

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**Exportación de galletas a Estados Unidos de América como alternativa de balance nutricional
y apoyo a la disminución de sobrepeso en las personas**

T E S I S

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración**

**Presenta:
Verónica Salinas Villarreal**

**Dirigido por:
M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López**

Santiago de Querétaro, Qro; Julio 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**EXPORTACIÓN DE GALLETAS A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA COMO
ALTERNATIVA DE BALANCE NUTRICIONAL Y APOYO A LA
DISMINUCIÓN DE SOBREPESO EN LAS PERSONAS**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de la
Maestría en Administración

Presenta:

Verónica Salinas Villarreal

Dirigido por:

M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López

SINODALES

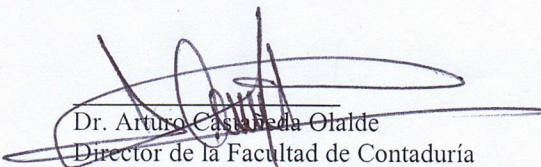
M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López
Presidente


Dra. Patricia Luna Vilchis
Secretario

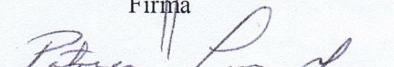
M. en A. Alejandro Montes Bravo
Vocal


Dra. Nohemí Bello Gallardo
Suplente

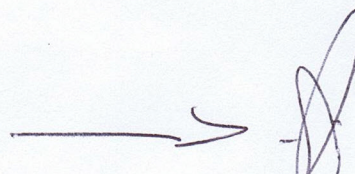
M. en C. José Francisco Ríos Osornio
Suplente

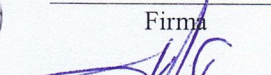

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

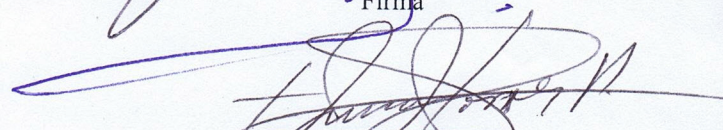

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación
y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Julio, 2012
México

RESUMEN

En esta tesis se analiza la viabilidad de la exportación de un producto de panadería que contribuya al balance nutricional y que apoya la disminución del sobrepeso en la población. El tema del sobrepeso y a la obesidad es abordado como un problema de salud mundial, cuya principal causa es el desequilibrio entre el gasto calórico y la ingesta, esto se debe a una modificación de regímenes alimenticios, como consecuencia de la adopción de estilos de vida no tradicionales, que es uno de los efectos de la globalización, otros factores a considerar son los alimentos hipocalóricos en la dieta diaria, es decir, con alto contenido de grasas y azúcares y menor presencia de vitaminas, minerales y micronutrientes y, a la disminución de las actividades físicas y tendencias al sedentarismo. Para esta tesis se han utilizado apoyos para proporcionarle sustento teórico, considerándose los siguientes autores Kotler (2008), Stanton (2009), Lerma (2010), Baca (2006) y Gil (2010). Se utilizó una metodología descriptiva. Los resultados obtenidos se refieren a la determinación de un mercado objetivo, en primera instancia conformado por los mexicanos que viven en la ciudad de Chicago, Il., en los Estados Unidos, este mercado presenta un alto potencial, debido a que cuentan con ingresos cinco veces más altos que los que puede obtener en México, por lo cual se busca aprovechar la demanda de productos étnicos y de nostalgia, dicha demanda tiene su origen en la añoranza de la Patria, por lo que se aprovecha el posicionamiento que dicho producto ya tiene en dicho segmento. En cuanto a la estrategia de ingreso al mercado extranjero, se aplica un análisis de estrategia de estandarización y adaptación. En la segunda etapa de comercialización, se enfocan los esfuerzos a los hijos de mexicanos, debido a que ellos tienen interés por los alimentos que integran elementos innovadores, posteriormente, se dirige el producto, al mercado de raza blanca y por último al de raza de color. Se concluye con una evaluación de proyecto de inversión y el análisis de la viabilidad del proyecto.

(Palabras clave: Exportación, galletas, estandarización, adaptación, productos étnicos y productos nostálgicos)

SUMMARY

This thesis analyzes the feasibility of exporting a bakery product that contributes to nutritional balance and aids in reducing excessive weight among the population. The subject of excessive weight and obesity is considered to be a problem of world health, the principal cause of which is an imbalance between caloric use and ingesta. This is due to a modification of food regimens as a consequence of adopting non-traditional life styles, one of the effects of globalization. Other factors to consider are hypercaloric foods in the daily diet; that is, a diet with a high fat and sugar content and little presence of vitamins, minerals and micronutrients, as well as the decrease in physical activity and tendencies toward sedentary life styles. This thesis uses support in providing theoretical backup, considering the following authors: Kotler (2008), Stanton (2006), Lerma (2010), Baca (2006) and Gil (2010). A descriptive methodology was used. The results obtained refer to the determination of an objective market, initially made up of Mexicans living in Chicago, Illinois in the United States. This market shows high potential, since they have incomes five times higher than what can be obtained in Mexico. Therefore, the demand for ethnic and nostalgic products is taken advantage of. This demand has its roots in a longing for the homeland, and thus the positioning the product already has within this segment is made use of. Regarding the strategy for entering the foreign market, an analysis of a standardization and adaptation strategy is applied. In the second phase of commercialization, efforts will be focused on the children of Mexicans, since they are interested in food that has innovative elements. Later, the product will be directed toward the white and, finally, the African-American races. The thesis concludes with an evaluation of an investment project and an analysis of the feasibility of the project.

(Key words: Exportation, cookies, standardization, adaptation, ethnic products, nostalgic products)

DEDICATORIAS

A Jesús y a María.

A mi Madre, eres una gran mujer, eres mi pilar.

A Carlos, hijo, gracias por brindarme tu amor y apoyo

A Emmanuel, hijo, gracias por brindarme tu amor y por recordarme cada día que,

“este es el mejor día de mi vida”.

A mi hermana, es un privilegio conocerte, gracias por todo.

A César, por su paciencia.

A mi familia por su amor y paciencia.

A tíos Chacha y Chuy, por su amor, su ejemplo e inspiración.

AGRADECIMIENTOS

Al M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López, por su apoyo.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis, por su apoyo.

Al M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez, por su apoyo.

INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| RESUMEN | i |
| SUMMARY | ii |
| DEDICATORIAS | iii |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| INDICE | v |
| INDICE DE TABLAS | vii |
| INDICE DE FIGURAS | viii |
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 4 |
| 2.1. Nutrición | 4 |
| 2.2. Sobrepeso y Obesidad | 11 |
| 2.3. Mercadotecnia | 15 |
| 2.3.1. Conceptos básicos | 15 |
| 2.3.2. La dirección de mercadotecnia | 18 |
| 2.3.3. El proceso de mercadotecnia | 19 |
| 2.3.4. El proceso de decisión del comprador | 20 |
| 2.3.5. Planeación estratégica | 22 |
| 2.3.6. Segmentación de mercado | 28 |
| 2.3.7. Ventaja competitiva | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.8. Mezcla de mercadotecnia | 32 |
| 2.3.9. Nuevos elementos en la mercadotecnia..... | 35 |
| 2.4. Mercadotecnia internacional | 36 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO..... | 56 |
| 3.1. Justificación..... | 56 |
| 3.2. Planteamiento del problema | 56 |
| 3.3 Hipótesis | 56 |
| 3.4 Objetivos | 57 |
| 4. INVESTIGACION | 58 |
| 4.1. Evaluación de proyectos | 58 |
| 4.2. El estudio de mercado..... | 59 |
| 4.2.1. Análisis de la demanda..... | 62 |
| 4.2.2. Análisis de la oferta..... | 65 |
| 4.2.3. Análisis de precios | 69 |
| 4.2.4. Análisis de la comercialización | 70 |
| 4.3. Estudio técnico | 72 |
| 4.3.1. Organigrama general de la empresa..... | 73 |
| 4.3.2. Aspectos legales de la empresa..... | 73 |
| 4.4. El estudio económico..... | 83 |
| 4.5. El estudio financiero | 84 |
| CONCLUSIÓN | 87 |
| REFERENCIAS | 88 |

INDICE DE TABLAS

| Tabla | | Página |
|--------------|---|---------------|
| 2.1. | Raciones dietéticas y de energía recomendadas para hombre y mujeres | 7 |
| 2.2. | Análisis FODA | 24 |
| 2.3. | Matriz BCG | 27 |
| 2.4. | Matriz de expansión del producto/mercado | 28 |
| 2.5. | Mezcla de mercadotecnia | 32 |
| 2.6. | Mezcla de mercadotecnia internacional | 40 |
| 4.1. | Balanza Comercial de la partida 19.05.31 Galletas | 66 |
| 4.2. | Importaciones de la fracción 19.05.31. Galletas | 66 |
| 4.3. | Exportaciones de la fracción 19.05.31. Galletas | 67 |
| 4.4. | Valor de Exportaciones de la fracción 19.05.31.01 Anual | 68 |
| 4.5. | Valor de Exportaciones de la fracción 19.05.31.01 Mensual | 73 |
| 4.6. | Composición del costo | 74 |
| 4.7. | Estructura del costo de exportación | 74 |
| 4.8. | Cálculo de la suma acumulada de los beneficios netos actualizados al momento cero | 76 |

