

Universidad Nacional Autónoma Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Mercadotecnia

Tema: Desarrollo de mercados

Subtema: Estrategias de crecimiento de un producto existente a nivel geográfico y demográfico

Autores:

Bra. Bevorly Elizabeth Téllez Pérez

Br. Reynaldo Elías Duran Díaz

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 01 de Diciembre de 2016

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de desarrollo de mercados de un producto existentes a niveles geográfico y demográfico .....	4
1.1 Concepto y generalidades de mercado.....	4
1.1.1 Clasificación de mercado.....	5
1.1.1.1 Demográfica .....	5
1.1.1.2 Geográfica .....	6
1.2 Concepto y generalidades de producto.....	7
1.2.1 Clasificación de productos.....	7
1.2.1.1 Estrellas .....	7
1.2.1.2 Vacas lecheras .....	8
1.2.1.3 Perros (también llamados huesos) .....	8
1.2.1.4 Niños problema (también llamados gatos salvajes y dilemas).....	9
1.2.2 Ciclo de vida del producto .....	10
1.3 Concepto y generalidades de clientes .....	13
1.3.1 Tipos de clientes.....	14
1.3.1.1 Clientes internos .....	14
1.3.1.2 Clientes externos .....	15
1.4 Concepto y generalidades de consumidor .....	15

1.4.1 Clasificación del consumidor .....	16
1.5 Concepto y generalidades de ventas .....	17
1.5.1 Tipos de ventas .....	18
1.5.1.1 Venta repetitiva .....	19
1.5.1.2 Ventas de negación .....	19
1.6 Concepto y generalidades de segmentación .....	20
1.6.1 Segmentación de mercado .....	20
1.7 Concepto y generalidades de estrategia .....	21
1.7.1 Alianza estratégica .....	24
1.8 Concepto y generalidades de crecimiento .....	26
1.9 Concepto y generalidades de geografía .....	28
1.9.1 Variables geográficas del desarrollo de mercados .....	28
1.10 Concepto y generalidades de demografía .....	29
1.10.1 Variables demográficas del desarrollo de mercados .....	29
Capítulo II: Estrategia de crecimiento a nivel geográfico para productos existentes	30
2.1 Estrategia de penetración de mercado .....	30
2.2 Estrategia de desarrollo de mercados.....	37
2.3 Estrategia de ampliación de segmento .....	38
2.4 Estrategia de nacionales, regionales y locales .....	40
2.5 Estrategia de internacionalización.....	41
2.6 Estrategia global .....	53
2.7 Alcances de la estrategia de crecimiento a nivel geografico.....	54
Capítulo III: Estrategia de crecimiento a nivel demográfico para productos existentes	
.....	58
3.1 Análisis poblacional.....	58
3.1.1 El entorno demográfico.....	59

3.1.2 Fuerzas demográficas para el crecimiento demográfico .....	60
3.2 Estrategia de crecimiento a nivel demográfico para productos existentes.....	62
3.2.1 Estrategia de penetración de segmento .....	63
3.2.2 Estrategia de reposicionamiento del producto.....	65
3.2.3 Estrategia de desarrollo de los mercados.....	67
3.3 Alcances de la estrategia de crecimiento a nivel demografico.....	69
Conclusión .....	70
Bibliografía	

## Dedicatoria

Dedicamos nuestra investigación de culminación de estudio principalmente a Dios, nuestra fuente de sabiduría, de fortaleza y motivación aun en los días más difíciles Él siempre estuvo a nuestro lado y nunca nos desamparo.

A nuestros padres quienes son el seno donde reposa nuestro corazón en momentos de cansancio y agotamiento, a nuestras familias y amigos que con su calor y esfuerzos nos han apoyado durante el proceso del camino de la vida.

A mi futuro esposo, compañero de trabajo de culminación de estudio y gran amigo que con amor y dedicación ha contribuido a ser posible nuestro gran sueño junto. Bevorly Elizabeth Téllez Pérez.

A mi futura esposa, quién con amor, paciencia y mucha sabiduría se esforzó para que juntos pudiéramos hacer de este sueño una realidad. Reynaldo Duran Díaz.

---

**BEVORLY ELIZABETH TELLEZ PEREZ**  
**BACHILLER**

---

**REYNALDO ELIAS DURAN DIAZ**  
**BACHILLER**

## Agradecimiento

Agradecemos enormemente a Dios por su amor en nuestras vidas, porque siempre ha permanecido a nuestro lado proveyendo su favor, su gracia y su sabiduría; porque sin El nada de esto hubiese sido posible de lograr.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por habernos abierto puertas, así también a todos los maestros que fueron parte de nuestra formación académica y aportaron su conocimiento científico, sus valores humanos y su experiencia.

Queremos hacer especial énfasis en el conocimiento aportado por la MSc. Marina Delgado por su talento de enseñanza a través de una metodología que nos permitió tener un conocimiento claro y eficaz. Al Lic. Roger Mendoza quien nos transmitió una enorme motivación hacia la superación personal y profesional. Al Lic. Manuel Barahona quien planto grandes principios de disciplina y dedicación en nosotros como estudiantes. Al MAE. Marvin Chávez un ejemplo de emprendurismo y desarrollo académico, quien aporto de una forma dedicada su gran conocimiento a nuestra enseñanza.

Al Lic. Jaime Artola quien con su carisma y espontaneidad abrió nuestras mentes a lo que los libros no enseñan a través de su propia experiencia. A nuestro maestro MAE. Norman Sequeira quien ha tenido la paciencia y la dedicación para apoyarnos en este largo periodo académico. De forma muy especial queremos agradecer a nuestra tutora de culminación de estudio la Mba. Widad Raquel por su amor, empeño y paciencia para guiarnos y tomar nuestras manos durante nuestro proceso de culminación de estudio, por aportar su conocimiento científico, su tiempo y enorme dedicación para con nosotros.

---

**BEVORLY ELIZABETH TELLEZ PEREZ**

**BACHILLER**

---

**REYNALDO ELIAS DURAN DIAZ**

**BACHILLER**

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “DESARROLLO DE MERCADOS” hace constar que los bachilleres: BEVORLY ELIZABETH TÉLLEZ PÉREZ, Carnet No. 12206239 y REYNALDO ELÍAS DURÁN DDÍAZ, Carnet No. 12202961, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE UN PRODUCTO EXISTENTE A NIVEL GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO”, obteniendo la bachillera Téllez Pérez y el bachiller Durán Díaz, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis.

---

**WIDAD RAQUEL ARAUZ GARCIA**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El desarrollo de mercado es parte de las estrategias de crecimiento de las empresas en los mercados, los cuales cada día son más competitivos y solo las empresas que muestran más empeño son los que logran tener un mejor control en él.

Cada empresa está en el deber de tomar diferentes decisiones para poder llevar a cabo su desarrollo en el mercado, es por eso que en este documento se plantean distintas estrategias de crecimiento de un producto existente a niveles geográficos y demográficos, a través de la recopilación de diferentes teorías planteadas por expertos para que sirva como precedente a quienes desean expandir su mercado.

El conocimiento claro de mercado, producto, cliente, consumidores, crecimiento, estrategias, geografía y demografía son unos de los muchos conceptos que cada empresa debe manejar para su desarrollo y en esta investigación documental se da a conocer sus definiciones y algunas generalidades.

De igual forma se manifiestan diferentes estrategias a nivel geográfico, entre ellas están, penetración de mercado, desarrollo de mercado, ampliación de segmento, la estrategia regional, nacional y local, la internacionalización y la estrategia global.

Entre las estrategias a nivel demográfico (penetración de segmento, reposicionamiento del producto, y desarrollo de mercado). Antes del desarrollo de estas estrategias a nivel demográfico se realiza el análisis pertinente de cada mercado territorial que se está trabajando (edad, sexo, familia, entre otros.); el análisis de cada uno de sus entornos y el análisis de las fuerzas demográficas de crecimiento como el crecimiento de la población mundial, los cambios de los grupos de edades, grupos de educación, entre otros que se deben tener en cuenta para la expansión demográfica de nuestros productos existentes en un mercado. También se destacan los alcances de estas estrategias a niveles geográficos y demográficos.

## Introducción

“El crecimiento es el resultado natural y deseable para las empresas (...), es lo que las distingue. (...). Las empresas (...) buscan crecimiento”. (Robbins, 2005, pág. 511). El crecimiento es un objetivo y, como tal, debe contar con una estrategia clara que permita alcanzarlo. Publishing, 1998, pág. 17)

Es por eso que esta investigación documental plantea una recopilación de estrategias de crecimiento a nivel geográfico y demográfico. A continuación una breve descripción de cada uno de los capítulos que contiene este documento

En el primer capítulo conoceremos los conceptos básicos y las generalidades, de los principales temas que se desarrollaran en todo el trabajo, entre ellos está el mercado, el producto, el crecimiento, segmentación, geografía y demografía, ente otros, temas que nos ayudaran a comprender de una manera más amplia el desarrollo de los capítulos siguientes.

El segundo capítulo plantea las diferentes estrategias de crecimiento de un mercado a nivel geográfico, estas estrategias son, la de penetración de mercado, desarrollo de mercado, ampliación de segmento, estrategia regional, nacional y local, internacionalización y la estrategia global. También se manifiestan los alcances de estas estrategias al implementarlas en el mercado.

En el tercer capítulo se desarrolla un análisis de la población a través de su entorno y fuerzas poblacionales, se identifican las diferentes estrategias de crecimiento de un producto existente a nivel demográfico y también se manifiestan los alcances de estas estrategias.

## **Justificación**

En la actualidad se conoce que las empresas tienen que asegurar el volumen y crecimiento de utilidades futuras y su participación dentro del mercado, no podemos abarcar solo un pequeño segmento, debemos implementar métodos que nos den oportunidades de expansión geográfica a nivel regional, nacional e incluso internacional y global.

Así mismo introducimos a nuevos espacios demográficos diversificando nuestra segmentación de mercado, en edades, géneros y más, logrando que el desarrollo de mercado de los productos existentes sea más efectiva y exitosa.

La necesidad de conocer sobre las formas de desarrollar nuestros productos existentes en el mercado, fue lo que llevo a la recopilación de teorías planteadas por expertos y su presentación en esta investigación documental para que los lectores puedan informarse sobre las distintas estrategias de crecimiento y la información sea de utilidad para empresas que necesitan tener mayor desarrollo de mercado.

## Objetivos

### General:

Presentar las estrategias de crecimiento de un producto existente a niveles geográficos y demográficos, a través de la recopilación de diferentes teorías planteadas por expertos para que sirva como precedente a quienes desean expandir su mercado.

### Específicos:

1. Dar a conocer las generalidades del desarrollo de mercados a nivel geográfico y demográfico.
2. Plantear estrategias de crecimiento de un producto existente a nivel geográfico tomando en cuenta la segmentación geográfica del producto y su división por ubicación, para evaluar los factores que favorecen a su expansión además plantear los alcances obtenidos con la implementación de las estrategias.
3. Desarrollar estrategias de crecimiento de un producto existente a nivel demográfico, a través de un análisis poblacional que permita una segmentación demográfica de un producto para una distribución exitosa y el conocimiento de sus alcances.

## **Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de desarrollo de mercados de un producto existentes a niveles geográfico y demográfico**

El desarrollo de mercado es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes. (Cepades, 2010, pág. 447)

Este capítulo aborda conceptos básicos y generalidades del desarrollo de mercados como estrategia de crecimiento de un producto existentes a niveles geográficos y demográficos.

### **1.1 Concepto y generalidades de mercado**

El concepto de mercado plantea que “es cualquier institución, mecanismo o sistemas que pone en contacto a compradores y vendedores, y facilita la formación de precios y la realización de intercambio”. (Jimenes, 1999, pág. 85)

Del mismo modo, se plantea que es “(..). El lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción”. (Vertice, 2006, p. 3)

De forma similar, se expresa que “el mercado es el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones”. (Garcillan y Camino, 2007, pág. 86)

Al igual que “es un conjunto de consumidores (individuales u organizados) que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y, además, están dispuestos a comprar”. (Sellers y Casado, 2006, pág. 91)

### **1.1.1 Clasificación de mercado**

Al hablar de mercado no se puede considerar que existe un único mercado, sino que pueden existir muchas clasificaciones según el punto de vista desde el que se contemple. Y es importante conocer los tipos de mercados, no por afán de clasificación puramente conceptualista sino porque cada uno de los diversos tipos tendrá un comportamiento diferente y por lo tanto la empresa tendrá que tratarlos de forma también diferente. (Guillen, 2006, pág. 15)

Así mismo “Los mercados cualesquiera que sean, estarán siempre clasificados tanto para los consumidores como para los productores. Muchos productos podrán clasificarse bajo diferentes tipos y pertenecen a varias clases (...)”. (Cepades, 2010, pág. 23)

#### **1.1.1.1 Demográfica**

Los individuos presentan características, como la edad, el estado civil o como el lugar de residencia, que permiten su inclusión en grupo de características semejantes denominados grupos demográficos. En ocasiones, conviene dividir el mercado en función de estos grupos. Ya que la aptitud de sus componentes ante el consumo es distinta. El criterio de clasificación aplicado con más frecuencia es la edad, y los grupos que se forman dan lugar al mercado infantil, juvenil y adulto. Los componentes de estos mercados tienen diferente poder adquisitivo y están dispuestos a gastar su dinero en productos distintos. (Guillen, 2006, pág. 16)

1. Edad: (...). Productos que son necesarios o convenientes para un niño no son, en la mayoría de los casos, necesarios o convenientes para personas mayores.
2. Sexo: En el caso del sexo (...), existe en primer lugar, por supuesto, la diferencia en las necesidades fundamentales de los hombres y las mujeres. Luego hay que tener en cuenta la influencia relativa que cada uno tiene en las compras. Se ha calculado que las mujeres realizan entre el ochenta (80%) y noventa (90%) por ciento de todas las compras para el consumo.

