c) 2 litros d) 4 litros

7) ¿ Reconoce alguna diferencia de envase entre las marcas ?

a) No

b) Sí

¿Cómo cual? _____

8) ¿ Cómo prefiere las etiquetas ?

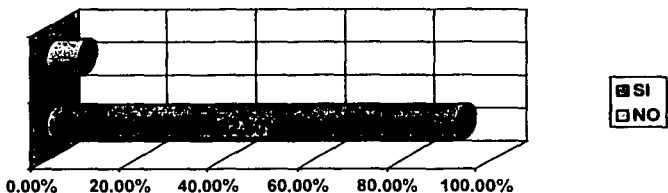
a) Detalladas b) Con colores vivos c) Le da igual

9) ¿Qué características le gustaría que le ofreciera un nuevo limpiador multiusos ?

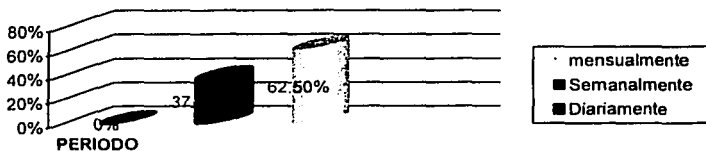
Muchas gracias por su atención

Anexo VII Gráficas de resultados de la encuesta.

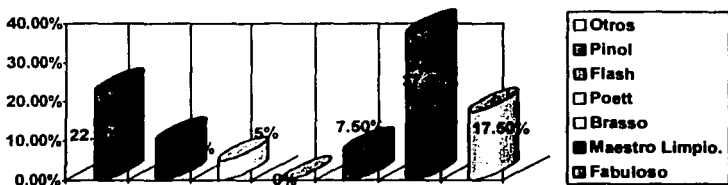
1. ¿Utiliza usted habitualmente limpiador multiuso en su hogar?



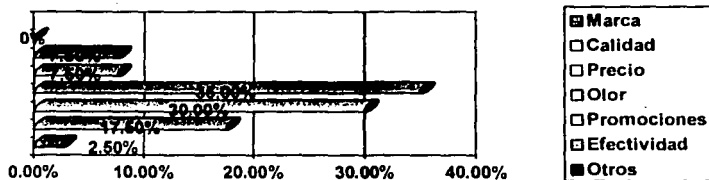
2. Con que frecuencia compra este producto?



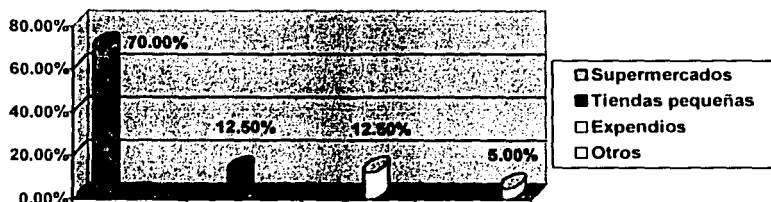
3. Qué marcas utiliza habitualmente?



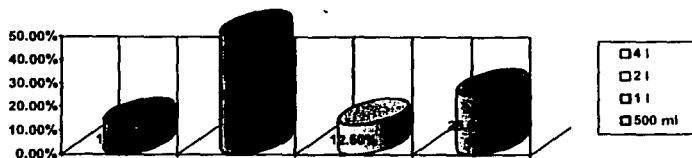
4. ¿Porqué razones considera usted la utilización de esa marca?



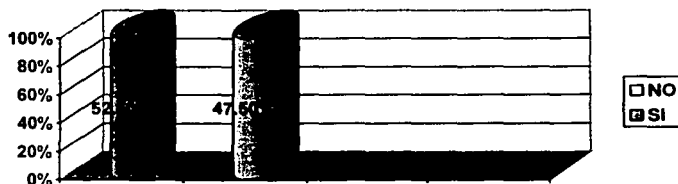
5. ¿Dónde suele comprar éstos productos?



6. ¿Qué tamaño de envase prefiere?



7. ¿Reconoce alguna diferencia de envase entre las marcas?



8. ¿Cómo prefiere las etiquetas?