INDICE DE FIGURAS

| Figura | | Página |
|---------------|--|---------------|
| 2.1. | Pirámide alimenticia | 6 |
| 2.2. | Ecuación de equilibrio o balance de nutrientes | 11 |
| 2.3. | Prevalencia de un IMC>25 kg/m ² en mayores de 15 años | 12 |
| 2.4. | Prevalencia de un IMC>30 kg/m ² en mayores de 15 años | 13 |
| 2.5. | Enfoques de la dirección de mercadotecnia | 19 |
| 2.6. | Etapas del proceso de mercadotecnia | 20 |
| 2.7. | Proceso de decisión del comprador | 20 |
| 2.8. | Esquema del plan de mercadotecnia estratégico | 23 |
| 2.9. | Ciclo de vida del producto | 33 |
| 2.10. | Clasificación de la mercadotecnia por su ámbito territorial | 37 |
| 2.11. | Evolución de la mercadotecnia global | 38 |
| 2.12. | Elementos relacionados con los negocios internacionales | 39 |
| 2.13. | Aéreas básicas en el Comercio Internacional | 40 |
| 2.14. | Elementos estratégicos de la exportación | 41 |
| 2.15. | Elementos del producto | 48 |
| 2.16. | Análisis bidimensional Precio/Calidad | 52 |
| 4.1. | Elementos del proyecto de inversión | 57 |
| 4.2. | Segmentos de productos étnicos y nostalgia de México en E.U | 64 |
| 4.3. | Organigrama general de la empresa | 72 |

1. INTRODUCCIÓN

El tema de esta tesis surge debido a que, por motivos laborales, se requería que ésta estuviera relacionada con la alimentación, por lo cual se eligió proponer la comercialización de un alimento que contribuyera a la disminución del sobrepeso y la obesidad.

Se consideró el fenómeno que representa el sobrepeso y la obesidad y, que va más allá percibirse únicamente desde el enfoque estético, ya que actualmente se ha convertido en un problema de salud pública, como lo cita Barquera, S., Rivera, J., Campos, I., Hernández, L., Santos-Burgoa, C. y Durán, E., et al. (2010):

“...la obesidad es un problema de salud pública mundial. Aproximadamente 1,700 millones de adultos padecen sobrepeso y 312 millones sufren de obesidad, y en prácticamente todos los países se ha identificado un aumento constante del sobrepeso, la obesidad y sus complicaciones en los últimos años”.

Debido a que los Estados Unidos, es el país que presenta los mayores porcentajes de sobrepeso y obesidad, se planteó la exportación de un producto de consumo general, particularmente de panadería, que tuviera propiedades nutricionales y que contribuyera a reducir dicha condición.

El fenómeno de la globalización ha alcanzado todos los ámbitos, entre las razones fundamentales de la internacionalización de un producto, como es el caso de la exportación, están las de apoyar las estrategias competitivas de la empresa y, particularmente para este caso, se considera el fenómeno de la migración, misma que en México se ha incrementado en los últimos años.

Esta tesis está integrada por cuatro capítulos, en el primer capítulo se presenta una introducción de esta tesis, en el segundo capítulo se establece el marco teórico conceptual de los principales elementos de este estudio como la nutrición, el sobrepeso y

la obesidad, así como los fundamentos de mercadotecnia y mercadotecnia internacional, incluyendo los conceptos de productos étnicos y de nostalgia, así como las estrategias de ingreso a mercados internacionales, de igual forma, se hace mención a los elementos teóricos conceptuales del análisis de un proyecto de inversión, en el tercer capítulo se presenta el esquema metodológico utilizado, donde la pregunta central es ¿cuál es el segmento de mercado más adecuado para introducir galletas al mercado de los Estados Unidos como alternativa de equilibrio nutricional para problemas de sobrepeso?, de la cual se desprenden tres preguntas que sirven de hilo conductor de la tesis: ¿existe un mercado potencialmente insatisfecho y viable para introducir las galletas al mercado de los Estados Unidos? ¿es posible la comercialización de galletas en el mercado de los Estados Unidos? ¿es económicamente rentable llevar a cabo la realización de una comercialización de galletas en el mercado de los Estados Unidos? y por último, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones de esta tesis.

2. MARCO TEÓRICO

Para esta tesis el planteamiento del problema parte de la necesidad de vivir de una forma sana, ya que debido a los malos hábitos alimenticios, como ingesta excesiva de carbohidratos y grasas, así como de sustancias químicas usadas como aditivos en los alimentos se ha generado un problema de salud pública, como es el caso del sobrepeso y la obesidad.

2.1. Nutrición

La nutrición es básica en el crecimiento, desarrollo y reproducción del ser humano, además de contribuir a la conservación de la salud. La nutrición es una moderna ciencia que da inicio en los siglos XVIII y XIX, que surge a la par de la química de alimentos y a los estudios sobre el impacto de la digestión y la absorción de los contenidos nutricionales en el organismo.

Es a partir de 1912, que la importancia de las vitaminas fue establecida, cuando se descubrió la relación entre las vitaminas y las enfermedades como el escorbuto y raquitismo, indentificándose que dichos padecimientos surgían a partir de la insuficiencia de dicho elemento nutritivo en la alimentación. Así mismo, se ha estudiado que la carencia de minerales como Hierro, Yodo y Calcio, están relacionados con enfermedades como anemia, bocio y raquitismo, respectivamente.

Para Gil (2008. p.9), *“el arma más poderosa disponible para conservar la salud y evitar la enfermedad, es la alimentación”*. La nutrición es básica en el crecimiento, desarrollo, reproducción del ser humano, y contribuye al mantenimiento de la salud. Tanto el crecimiento como el desarrollo se deben a la combinación de factores internos y externos, entre los primeros se citan los elementos biológicos como la genética, en tanto

que los segundos se refieren al entorno, como características de la familia y del ambiente.

La composición de los alimentos se calcula mediante tablas de nutrientes, dichos nutrientes son digeridos y absorbidos y, son constituyentes de tejidos y órganos, además de regular funciones biológicas. Para Marín (1999):

“el crecimiento es un proceso complejo que ocurre en dos aspectos: un aumento en el número de células o hiperplasia, producto de división celular, y un aumento en el tamaño de las células o hipertrofia, producto de un aumento en la masa celular”. (p.9)

El crecimiento se presenta de manera acelerada en algunos periodos como la niñez y con menor intensidad en la edad adulta, particularmente, en esta edad se dan procesos de sustitución de células o de reparación de tejidos. El crecimiento se percibe por el incremento de tamaño y peso de la persona, incluyendo crecimiento de órganos, por lo tanto, es a través de la nutrición, que se genera el crecimiento y maduración del ser humano. El organismo obtiene del alimento, los nutrientes y energía para realizar sus funciones, aunque hoy, ha cambiado la relación entre alimentación y nutrición por la presencia de productos altamente calóricos, pero con bajo aporte nutricional, debido a que éstos conllevan en su elaboración un procesamiento industrial.

Una correcta nutrición contribuye al desarrollo de la capacidad intelectual, tanto de aprender, como de aplicar lo aprendido. La desnutrición en los niños se puede revertir a través de programas de suplementación alimenticia integral, adaptándose y sobreponiéndose, hasta invertir dichas condiciones de desnutrición. Los alimentos son los productos que se consumen para satisfacer el hambre. Un recurso que agrupa los alimentos para utilizarla como patrón para la correcta elección de los alimentos es la pirámide alimenticia (Figura 2.1.), ésta representa la combinación de alimentos y de

agua, que proporciona a la persona los nutrimentos y energía necesarios para su desempeño diario.

Figura 2.1. Pirámide alimenticia



Fuente: Colgan (2004, p. 37).

La pirámide de los alimentos fue propuesta por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos y permite elegir los alimentos diarios, para lo cual, los alimentos están ordenados en cinco grupos, aunque se deben aplicar tres criterios que son la variedad, proporcionalidad y moderación de consumo de grasas y azúcares, además de establecerse equivalencias de raciones para cada grupo. De acuerdo a Marín (2000, p. 46): “las recomendaciones dietéticas más específicas que la pirámide nutricional son las llamadas raciones dietéticas recomendadas, o dosis diarias recomendadas (DDR), que toman en cuenta el valor nutritivo de los alimentos en forma más detallada.” Existen

tablas diseñadas para presentar raciones dietéticas recomendadas en cuanto a proteínas, vitaminas y minerales por edad y sexo, como se observa en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Raciones dietéticas y de energía recomendadas para hombres y mujeres según edad

| | Peso | Energía | Prot. | Calcio | Hierro | Vit. A. Eq. Retinol | Tiamina |
|------------------------|------|---------|-------|--------|--------|---------------------------|---------|
| | Kg | Kcal | g | mg | mg | ug | mg |
| NIÑOS Y NIÑAS | | | | | | | |
| menores de 6 meses | | | | | | | |
| 6-8 meses | 8,8 | 970 | 18 | 550 | 10 | 330 | 0,4 |
| 9-11 meses | 9,8 | 1030 | 20 | 550 | 10 | 300 | 0,4 |
| 1 año | 11,4 | 1150 | 24 | 450 | 10 | 250 | 0,5 |
| 2 años | 13,8 | 1350 | 28 | 450 | 10 | 250 | 0,5 |
| 3 años | 15,8 | 1550 | 30 | 450 | 10 | 250 | 0,6 |
| 4-6 años | 19,5 | 1750 | 33 | 450 | 10 | 300 | 0,7 |
| 7-9 años | 26,4 | 2050 | 39 | 450 | 10 | 400 | 0,8 |
| VARONES | | | | | | | |
| 10-12 años | 35,5 | 2500 | 48 | 650 | 10 | 575 | 1,0 |
| 13-15 años | 50,1 | 2850 | 60 | 650 | 18 | 725 | 1,1 |
| 16-18 años | 62,5 | 3100 | 65 | 550 | 9 | 750 | 1,2 |
| Adulto (hasta 40 años) | 62,9 | 2900 | 60 | 450 | 9 | 750 | 1,2 |
| MUJERES | | | | | | | |
| 10-12 años | 36,4 | 2250 | 47 | 650 | 10 | 575 | 0,9 |
| 13-15 años | 49,4 | 2450 | 52 | 650 | 24 | 725 | 1,0 |
| 16-18 años | 53,5 | 2300 | 52 | 550 | 28 | 750 | 0,9 |

Fuente: Marín (2000, p. 46).