3. Raza: (...). Las peculiaridades raciales de una población de origen extranjero persisten a menudo durante varias generaciones. Estas peculiaridades son particularmente importantes para influir en la venta de artículos.
4. Ocupación: La ocupación del consumidor tiene una importancia considerable en el análisis de los factores que intervienen en las compras. (Cepades, 2010, págs. 17-19)

### **1.1.1.2 Geográfica**

El mercado en su función de su ámbito geográfico, puede clasificarse en local, regional, nacional, e internacional. Actualmente, las fronteras son cada vez más permeables y la competencia se caracteriza por ser transnacional. Aunque la importancia del mercado internacional aumenta día a día, el mercado local regional y nacional teniendo mucha relevancia, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas. (Guillen, 2006, pág. 16)

1. Locales: son los mercados que se localizan en un área geográfica restringida como una vereda, un municipio o un barrio en las ciudades. Sirven para acercar los productos de consumo a la comunidad. Existen muchos de ellos (las plazas de mercado de los municipios).
2. Regionales: son mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica; allí aparecen vendedores y compradores de diferentes municipios.
3. Nacionales: son los mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país, también se les llama mercado interno.
4. Mundiales: sucede entre países, el mercado de importados y exportados se puede incluir en este concepto. (Cepades, 2010, págs. 23-24)

## **1. 2 Concepto y generalidades de producto**

La definición de producto “Desde el punto de vista económico, cualquier cosa externa al hombre, material o inmaterial que satisface un deseo humano, se considera producto. Desde el punto de vista comercial, un producto es lo que el consumidor recibe cuando realiza una compra”. (Cepades, 2010, pág. 116)

También podemos decir que el producto “Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer las necesidades de un determinado cliente”. (Vertice, 2006, pag. 3)

### **1.2.1 Clasificación de productos**

En los productos “Es interesante realizar una clasificación elemental de los productos, puesto que en cada caso las técnicas de marketing se emplean con distinta necesidad, según el tipo de producto”. (Vertice, 2006, pág. 37)

También se debe conocer de la clasificación que “El análisis del producto debe comenzar por encuadrarlo dentro de una clasificación que permita su diferenciación técnica”. (Serrato y Dominguez, 2005, pág. 19)

#### **1.2.1.1 Estrellas**

Los productos estrellas son un tipo de clasificación que se caracterizan por su “Alta participación relativa en un mercado con alta tasa de crecimiento”. (Publishing, 2007, pág. 54)

Grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las unidades estratégicas de negocios dentro de esta categoría. Sin embargo, una unidad de esta categoría plantea un reto a las compañías, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Las estrellas necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado. (Cepades, 2010, págs. 140-141)

### **1.2.1.2 Vacas lecheras**

Los productos vaca es un tipo de clasificación que se caracteriza porque “poseen una alta participación relativa en un mercado de bajo crecimiento”. (Publishing, 2007, pág. 54)

Estas unidades estratégicas de negocios tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de crecimiento). Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos. Por tanto, generan más efectivos del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones. Por ello, las vacas de efectivo pueden ser ordeñadas para apoyar las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de defender la participación en el mercado, principalmente reforzando la lealtad de los clientes. (Cepades, 2010, pág. 141)

### **1.2.1.3 Perros (también llamados huesos)**

Los productos perros es el tipo de clasificación que se caracterizan porque carecen de “una baja participación relativa en un mercado de bajo crecimiento”. (Publishing, 2007, pág. 54)

Estas unidades estratégicas de negocios tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una compañía no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades. Las estrategias de marketing para ellas tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado. Otra opción consiste en reducir la inversión en los huesos (perros) o bien cancelarlos. Por lo regular una empresa no puede influir en la tasa de crecimiento de una industria entera. (Una excepción podría ser una empresa dominante dentro de una industria bastante nueva y de crecimiento rápido (...)). (Cepades, 2010, pág. 141)

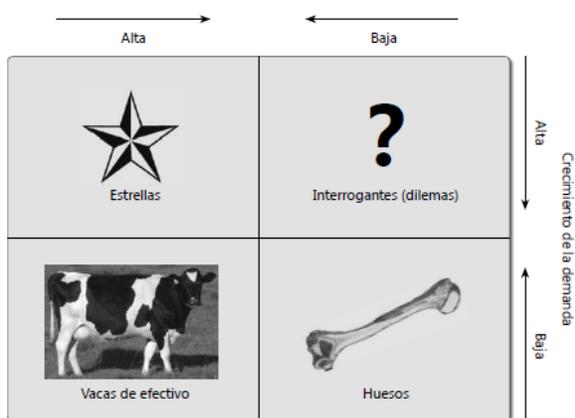
### 1.2.1.4 Niños problema (también llamados gatos salvajes y dilemas)

El niño problema es la clasificación que se caracteriza porque tener los “productos con baja participación relativa en un mercado de alto crecimiento”. (Publishing, 2007, pág. 54)

Interrogantes (algunas veces llamados niños problema): a esta categoría pertenecen las unidades estratégicas de negocios que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido. En este tipo de unidad estratégica hay una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable. Si la dirección responde no, entonces habrá que reducirla o bien cancelarla. Si responde sí, la empresa deberá invertir para conseguir una participación en el mercado, más dinero del que una unidad de este tipo aporta con sus ingresos.

Las estrategias adecuadas para este tipo de unidad buscan ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes (Véase figura 1.1). (Cepades, 2010, pág. 141)

Figura 1.1 Clasificación del producto



(Cepades, 2010, pág. 140)

### 1.2.2 Ciclo de vida del producto

Mucho se ha escrito sobre el ciclo de vida del producto (CVP) y sus consecuencias para la estrategia de mercadeo. Y con todo, el tema sigue siendo la controversia. La mayoría de la gente está de acuerdo en que los productos pasan a través de diferentes etapas con el tiempo. Está demostrado que el CVP es un elemento crucial en la planeación y estrategias de mercadeo, pero que su determinación e interpretación son más complejas de lo que tradicionalmente se dice. El ciclo de vida no es un simple fenómeno dependiente del tiempo e incluso cuando se identifican los puntos críticos en el ciclo, (...).

Los ejecutivos estarán en capacidad de determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente de la competencia y las estrategias de marketing que deben utilizarse dependerán ordinariamente de cada etapa particular.

1. Introducción: Durante la etapa de introducción, un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Ya pasó por la fase de desarrollo (que, entre otras cosas, comprende la selección de ideas), la creación del prototipo y las pruebas de mercado. Puede tratarse así mismo de un producto conocido pero que, por incluir una característica nueva, pertenece a la categoría de productos nuevos.

Esta etapa introductoria (llamada en ocasiones pionera) es la más riesgosa y costosa, porque debe invertirse mucho dinero para obtener la aceptación del producto entre el público. Muchos productos no son aceptados por un número suficiente de consumidores y fracasan en ella. Existe muy poca competencia directa cuando se trata de productos verdaderamente nuevos. De ahí que el programa promocional se diseñe para estimular la demanda de toda categoría y no sólo de la marca del vendedor.

2. Crecimiento: En la etapa de crecimiento, llamada también etapa de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, a menudo con gran rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son atractivas. Sobre todo, a causa de la competencia, las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento.
3. Madurez: En la primera parte de la etapa de madurez, las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez. Cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias de productores e intermediarios. La causa principal: una intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos. Durante la última parte de esta etapa, los fabricantes marginales, aquellos con costos elevados o sin una ventaja diferencial, se ven obligados a abandonar el mercado. Y lo hacen porque no cuentan con suficientes clientes o no obtienen las ganancias esperadas.
4. Declinación: En la generalidad de los productos una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones: Desaparece la necesidad del producto, (...) como monopolio iniciaron la etapa de declinación o la gente se cansa de un producto de manera que éste desaparece del mercado (Véase figura 1.2). (Cepades, 2010, págs. 130, 132-133)

Figura 1.2 Ciclo de vida del producto



(Cepades, 2010, pág. 130)

Las etapas en que podemos subdividir el ciclo de vida de los productos, de acuerdo con la evolución de sus ventas y otros parámetros de interés (...), están como se menciona a continuación:

1. Diseño, desarrollo y despegue del producto: En esta etapa se llevan a cabo las actividades (...), relacionadas con el producto y se diseña el mismo con sus variantes y modelos. Asimismo, corresponde a esta etapa analizar la incidencia que puede tener el producto en el mercado y se adapta a las necesidades reales de éste para que pueda hacerse efectiva una penetración correcta en el mismo, lo que equivale a decir que el diseño y desarrollo, que deben preceder a la colocación de éste en el mercado, continuarán luego en correcciones y ajustes.

En esta fase comienzan a obtenerse ventas del producto, aunque a bajo nivel, para iniciar y ensayar la citada adaptación a las necesidades de los consumidores; el precio de venta, en cambio, debido a lo novedoso del producto y su bajo nivel de producción, suele ser elevado.

2. Crecimiento: La etapa de crecimiento se caracteriza por un aumento importante de la pendiente de la curva de ventas y en ella el producto materializa su penetración en el mercado. Es en esta etapa que las inversiones realizadas en la fase anterior deben tratar de amortizarse y más aún si el producto es del tipo para los que se prevé una vida breve o un riesgo fuerte de caducidad rápida. A lo largo de la etapa se pasa pues, de una situación en la que los volúmenes de venta son bajos a otra en la que el producto se hallará ya bien introducido en el mercado y las ventas serán mucho más elevadas. El precio de venta irá reduciéndose gradualmente, a medida que las ventas aumenten.

Así pues, esta etapa debe caracterizarse por la confirmación de la elevación de los niveles de producción y también de ventas, con los consiguientes niveles bajos de coste. En ella suelen entrar empresas nuevas en competencia, atraídas por el fuerte nivel de ventas que el producto tiene ya, lo que obliga a reducir precios, muy especialmente si en la etapa anterior, tal y como se ha expuesto, eran elevados.

3. **Madurez:** Etapa en la que el producto alcanza una estabilización del crecimiento de las ventas, llegando al nivel máximo de su ciclo de vida. En contrapartida, las fluctuaciones de las coyunturas económicas afectan muy de cerca a las ventas y rentabilidad del producto.

La productividad en el aspecto técnico y de costes y la competencia en el comercial, son factores muy a tener en cuenta en esta etapa de la vida de un producto. Además, en esta etapa es conveniente ir pensando en no dedicar una proporción excesiva de la capacidad de producción actual del sistema productivo, al producto en cuestión; muy al contrario, conviene siempre desviar una parte de la capacidad productiva a productos que se encuentren en etapas más tempranas del ciclo de vida.

4. **Declive:** Como su nombre indica y puede apreciarse (...), en esta etapa el producto entra en franco declive en su mercado. La renovación, actualización y adaptación del producto a las nuevas corrientes está a la orden del día, así como la diversificación de modelos. Además, la concentración de la producción y el máximo grado de productividad suelen acompañar a esta etapa para compensar, en la medida de lo posible, sus aspectos negativos. (Arbos, 2012, págs. 23-24)

### **1.3 Concepto y generalidades de clientes**

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.

Esta afirmación sigue plenamente vigente en la actualidad y debería ser la base para definir la misión de la empresa, si ésta se quiere orientar a sus clientes. En realidad, el término cliente tiene un significado idéntico al de la palabra public del concepto public relations (mal traducido al español como relaciones públicas). Así pues, la traducción correcta y verdadero objetivo del public relations no es otro que relaciones con mis públicos, entendiéndose por públicos los diferentes tipos de clientes con los que me relaciono.

De esta manera, cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. (Vertice, 2009, pág. 34)

Cliente es quien periódicamente compra en una tienda o empresa, puede ser o no el usuario final, puede comprar para otros, en el caso de un cliente industrial. (Cueva y Ayala, 2013, pag 72)

### **1.3.1 Tipos de clientes**

Una vez entendido el significado real de la palabra cliente (o público) ya podemos pasar a distinguir diferentes tipologías de clientes que tienen en común su relación con nuestra empresa para poder satisfacer una necesidad específica. (Cabrero, Santoma, Cabrero, Colomina, 2007, pág. 2)

También podemos conocer que “Generalmente se encuentran dos tipos de clientes característicos, como son el cliente interno y el cliente externo”. (Vertice, 2009, pág. 34)

#### **1.3.1.1 Clientes internos**

Este tipo de clientes “Es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y por qué no por estar en ella, deja de requerir de la presentación del servicio por parte de los demás empleados”. (Vertice, 2009, pág. 34)

Accionistas: Son los que invierten en la compañía. Esperan de ésta que les aporte beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos. Personal: Son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. (Cabrero et al., 2007, pág. 2)

### **1.3.1.2 Clientes externos**

El cliente externo “Es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndoles sus productos o servicios. Es el encargado de pagar las facturas emitidas por la empresa en cuestión”. (Vertice, 2009, pág. 34)

1. Canales de comercialización: Son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación.  
Proveedores: Son los que nos venden productos y materias primas. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras.
2. Mercado de referencia: Son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades...). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto...
3. Mercado de influencia: Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades...). Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que publiquemos artículos... (Cabrero et al., 2007, pág. 2)

## **1.4 Concepto y generalidades de consumidor**

El término consumidor procede de la ciencia económica, aunque hoy en día forma parte también del lenguaje jurídico. Para los economistas el consumidor es un sujeto de mercado que adquiere bienes o usa servicios para destinarlos a su propio uso o satisfacer sus propias necesidades, personales o familiares. Lo que pretende el consumidor es hacerse con el valor de uso de lo adquirido, no emplearlo en su trabajo para bienes o servicios (...). (Vertice, 2009, pág. 93)

Podemos de igual forma también definir que el “Consumidor es aquel que utiliza las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos”. (Mercado, 2004, pág. 67)

### 1.4.1 Clasificación del consumidor

Los consumidores por su comportamiento se clasifican de la siguiente manera: 1) Un grupo dirigido por la costumbre de los consumidores fieles a una marca, que atiende a quedar satisfechos con el producto o la marca comprados la última vez. 2) Un grupo de consumidores consientes y sensibles a los reclamos racionales. 3) Un grupo de consumidores concedores del precio, que deciden por comparación económica. 4) Un grupo de consumidores impulsivos que compran según la apariencia física del producto y no son muy sensibles al nombre de la marca. 5) Un grupo de consumidores que reaccionan emocionalmente y responden a símbolos de un producto y son muy impresionables por las imágenes. (Mercado, 2004, págs. 67-69)

El modelo más socorrido para explicar el comportamiento del consumidor (...) identifica la existencia de cinco etapas: Percepción: el consumidor se entera de la innovación, pero no dispone de información suficiente sobre su naturaleza. Interés/información: el consumidor se interesa lo suficiente como para procurarse información; por ejemplo, cómo funciona el producto, cuál es su precio y como se compara con los sustitutos.

Evaluación: el consumidor utiliza la información reunida para evaluar el producto. Prueba: el consumidor experimenta con el producto sobre la base de un ensayo o prueba. Adopción: el consumidor decide adoptar el producto. (...). Claro está, podemos (...) clasificar a los consumidores en cada una de estas fases, (...). (O'Shaughnessy, 1991, pág. 252)

## 1.5 Concepto y generalidades de ventas

Una venta es un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica. Esta podría ser una definición de un economista, al igual que un sociólogo podrá definir como el acto mediante el cual se satisface un deseo o una necesidad. Ambas definiciones se pueden considerar como válidas y podríamos enumerar así, varias definiciones más casi hasta agotar el ingenio o las profesiones. Lo cierto es que los tiempos del trueque los seres humanos que disponían de cosas, necesitando otras al mismo tiempo, conseguían arreglarse bienamente, es decir, vendían y compraban cambiando bienes.