Se les llama nutrimentos, a las sustancias químicas y compuestos moleculares, orgánicos e inorgánicos que se requieren para realizar las funciones del organismo. Los orgánicos comprenden los carbohidratos, grasas, proteínas y vitaminas y los inorgánicos incluyen a los minerales. Algunos nutrimentos se adquieren a través de la alimentación, debido a que el valor nutritivo de un alimento está relacionado con los nutrimentos que lo constituyen, es necesario desarrollar una dieta que aporte los nutrientes requeridos para la conservación de la salud. Los alimentos se clasifican en función del nutrimento

que mayor presencia tenga para facilitar la elaboración de dietas equilibradas atendiendo su contenido nutricional y energético.

Los carbohidratos aportan energía que se usa de manera inmediata en forma de glucosa, son fáciles de digerir y absorber, algunos alimentos que aportan carbohidratos también contribuyen con vitaminas y minerales. Los carbohidratos se almacenan en forma de glucógeno, cuando es excesivo el consumo de carbohidratos, el glucógeno se almacena en forma de grasa corporal. Así mismo, el consumo de carbohidratos permite el mejor aprovechamiento de las proteínas. Los carbohidratos se encuentran presentes en alimentos como frutas, lactosa y en los cereales, éstos tienen una capa que cubre su gránulo, dicha cáscara de celulosa se denomina salvado y tiene un alto contenido de fibra que contribuye al proceso digestivo. Los carbohidratos están presentes en los alimentos de mayor consumo, debido a su variedad y disponibilidad en el mercado, aunado a su costo reducido, por lo cual, los carbohidratos de origen vegetal son la principal fuente de energía de la población mundial.

Los lípidos o grasas son alimentos energéticos, que en forma sólida se denominan grasas, y a los líquidos se les llama aceites. Otro elemento son las proteínas, que se componen de aminoácidos y, cada proteína tiene una disposición distinta de aminoácidos, su función primordial es la construcción de tejidos, así como el crecimiento y de reemplazo celular en la edad adulta, las fuentes de proteínas de origen animal son más apreciadas por tener todos los aminoácidos esenciales, las proteínas constituyen los tejidos y órganos, además de formar anticuerpos, intervienen en la digestión y constituyen las hormonas.

Las vitaminas son componentes que contribuyen al mantenimiento de la salud, entre sus funciones está la de participar en el metabolismo celular y de las grasas, los

carbohidratos y las proteínas. Las vitaminas están presentes en casi todos los alimentos, aún con una pequeña participación, éstas se clasifican en hidrosolubles como la vitamina C y B y, liposolubles como las A, D, E y K. La estructura de las vitaminas puede variar en función de factores como luz, temperatura, entre otros. En la alimentación diaria se recomienda su inclusión de acuerdo a tablas establecidas para cada edad y función, así como en el embarazo o la lactancia.

La deficiencia o carencia en la dieta diaria de vitaminas genera enfermedades que se perciben a través de signos clínicos. Una deficiencia alimenticia se puede originar por la práctica de hábitos alimenticios inadecuados, lo que contribuye a una deficiencia nutricional. Uno de los factores que genera esto, es el incremento en el consumo de alimentos altamente industrializados, que las empresas la han promovido como una opción de alimentación práctica ante los cambios en los estilos de vida más dinámicos, pero que presentan una reducción en el consumo de vitaminas entre la población.

Los nutrimentos inorgánicos son sustancias inorgánicas que contribuyen al desarrollo de las funciones del organismo, siendo los nutrimentos esenciales para los procesos vitales el Calcio, el Fósforo, el Sodio, el Cloro, el Potasio, el Magnesio, el Hierro, el Azufre, el Yodo, el Manganeso, el Cobalto, el Cobre y el Zinc. El Sodio y el Cloro permiten conservar el equilibrio de líquidos en la célula. En tanto que el Hierro, es el constituyente fundamental en la hemoglobina al llevar el oxígeno, éste está presente en distintos alimentos como carne y trigo entero. El Yodo contribuye al funcionamiento de la glándula tiroides y su deficiencia produce bocio. El Calcio y el Fósforo son fundamentales en la constitución de huesos y dientes y en los procesos del sistema nervioso y muscular. El Cobre está presente en la síntesis de hemoglobina, el Potasio equilibra el Cloro y el Fósforo, en tanto que el Magnesio también es constituyente de

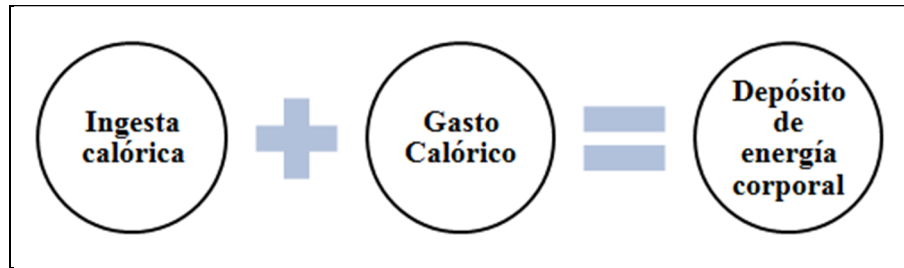
huesos, aunque en menor proporción, el Cobalto contribuye en el crecimiento, apetito y mantenimiento de la piel.

Los alimentos aportan energía a través de los procesos de digestión y respiración celular. Los tres nutrimentos que contribuyen con energía son las proteínas, carbohidratos y grasas, esto se realiza a partir de un desdoblamiento de sus componentes estructurales que al ser absorbidos por los tejidos, generan una oxidación de los mismos que produce la energía que el organismo requiere para sus procesos vitales. La energía en los seres vivos se mide a través de calorías, dicha medida de energía es igual a la cantidad de calor que se utiliza para elevar en un grado Celsius, la temperatura de un gramo de agua. Para cubrir los requerimientos calóricos de una persona en función del método de calorimetría directa se deben considerar su edad, peso, actividad física, por lo cual es conveniente aplicar una alimentación variada atendiendo las raciones sugeridas de cada alimento de acuerdo a la Tabla 2.1.

Como se mencionó anteriormente, el organismo humano requiere energía y éste se mide en kilocalorías o kilojulios, dicho consumo varía de acuerdo a la edad, sexo, peso, actividad, clima, entre otros factores. La energía es utilizada para realizar sus funciones vitales o metabolismo basal y para realizar actividades físicas, por lo cual la obtención de energía es vital para el organismo, dicha energía es utilizada por el organismo en forma de glucógeno y de triglicéridos (grasa). Debe existir un equilibrio de nutrientes o balance de nutrientes, lo que equivale a que *“El aporte de energía derivada de los nutrientes este equilibrado con su utilización”*, lo anterior, de acuerdo a la ecuación de la Figura 2.2., debido a que un consumo de energía menor a los requerimientos del organismo ocasiona alteraciones y disminución de capacidades orgánicas, que pueden inclusive, causar la muerte; por el contrario un mayor consumo

energético o de calorías, genera en el individuo un exceso de peso corporal, porque las calorías excedentes se acumulan como grasa. La obesidad es un desequilibrio calórico positivo mantenido por periodo de tiempo prolongado.

Figura 2.2. Ecuación de equilibrio o balance de nutrientes



Fuente: Gil (2010, p. 24).