Por lo tanto, los humanos compramos y vendemos desde que andamos derechos, si bien la aparición de los estudiosos del comportamiento humano, dedicados a estos aspectos, han aparecido básicamente con el desarrollo de la industria en la primera mitad del siglo. Por lo tanto, en psicología de la venta solo se conocen unos cuantos principios básicos, que tienen una fundamental importancia, y de los cuales las demás reglas son puras y simples variaciones. Estos principios básicos son:

1. Nunca se vende un producto por sí mismo. Solo se vende una idea, la idea del servicio que puede prestar.
2. Todo producto para ser vendible debe responder a las necesidades primarias humanas, con excepciones de un grupo de productos que no es demasiado numerosos. Estas necesidades pueden ser despertadas y desarrolladas pero nunca creadas artificialmente.
3. En muy contadas ocasiones las compras son frutos de la reflexión exclusivamente.
4. La indolencia humana es un gran aliado del vendedor por ser un gran enemigo del ser humano.
5. La venta enérgica no tiene nada que ver con la venta coaccionada y la venta a presión.
6. Nunca se compra nada solo por sus excelentes cualidades.
7. El precio en sí mismo casi nunca es decisivo en el resultado final de la venta.

8. Normalmente cuando visitamos un cliente, manifiesta en el primer momento que la oferta no le interesa, por lo que podemos afirmar sin género de dudas que una conversión de venta solo comienza cuando el cliente dice no.
9. Un triunfo dialectico sobre el cliente termina con derrota de venta.
10. Una conversión de venta sin objeciones planteadas por el cliente suele acabar en fracaso.
11. Una ligera variación es en determinadas palabras durante la conversión, puede dar al traste con el resultado final.
12. El cliente no siempre tiene razón. (Angel, 2005, págs. 6-7)

Aun en la literatura disponible sobre ventas, los textos explican métodos y técnicas, pero no definen lo que es la venta. Se convierte en algo pasmoso, ya que todas las profesiones cuentan con su propia definición, por un lado y por otro la misma da una guía y orientación de su labor.

Por esta razón, anotaremos nuestra definición que permita orientar todos los esfuerzos al fin u objetivos que se marca, al mismo tiempo que se aporte al campo una guía de acción.

Venta es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello, se basa en una serie técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos, para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes. (De la Porra y Madero, 2003, págs. 33-34)

### **1.5.1 Tipos de ventas**

Los tipos de ventas “En función del nivel de conocimientos requerido por los clientes para tomar la decisión de compra, la venta se subdivide, fundamentalmente, en dos grandes tipos”. (Publishing, 2007, pág. 16)

También se puede decir que las ventas, “Con relación al nivel de conocimiento requerido por los clientes para tomar decisión de compra, a la venta la dividimos en dos tipos”. (De la Porra y Madero, 2003, pág. 36)

#### **1.5.1.1 Venta repetitiva**

En este tipo de venta el cliente ha estado involucrado con anterioridad a un proceso de información y resultados, que le permite conocer el producto o servicio, sus funciones, prestaciones, características, beneficios, y de esa manera lo relaciona con las necesidades que tiene y toma la decisión de compra basada en su experiencia y nueva necesidad. (De la Porra y Madero, 2003, pág. 37)

En la venta repetitiva el cliente ha estado sometido con anterioridad a un proceso de información que le permite conocer el producto o servicio, sus funciones, prestaciones, características, beneficios y, de esa manera, lo puede relacionar con las necesidades que tiene y puede tomar la decisión de compra sin ayuda adicional. (Publishing, 2007, pág. 16)

#### **1.5.1.2 Ventas de negociación**

En este tipo de venta, debido al desconocimiento que tiene el cliente o usuario sobre el producto o servicio, se requiere ayudar, apoyar, asesorar y asistir al cliente, durante el proceso de la venta para demostrar (en teoría) que el producto o servicio cubren la necesidad o requerimiento y así llegar a la decisión de compra.

Podemos deducir que la venta pasiva se relaciona con la venta repetitiva, y que la venta activa se relaciona con la venta de negociación, aunque la venta de repetición en muchas ocasiones tuvo que pasar previamente por la venta de negociación. (De la Porra y Madero, 2003, pág. 37)

La venta de negociación, debido al desconocimiento que tienen los consumidores o usuarios sobre el producto o servicio, se requiere un alto nivel de ayuda y asistencia durante el proceso de la venta, para llegar a la decisión de compra (o cierre).

Este es el caso de: Los productos o servicios de uso o consumo muy complejo. Los que requieren una alta inversión. Aquellos con los que los compradores no tienen una gran experiencia debido a que se compran muy ocasionalmente. Los que no están apoyados por amplias campañas de publicidad. Aquellos de los que la publicidad no es capaz de transmitir todos los datos que requiere el comprador potencial para tomar la decisión. (Publishing, 2007, pág. 17)

## **1.6 Concepto y generalidades de segmentación**

El segmento “Es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”. (Dvoskin, 2004, pag. 100)

También se puede definir qué “Es el proceso desarrollado por la empresa para dividir su mercado total en varios grupos o submercados más pequeños”. (Garcillan y Camino, 2007, pag. 69)

### **1.6.1 Segmentación de mercado**

La segmentación del mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total, heterogéneo para un producto o servicio y dividirlo en varios grupos pequeños o subgrupos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, y es también, un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. (Cepades, 2010, pág. 56)

La subdivisión del mercado en una serie de grupos-homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí a base a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas a los objetivos de la empresa. (Garcillan y Camino, 2007, pag. 84)

## 1.7 Concepto y generalidades de estrategia

Al establecer la relación conceptual entre objetivos y estrategias, señalamos que: mientras los objetivos indican, hacia dónde hemos de dirigirnos; las estrategias establecen, cómo hemos de alcanzar ese objetivo deseado; que los objetivos definen el qué y el cuándo, mientras que las estrategias identifican el cómo; finalmente, que: las estrategias son un derivado de los objetivos.

Ahora bien, ante cualquier situación que se plantee en el área de las relaciones empresa-mercado, usualmente se puede recurrir a más de una estrategia para lograr el mismo objetivo. En consecuencia: Los responsables de la empresa deben ser capaces de, entre diferentes alternativas, seleccionar la estrategia más adecuada para la empresa y el producto o servicio. La eficacia de esa decisión dependerá de los criterios que se utilicen para realizar la selección de la mejor estrategia posible.

Estos conceptos nos dan un primer acercamiento al significado práctico de la palabra estrategia. Ahora bien, este vocablo proviene del griego *estrategas*, cuyo significado era el de general, y en Grecia la palabra estrategia se utilizó para designar lo que podríamos llamar como arte de los generales.

Este concepto y sus aplicaciones en las artes de la guerra llevan consigo varias de las características que, como veremos más adelante, aparecen modernamente en el concepto de estrategia. Así, en la actualidad, al referirnos a estrategia admitimos que la misma implica:

1. Un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro;
2. Un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico;
3. Que la misma se refiere a ejecuciones dentro de un ámbito conflictivo, en el que habrán de encontrarse intereses distintos y contrapuestos;
4. Que el propósito de toda estrategia es el de ganar;
5. Que, finalmente, requiere el uso de recursos variados: físicos, humanos, intelectuales, etc. Esto nos lleva a plantear, en primer lugar, los cinco factores básicos que debe contemplar toda estrategia:

1. Recursos: ¿De qué elementos dispondremos para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no disponemos de ellos, ¿podremos conseguirlos? ¿Podremos realmente controlarlos?
2. Acciones: ¿Qué pasos debemos dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridades?
3. Personas: ¿Quiénes, cuántas y de qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?
4. Controles: ¿Qué mecanismos debemos establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etc.?
5. Resultados: ¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿aseguran el logro del objetivo previamente establecido?

Y, en segundo lugar, a avanzar una primera definición de estrategia, al decir que la misma, en su concepción más amplia, constituye la selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos. (Publishing, 1990, págs. 3-4)

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducente a logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va estar la compañía que es en el presente y va a ser en el futuro. (Cedeño, 1992, pág. 162)

Es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, qué se pretende alcanzar y cómo se va alcanzar (...). Los criterios clave que se deben considerar para seleccionar una estrategia son los ocho que mostramos en la figura 1.3. (Publishing, 1998, págs. 18,21)

Figura 1.3 Criterios clave para la selección de las estrategias

1	<b>Ventaja competitiva</b>	Capacidad de las diferentes estrategias para generar una ventaja competitiva sostenible.
2	<b>Consistencia</b>	La consistencia de las diferentes estrategias, en el sentido de que estén basadas en premisas fiables.
3	<b>Compromiso</b>	El compromiso que pueda existir en la alta dirección para apoyar las diferentes estrategias.
4	<b>Habilidades y recursos</b>	La existencia en la empresa de las habilidades y recursos necesarios para la implantación de las estrategias.
5	<b>Coherencia</b>	La coherencia de cada una de las estrategias con los restantes programas y planes de la empresa.
6	<b>Riesgos y contingencias</b>	Los riesgos y contingencias que presenta cada una de las estrategias evaluadas (incluido el control que pudiese existir sobre dichos riesgos y contingencias).
7	<b>Flexibilidad</b>	La flexibilidad y «adaptabilidad» de las estrategias para responder a los cambios que pudiesen producirse en el entorno durante su implantación.
8	<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad prevista de cada una de las estrategias (generación de ingresos menos costes de cada una de ellas).

(Publishing, 1998, pág. 22)

### 1.7.1 Alianza estratégica

Una alianza estratégica es popular que ocurra cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar algunas oportunidades. Con frecuencia las dos o más empresas participantes forman unas empresas independientes y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Otros tipos de acuerdos de cooperación incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta.

Las alianzas estratégicas y las alianzas de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a la empresa mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. (...).

Las asociaciones estratégicas adquieren muchas formas entre las que se encuentran el abastecimiento externo, la participación de información, la mercadotecnia, así como el desarrollo y la investigación elaborada de manera conjunta.

Algunos problemas comunes que ocasionan el fracaso de las empresas conjuntas son las siguientes: Los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa no participan en la formación ni en el desarrollo de la misma.

La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero no a los clientes cuando se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas en otras formas.

La alianza estratégica podría no estar apoyada de manera equitativa por ambos socios. Los problemas surgen si el apoyo es desigual. Las alianzas estratégicas podrían comenzar a competir más con uno de los socios que otros. (David, 2003, pág. 177)

Las empresas se han dado cuenta de que necesita colaboradores estratégicos si quieren prosperar. Simplemente para hacer negocios en otro país podría ser necesaria la concesión de licencias para la comercialización de un producto, una asociación con empresas locales, o la adquisición de proveedores locales para cumplir los requisitos de contenido nacional necesarios. En consecuencia, muchas empresas están desarrollando redes estratégicas globales a un ritmo vertiginoso, y las que más prosperan son aquellas que cuentan con la mejor red global. Numerosas alianzas estratégicas adoptan la forma de alianzas de marketing. Estas se dividen en cuatro categorías:

1. Alianzas para fabricar productos o prestar servicios: Una empresa concede una licencia a otra para fabricar su producto, o dos empresas se asocian para comercializar conjuntamente productos complementarios o un producto nuevo.
2. Alianzas promocionales: Una empresa concede a promocionar los productos o servicios de otra.
3. Alianzas de logísticas: Una empresa ofrece servicios de logísticas para el producto de otra empresa.
4. Colaboración para ofrecer precios: una o varias empresas se alían para ofrecer precios especiales.

Las empresas deben esforzarse por encontrar socios que complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten a las empresas obtener más ventas y reducir más costos. Para que las alianzas estratégicas prosperen, las empresas han comenzado a desarrollar estructuras organizacionales especiales y han llegado a considerar la capacidad de crear y mantener las alianzas como competencias esenciales. (Kotler y Keller, 2006, pág. 50)

## 1.8 Concepto y generalidades de crecimiento

En este contexto se puede decir que “El crecimiento es el resultado natural y deseable para las empresas emprendedoras, es lo que las distingue. De hecho, es parte de nuestra definición de iniciativa empresarial. Las empresas emprendedoras buscan crecimiento”. (Robbins, 2005, pág. 511)

El crecimiento es un objetivo y, como tal, debe contar con una estrategia clara que permita alcanzarlo. Es necesario considerar además la posible presencia (dentro o fuera de su empresa) de una serie de barreras y trampas que pueden convertir en inútil todos los esfuerzos que se realicen en la búsqueda del crecimiento. Por lo que respecta a las barreras, éstas se pueden agrupar en dos grandes categorías: internas y externas a la empresa. Barreras internas: Las barreras internas que se presentan con mayor frecuencia son las siguientes:

1. Falta de una conciencia clara sobre la necesidad e importancia del crecimiento y de las inversiones que éste requiere en términos de recursos, tiempo y esfuerzos (en muchos casos, se espera que el crecimiento se produzca de manera natural, casi espontánea).
2. Ausencia de una percepción clara de que todo proceso de crecimiento debe ser el resultado de estrategias eficazmente desarrolladas, al creer que el crecimiento es una función lógica de las ventas.
3. Ausencia de capacidades y habilidades para penetrar en nuevos mercados o mercados.
4. Posición muy débil respecto a la competencia en uno de los activos de marketing.
5. Ausencia de recursos financieros suficientes y oportunos.
6. Ausencia de poder e influencia sobre los canales de distribución.
7. Ausencia de un enfoque claro de marketing que guíe el crecimiento.
8. Incapacidad para organizar e implantar estructuras operativas internas que aseguren el desarrollo y seguimiento de las estrategias.

Barreras externas: Por otra parte, las barreras externas que se presentan con mayor frecuencia son las siguientes:

1. Mercado dominado por dos o tres empresas que se caracterizan por una fuerte orientación al marketing.
2. Participación de mercado muy baja mantenida durante mucho tiempo, lo que coloca a la empresa en una posición muy débil para influir sobre el mercado.
3. Mercado muy maduro o ya en la fase de declive.
4. Dificultad para lograr una clara diferenciación de los productos o servicios de la empresa.
5. Periodos de depresión o de ciclos bajos de la economía.
6. Mercados sujetos a fuertes avances tecnológicos que la empresa no puede seguir.

Trampas que se deben evitar: Además de las barreras, en el proceso de desarrollo e implantación de las estrategias, existen algunas trampas que pueden hacer fracasar todo el plan si los empresarios y directivos no las evitan eficazmente. En la etapa de elaboración, esas trampas pueden ser:

1. No realizar un diagnóstico suficientemente amplio y profundo de la empresa, sus mercados y su entorno.
2. Establecer objetivos demasiado optimistas.
3. No analizar suficientes estrategias y contentarse con la primera que nos llegue a la mente.
4. No prever planes de contingencia.
5. Realizar previsiones de venta y rentabilidad demasiado optimistas.
6. Diseñar estrategias poco flexibles, incapaces de adaptarse a las ambientes situaciones de los mercados.
7. No establecer los necesarios mecanismos de control y seguimiento.

Por su parte, las trampas más usuales en la fase de implantación de las estrategias son:

1. Actuar con extrema lentitud: le da tiempo a la competencia a reaccionar agresivamente.
2. No hacer lo suficiente: no se puede ser tímido en un proceso de crecimiento.