2.2. Sobrepeso y Obesidad

De acuerdo a las “Bases técnicas del Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria, en su Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad, publicado en 2010:

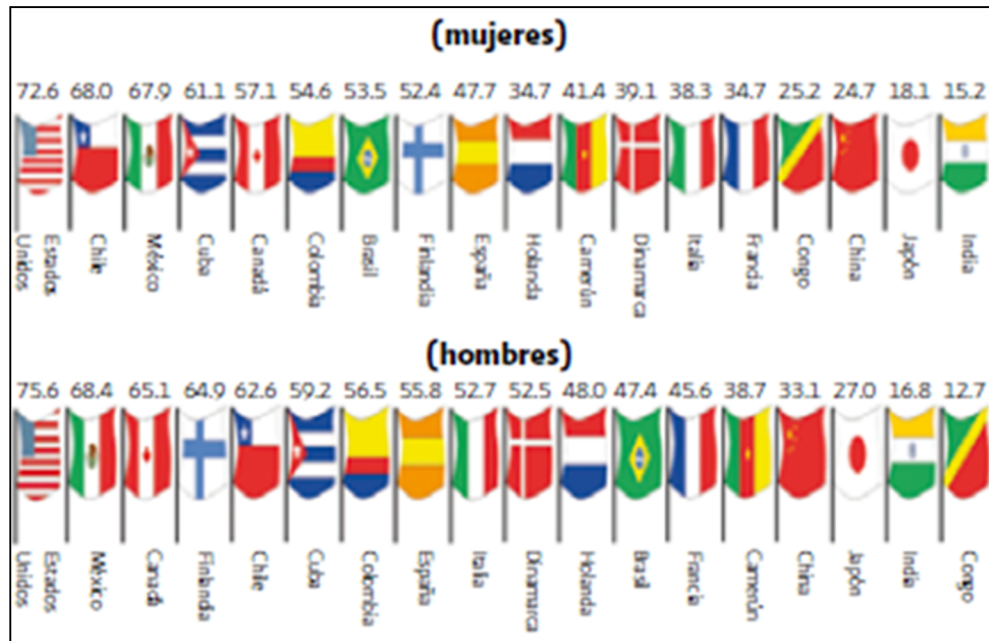
“La obesidad es un problema de salud pública mundial. Su magnitud es de aproximadamente 1,700 millones de adultos que padecen sobrepeso y 312 millones que sufren de obesidad, Cerca de 100 millones de personas en Estados Unidos de América tienen sobrepeso u obesidad, y en México, de 52.2 millones, en prácticamente todos los países se ha identificado un aumento constante del sobrepeso, la obesidad y sus complicaciones en los últimos años.”

Las muertes prematuras pueden presentarse por varios motivos, las que son consecuencia de la obesidad y el sobrepeso alcanzaron en 2004 los 2.6 millones, en tanto que, la cifra de decesos por altos niveles de colesterol fue de 4.4 millones de personas y, como resultado de hipertensión arterial, se tuvieron datos de 7.1 millones de personas.

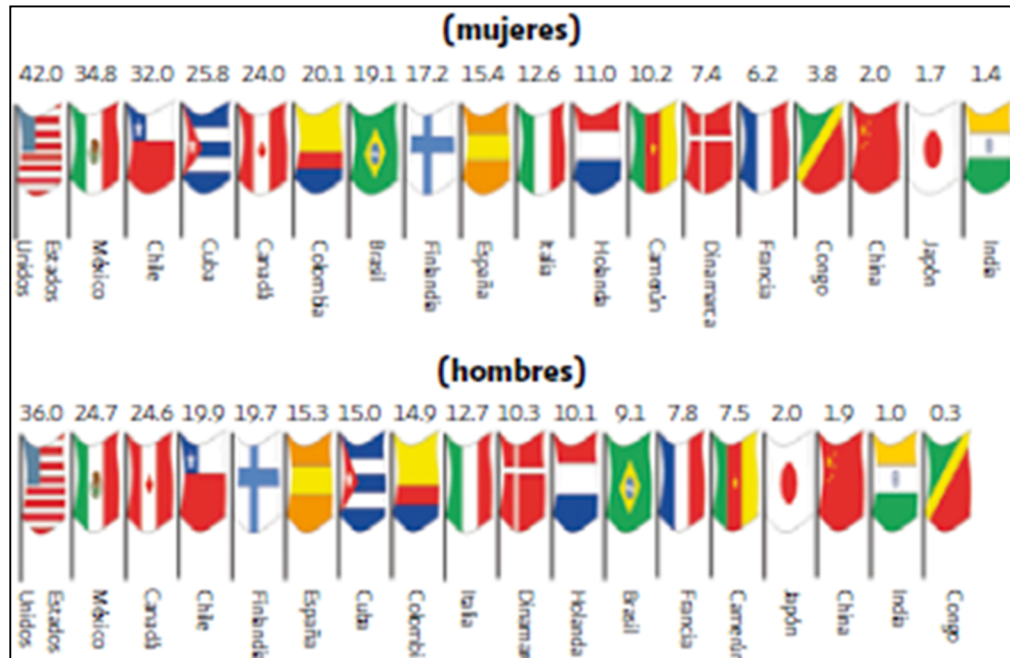
La obesidad es considerada como una enfermedad crónica cuyas características son la presencia de un exceso de grasa, que conlleva un aumento de peso. Actualmente, se considera este trastorno metabólico como el de mayor presencia en la población de economías desarrolladas. Tanto la obesidad como el sobrepeso se pueden considerar

acumulación anormal o excesiva de grasa considerada perjudicial para la salud. La Organización Mundial de la Salud establece que un índice de masa corporal de entre 18.5 a 24.9 kg/m² es normal, en tanto que un IMC entre 25 y 29.9 kg/m² se considera como sobrepeso y si este es superior a 30 kg/m², se clasificará como obesidad, el (IMC) Índice de Masa Corporal es una relación entre el peso y la talla en adultos, aunque este criterio no se puede generalizar, sólo se considera como una guía, debido a que no puede corresponder los mismos criterios de sobrepeso y obesidad para los distintos individuos. Para el caso de los niños, no se ha determinado un criterio aún, aunque para la Organización Mundial de la Salud para efectos de que puede ser perjudicial a partir de un IMC de 21. Por otra parte, para Barquera et al. (2010, p.18) “*el sobrepeso y la obesidad no son dos enfermedades distintas; se trata del mismo problema*”, como puede observarse en la Figura 2.3. y la Figura 2.4.

Figura 2.3. Prevalencia de un IMC>25 kg/m² en mayores de 15 años



Fuente: Barquera et al. (2010) citado de la O.M.S. (2006, p. 18).

Figura 2.4. Prevalencia de un IMC>30 kg/m² en mayores de 15 años

Fuente: Barquera et al. (2010) citado de la O.M.S. (2006, p. 18).

Se ha mencionado anteriormente, que la causa preponderante en la obesidad y el sobrepeso es un desequilibrio entre la ingesta y el gasto calórico, el incremento en la problemática es multifactorial, entre las variables se encuentran las modificaciones de los regímenes alimenticios, la presencia de alimentos hipercalóricos, con alto contenido de grasas y azúcares, y poca presencia de vitaminas, minerales y micronutrientes, así como la reducción en la actividad física, debido a la tendencia de trabajos sedentarios, el uso excesivo de medios de transporte y actividades recreativas sedentarias. La principal actividad sedentaria es ver televisión, y ésta tiene relación con la aparición e incremento de sobrepeso y obesidad, de acuerdo a Melendez (2008, p.55):

“Los mecanismos que explican la relación incluyen la reducción del tiempo dedicado a realizar actividades físicas, la sobrealimentación durante las horas frente al televisor junto con habituación oral, la interferencia con las señales de saciedad y la promoción de comerciales para consumo de productos con alta densidad energética. Se ha evidenciado que los niños modifican sus hábitos de alimentación en función de los anuncios comerciales.”

La presencia de obesidad y sobrepeso conlleva consecuencias en la salud, ya que genera un riesgo de enfermedades crónicas como las cardiovasculares que constituyen la principal causa de muerte en el mundo, entre las que se encuentran cardiopatías y accidentes vasculares cerebrales), otro padecimiento de alta presencia es la diabetes, que ya tiene la categoría de epidemia mundial de acuerdo a la OMS, de igual forma, los padecimientos como la artrosis y algunos cánceres como el de endometrio, mama y colon. Paradójicamente, países con ingresos bajos presentan también problemas de desnutrición y riesgos de enfermedades crónicas como sobrepeso y obesidad.

El sobrepeso está considerado hoy un problema de magnitudes epidemiológicas, debido a que está presente en un gran sector de la población, es el caso de México que ostenta el primer lugar en obesidad infantil. Los problemas asociados a la obesidad, ocasionan un gasto del 5% del presupuesto total en salud de ciertas economías, constituyéndose como un problema de salud pública. Es en Norteamérica, donde se tienen mayores índices de obesidad, en tanto que en países europeos la mayor presencia es en adultos mayores, es el caso de Alemania, que tiene un 51% de su población con sobrepeso.

Los países en desarrollo presentan particularmente, enfermedades infecciosas, subnutrición y un incremento de sobrepeso y obesidad, debido a una inadecuada nutrición desde el periodo prenatal. Tanto la obesidad, como el sobrepeso son evitables y reversibles, ya que se generan por una incorrecta nutrición, la recuperación se logra a través de una disminución en el consumo de calorías que proceden de las grasas y el uso preferentemente, de las insaturadas, incrementando la ingesta de frutas, verduras y fibra, como la de los granos integrales y, disminuyendo el consumo de azúcares. Aunado al problema de salud pública que representa el sobrepeso y la obesidad, se considera que

éstos representan un negocio interesante, debido a que el 20% de los ciudadanos de los países desarrollados se han sometido en su vida al menos a un régimen para adelgazar, adquiriendo todo tipo de productos para el logro de dicho fin.

Una dieta hipocalórica requiere ser variada, equilibrada, agradable y adaptada a las condiciones y estilo de vida de la persona, entre las recomendaciones nutricionales para elaborar una dieta para personas con sobrepeso y obesidad se encuentran las de consumir un mínimo de 100g de carbohidratos, proteínas para mantener la masa magra, un contenido mínimo de grasa, así como, vitaminas, minerales y fibra, que permite aumentar la saciedad y contribuye a evitar el estreñimiento, debido a que es difícil obtener la cantidad recomendada de fibra de 20 a 30 g/día, es necesario recurrir a suplementos como granos integrales y, por último se deben eliminar productos de alto valor calórico como helados o embutidos. El sobrepeso y la obesidad se han constituido como áreas de oportunidad para los negocios, ya que existe una demanda real de soluciones para el control y disminución de peso, a continuación se presentan los fundamentos de Mercadotecnia para identificar los principales elementos que nos permitan aprovechar dicha oportunidad de negocios.

2.3. Mercadotecnia

2.3.1. Conceptos básicos

En 1902, como resultado de las mejoras en las formas de producción, surge la necesidad de una distribución efectiva, con lo cual se genera una nueva disciplina, la mercadotecnia (Llamas, 2004), ésta es una función empresarial que busca la gestión de relaciones rentables con el cliente (Kotler y Armstrong, 2008), para la Asociación Americana de Marketing, la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios

para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales (Kerin, Berkowitz, Hartley, y Rudelius, 2003). La definición de Mercadotecnia para otros autores incluye distintos elementos, es el caso de Stanton, Walker y Etzel. (2004), quienes establece que la mercadotecnia, es un sistema total de actividades de negocios proyectadas para planear productos satisfactores de deseos, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Dos autores que generan una nueva definición son Kotler et al. (2008) para quienes la mercadotecnia es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos, para obtener valor de ellos a cambio, mientras que para Lerma y Márquez (2004), la mercadotecnia se ocupa fundamentalmente de llevar y/u operar con éxito un producto (bien, servicio, valor social, ideología, opción política, creencia, etc.), a un determinado mercado, a fin de satisfacer las necesidades y/o deseos de los posibles consumidores y/o usuarios al tiempo que se cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización, asegurándole su permanencia y crecimiento, para lo cual se promueve dichos productos en el mercado y en su caso se le asigna a éste un determinado precio.

Para que se considere que se está hablando de mercadotecnia, de acuerdo a Kerin et al. (2003), es necesario que se presenten cuatro elementos: 1. Dos o más partes con necesidades insatisfechas. 2. Deseos y capacidad de satisfacer esas necesidades. 3. Una forma de comunicación entre las partes. 4. Algo que intercambiar.

Por lo tanto, se definen algunos conceptos básicos usados en la mercadotecnia, el primero de estos es la necesidad, que se un estado de privación sentida; el deseo, que es la forma que adoptan las necesidades humanas conformadas por la cultura y la

personalidad individual; en tanto que, el producto es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo, el concepto producto incluye experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Para Urbina:

“Un producto se clasifica, de acuerdo a su vida de almacén, en duraderos y no duraderos o perecederos, de igual forma los productos de consumo, ya sea intermedio o final, se clasifican como: de conveniencia básicos (alimentos) o de conveniencia (por impulso), productos por comparación (homogéneos, como los vinos) o heterogéneos (muebles), productos adquiridos por especialidad (servicios médicos) y productos no buscados como (abogados y hospitales), otra clasificación es por bienes de consumo intermedio (industrial) y bienes de consumo final”. (2006, p. 17).

Otro concepto fundamental es la oferta de mercado, ésta es la combinación de productos ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo; la satisfacción del cliente, es la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas del cliente; el intercambio es el acto de obtener algo de alguien ofreciéndole algo a cambio; la transacción, es la medida del intercambio y, la calidad se define como la totalidad de las características de un producto o servicio que tienen que ver en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

El mercado, es el conjunto de compradores reales y potenciales que pueden realizar transacciones con un vendedor (Kotler, 2008). Las necesidades del mercado se atienden a través de intercambios; mientras que la demanda es la necesidad o deseo humano respaldado por el poder adquisitivo, existe una demanda satisfecha tanto por saturación o satisfecha no saturada; en relación a su necesidad existe la demanda de bienes sociales y naturalmente necesarios como vestido y vivienda y los no necesarios o de consumo suntuario como perfumes; de acuerdo a su temporalidad, se tiene la demanda continua como los alimentos, que se incrementa al crecer la población y los de demanda cíclica, como árboles de navidad; de acuerdo al destino se identifica la demanda de bienes finales y, de bienes intermedios o industriales que requieren algún

procesamiento para ser bienes de consumo final. Existen dos tipos de mercados, el de consumidores y el de negocios, la diferencia radica en que los consumidores finales adquieren los productos para su uso personal, mientras que el mercado de negocios adquiere los productos para alguna de las siguientes actividades: producir otros bienes o servicios, revender a otras empresas o personas o para realizar procesos dentro de la empresa, algunos ejemplos de mercados de negocios son el gubernamental y el internacional (Stanton et al., 2008).

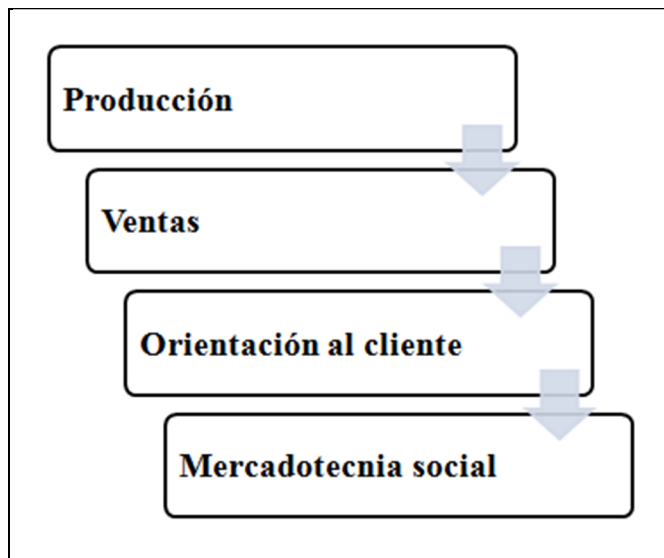
2.3.2. La dirección de mercadotecnia

La dirección de mercadotecnia es un área estratégica, cuyo propósito es identificar clientes potenciales y crear relaciones rentables con los mismos, diseña una estrategia de mercadotecnia orientada a los clientes a través de preguntas como: ¿a quién atiende? y ¿qué se aplica para ofrecerle el mejor producto/servicio?, la primera pregunta identifica el mercado meta y la segunda busca identificar la propuesta de valor ofrecida.

Históricamente, la dirección de mercadotecnia ha aplicado estrategias de mercadotecnia bajo cuatro enfoques: producción, ventas, mercadotecnia y mercadotecnia social, ésta última propone que la organización debe identificar y satisfacer las necesidades de sus consumidores en una forma que también satisfaga el bienestar social (Kerin et al., 2003). Al principio, la dirección de mercadotecnia aplicaba un enfoque de producción, debido a la poca oferta y gran demanda que existía, los consumidores adquirirían los bienes que se producían sin objetar diseño, calidad o precio; posteriormente se pasó al enfoque de ventas, donde se buscó realizar esfuerzos de promoción y venta a gran escala, a través del desarrollo de una fuerza de ventas que utilizaba particularmente la persuasión; otro enfoque fue el de orientación al cliente,

donde se enfocaba en conocer las necesidades y deseos de sus mercados objetivos y, ofrecer la satisfacción que buscan sus clientes de la mejor forma de lo que lo hacen los competidores; por último, el enfoque de mercadotecnia social, se sustenta en tres elementos, deseos de los clientes, requisitos de la empresa, e intereses a largo plazo de los clientes y de la sociedad, en este último enfoque se consideran términos como ecología, sustentabilidad y responsabilidad social, como se observa en la Figura 2.5. (Kotler, 2008).

Figura 2.5. Enfoques de la dirección de mercadotecnia

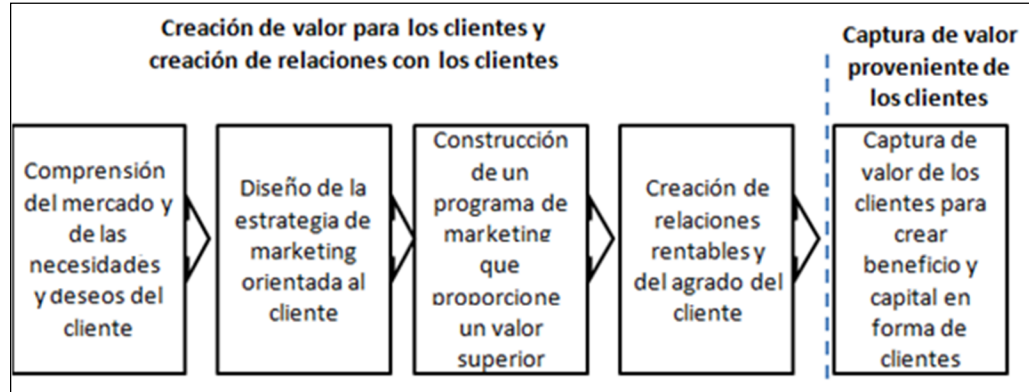


Fuente: elaboración propia basada en Kotler (2008).