3. No darle el necesario seguimiento al plan.
4. Subestimar la capacidad de reacción (rapidez e intensidad) de la competencia.

No saber cuándo suspender la estrategia en caso de fallos importantes en la misma o en su capacidad para alcanzar los objetivos. (Publishing, 1998, págs. 17, 26-28)

## **1.9 Concepto y generalidades de geografía**

El término geografía, acuñado por los griegos en el siglo III a. C. significa descripción de la tierra y combina los vocablos griegos geos/gea (tierra) y grafein/grafos (describir). Desde entonces, la geografía se ha centrado en la descripción de la Tierra y, más concretamente, en el estudio de la distribución y disposición de los elementos físicos y humanos en la superficie terrestre. Por ello, los estudios geográficos comprenden tanto los elementos del medio físico (relieve, clima, suelo, vegetación, etc.) como las actividades humanas (población, ciudades, agricultura, transporte, etc.). (Santana, Ginés, Máyer, 2014, pág.11)

De Martonne la define así: “La geografía moderna encara la distribución en la superficie del globo de los fenómenos físicos, biológicos y humanos, las causas de esta distribución y las relaciones locales de estos fenómenos” (...). (Peña y Ramírez, 2015, pág. 12)

### **1.9.1 Variables geográficas del desarrollo de mercados**

Deberá fijar siempre límites físicos a su mercado. Esto se hace eligiendo un límite geográfico o combinando varios, según la naturaleza de su mercado en particular. Las variables geográficas deben determinarse por separado para cada línea de productos o productos individual, si fuera necesario (...). (Parmelee y Fisher, 1998, pág. 20)

Algunas variables geográficas del desarrollo de mercado que se pueden describir son: (...). “Población, región, zona, barrio, manzana, calle y carreteras”. (Cepades, 2010, pág. 57)

## **1.10 Concepto y generalidades de demografía**

La demografía se puede definir como: “El método tradicional con que el mercadólogo define al comprador y los grupos de usuarios y con qué segmenta el mercado consiste en servirse de los factores demográficos”. (Cooper, 1992, pág. 21)

Según en la sexta edición el libro fundamentos de marketing dice que: “La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaños, densidad, ubicación, edad, raza, sexo, ocupación y otros datos estadísticos”. (Kotler y Garay, 2003, pág. 122)

### **1.10.1 Variables demográficas del desarrollo de mercados**

Las variables demográficas hacen referencia a los atributos biológicos del individuo, a su situación familiar y a su localización geográfica. Entre ellas cabe considerar, como más importantes, las siguientes:

1. Edad.
2. Género.
3. Estado civil.
4. Posición familiar (cabeza de familia, ama de casa u otro miembro).
5. Número de miembros de la familia.
6. Hábitat en el que se reside (tamaño o número de habitantes y tipo urbano o rural). (Santesmases, 2014, pág. 93)

La gente crea mercados. Los mercadólogos están interesados en el tamaño y tasa de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y grupo étnico; nivel educativo; cómo se forman los hogares y características y movimientos regionales. (Cepades, 2010, pág. 87)

## **Capítulo II: Estrategia de crecimiento a nivel geográfico para productos existentes**

El autor plantea que “La expansión geográfica representa una forma importante de desarrollar un mercado. Llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, a cualquier lado, a la calle siguiente o al otro lado del mundo”. (Mintzberg, Quinn, John, 1997, pág. 112)

Este capítulo plantea estrategias de crecimiento a nivel geográfico con los productos actuales, basadas en los diferentes puntos de vistas de autores que argumentan en la matriz de Ansoff, la matriz de O’Shaughnessy y la vía de crecimiento intensivo de Phillip Kotler, y otras teorías, así como los alcances de la estrategia en estudio.

### **2.1 Estrategia de penetración de mercado**

La firma trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos. Típicamente se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo (comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio) y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso. (Cepades, 2010, pág. 448)

La matriz de Ansoff indica que penetración del mercado para productos existentes se define de la siguiente forma: La empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera.

Kotler (...) limita a adoptar los planteamientos de Ansoff y plantea que el crecimiento intensivo se logra mediante: La penetración del mercado: La empresa procura aumentar las ventas de sus productos actuales en los mercados actuales utilizando estrategias de marketing más agresivas.

Nótese que la estrategia de penetración del mercado se orienta directamente contra la competencia existente en los mercados servidos por la empresa ya que se trata de:

Convertir consumidores o usuarios de otras marcas en consumidores o usuarios de las ofertas de la empresa. (...). En muchas ocasiones constituye la única vía disponible para el crecimiento, especialmente en mercados muy maduros. Para que una estrategia de este tipo tenga éxito es necesario que coincidan dos condiciones:

1. Los productos o servicios de la empresa deben poseer una ventaja competitiva sostenible con el fin, primero, de justificar el cambio de marca y, luego, para lograr que ese cambio sea permanente (y no sólo transitorio).
2. La empresa debe poseer suficientes puntos fuertes que le permitan acometer con éxito un proceso competitivo agresivo y frontal.

En términos generales, la implantación de este tipo de estrategia se hace más difícil en los mercados con estructura oligopólica; es decir, muy pocas empresas se reparten el mercado. Por el contrario, se hace más fácil en los mercados fragmentados; es decir, cuando muchas empresas se reparten el mercado sin que ninguna de ellas tenga una posición claramente dominante.

Antes de iniciar una estrategia de penetración de los mercados es indispensable realizar:

1. Un análisis competitivo completo y a fondo de la posición de la empresa respecto a sus competidores.
2. Un estudio en el que se identifiquen con precisión los competidores que se van a atacar y con qué armas se realizará el ataque: ¿calidad, atributos del producto, precio, distribución, o algún otro elemento?
3. Un plan estratégico que permita concentrar todas las actividades de marketing en la dirección estratégica que se haya definido con anterioridad.

(...). Las empresas disponen de múltiples vías tácticas para incrementar la penetración de sus mercados (...) y de esa forma lograr una mayor participación de mercado. Veámoslas de forma breve, ya que la mayoría son ampliamente conocidas.

1. Reducción de precios: Esta estrategia es válida a largo plazo sólo cuando responde a una verdadera ventaja competitiva en costes respecto a la competencia; si los competidores pueden igualar rápidamente los precios reducidos, las participaciones de mercado vuelven rápidamente a sus niveles anteriores.
  2. Incremento de las actividades promocionales: Se realiza mediante una inversión mayor que la competencia en actividades como publicidad, promoción de ventas, merchandising, etcétera.
  3. Mejorar la calidad del producto/servicio: Son múltiples los estudios que concluyen afirmando que los productos de más calidad alcanzan en sus sectores o segmentos específicos mayores tasas de participación de mercado. En especial, vale la pena mencionar los resultados del programa.
  4. Ascender en el mercado: Una vez que una empresa ha logrado establecer una posición sólida en los niveles bajos del mercado (digamos, productos de precios populares), puede iniciar un proceso de ascenso progresivo hacia los niveles de más prestigio y mayor rentabilidad (la crema del mercado).
  5. Descender en el mercado: También es posible recurrir a la estrategia contraria: una vez que una empresa ha logrado crearse una imagen de producto o servicio premium puede iniciar un descenso progresivo hacia los segmentos más populares del mercado, con el fin de llegar a una base de clientes más amplia. (Publishing, 1998, págs. 56,96, 103-107)
1. Intensificación de la presencia en el mercado: La idea directriz en la estrategia básica consiste en trabajar de manera intensiva los mercados existentes, para lo cual se concentra en las prestaciones realizadas hasta ahora en el mercado.
  2. Relanzamiento: La idea directriz en las estrategias básicas consiste en hacer atractivos los productos existentes mediante un relanzamiento.

3. Imitación: La directriz de la estrategia básica consiste en imitar los productos de la competencia que tienen éxito. La empresa se especializa fundamentalmente en lanzar con éxito los productos me too.
4. Reducción de costes y precios: Los esfuerzos se concentran en reducir los costes y con ellos los precios. En primer lugar, se plantean frecuentemente los análisis de valor y los análisis de los procedimientos de producción, etc.
5. Desagregación: En relación con la creciente maduración de los mercados se pueden plantear la necesidad de desagregar las soluciones dadas hasta ahora a los problemas o sistemas, y ofrecer por separado cada uno de sus elementos. (Chavarria, 1993, pág. 17)

Entre las diversas alternativas que recoge la matriz de Ansoff, la empresa puede escoger el crecimiento con sus productos y en los mercados en los que ya opera. Esta forma de crecimiento es lo que se denomina penetración de mercado. En términos generales, constituye una de las primeras opciones de crecimiento que considera toda empresa, debido a que conoce a fondo los mercados, sus características, su potencial, su competencia, etc.

El efecto negativo de este conocimiento es que, en muchos casos, la profunda experiencia con los productos y mercados inducen a la empresa a limitar solo a esas áreas la búsqueda de oportunidades de crecimiento. Generalmente es la opción de crecimiento que menos riesgo implica, ya que en el fondo consiste en la potenciación de las actuales actividades sin entrar en alteraciones importantes. (...).

La estrategia de penetración puede utilizarse en diferentes etapas de CVP (ciclo de vida del producto), pero en la fase de crecimiento es donde menos esfuerzo requiere. Es el mejor momento para crecer y adquirir una presencia en el mercado que ayudara a competir en las fases posteriores del CVP. Otras situaciones que hacen apta esta estrategia son aquellas en las que se está ante un sector maduro, pero no altamente saturado, o bien en mercados en declive que ha sido abandonado por un número significativo de empresas.

1. Crecimiento: Cuando el mercado crece en su totalidad, o se le puede inducir a crecer, es relativamente fácil para todas las empresas (incluso para aquellas con poca participación de mercado y para las recién llegadas) penetrar en ese mercado. Esto se debe a que el nivel absoluto de ventas de las empresas asentadas puede continuar creciendo.
2. Madurez: La penetración en mercados estáticos es un poco más difícil de lograr. La manifestación de efectos experiencias acentúa los problemas, ya que la ventajosa estructura de costes de las empresas líderes puede impedir la expiación de los competidores con baja participación en el mercado. No obstante, la dimensión del mercado y un cierto nivel de permisividad por parte de los líderes del mercado puede ayudar al crecimiento de competidores con cuotas más reducida.
3. Declive: La posible penetración de un mercado en declive depende de que otras empresas salgan. Si lo hacen las que permanecen tienen posibilidades de incrementar su cuota si el declive es paulatino y se espera que se mantenga una cierta demanda residual.

La opción de penetración en el mercado se puede clasificar en tres modalidades no excluyentes: el incremento de la cuota del mercado, el aumento en el uso o consumo del producto actual (opción que suele suponer algún cambio en el producto y en el mercado, y por tanto, un cierto desarrollo de producto o de mercado), y finalmente, la búsqueda y atracción de nuevos usuarios (generalmente, se presenta un primer desarrollo del mercado. Al afirmar que estas modalidades no son excluyentes se está indiciando la dificultad para aislarlas. Por ejemplo, si una empresa emprende una estrategia de búsqueda de nuevos usuarios, es muy probable que en ese proceso robe algún cliente a los competidores.

1. Incremento de la cuota de mercado: La estrategia de incremento de la cuota de mercado no está exenta de dificultades. Una empresa deberá abordar esta estrategia solo cuando las condiciones sean las propicias para ello. Particularmente, ha de tenerse presente que el incremento de la participación es adecuado cuando el mercado está creciendo, pues en ese momento es cuando los competidores están menos dispuestos a luchar, dado que ellos mismos también están consiguiendo un crecimiento en sus ventas.

Además, la oportunidad se refuerza cuando la empresa posee un producto con mayor potencial que los competidores o cuando estos no quieren entrar en guerra comerciales, bien porque no tienen recursos económicos suficientes o porque no desean sacrificar sus márgenes de beneficios para defender su posición en el mercado.

En esta lucha de intereses entre las diferentes compañías, las empresas que quieran conseguir incrementos en su cuota de forma continuada, muchas veces deben estar dispuestas a aceptar un determinado sacrificio en su cuota de resultados o, cuando menos, un menor volumen de beneficios que sus competidores. Asimismo, una empresa que dese proteger la cuota de mercado que ya ha logrado, puede verse obligada a sacrificar la rentabilidad a corto plazo ante el fuerte empuje de las empresas que intenten arrebatarla.

Cabe desaconsejar esta estrategia cuando los precios sean la única o más significativa diferencia entre los productos de la empresa y los de sus competidores, salvo que la empresa disponga de una ventaja comparativa en costes y sea capaz de mantenerla en el tiempo. Si no existe una diferenciación real o percibida por los consumidores se puede desencadenar una guerra de precios, que frecuentemente no modifica la participación de mercado, pero que si conduce a una reducción de la rentabilidad de todas las empresas participantes.

Las formas que posibilitan el incremento de la cuota de mercado son variadas. De entre ellas, las relacionadas con el incremento de las actividades promocionales y la reducción del precio son las que cuentan con más adeptos. Sin embargo, la diferenciación del producto es una alternativa más sólida y permite un crecimiento más sostenible.

2. Aumento en el uso o consumo del producto actual: La segunda de las tres grandes modalidades que permiten la penetración en el mercado es el aumento en el uso o consumo del producto. Frente a la modalidad de penetración ya presentada el incremento de la cuota de mercado, que se acompaña generalmente de una repuesta agresiva por parte de los competidores, la ventaja de esta estriba en el menor riesgo que comporta, ya que no es preciso arrebatarse clientes a la competencia. Tres son las formas principales de conseguir el aumento en el uso o consumo del producto actual: el aumento en la frecuencia de su consumo, el incremento en la cantidad usada y la difusión de nuevas aplicaciones sobre el producto actual.

El aumento en la frecuencia de consumo se puede lograr publicitando el producto a fin de posicionarlo como de uso frecuente, o bien convirtiendo su uso en más fácil y conveniente. Para lograrlo es aconsejable determinar la frecuencia ideal de uso con objetos de decidir el coste y la posibilidad de éxito de los esfuerzos necesarios para alcanzar la mencionada frecuencia ideal. Los casos de puesta en práctica de este tipo de estrategia son numerosos (...).

De forma similar se podría perfilar la cantidad ideal para alcanzar cada uso o consumo y evaluar el coste y posibilidades de incrementar el consumo medio hasta alcanzar la cantidad apropiada (...).

Otra forma de crecer es proceder a la investigación sobre las nuevas aplicaciones que se pueden dar al producto. Para lograrlo el éxito con esta actuación habría que calcular la probabilidad de penetración en tales usos y promover el consumo en diferentes momentos, lugares y funciones de uso (...).

3. Búsqueda y atracción de nuevos usuarios: Con esta estrategia de crecimiento se trata de ampliar el número de consumidores o usuarios de los productos y marcas de una empresa atrayendo a los no consumidores de esos productos o bienes a los consumidores de esos productos o bien a los consumidores de productos sustitutivos.