2.3.3. El proceso de mercadotecnia

El proceso de mercadotecnia se divide en dos etapas y, consideran tanto la creación de valor para los clientes, como la captura de valor proveniente de los clientes como se aprecia en la Figura 2.6.

Figura 2.6. Etapas del proceso de mercadotecnia

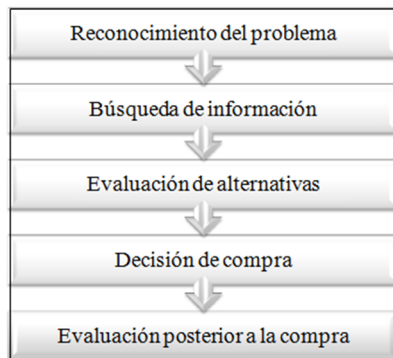


Fuente: Mercadotecnia (2008, p. 6).

2.3.4. El proceso de decisión del comprador

Con el propósito de obtener una mejor comprensión del mercado y de las necesidades y deseos del cliente, se debe conocer el proceso que sigue la toma de decisiones del consumidor, ya que éste analiza las acciones que las personas realizan para la compra y uso de un producto, dicho mecanismo incluye procesos mentales y sociales anteriores y posteriores a la compra, para lo cual se auxilia de las ciencias del comportamiento como la psicología, sociología e inclusive antropología, dicho proceso tiene las varias etapas como se aprecia en la Figura 2.7.

Figura 2.7. Proceso de decisión del comprador



Fuente: Kotler et al. (2008, p. 184).

La primera etapa se conoce como reconocimiento del problema y consiste en la percepción de una necesidad o deseo, dicha etapa puede ser detonada por la publicidad, que busca crear conciencia de la carencia de un satisfactor.

La segunda etapa consiste en la búsqueda de información o de valor, existen varias fuentes de información, la primera es la memoria, debido a que se recurre recuerdos que ya se tenga sobre el producto, respecto a las fuentes externas, éstas pueden ser fuentes personales, como familiares y amigos que tienen una alta confiabilidad por parte del consumidor, otras fuentes son las públicas, como organización que evalúan los productos, la tercera fuente es la que determina la empresa como la fuerza de ventas, publicidad, entre otras.

La etapa de la evaluación de alternativas se refiere a la evaluación en búsqueda de valor que tiene que ver con lineamientos para usarlos en la compra, proporcionar nombres de marcas y generar percepciones del valor en el consumidor, esto se refiere a contar con criterios de evaluación por parte del consumidor como atributos objetivos, características física y técnicas, rapidez de localización y, atributos subjetivos como marca.

La decisión de compra, tiene que ver con la adquisición de valor; existen dos criterios a considerar el dónde comprar y el cuándo comprar, por lo cual, en este punto se tienen dos elementos a evaluar: la intención de compra y la decisión de compra, debido a que existen factores situacionales, un ejemplo es acudir a un lugar y encontrar el establecimiento cerrado, lo que modifica la intención de compra, generando una decisión de compra distinta.

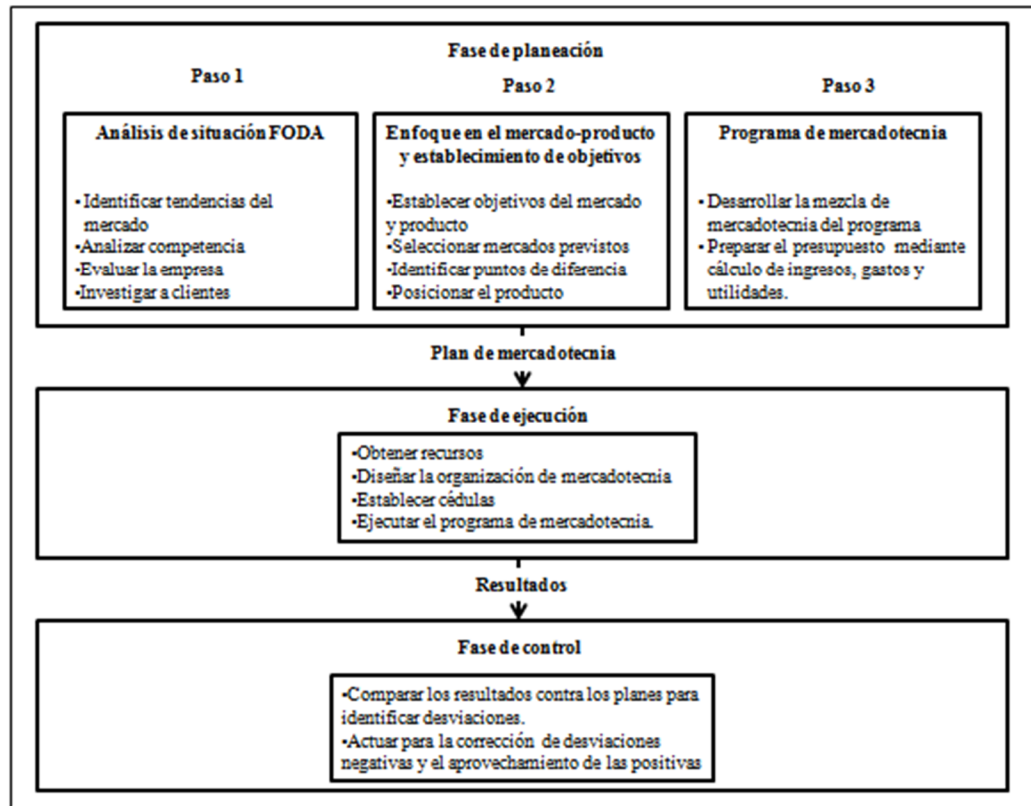
Por último el comportamiento postcompra, se refiere al valor de consumo o uso, es aquí cuando el consumidor posteriormente a la compra y/o uso puede generar una satisfacción o insatisfacción.

2.3.5. Planeación estratégica

El plan estratégico de una empresa determina la misión y los objetivos de ésta, posteriormente se elabora el plan de mercadotecnia, que se define como el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las aportaciones del contexto de mercadotecnia y, lo integran las actividades de mercadotecnia de una organización que establece en un periodo determinado. Se puede mencionar que la diferencia entre un plan de negocios y un plan de mercadotecnia es que el primero es un mapa de toda la organización, mientras el segundo puede representar hasta el 70% del plan de negocios (Kerin, 2003). El plan de mercadotecnia para Kotler et al. (2008), determina su propia misión, objetivos y diseño de la cartera de negocios, entendiendo como cartera de negocios, el conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa.

Aunque no existe un plan de mercadotecnia genérico para todas las organizaciones, Kerin et al. (2003) proponen considerar el mercado al que va dirigido, el propósito que persigue, el tamaño de la empresa, el giro, inclusive, el periodo de tiempo para el que se prepara el plan, que puede ser de uno a cinco años, como se puede ver en la Figura 2.8.

Figura 2.8. Esquema del plan de mercadotecnia estratégico



Fuente: Kerin et al. (2003, p.50).

Fase de planeación

La primera fase de la planeación es el análisis de la situación e identificar la posición pasada y actual de la empresa y hacia donde se pretende dirigirla a través de los planes de la organización y del análisis de las tendencias del entorno, que impactan en su desarrollo. El proceso inicia con un análisis FODA, que es la evaluación de los factores internos y externos de la organización en este caso, el término es un acrónimo de los conceptos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este análisis también puede aplicarse a unidades de negocios e inclusive a productos específicos, se consideran que las fortalezas y debilidades son internas, mientras las amenazas y oportunidades son externas de acuerdo a la Tabla 2.2.

Tabla 2.2.

Análisis FODA

| | | |
|-----------------|--|--|
| | Fortalezas | Debilidades |
| Internos | Capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos | Lineamientos internos que pueden interferir con la capacidad de la organización para lograr sus objetivos |
| | Oportunidades | Análisis de situación FODA |
| Externos | Factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor. | Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa. |
| | Positivos | Negativos |

Fuente: Kotler et al. (2008 p. 64).

En esta etapa se debe considerar la evaluación del entorno, que consiste en el proceso de obtención continua de información sobre los eventos que ocurren fuera de la organización para identificar e interpretar posibles tendencias (Kerin et al., 2003).