Las acciones a emprender por parte de la empresa deben estar encaminadas a convencer a los consumidores de que su oferta satisface de mejor manera sus deseos, necesidades y expectativas. Es básico identificar con precisión el mercado que se va a atacar y concentrar los esfuerzos, sin descuidar la base de consumidores del mercado.

Hay que señalar que previo al crecimiento a través de la búsqueda de nuevos compradores, la empresa debe asegurar el mantenimiento de su actual posición. Cuando las circunstancias son adversas, es posible que esta se la estrategia en la que deba insistir. Previa o simultáneamente al diseño de acciones tendentes a la conquista de nuevos consumidores, debe garantizarse el sostenimiento de la posición que se ocupa y mejora de la rentabilidad. (Munuera y Escudero, 2007, págs. 184-189)

## 2.2 Estrategia de desarrollo de mercados

La estrategia que se adopta para alcanzar el objetivo puede ser (...). La que se diseña para entrar en nuevos mercados. (...). El desarrollo de mercado: es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes (Véase figura 2.1). (Cepades, 2010, págs. 447-448)

Figura 2.1 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	PENETRACIÓN DESARROLLO	LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

(Publishing, 1998, pág. 56).

Kotler (...) limita a adoptar los planteamientos de Ansoff y plantea que el crecimiento intensivo se logra mediante el desarrollo del mercado, la empresa procura incrementar sus ventas introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados. (Publishing, 1998, pág. 96)

Seis indicadores que señalan cuando el desarrollo de mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

1. Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables baratos y de buena calidad.
2. Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
3. Cuando exista nuevos mercados inexplorados o pocos saturados.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
5. Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global. (David, 2003, pág. 166)

### **2.3 Estrategia de ampliación de segmento**

En la estrategia de ampliación de segmentos: “(...). Muchas compañías inicialmente establecen sus mercados en una región del país y luego se van moviendo gradualmente hasta lograr una distribución a nivel nacional”. (O'Shaughnessy, 1991, pág. 68)

Como señalamos antes, la opción de ampliación del segmento se refiere a comercializar el producto o servicio en nuevas áreas geográficas. A este respecto, para comenzar, debemos hacerle al lector dos advertencias:

1. Primera advertencia. Cuando hablamos de nuevas áreas geográficas, no sólo nos referimos a nuevos territorios geográficos, sino también a nuevas estructuras de distribución que permitan llegar a nuevos consumidores o usuarios de las ofertas de la empresa.

2. Segunda advertencia. Dado que la estrategia se centra en ampliar el segmento, tiene como objetivo el mismo tipo de consumidores o usuarios al que se dirigen los productos o servicios de la empresa en el momento.

En otras palabras, son consumidores o usuarios potenciales que presentan las mismas características que los actuales en términos de dimensiones demográficas (edad, sexo, localización, etcétera), niveles socioeconómicos, estilos de vida, factores de inducción de compra y similares.

Es decir, los mismos segmentos de mercado aunque se encuentren localizados en otras áreas. (...). Para implantar una estrategia de ampliación del segmento, la empresa dispone de dos opciones básicas:

1. Desarrollo de nuevos canales de distribución. Son múltiples los ejemplos de empresas que han potenciado de forma importante sus niveles de operación mediante la apertura y explotación de canales de distribución diferentes de los tradicionales en el sector. En este sentido, es necesario recordar que:

El papel fundamental que desempeña la distribución es el de ampliar las oportunidades de compra de los consumidores o usuarios. Es decir, cuanto mayores sean las posibilidades de contacto entre los consumidores o usuarios y las ofertas de la empresa, mayores posibilidades existen de que éstas sean compradas y, como es lógico, vendidas por la empresa. Hace décadas se decía:

Nótese que cuando se habla del desarrollo de nuevos canales de distribución es necesario considerar la posibilidad de incorporar a las actividades de la empresa algunas técnicas de contacto y gestión de la clientela, al margen de los intermediarios tradicionales, que se agrupan bajo el nombre genérico de marketing directo. Las más utilizadas son: Mailing o correo directo, Catálogos, televisión, teléfono, internet/correo electrónico.

2. Desarrollo de nuevos territorios geográficos. Esta segunda opción es bastante conocida y aplicada por infinidad de empresas. En términos generales, los diferentes mercados geográficos en los que puede participar una empresa van desde los mercados locales hasta los mercados globales (...). (Publishing, 1998, págs. 110-114)

## 2.4 Estrategia de nacionales, regionales y locales

Muchas veces los directores nacionales, regionales y locales de mercadotecnia no tienen en cuenta esta categoría de estrategia mercadológica. Es una estrategia que les ayuda a determinar si habrá un plan nacional básico de mercadotecnia o una combinación de planes nacionales, regionales y locales. Tener una combinación de planes exige un trabajo arduo, pero suele valer la pena. Esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado o el área de audiencia de televisión e incluso las del área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específicos.

Si su empresa es detallista, quizá cuente con un programa nacional de mercadotecnia como un punto de referencia general, con planes especiales para las áreas designadas de mercado y con programas específicos locales para cada tienda. Otra alternativa es que, si su empresa es una compañía de productos empacados, tal vez para lograr el objetivo de aumentar las nuevas pruebas de ellos en un 10% necesite elaborar un programa a nivel nacional.

Sin embargo, para garantizar mejor el éxito, hará hincapié en la mercadotecnia y en las inversiones destinadas a los mercados que hayan mostrado potencial de crecimiento a un ritmo mucho mayor cuando se les aplican programas de mercadotecnia locales y específicos. Esos programas a menudo tienen sus propios planes, con objetivos y estrategias específicos de mercadotecnia. (Hiebing y Cooper, 1992, pág. 94)

En el corto plazo la composición industrial regional o especialización, también puede influir en las perspectivas de crecimiento. Aquellas regiones que se especializan en industrias con un alto potencial exportador (con mercados externos importantes) se espera que prosperen, mientras que aquellas con una alta participación en industrias en las que es muy probable que ocurra alta penetración de importaciones se espera que sufran. El crecimiento regional también dependerá de la habilidad de las empresas locales para implementar medidas de supervivencia organizacional, innovación y especialización de productos y reorientación del mercado).

Así, es posible que una región la expansión de las empresas existentes y las empresas nuevas superen las pérdidas, incluso en aquellas industrias que estén en declive a nivel nacional. Si bien la composición industrial inicial sin duda influye en el crecimiento local en el corto plazo, es la habilidad de las empresas e industrias locales para adaptarse al nuevo contexto de apertura lo que es determinante a largo plazo. (Randai, 2006, pág. 132)

## **2.5 Estrategia de internacionalización**

La empresa debe decidir cuál es el modo de entrada o NI (Negocios internacionales) más adecuado para cada país al que decide dirigirse. Cuando es posible conseguir ingresos con la exportación, probablemente éste sea el NI seleccionado para hacer negocios en otros países; sin embargo, cuando no sea posible exportar, la empresa deberá analizar qué otra forma de entrada es la adecuada para conseguir ingresos en otros países. Así, cuando la empresa ya está internacionalizada realizando el NI de la exportación, puede decidir realizar otros NI diferentes para consolidar las exportaciones y también para entrar en nuevos países en los que la exportación no sea posible por alguna de las razones (...).

Como ya se ha dicho (...), el análisis de las decisiones que forman la estrategia de cada NI, por entender que es lo prioritario para conseguir desarrollar internacionalmente una empresa. Sin embargo, no se debe olvidar que (...), cada NI se compone de tres elementos: estrategia, implementación o ejecución y técnicas comunes a todos ellos. Así, cada uno de los NI que puede realizar una empresa en mercados exteriores requiere una estrategia distinta, que debe ser implementada de forma diferente, y unas técnicas de comercio exterior (principalmente transporte internacional, aduanas, contratos y medios de pago internacionales) que son comunes.

(...) Se analizarán en detalle las decisiones de la estrategia de cada uno de los NI. La implementación consistiría en poner en marcha cada una de las decisiones tomadas en la estrategia, y respecto a las técnicas (...), se hará referencia a ellas cuando sea preciso para que se pueda tener una visión completa de todos ellos. Pero, antes de avanzar, debemos comprender (...).

En el caso de la estrategia de internacionalización, su utilidad reside en que, al exigir a la empresa reflexión y análisis sobre cada una de las decisiones que comporta, aquélla puede conseguir su objetivo con los menores riesgos y errores posibles, es decir, la compañía puede realizar con éxito el NI que considera más adecuado a las circunstancias existentes en cada etapa de su proceso de internacionalización. La estrategia es necesaria para el éxito en los negocios internacionales porque:

1. La empresa tiene que analizar cada elemento necesario para tomar la decisión adecuada.
2. Permite prever y evitar los posibles riesgos o inconvenientes existentes.
3. Reduce el nivel de incertidumbre y de errores en su posterior implementación.
4. Permite conseguir resultados con menores costes en términos de tiempo y dinero.
5. Evita perder mercados por ofrecer una mala imagen como consecuencia de haber cometido errores innecesarios. Pero para conseguir estas ventajas, la estrategia debe ser elaborada e implementada adecuadamente.

Características de los negocios que forman la internacionalización de la empresa. Cada NI presenta unas características diferentes, (...). Por ejemplo, el NI de la exportación consiste principalmente en realizar ventas recurrentes a clientes localizados en mercados exteriores, para lo cual habrá que tomar varias decisiones, entre ellas identificar los clientes a los que la empresa va a dirigirse y elaborar una estrategia de comercialización para satisfacer sus necesidades y preferencias.

Sin embargo, el NI de la inversión directa en el exterior consiste principalmente en tener una empresa localizada en otro país, y para ello habrá que tomar otro tipo de decisiones, entre ellas el tipo de empresa adecuado, ya sea productiva o comercial, si se crea una empresa nueva en el país destino o se compra una ya existente o si se realiza en solitario o conjuntamente con un socio local. Estas características diferentes determinan que los objetivos que la empresa puede conseguir con cada NI sean distintos.

Por ejemplo, exportando, la empresa logra el objetivo de conseguir clientes en mercados exteriores enviando los productos; sin embargo, realizando inversiones directas en el exterior podrá tener una empresa en otro país que le permita producir en destino o comercializar sin intermediarios. A continuación, se adelantan brevemente el objetivo y las principales características de cada uno de los NI: (...).

1. NI de la importación: Consiste en comprar las materias primas o componentes que se incorporarán en el proceso productivo de la empresa a proveedores localizados en mercados exteriores fuera del territorio aduanero. Objetivo de la importación: conseguir proveedores en mercados exteriores.
2. NI de la exportación: Consiste en vender de forma recurrente y estable lo que produce la empresa a clientes localizados en mercados exteriores, fuera del territorio aduanero. Objetivo de la exportación: conseguir clientes en mercados exteriores.
3. NI de los acuerdos internacionales de cooperación empresarial: Estos acuerdos consisten en la cooperación entre empresas de diferentes países, con una duración determinada y con el propósito de conseguir un objetivo común o beneficios mutuos sin necesidad de recurrir a otros socios. Objetivo: conseguir el propósito deseado mediante la cooperación con la empresa-socio adecuada.
4. NI de las inversiones directas en el exterior (IDE): Una IDE consiste en una empresa fundada en un país diferente del inversor, constituida según la ley del país destino y que, a diferencia de los AICE, exige que los socios aporten capital y se constituya por una duración indefinida. Se puede realizar en solitario o con un socio y su constitución debe hacerse pública mediante el registro de los documentos que representan la propiedad en el registro mercantil de país destino. Objetivo: ejercer el control y gestión de la empresa en país destino.
5. NI de los proyectos en mercados exteriores: Este NI consiste en conseguir proyectos para poder ejecutarlos en mercados exteriores, fuera del territorio aduanero. Un proyecto puede combinar características de todos los negocios anteriores. Objetivo: conseguir el contrato del proyecto, no tanto un cliente recurrente, como en el caso del NI de la exportación.

¿Por qué existen diferentes estrategias de internacionalización? Recordemos que estrategia es el conjunto de decisiones necesarias y consecutivas más adecuadas para conseguir un objetivo y, como acabamos de ver, las características y los objetivos que se pueden conseguir con cada uno de los NI son diferentes. Por tanto, las decisiones que la empresa debe analizar y tomar para conseguir el objetivo de cada NI también deberán ser diferentes. Entonces, la estrategia a seguir para cada negocio internacional también será diferente.

Cada negocio internacional → objetivo diferente → estrategia diferente. Así, existen diferentes estrategias de internacionalización porque cada NI requiere su propia estrategia, conformada por diferentes decisiones. Por ello, cuando hablamos de las estrategias de internacionalización de la empresa, nos estamos refiriendo a los diferentes negocios internacionales o modos de entrada que una empresa puede desarrollar en cada uno de los mercados exteriores a los que se dirige.

Estrategia es analizar y tomar las decisiones para conseguir un objetivo, con los recursos que la empresa tiene en cada momento. Si cada negocio internacional tiene un objetivo distinto, y cada objetivo necesita una estrategia diferente, cada negocio internacional necesitará una estrategia propia. (García, 2012, págs. 26-30)

Una vez que la empresa cuenta con un modo de entrada que le permite acceder y estar presente en el mercado seleccionado, deberá elaborar una estrategia de marketing atractiva para poder desarrollarlo. Dicha estrategia debe ser ajustada convenientemente para adaptarse a las condiciones peculiares que presenta cada mercado en particular.

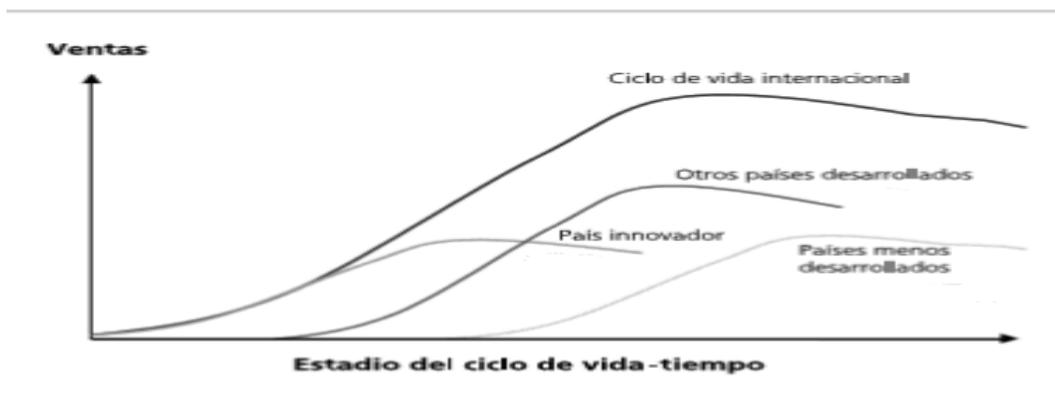
1. Adaptación del producto al mercado: La adaptación de la estrategia de marketing puede ser de mayor o menor calado, y puede llevarse a cabo a través de todos o solo de alguno los elementos del marketing mix: producto, precio, distribución o promoción comercial; pero lo cierto es que sin algún grado de adaptación a las condiciones locales es muy difícil, por no decir imposible, que la empresa consiga introducir su producto y hacerlo competitivo en ningún mercado internacional.

Entre las decisiones relativas al producto a exportar la empresa tendrá que considerar, en primer lugar, cuáles de los productos que componen su cartera ofrecen mayores posibilidades de venta en el mercado elegido, pues como ya comentamos anteriormente, la internacionalización supone transferir y explotar en el mercado exterior las ventajas competitivas con que cuenta la empresa; ventajas que se encuentran incorporadas en sus productos, si bien no de forma homogénea; es decir, no todos sus productos van a contar con las mismas ventajas o capacidades competitivas.

Para hacer más efectivo el esfuerzo por desarrollar los nuevos mercados y al mismo tiempo reducir los riesgos que supone introducir un producto en un mercado exterior, conviene concentrar los recursos, al menos inicialmente, en el grupo de productos o líneas de productos de la cartera donde se encuentren las mayores ventajas competitivas. Esto a veces no es fácil, ya que dichas ventajas pueden cambiar de un mercado a otro en función de las características peculiares de cada país.

Por ello la empresa deberá confrontar en qué medida las ventajas con que cuenta cada uno de sus productos en el mercado nacional se mantienen en el mercado de destino, pues puede suceder que, por ejemplo, productos que en nuestro país ya no son competitivos, al punto que ya no es rentable su fabricación, ofrezcan todavía importantes oportunidades de venta en el mercado exterior, y viceversa. Sin duda el elemento que más condiciona las ventajas competitivas con que cuentan los productos de la empresa en el mercado de destino es la fase en que se encuentra el ciclo de vida de su producto en cada país. Véase figura 2.2.

Figura 2.2 Ciclo de vida internacional del producto



(Simon, 2013, pág. 93).

Si bien tradicionalmente el análisis del ciclo de vida internacional de los productos ha venido mostrando cómo los mercados en desarrollo aceptan productos menos evolucionados, esta situación está cambiando, sobre todo en el caso de los mercados emergentes (China, Rusia, India), pues aunque la mayor parte de la población carece de poder de compra para adquirir productos de última generación, existe una élite económica cada vez más numerosa y con un altísimo poder de compra que demanda productos de última generación sin importar su precio.

Además de la gama de producto, son diversas las adaptaciones que la empresa deberá realizar para poder introducir su producto con éxito en el mercado objetivo. Algunas de estas adaptaciones proceden de las reglamentaciones legales que exigen que los productos importados en ese país cumplan determinados requisitos de etiquetado, composición, etc., que obligatoriamente deben cumplirse para poder exportar, y ante las cuales la empresa exportadora no tiene alternativa o posibilidad de elección. O las cumple o simplemente no puede exportar.

Más allá de las normas y reglamentaciones legales, son muchos los factores que se deberán tener en cuenta a la hora de decidir qué elementos del producto le conviene adaptar a las peculiaridades de cada mercado y en qué grado. Por ejemplo, las características económicas pueden llevar a reducir o simplificar algunos elementos del producto para hacerlo más asequible a los consumidores locales. También los gustos de los consumidores pueden variar de forma sustancial de un país a otro, obligando al exportador a cambiar la composición o el diseño del producto para adaptarse a los mismos.

Ahora bien, no todos los elementos que forman un producto presentan las mismas ventajas de cara a su adaptación. Normalmente los atributos físicos presentan menos ventajas en su adaptación que los servicios añadidos al producto. Esto es debido a que mientras que los primeros pueden permitir obtener economías de escala si se estandarizan, en los segundos estas difícilmente se producen, por lo que adaptarlos al mercado permite satisfacer mejor la demanda del mercado sin tener que incrementar los costes.

2. El desarrollo de canales de distribución: La función principal de los canales de distribución es hacer llegar el producto desde el fabricante al consumidor final. En el caso de productos exportados esta función se lleva a cabo a través de dos tipos diferentes de canales de distribución: el canal de entrada o la forma de acceso al mercado y los canales de distribución nacionales.

Con independencia de la forma de entrada elegida, (...); la empresa deberá analizar la estructura de los canales de venta mayorista y minorista que están actuando en ese país, para elegir aquel tipo de canal que mejor se adecúa a sus objetivos y a las características de sus productos.

La selección del canal de distribución más adecuado es una de las decisiones más importantes dentro de las estrategias de comercialización en un mercado determinado, ya que implica normalmente una decisión a largo plazo, que no va a poder modificarse fácilmente y que condiciona fuertemente la expansión de la empresa en cada mercado.

En este sentido, se debe ser consciente de que la importancia, la tipología y las funciones que realizan los distintos canales de distribución mayoristas o minoristas cambia sustancialmente de un país a otro en función de las peculiaridades legales, culturales y económicas que presenta cada mercado.

Incluso en mercados muy próximos desde el punto de vista geográfico, cultural y económico, suelen presentar estructuras de distribución tremendamente distintas. Este es el caso, por ejemplo, de Francia e Italia. Las preferencias de los consumidores en cuanto a los servicios y utilidades que buscan en un establecimiento de distribución, conduce a que en cada país el tipo de intermediario predominante sean totalmente diferentes, condicionando fuertemente las estrategias de distribución que siguen los fabricantes que desean acceder a dichos mercados.

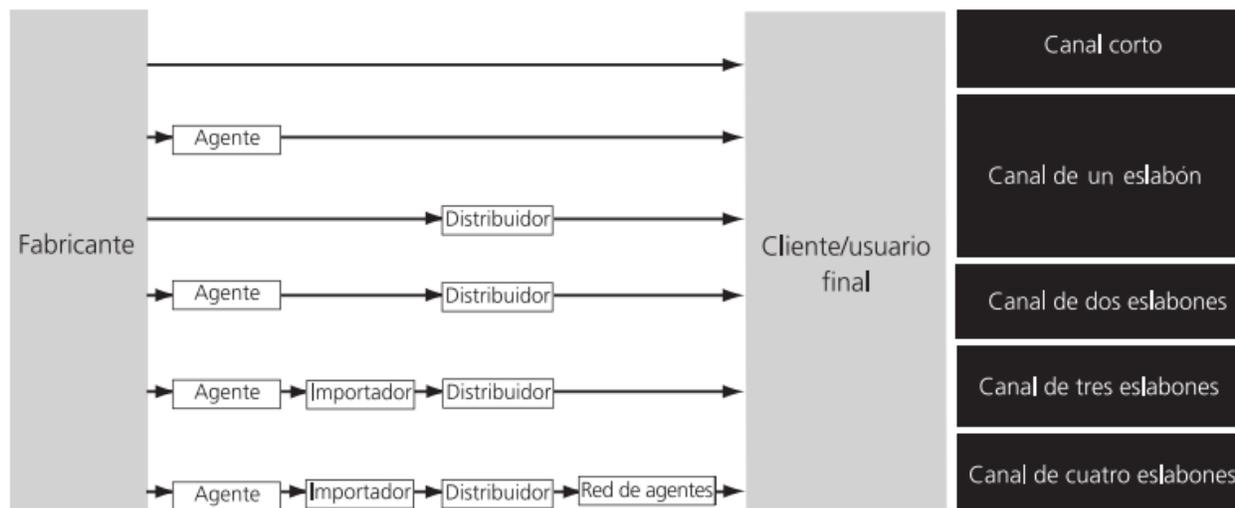
Un fabricante de productos de gran consumo que quiera asegurarse la máxima cobertura en el mercado italiano deberá dirigirse a diferentes mayoristas regionales que sirven al pequeño comercio de las distintas regiones de Italia. Esto le supondrá aumentar el esfuerzo de ventas que realiza incrementando el número de vendedores y los medios logísticos necesarios para poder atender el mercado.

En cambio, para conseguir un nivel similar de cobertura en Francia, su estructura comercial puede ser más simple, ya que solo tendrá que contactar con los directores de compras de cuatro o cinco grandes cadenas de hipermercados que ya cuentan con los medios logísticos necesarios para situar el producto en cada una de sus tiendas.

Una primera aproximación para identificar el tipo de intermediario con el que nos interesa contactar en cada mercado es analizar en qué fase del ciclo de vida se encuentran los distintos formatos comerciales en cada país. (Véase figura 2.3)

En el caso español, por ejemplo, desde que en 1973 Carrefour abrió el primer hipermercado de España, este formato comercial ha pasado por diversas etapas en su ciclo de vida, y actualmente se encuentra ya en una etapa de madurez, casi saturación, amenazada por la presión de otros formatos comerciales más novedosos como las tiendas de descuento o las grandes superficies especializadas. Sin embargo, este formato comercial se encuentra todavía en una fase de fuerte crecimiento en todos los países de Latinoamérica, impulsada por la entrada en dichos mercados de las grandes cadenas internacionales como Wal-Mart.

Figura 2.3 Estructura de los canales de distribución.



(Simon, 2013, pág. 99).

Otra tendencia general que se observa en todos los mercados es la utilización cada vez más frecuente de canales cortos, evitando eslabones innecesarios que encarecen el producto y distancian a la empresa del mercado. Esta tendencia es mucho más acentuada en los productos industriales que en los productos de consumo.

3. La promoción de las exportaciones: A través de las acciones promocionales se pretende modificar la forma, situación y tamaño de la demanda de los bienes exportados, informando a los clientes potenciales sobre su existencia, características, ventajas de uso, condiciones de compra, etc., motivándoles para que los compren. Existe un amplio número de actividades que pueden realizar las empresas exportadoras para promocionar sus productos en el exterior. Estas actividades podemos agruparlas en:

1. Soportes publicitarios (folletos y catálogos, publicidad en medios, etc.).
2. Viajes de negocios (ferias, misiones, viajes de prospección, congresos, etc.).
3. Apoyos promocionales (merchandising, degustaciones, patrocinios, etc.).

Las modalidades utilizadas por las empresas dependen en gran medida de los recursos que estas tienen a su disposición, y que en el caso de las Pymes y de las empresas que inician su salida al exterior suelen ser más bien reducidos.

Por ello, normalmente, concentran la mayor parte de su esfuerzo en los viajes de negocio. En pocas ocasiones se comprometen con actividades más intensas y exigentes en términos de inversión económica y exigencia de recursos, como sería, por ejemplo, la publicidad.

A pesar de los medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico, videoconferencias, etc.), los viajes de negocios, en su más amplio sentido, siguen siendo indispensables para las empresas que desean su expansión hacia otros mercados.

Los motivos que justifican el inicio de un viaje de negocios al exterior son muy diversos, pero los más habituales son la intención de detectar oportunidades comerciales, contactar con posibles distribuidores, asistir a eventos feriales, buscar nuevos mercados, etc.

Entre toda esta casuística, deben ser destacadas tres figuras:

1. Misiones comerciales sectoriales: Se trata de viajes de carácter colectivo, formados por empresarios de uno o varios sectores, organizados por una institución oficial (ICEX, Comunidades Autónomas, Cámaras de Comercio, agrupaciones sectoriales, etc., en donde se puede solicitar la información correspondiente), quienes convocan cada año sus programas respectivos.

Estos viajes sirven para identificar la demanda potencial del país visitado. Son idóneos, sobre todo, para empresas con poca experiencia exportadora porque: La institución promotora se encarga de las formalidades organizativas, permiten a la Pyme salir al exterior de la mano de profesionales, se benefician de las subvenciones existentes, posibilitan el conocimiento directo de un mercado, permiten descubrir nuevos sectores de inversión que, a nivel individual, tal vez no fuera factible, sirven para promocionar los productos en el exterior, se les facilitan contactos con importadores y distribuidores, locales, y se intercambian experiencias con otros colegas del grupo.

2. Viajes de prospección de mercados (VIAPROS): Realizados por los exportadores a título individual, tienen como objetivo evaluar las posibilidades de exportar sus productos a un mercado concreto, para lo cual se constata sobre el terreno la información que ya se posee, se estudia la actuación de los competidores y se analizan los posibles canales de distribución.

Suelen ser recomendables para las empresas que poseen cierta experiencia exportadora; en muchos casos son promocionados y subvencionados parcialmente por el ICEX o las Cámaras de Comercio, pudiendo solicitar su asistencia los propios interesados, aunque, a veces, es la propia entidad organizadora quien selecciona a las posibles empresas, debiendo cumplir en ambos supuestos determinados requisitos.

Puede resultar muy provechoso hacer coincidir el viaje de negocios con la celebración en el país a visitar de un acontecimiento ferial del sector. De este modo, se ahorran sinergias, se dota al viaje de mucho más contenido y, en consecuencia, los resultados que se obtienen suelen ser mejores.

3. La participación en una feria comercial: Las ferias comerciales resultan un medio apropiado para hacer negocios y un instrumento de indudable valor y eficacia promocionales para todas aquellas empresas que plantean expandirse hacia nuevos mercados exteriores.

La participación en una feria permite, además de dar a conocer ampliamente los productos, entrar en contacto con otros concurrentes del sector, ayudar a la promoción e imagen de la empresa, facilitar el establecimiento de contactos con distribuidores y recoger información sobre las tendencias y novedades del mercado y sobre las condiciones que ofrecen los competidores. La asistencia a estos eventos comerciales se materializa de dos formas bien diferenciadas:

Como visitante, inicialmente, es recomendable acudir como tal para lograr un conocimiento previo de la realidad del mercado o del sector de que se trate. Como expositor, después de asegurarse que la feria elegida es la más conveniente, la actuación a seguir es bastante más compleja, pudiendo distinguir tres fases: Preparatoria: definición de objetivos y estrategias; presencial: atención a los visitantes y contactos diversos y posferial: autoanálisis de la participación, cumplimiento de los compromisos adquiridos, seguimiento y evaluación de los resultados.

4. Soportes publicitarios: En este apartado se engloban todas aquellas manifestaciones que la empresa puede llevar a cabo para promocionar su imagen global y potenciar la demanda de un producto hasta cotas que permitan al exportador maximizar sus beneficios. Aunque existe una amplia gama de soportes publicitarios, la elección de alguno de ellos dependerá de las circunstancias que concurran en cada caso: presupuesto disponible, clase de producto, mercado de destino, etc., pues no todos los productos ni países precisan de los mismos apoyos.
1. Publicidad: Dentro de esta promoción impersonal pueden encuadrarse los grandes medios de comunicación de masas (televisión, radio, prensa, revistas, cine, carteles, vallas callejeras, etc.). Pero, como a las Pymes le suelen resultar métodos demasiados gravosos, conviene pensar en compartir dichos costes con empresas similares o complementarias, divulgando la imagen del consorcio o del producto genérico en lugar de la marca o de la empresa individual.
2. Folletos y catálogos: Las empresas con recursos limitados pueden recurrir a acciones más modestas, como la confección de catálogos o de folletos publicitarios (imprescindibles en las ferias comerciales), el mailing, etc. La preparación de estos instrumentos de comunicación empresarial ha de responder a un estudio basado en diferentes variables, algunas tan significativas como la idiosincrasia de los destinatarios y de la propia empresa, por lo que su confección no debe consistir en una mera traducción del material empleado en el mercado doméstico.