Dicho entorno tiene dos componentes, el microentorno y el macroentorno, el primero se compone de agentes cercanos a la empresa que afectan su capacidad de atender a sus clientes como los proveedores, intermediarios, competidores entre otros; el segundo se refiere a las fuerzas generales que afectan al microentorno como las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reglamentarias. Las fuerzas sociales consideran los cambios demográficos como edad, género (que evalúa los cambios de roles en los géneros), ocupación, estilo de vida (que proyecta un mayor interés por la condición física y la salud y que, busca contar con bienes o servicios que optimicen tiempo, debido al incremento de las jornadas laborales); las fuerzas culturales (cabe

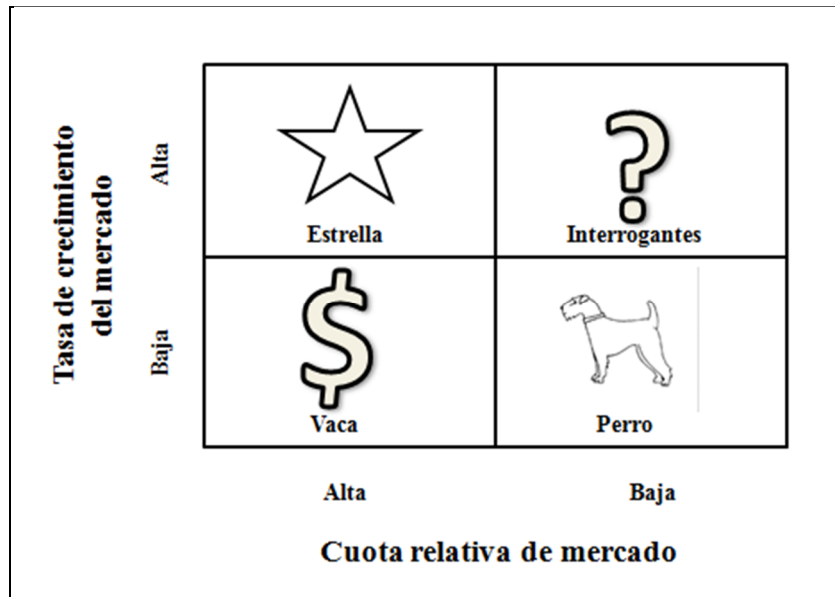
mencionar que existe un cambio en la conciencia ambiental) Stanton et al. (2004); las fuerzas económicas que incluyen condiciones macroeconómicas y nivel de ingresos del consumidor; las fuerzas tecnológicas (que incluyen cambios tecnológicos y efecto de la en tecnología en el valor para el cliente); las fuerzas competitivas y las fuerzas reglamentarias que se refiere a leyes que protegen la competencia y las acciones de la mezcla de mercadotecnia, asimismo, las fuerzas reglamentarias son un elemento de autorregulación que puede establecer la misma industria al emitir políticas sobre lineamientos específicos para las empresas de su giro industrial.

Para la evaluación del entorno se requiere contar con un sistema de información de mercadotecnia que le permite recopilar datos sobre el entorno, para adaptar sus estrategias a la satisfacción del cliente y a la identificación de las nuevas oportunidades del mercado además de contar con elementos para la toma de decisiones precisa y oportuna. El sistema de información de mercadotecnia utiliza tres herramientas principalmente, las bases de datos internas, la inteligencia de mercadotecnia, que es la recopilación y análisis sistemático de información de los clientes, la competencia y el entorno, lo que permite prever las acciones de la competencia y tomar decisiones al respecto y, por último, la investigación comercial, que es el proceso sistemático de recolección y análisis de una situación de mercadotecnia que enfrenta la empresa, lo que permite identificar la satisfacción del cliente, cuota de mercado, eficiencia en fijación de precios, distribución, entre otros, para Kotler et al. (2008), las etapas del proceso de investigación comercial son: a) Definición del problema y de los objetivos de la investigación, b) Desarrollo del plan de investigación para recopilar la información, c) Implementación del plan de investigación (recopilación y análisis de datos) y d) Implementación e informe sobre los resultados.

El siguiente paso consiste en el enfoque en el mercado-producto y establecimiento de objetivos alcanzables para un mercado o producto definido, estableciendo un segmento de mercado al cual atender. Respecto a este enfoque, se deben considerar que los productos se integran en una cartera o portafolio de productos y, que un producto o un grupo de productos se conoce como unidad estratégica de negocios, considerando que cada una de estas unidades cuenta con una misión y objetivos propios que requiere una planificación independiente del resto de las unidades de la organización.

A continuación se presentan las dos formas más utilizadas para realizar un análisis de cartera, una de ellas es la matriz de crecimiento-cuota de mercado BCG, debe su nombre a la empresa de consultoría administrativa que la diseñó, el Boston Consulting Group y la matriz de expansión del producto/mercado. La matriz de crecimiento-cuota de mercado BCG que se observa en la Tabla 2.3, Kotler et al. (2008), evalúa las unidades estratégicas de negocios de la empresa y, en ocasiones a sus principales productos, en función de la tasa de crecimiento de su mercado y de la cuota de mercado relativa, aquí las unidades estratégicas de negocios se clasifican como estrellas, vacas, interrogantes y perros. El producto se puede clasificar de acuerdo a la matriz de crecimiento-penetración del Boston Consulting Group como vaca de efectivo, es decir, de crecimiento lento pero gran penetración.

Tabla 2.3.

Matriz BCG

Fuente: Kotler et al. (2008, p.47).

Existe otra matriz, la de expansión del producto/mercado que es un instrumento de planificación de carteras de negocios que identifica oportunidades de crecimiento para la empresa, mediante la penetración de mercados, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados o la diversificación. A continuación se explican las estrategias de crecimiento de la empresa de esta matriz, la de penetración del mercado se basa en el incremento de las ventas de los productos actuales en los segmentos existentes sin alterar el producto; la estrategia de desarrollo del mercado, soporta su crecimiento mediante la identificación y el desarrollo den nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la empresa; la estrategia de desarrollo del producto utiliza una oferta de productos nuevos o modificados en sus segmentos actuales y por último, la estrategia de diversificación crea o adquiere negocios fuera de los productos y mercados actuales (Kotler, 2008), como se observa en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4

Matriz de expansión del producto/mercado

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | Productos existentes | Productos nuevos |
| Mercados existentes | Estrategias de penetración del mercado | Estrategias de desarrollo del producto |
| Mercados nuevos | Estrategias de desarrollo del mercado | Estrategias de diversificación |

Fuente: Kotler et al. (2008, p.51).

2.3.6. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite identificar a los clientes, a través de la división del mercado en grupos con características particulares en cuanto a sus necesidades y deseos. Existen varias formas de segmentar el mercado como geográfica, demográfica, psicográfica y en función del comportamiento. La segmentación geográfica que se refiere a dividir el mercado en unidades geográficas como países, ciudades, etc., considerando que para cada región se tienen necesidades y deseos particulares o, que se tienen regiones con las mismas características.

La segmentación demográfica permite fraccionar el mercado de acuerdo a variables como edad, género, ciclo de vida, raza, religión e ingresos, es en esta segmentación donde se han dado cambios importantes como el diseño de productos dirigidos a personas que desean prolongar el periodo de juventud y, es que la edad no es suficiente para determinar un segmento, puesto que el rol inicial de padres lo pueden asumir desde adolescentes hasta personas mayores de cuarenta años; de igual forma el

concepto de género ha generado cambios en la oferta respecto a productos exclusivos para hombres y adaptándolos a las mujeres como servicios financieros o, tintes para el cabello dirigidos al segmento masculino.

La segmentación psicográfica se refiere a la división del mercado de acuerdo al estilo de vida, clase social o características de la personalidad. Las empresas buscan que el cliente se identifique con un producto que refleja un estilo de vida, o, inclusive, productos como los perfumes, se presentan al cliente con elementos aspiracionales en cuanto a status. La segmentación en función del comportamiento tiene una amplia división, incluyendo elementos como conocimientos, actitudes, usos, entre otros. En esta segmentación se consideran factores situacionales respecto a la compra de los clientes y que contestan las siguientes preguntas ¿qué compran? ¿donde compran? ¿cómo compran? También se identifican criterios como el momento de uso del producto o servicio como la hora del desayuno, la celebración de festividades como la navidad, o la programación de periodos vacacionales, etc.; se analizan también, los beneficios buscados como aspecto, salud, desempeño; otro criterio es por frecuencia de uso, como usuarios esporádicos o habituales; o por el grado de lealtad a la marca o al producto.

Por lo cual se concluye que el segmento de mercado es el conjunto de clientes que se comportan de manera similar ante los estímulos de la mercadotecnia, permitiendo a la empresa obtener mayores ventajas y resultados en la aplicación de sus estrategias, a partir de lo cual se determina el mercado objetivo al que se va a atender.

2.3.7. Ventaja competitiva

El paso posterior se refiere a identificar puntos de diferencia o establecer una ventaja competitiva, aunque en la estrategia de mercadotecnia es primordial conocer al cliente,

es evidente que también se debe conocer a la competencia y ofrecer al cliente un valor superior al que ofrecen los competidores, esto se denomina como la ventaja competitiva; esta superioridad sobre la competencia, de acuerdo a Porter, se puede obtener con la aplicación de tres estrategias básicas de posicionamiento competitivo, que son liderazgo en costos, diferenciación y especialización

La estrategia de liderazgo en costos se refiere a mantener costos reducidos de producción para poder ofrecer precios bajos y lograr una participación mayor del mercado. La estrategia de diferenciación busca crear una productos, líneas de productos y programa de mercadotecnia muy diferenciado que permita proyectar una imagen del líder en esa clase de industria (Kotler, 2008), la última estrategia es la de especialización, en esta la estrategia se basa en atender de manera sobresaliente a pocos segmentos y no de manera deficiente a todo el mercado.

Existe un planteamiento reciente de Treacy y Wiersema que ofrecen nuevas clasificaciones de estrategias competitivas, ellos proponen que se pueden obtener posiciones de liderazgo proporcionando un valor superior a sus clientes, aplicando tres estrategias conocidas como disciplinas de valor y que son excelencia operativa, intimidad con el cliente y liderazgo en producto.