En su preparación debemos tener en cuenta que: La oportunidad de provocar una primera buena impresión solo se tiene una vez. La imagen inicial que transmita la empresa representa gran parte del éxito o del fracaso futuro. La comunicación escrita debe crear atención, transmitir interés, producir deseo e incitar a la compra.

5. Apoyos promocionales: Además de los diferentes viajes de negocios, y los soportes publicitarios, la empresa exportadora puede promocionar su imagen global y/o potenciar la demanda de sus productos a través de una variedad de instrumentos publicitarios existentes, pero su elección vendrá condicionada, res, por los recursos presupuestados, las características del producto y los mercados potenciales. (Simon, 2013, págs. 91-107)

## **2.6 Estrategia global**

Se afirma que “Cuando ello involucra también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, a esto se le suele llamar estrategia global”. (Mintzberg et al., 1997, pág. 112)

También “Una estrategia es global cuando está implantada en diversos países. El aumento de la competencia extranjera es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen y poder adquirir tamaño”. (Santesmases, Saenz, Herrera, 2013, pág. 75)

Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común. Aunque puede ser discutible que ello lleve a este bien , puede definirse como la fase en que se encuentra el capitalismo a nivel mundial, caracterizada por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales.

También es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la creciente integración de las economías de todo el mundo ( esto en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros, abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

Entonces podemos decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso, ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo. En el campo social, implica la reducción de las distancias entre todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de internet. (Viquez, 2009, pág. 4)

## **2.7 Alcances de la estrategia de crecimiento a nivel geografico**

La penetración en el mercado es una estrategia muy eficaz. Si los mercados precedentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular, si la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa, si la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado, si la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición, si el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

El desarrollo del mercado es una estrategia muy eficaz. Si existen nuevos canales de distribución, disponibles, confiables, baratos y de buena calidad, si una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, si existen nuevos mercados inexplorados o poco saturados, si una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión, si una empresa posee en exceso de capacidad de producción, si la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global. (Cepades, 2010, págs. 456-457)

La lista de ubicaciones geograficas debira ser completa y definida en el nivel adecuado de agregacion. Si el negocio lleva a cabo una expansion internacional, las categorias geograficas deberian ser elegidas para permitir una identificacion adecuada de los diversos paises en los que la empresa podria operar y sus prioridades correspondientes. (Hax, 2004, pág. 86)

(...) La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. El objetivo es aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y los conocimientos tecnológicos adquiridos para comercializar su oferta en ámbitos distintos de los actuales (...).

(...) La expansión geográfica hacia el ámbito regional, nacional e internacional. Es especialmente apropiada en situación del mercado servido generada bien porque la empresa ya ha alcanzado altas tasas de eficiencia en ese mercado o bien por la fuerte intensidad competitiva existente.

Del conjunto de estrategias que tienen como objetivo la expansión geográfica, la que requiere de un estudio específico dado que está dotada de un bien número de particularidades es la expansión o crecimiento mediante el desarrollo de mercados exteriores. La internacionalización es aparentemente un concepto fácil de comprender, pero a medida que se profundiza en él se manifiestan un conjunto de particularidades la mayoría de las veces originadas en las diferencias económicas, demográficas, legales y socioculturales en tres países que ha proporcionado su estudio con mayor profundidad (...). La expansión del ámbito provincial al regional, o del ámbito regional al nacional, es una versión simplificada de la más compleja expansión internacional.

Nuevos canales de distribución, esta estrategia está a medio camino entre las denominadas por Ansoff como estrategia de penetración y de desarrollo del mercado, ya que no siempre conduce a la apertura de nuevos segmentos. A veces, sencillamente, permiten incrementar el número de nuevos clientes y el nivel de uso o consumo. En suma, al igual que se decía que la estrategia de búsqueda de los usuarios generalmente implica un cierto desarrollo del mercado, también se puede decir que la apertura de nuevos canales de distribución muchas veces es simplemente una forma de penetración del mercado.

Son múltiples los ejemplos de empresas que han potenciado de forma importante sus niveles de operaciones mediante la apertura y expansión de canales de distribución adicionales a los tradicionales en el sector. En la medida en que se ha incrementado la probabilidad de establecer contacto con nuevos consumidores o sea facilitado el contacto con los consumidores tradicionales, se han multiplicado las probabilidades de ventas. Por ejemplo:

1. Las empresas fabricantes u distribuidoras de productos médicos y farmacéuticos de ventas sin recetas lograron aumentar de manera importante sus ventas al comercializar algunos de sus productos en hipermercados y otras tiendas minoristas.
2. En muchos países, las ventas de libros se han incrementado significativamente cuando las editoriales han logrado abrirse camino en las tiendas de los aeropuertos, los kioscos tradicionales y las grandes superficies de venta.
3. Las máquinas expendedoras han permitido llegar a muchas situaciones de consumo inaccesibles a través de los canales de distribución tradicionales.
4. En contra de lo que sucedía antes, una buena parte de las ventas de cosméticos y artículos para la higiene personal de consumo masivo se canalizan a través de grandes superficies.
5. La venta a través de internet está posibilitando el incremento de las ventas de empresas que antes solo operaban en el ámbito local. Además, han surgido empresas especialistas en este único canal que tienen un enorme éxito comercial.

Es importante no contemplar el sistema de distribución como una estructura estática e innovables, los canales de distribución cambian con la dinámica del mercado, sino que se debe estar alerta para aprovechar cualquier oportunidad que se presente de potenciar las posibilidades de venta de los productos, No obstante, la empresa debe considerar que ampliación del número de canales puede ocasionar bastantes problemas, aunque se vea obligada a ello como consecuencia de la necesidad de atender a nuevos mercados. Estos problemas surgen, por ejemplo, cuando hay posibilidades canibalización entre los mercados tradicionales o se plantean conflictos con los canales usualmente utilizados por la empresa. (Munuera y Escudero, 2007, págs. 190-192)

## **Capítulo III: Estrategia de crecimiento a nivel demográfico para productos existentes**

Este capítulo aborda las estrategias de crecimiento a nivel demográfico para un producto existente basándose en las teorías que plantean diferentes estudiosos del tema. Se plantea un análisis poblacional, tomado encuesta el entorno demográfico y las fuerzas demográficas.

### **3.1 Análisis poblacional**

El análisis demográfico es un estudio de la población en relación a: Población (individuos y familias); Estructura: distribución de la población en base a algunas características, las más usadas suelen ser el sexo y la edad; Distribución de la población por el territorio y variación: Crecimiento o decrecimiento de la población (en base a datos como la natalidad, mortalidad, emigración e inmigración).

Un análisis poblacional nos va a permitir conocer aspectos relacionados con el perfil de una población, su distribución por el territorio y su dinámica en relación con sus movimientos naturales (...). (Bonilla, Perez, Blanco, Sanchez, 2015, pág. 62)

La población puede dividirse en grupos particulares, según las características propias de sus individuos, como la edad, sexo, estado civil o la etnia. Con frecuencia, se requiere analizar cada uno de los grupos que confirman una población determinada, para observar su participación dentro de la población total y realizar comparaciones entre los diferentes grupos.

Los criterios principales para determinar los grupos que conforman la estructura de una población son: El sexo: La población se clasifica en dos grupos, hombres y mujeres. La edad: generalmente se divide la población en grupos de a cinco años así: de 0 a 4 años, de 5 a 9 años, de 10 a 14 años, de 15 a 19 años, y así sucesivamente hasta el rango 70 o más años.

La etnia: La pertenecía étnica a pueblos específicos, por ejemplo, indígenas o afroamericanos. Estado civil: Soltero (a), casado (a), unión libre, divorciado (a), viudo (a). Una división muy importante en los estudios de la población es la distribución entre lo urbano y lo rural. Cada una de estas zonas tiene su propia dinámica de crecimiento (natalidad, mortalidad) y la relación entre las dos es un indicador de fenómenos sociales y económicos propios del país o de una región (migraciones internas). (Mora, Benabides, Marengo, Machicado, Gordillo, 2006, pág. 42)

### **3.1.1 El entorno demográfico**

Es de gran interés para los mercadólogos porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. Una población creciente implica mayores necesidades humanas para satisfacer en cuanto al poder de compra, también podría explicar un crecimiento en las oportunidades de mercados.

La enorme y muy diversa población mundial presenta tanto oportunidades como retos. Por ello, los mercadólogos siguen de cerca las tendencias y sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en la estructura de edades y familiares, los desplazamientos geográficos de la población, las características educativas y las diversidades de la población. (Kotler y Garay, 2003, págs. 122-123)

También se refiere que “El mercado está compuesto por personas, por lo que es necesario tener en cuenta la información relacionada con la población. Las empresas siguen de cerca las tendencias demográficas y la evaluación de sus mercados”. (Santesmases, Saenz, Sanchez, 2013, pág. 62)

### 3.1.2 Fuerzas demográficas para el crecimiento demográfico

Para cualquier responsable de marketing, existen (...) fuerzas demográficas especialmente importantes:

1. El crecimiento de la población mundial: (...) este dato es muy relevante para cualquier compañía, ya que el tamaño de la población es un importante estimador del potencial del mercado. Además, ofrece un indicador de la demanda de determinados bienes y servicios.
2. Los cambios de la distribución de grupos de edades: La variación en la estructura de edades de la población es uno de los cambios demográficos más destacados que se han producido en los países ricos (Europa occidental, los Estados Unidos, Japón, Singapur y Corea del Sur, principalmente). En todos ellos, se observa que la población va envejeciendo y no se prevé que la tendencia vaya a cambiar en los próximos años. Esto influye directamente en las necesidades de los consumidores.
3. Los cambios que se están produciendo en el concepto tradicional de la familia: Los cambios en la familia no son menos importantes. El motivo es que el concepto tradicional de familia (madre, padre e hijos) está evolucionando por lo que cada vez es mayor el número de familias monoparentales y de parejas sin hijos. Por otra parte, el porcentaje de madres que trabaja es cada vez mayor. Las empresas lo saben y por eso, cada vez, es mayor el número de campañas publicitarias que se dirigen a ellas para venderles productos cuya compra tradicionalmente se vinculaba al marido. (Baena, 2011, págs. 58-59)
4. Crecimiento explosivo de la población mundial: (...). La explosión demográfica a nivel mundial tiene grandes implicaciones en los negocios. Una población creciente significa también el incremento de las necesidades humanas, sin que esto se traduzca en crecimiento de los mercados, a menos que exista suficiente poder adquisitivo.

5. La mezcla de la edad de la población determina las necesidades: la población de los países varía en su mezcla de edades. En cuanto a edad, una población se puede subdividir en seis grupos: Preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40 años, adultos en edad madura de 40 a 65 años y adultos de edad avanzada de 65 años y más.

Los mercadólogos identifican a más grupos de edad dentro de los grupos originales como posibles mercados meta. Cada grupo tiene un rango conocido de necesidades en cuanto a productos y servicios, preferencias en cuanto a distribuidores y medios que ayudan a los mercadólogos a definir con más precisión sus ofertas de mercado.

6. Mercados étnicos: los países varían respecto a su conformación étnica y racial. Cada grupo de población tiene sus propios deseos y hábitos de compra. Muchas compañías de alimentos, prendas de vestir y muebles han dirigido sus productos y promociones hacia uno o más de estos grupos.
7. Grupos educativos: en cualquier sociedad, la población se divide en cinco grupos educativos: iletrados o analfabetos, desertores de educación media (bachillerato o preparatoria) graduados en educación media, pasantes o practicantes y profesionales titulados.
8. Formación de hogares: actualmente los hogares incluyen a personas solteras que viven solas, adultos de uno o ambos sexos que viven juntos, familias en las que falta el padre o la madre, parejas casadas que no tienen hijos y personas que no construyen hogares. Los mercadólogos tienen que considerar cada vez más las necesidades especiales de hogares no tradicionales, ya que ahora crecen con más rapidez que los hogares tradicionales.
9. Cambios geográficos en la población: la década de los 90 fue un período de importantes movimientos migratorios entre países y dentro de ellos mismos. Los movimientos de población también se registran en épocas menos conflictivas, conforme la gente emigra del campo a las ciudades y después a los suburbios. El lugar en el que se ubica la gente significa una diferencia en cuanto a sus preferencias respecto a bienes y servicios.

10. Cambio de un mercado masivo a micromercados: el efecto de todos estos cambios fragmenta el mercado masivo en micromercados, que se diferencian por edades, sexo, antecedentes étnicos, educación, geografía y estilo de vida. Cada uno de estos grupos tiene preferencias marcadas y características de consumo, y se llega a ellos mediante el incremento de difusión diferenciada y de canales de distribución.

Las empresas están haciendo a un lado el enfoque escopeta que apuntaba hacia un mítico consumidor promedio y están diseñando cada vez más programas y productos de mercadotecnia para micromercados específicos. Las tendencias demográficas son muy confiables para el corto y mediano plazo. (Cepades, 2010, págs. 87-89)

### **3.2 Estrategia de crecimiento a nivel demográfico para productos existentes**

Las estrategias de crecimiento con el portafolio existente según O'shaughness son dos, penetración del mercado que a su vez subdivide la opción de en tres posibles vías estratégicas:

1. Penetración de segmentos.
2. Reposicionamiento del producto.
3. Desarrollo de los mercados. (O'Shaughnessy, 1991, pág. 67)

El método tradicional con que el mercadólogo define al comprador y los grupos de usuarios y con qué segmenta el mercado consiste en servirse de los factores demográficos. La demografía puede determinarse para individuos o familias (conjunto de individuos que componen una unidad viva). (Hiebing y Cooper, 1992, pág. 21)

### 3.2.1 Estrategia de penetración de segmento

La empresa crece vendiendo mayor cantidad de los productos o servicios de su portafolio a los integrantes de su mismo segmento de mercado. Esta opción se puede implantar logrando una más amplia distribución del producto o servicio con el fin de atraer a un mayor número de consumidores o usuarios y/o mediante una acción promocional más agresiva y eficaz con el fin de aumentar el uso o consumo de los productos o servicios (publicidad, promoción de ventas, publicidad en el punto de la venta material POP).

En este caso la empresa crece vendiendo mayor cantidad de los productos existentes a los clientes de su mismo segmento de mercado. La penetración de los mercados procura, por una parte, una más amplia distribución para atraer más compradores y, por otra parte, una acción promocional más eficaz para aumentar el uso del producto. (...) Usualmente, la penetración de mercados constituye una de las primeras estrategias de crecimiento que se consideran (Véase figura 3.1). (O'Shaughnessy, 1991, pág. 62)

La segunda opción estratégica para crecer con los productos y/o servicios existentes en el portafolio actual de las empresas es, como ya señalamos, actuando para lograr un incremento del uso o consumo de las ofertas de la empresa. Tal y como vimos en la figura las empresas disponen de tres vías para lograrlo:

1. Incrementar la frecuencia de uso del producto o servicio.
2. Incrementar la cantidad utilizada del producto o servicio.
3. Encontrar para sus productos y/o servicios nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios. (Publishing, 1998, págs. 98,106)

Figura 3.1 Tácticas para el aumento del uso/consumo

<b>1</b>	<b>Para aumentar la frecuencia del uso/consumo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Publicidad dirigida a recordar el uso/consumo.</li> <li>— Posicionar el producto/servicio como de frecuente uso/consumo.</li> <li>— Posicionar el producto/servicio como de uso/consumo regular: diario o varias veces por día.</li> <li>— Proyectar la imagen de un uso más fácil y conveniente.</li> <li>— Reducir las posibles barreras que impiden el uso/consumo más frecuente del producto o servicio.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Para aumentar los niveles de uso/consumo en cada ocasión</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Publicidad dirigida a recordar el uso o consumo.</li> <li>— Incluir incentivos promocionales para inducir el mayor uso/consumo.</li> <li>— Reducir las barreras que pudiesen existir a un mayor uso/consumo en cada ocasión.</li> <li>— Desarrollar asociaciones positivas ligadas al mayor uso/consumo.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Para crear nuevas situaciones de uso/consumo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proyectar el uso/consumo en diferentes ocasiones.</li> <li>— Proyectar el uso/consumo en diferentes localizaciones.</li> <li>— Proyectar el uso/consumo para distintas funciones de la misma aplicación básica.</li> </ul>

(Publishing, 1998, pág. 109)

### 3.2.2 Estrategia de reposicionamiento del producto

O'Shaughnessy plantea "reposicionamiento del producto: Esto ocurre cuando se promueve el producto para atraer a una nueva parte (segmento) del mercado". (O'Shaughnessy, 1991, pág. 69)

(...) Analizamos el concepto de posicionamiento. Ahora bien, si el posicionamiento ha sido definido como determinar la forma como esperamos que sea percibida, en la mente de los consumidores o usuarios, la oferta de la empresa, es lógico deducir que:

El reposicionamiento consiste en actuar de forma consciente para modificar la percepción que tienen. El reposicionamiento implica que los productos o servicios básicos actuales no se modifiquen, alteren o cambien en sus características y funcionalidad (Véase figura 3.2).

(...) Lo único que se pretende es modificar la percepción que se hacen mentalmente los consumidores o usuarios del producto o servicio. Ahora bien, para cambiar esa percepción usualmente es necesario modificar uno a varios de los que se conocen como atributos percibidos del producto. Entre esos atributos se incluyen:

1. Las características de mercado del producto o servicio (por ejemplo, precio).
2. La idoneidad del producto o servicio para satisfacer determinados deseos, necesidades o expectativas de los consumidores o usuarios.
3. Las funciones que realiza el producto o servicio (las cosas que hace).
4. Los beneficios finales que genera a los consumidores o usuarios.
5. La imagen que proyecta.
6. La facilidad de acceso, compra, uso, posesión o consumo.
7. Los servicios de apoyo que reciben los consumidores o usuarios antes, durante y después de la compra.
8. Etcétera.

Figura 3.2 Vías para el reposicionamiento

<b>EL PRODUCTO</b>	Utilizando y dándole más importancia a las funciones secundarias o terciarias del producto o servicio, incrementando la percepción de valor recibido, ofreciendo combinaciones de productos, etcétera.
<b>EL PRECIO</b>	Elevar, disminuir, financiar el precio; ofrecer descuentos; ofrecer <i>leasing</i> o <i>renting</i> , etcétera.
<b>LA DISTRIBUCIÓN</b>	Haciéndola exclusiva, selectiva o masiva; desarrollando un canal nuevo en el sector; recurriendo a nuevos enfoques para la relación empresa-clientes, etcétera.
<b>LA COMUNICACIÓN</b>	Modificando el mensaje, los medios utilizados, los públicos objetivo, el efecto del mensaje, la «promesa básica», etcétera.
<b>LOS SERVICIOS DE APOYO</b>	Modificando, ampliando, reduciendo o mejorando la gama de servicios ofrecidos antes, durante y después de la compra; elevando la calidad de esos servicios; utilizando más servicios facilitadores y de conveniencia; etcétera.
<b>ENFOQUE MIXTO</b>	Una combinación de dos o más de las vías anteriores, que es el caso más usual.

(Publishing, 1998, pág. 119).

1. Condiciones previas e indispensables: Para tener éxito en una estrategia de reposicionamiento es necesario que se cumplan, al menos, dos condiciones previas e ineludibles:
2. Conocer el posicionamiento actual: la empresa deberá asegurarse de que conoce con precisión cuál es el posicionamiento actual del producto o servicio (no el que creen los directivos de la empresa, sino tal y como ven, en la realidad, la oferta de la empresa sus consumidores o usuarios); es muy difícil alcanzar el éxito modificando por capricho lo que no se conoce.
3. Conocer el posicionamiento de los competidores: la empresa deberá, además, asegurarse de que conoce cuál es el posicionamiento de los productos o servicios con los que habrán de competir las ofertas de la organización; esto es así con el fin de identificar sus puntos fuertes y, en consecuencia, decidir cuál es el posicionamiento más conveniente para las ofertas de la empresa. (Publishing, 1998, págs. 114-120)

### **3.2.3 Estrategia de desarrollo de los mercados**

O'Shaughnessy afirma “El desarrollo de mercados-usuarios ocurre cuando una empresa procura situar sus productos en nuevos mercados (nuevos usuarios)”. (O'Shaughnessy, 1991, pág. 70)

La empresa procura comercializar sus productos o servicios en mercados completamente diferentes a los que tradicionalmente venía sirviendo. Tal y como vimos antes, la estrategia de desarrollo de los mercados implica vender las ofertas de la empresa en mercados completamente diferentes de los que tradicionalmente ha venido sirviendo la empresa (...). Puede notarse que, en el fondo la estrategia de desarrollo de los mercados es básicamente una estrategia de penetración de mercados dirigida a mercados diferentes.

Es decir, que se aplican los mismos enfoques y criterios analizados antes para la estrategia global de penetración en términos de penetración de segmentos, ampliación de segmentos y reposicionamiento del producto o servicio. Pero sí debemos hacer al lector tres observaciones importantes:

1. Primera observación: la estrategia de desarrollo de los mercados se aplica en la misma área geográfica en que opera la empresa. Con el fin de evitar un posible error de interpretación, debemos llamar la atención del lector respecto a que cuando utilizamos la expresión mercados diferentes no nos estamos refiriendo a mercados geográficamente diferentes, sino a mercados (tal y como los definimos antes) que existen en la misma área geográfica en que opera la empresa (...).

El desarrollo de los mercados no implica participar en mercados geográficamente diferentes. Tomemos el caso del nylon tal y como lo expusimos antes: El nylon pasó, etapa tras etapa, del mercado de las industrias de guerra (paracaídas, cuerdas de alta resistencia, etcétera), al mercado de las medias femeninas, al de los textiles en sentido general para terminar participando en la industria de los neumáticos, en la aeronáutica, etcétera. Pues bien, todo esto sucedió dentro de los mercados geográficos servidos tradicionalmente por las empresas.

2. Segunda observación: la estrategia de desarrollo de los mercados se centra en la identificación de nuevas aplicaciones para los productos o servicios existentes. La situación ideal es que esas nuevas aplicaciones se identifiquen sin necesidad de introducir modificaciones de fondo o permanentes en el producto o servicio y/o en sus estructuras básicas (producto o servicio en sí).
3. Tercera observación: la aplicación de una estrategia de desarrollo de los mercados usualmente implica la implantación conjunta de una estrategia de reposicionamiento recurriendo a uno o varios de los elementos del offering expandido.

Esto se debe a que con esta estrategia se procura ingresar en mercados completamente diferentes que, como es lógico, están integrados por consumidores y usuarios que responden a motivaciones, deseos y expectativas completamente diferentes de los que existen en los mercados tradicionales de la empresa. Nótese que se trata de mercados diferentes, no de segmentos diferentes dentro del mismo mercado (...). En el caso del nylon, del mercado de una industria de guerra al de lencería femenina. (Publishing, 1998, págs. 101, 120-122)

### **3.3 Alcances de la estrategia de crecimiento a nivel demográfico**

El alcance del mercado existente y nuevo muestra las diferentes categorías utilizadas para segmentar a los clientes, consumidores y usuarios. El alcance existente se refiere a los canales de distribución, así como el sexo y los ingresos de los consumidores; el nuevo alcance del mercado pone en énfasis en una segmentación más fina relacionada con el comportamiento: con precaución ambiental, edad (población madura) y la estructura social de la familia (unidades familiares de una persona). (Hax, 2004, pág. 88)

En realidad, de una manera consistente o no, las empresas viven inmersas en estrategias de penetración de los segmentos que constituyen su mercado relevante; todas tratan de aumentar las ventas en los mercados ya servidos. Sin embargo, la selección consiste de este tipo de estrategias de crecimiento ha de permitir racionalizar la opción elegida y, en consecuencia, aprovechar más eficazmente las oportunidades existentes.

(...). La expansión hacia nuevos segmentos del producto del mercado objetivo, creando programas de marketing destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución o adoptando otros medios publicitarios. Es la estrategia natural y lógica de crecimiento a la que debe recurrir una empresa que opera en una parte muy limitada del mercado. (Munuera y Escudero, 2007, págs. 184,190)

## Conclusiones

Ninguna empresa es capaz de permanecer intacta en el mercado si no existe una política de crecimiento de sus productos, ningún producto logra alcanzar el liderazgo total si no se expande.

El desarrollo de mercados es vital para la empresa, existen dos formas de lograr esa expansión y es, a nivel geográfico y demográfico, en este documento se plantea la conclusión a la que se llegó después de haber recopilado múltiples teorías de expertos acerca del tema con el objeto de alcanzar las técnicas más factibles y eficientes para lograr la expansión de mercados de un producto existente a nivel geográfico y demográfico.

En el primer capítulo se logró concluir que es de suma importancia que se conozcan los conceptos y definiciones de términos técnicos para reforzar el conocimiento y de esta forma comprender con mayor facilidad las teorías que se plantean.

En el segundo capítulo se concluyó que el desarrollo de mercados de un producto existente a nivel geográfico puede darse de diversas formas, desde la expansión de los mercados locales hasta los mercados globales esto debe ser analizado según la condición de la empresa y es por ello que se presentan distintas teorías y estrategias que se pueden aplicar a conveniencia de la compañía según sea el caso de la misma.

En el tercer y último capítulo se llegó a la siguiente conclusión, las personas constituyen los mercados. Y las mismas se segmentan de acuerdo a una segmentación demográfica basada en características y variables que identifican su potencial de compra o interés hacia un producto existente, es por ello que existen distintas teorías y estrategias que expertos aconsejan para la creación de programas de marketing destinados a esos segmentos y lograr de esta forma el desarrollo de mercado a nivel demográfico para un producto existente.

## Bibliografía

- Angel, M. (2005). *Venta*. México: Enred.
- Arbos, C. L. (2012). *El producto análisis de valor*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Baena, G. V. (2011). *Entornos del marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Bonilla, M., Pérez, H., Blanco, R., Sánchez, D. (2015). *Análisis poblacional*. España: Paraninfo, S.A.
- Cabrero, J., Santoma, C., Cabrero, M., Colomina, F. (2007). *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? segunda edición*. Madrid, España: McGRAW-HILL.
- Cedeño, A. (1992). *Planificación estratégica*. San José Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- Cepades, S. A. (2010). *Principios de mercado 5ta edición*. Bogotá, Colombia: ECOE edición.
- Chavarria, S. G. (1993). *Orientación estratégica*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Cooper, G. H. (1992). *Mercado meta de los consumidores*. Juárez, México: McGraw-Hill interamericana.
- Cueva, C., Ayala, V. (2013). *Conducta del consumidor : estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- David, F. R. (2003). *Estrategia en acción*. México: Pearson.
- De la Porra, E., Madero, M. (2003). *Estrategia de venta y negocios*. México: Panorama editorial S.A.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Francoise, D. (2004). *Diccionario Akal de Psicología*. Madrid España: Akal S.A.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales*. Madrid España: Piramide S.A.
- Garcillan, J., Camino, R. (2007). *Mercados sociales*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Guillen, M. (2006). *2+2 estratégicamente 6: marketing y comercial*. España: Díaz de Santos.

- Hax, A. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Hiebing, R., Cooper, S. (1992). *Como preparar el exitoso plan de la mercadotecnia*. Juárez, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jimenes, J. (1999). *Macroeconomía: primeros conceptos*. Barcelona, España: Antoni Bosch, editor, S.A.
- Kotler, P., Garay, A. (2003). *Fundamentos del marketing*. DF, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson educacion.
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. 2da edición*. Mexico: Limusa S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J., John, V. (1997). *El proceso estratégico*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mora, K., Benavidez, M., Marengo, G., Machicado, R., Gordillo, O. (2006). *Identidades 10*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Munuera, J., Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid España: ESIC.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estrategico*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Parmelee, D., Fisher, E. (1998). *Identificación de los mercados apropiados*. Barcelona España: Granica S.A.
- Peña, F., Ramírez, H. (2015). *Geografía general*. D.F México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Publishing, M. (1990). *Estrategia básica del marketing*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Publishing, M. (1998). *Estrategia de crecimiento*. Madrid, España: Edición Díaz de Santos.
- Publishing, M. (2007). *La venta integral: la fórmula todos vendedores*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Randai, L. (2006). *Crecimiento regional*. México: siglo XXI.
- Robbins, S. (2005). *Administración octava edición*. México: Pearson educación.

- Santana, A., Ginés, C., Máyer, P. (2014). *Geografía*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
- Santesmases, M. (2014). *Economía de mercado* . D.F México: Larousse-Grupo Editorial Patricia.
- Santesmases, M., Sáenz, M., Herrera, J. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid, España: Larousse-Ediciones Piramide.
- Sellers, M., Casado, A. (2006). *Los mercados*. San Vicente: Club universitario de ciencias empresariales.
- Serrato, F., Dominguez, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos*. Madrid España: ESIC.
- Simón, M. (2013). *Internacionalización: Como iniciar la exportación de su empresa en el mercado internacional*. España: UNIR.
- Vertice E. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. España: Vertice.
- Vertice, E. (2006). *Marketing promocional orientado al comercio*. España: Vertice.
- Viquez, B. D. (2009). *Globalización*. Cordoba Argentina: El Cid Editor | apuntes.