La excelencia operativa permite el liderazgo en precio y comodidad, se esfuerza por reducir los costos y crear un sistema de provisión de valor, ofreciendo menor precio y mayor facilidad de acceso a los bienes. La intimidad con el cliente proporciona un valor superior a través de la segmentación precisa de sus mercados y adecuando los bienes a las necesidades de los clientes objetivo, debido a la estrecha relación y amplio conocimiento de los clientes permite identificar las necesidades particulares del cliente, buscan crear y desarrollar la lealtad del cliente a largo plazo. El liderazgo en producto a

través de la oferta de productos y servicios innovadores, con apertura a ideas innovadoras sobre soluciones a problemas.

A continuación se considera el concepto de valor, debido a que el cliente compra por la percepción de valor que tiene de un producto, y éste se define como la diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer o utilizar un producto y los costos de obtener dicho producto, la creación de valor es un proceso continuo por el entorno cambiante actual; existen dos términos que son el valor de uso y valor de cambio, el primero lo establece la persona y es independiente al precio, el segundo es determinado por el precio. En base a lo anteriormente expuesto, crear valor, se convierte en el principal objetivo de la estrategia de mercadotecnia y es a través de esto, que se establecen relaciones fuertes y de largo plazo, con gran rentabilidad.

Una empresa es similar a una cadena y sus departamentos equivalen a los eslabones de ésta, por lo cual un concepto fundamental en mercadotecnia es el de Cadena de valor, que es la serie de departamentos que realizan actividades creadoras de valor para diseñar, producir, comercializar, promover y respaldar los productos de una empresa (Kotler, 2008).

Posteriormente a la elección del segmento de mercado al que se van a dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia, se debe determinar el lugar que se quiere ocupar en la mente del cliente, este término se conoce como posicionamiento. Los dos primeros pasos de la primera fase del programa de mercadotecnia se refieren al qué y al quien, el siguiente paso se refiere al cómo preparar la mezcla de mercadotecnia y su presupuesto.

2.3.8. Mezcla de mercadotecnia

Debido a que el programa de mercadotecnia tiene como objetivo crear y mantener relaciones con los clientes. Para transformar la estrategia en acción, la mercadotecnia utiliza una mezcla, que es el conjunto de herramientas de mercadotecnia, cuyos componentes son: el producto (que satisface la necesidad), precio (el valor que se intercambia por el producto), plaza (que es el medio para hacer llegar el producto al cliente y promoción (que es la forma de comunicación entre empresa y clientes) Kerin et al. (2003); esta mezcla de mercadotecnia consiste, por lo tanto, en factores controlables que permiten a la dirección de mercadotecnia elaborar un programa de mercadotecnia cohesivo para llegar al consumidor como se aprecia en la Tabla 2.5. Mezcla de mercadotecnia.

Tabla 2.5.

Mezcla de mercadotecnia

| Producto | Precio | Promoción | Plaza |
|--|--|--|--|
| Variedad Calidad Diseño Características Nombre de la marca Empaque Servicios | Lista de precios Descuentos Concesiones Periodo de pago Condiciones de crédito | Publicidad Venta personal Promociones de ventas Relaciones públicas | Establecimientos Canales Cobertura Transporte Nivel de Existencias |

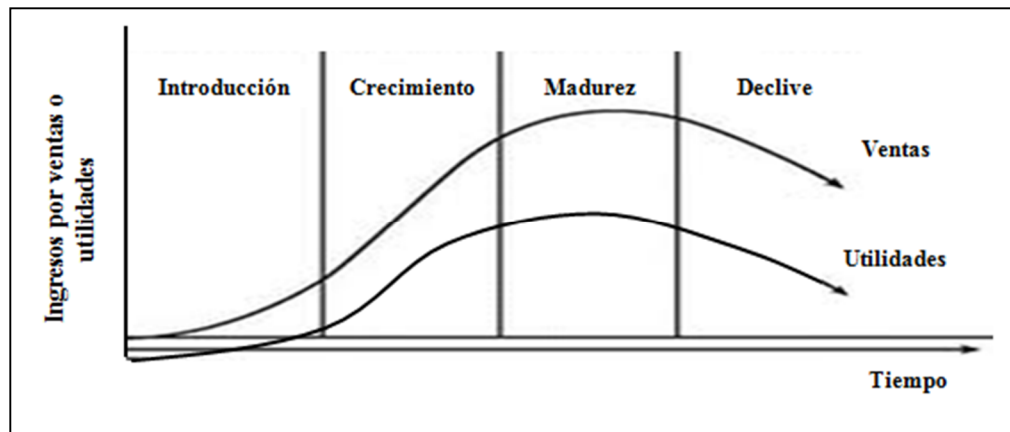
Fuente: Kotler et al. (2008, p.61).

El primer elemento de la mezcla de mercadotecnia es el producto, que se define como conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable y se distingue por un nombre genérico o descriptivo (Stanton et al., 2004). Existen dos tipos

de producto el de consumo y el de negocios, el primero se utiliza para el consumo en los hogares, el segundo se aplica para la reventa, como insumo para la fabricación de otros productos o para la prestación de un servicio.

Un término a considerar es el ciclo de vida del producto y que se refiere a la demanda agregada de un producto en un periodo de tiempo largo y, consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. El ciclo de vida de un producto generalmente se grafica a partir del volumen de la demanda en el tiempo, existen variaciones en los ciclos de vida de acuerdo a los productos lo que se aprecia en la Figura 2.9. Ciclo de vida del producto.

Figura 2.9. Ciclo de vida del producto



Fuente: Kerin et al. (2003, p.329).

Para Stanton et al. (2009), el precio es la cantidad de dinero para comprar un bien. Así mismo, los elementos a considerar para el establecimiento del precio son entre otros, el producto, los servicios complementarios y los beneficios percibidos por el cliente. Entre los objetivos de la asignación de precio se encuentran la búsqueda de una utilidad, o su maximización, incrementar el volumen de ventas o conservar la participación en el mercado, e inclusive, establecer una posición frente a la competencia.

La plaza se refiere a la distribución de un producto, es decir, hacerlo llegar al mercado objetivo. Por lo cual se define como canal de distribución al conjunto de personas u organizaciones que participa en la transmisión de la propiedad de un producto. Los distribuidores o intermediarios, son las personas que participan en la distribución, entre ellos se encuentran los mayoristas, agentes, revendedores, detallistas o minoristas. La distribución es una función de la empresa y, permite aportar apoyo para la transmisión de la propiedad de un producto, aunque, aún sin intermediarios en el sistema, existen actividades inherentes al traslado de la mercancía. Así mismo, los productores y revendedores buscan disminuir los inventarios mediante la administración de la cadena de abastecimiento, que se define como:

“un conjunto de programas que se emprenden para aumentar la eficiencia del canal de distribución, que mueve los productos desde las instalaciones del productor hasta el usuario final, el sistema de control de inventarios justo tiempo (JIT, de just in time) es ejemplo de este sistema de administración de inventarios.” Weitz et al. (2005. p. 113).

La promoción se refiere a las actividades que realiza una empresa para informar, persuadir o hacerse presente la mente del mercado objetivo. La comunicación integral de mercadotecnia permite la aplicación del proceso administrativo a la persuasión del público interno o externo. La mezcla de promoción incluye las ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una empresa. Para establecer las estrategias de la mezcla de mercadotecnia se consideran cinco elementos, éstos son el auditorio meta, objetivos de las actividades de promoción, características del producto, etapa del ciclo de vida del producto y monto disponible para la promoción. (Stanton et al., 2009).

La fase de ejecución se refiere a llevar a cabo el plan, sus elementos son 1) obtención de recursos; 2) diseño de la organización de mercadotecnia; 3) elaboración de

cédulas, y 4) ejecución real del programa de mercadotecnia diseñado en la fase de planeación. La obtención de recursos es variable de acuerdo al producto o servicio, etapa del ciclo de vida y estrategia genérica que se determine, en segundo lugar se requiere una estrategia que permite alcanzar los planes de mercadotecnia como área de investigación de operaciones, de planeación de productos, de ventas, de publicidad y promoción entre otros. Posteriormente se deben crear células o documentar acciones a realizar y por último, la aplicación de un programa de mercadotecnia, en base a un objetivo de mercadotecnia, identificando un mercado específico y las decisiones operativas detalladas conocidas como tácticas o estrategias de mercadotecnia. (Kerin et al., 2003).

2.3.9. Nuevos elementos en la mercadotecnia.

Dados los cambios en el mercado, la mercadotecnia tiene nuevas tendencias y fuerzas que impactan como las telecomunicaciones y la era digital, particularmente el internet, al ser una red informática, ha permitido redefinir el concepto de mercado tradicional e ingresando conceptos como comercio electrónico, estos recursos han ejercido una presión sobre la integración global, y ha impactando en las relaciones comerciales, generando un enfoque global de los negocios, pero a su vez considerando una conciencia social que busca asumir una responsabilidad social y ética de las acciones realizadas que impacten en acciones para el cuidado del medio ambiente, lo que impone medidas a seguir, que se generan a partir de las exigencias organizadas de los consumidores.

El concepto de ética es fundamental para la mercadotecnia, entendiéndose como los valores y principios morales que rigen las acciones y decisiones de los individuos

grupos, y que sirven como lineamientos sobre cómo actuar de manera correcta y justa frente a disyuntivas morales. (Kerin et al., 2003). Hay varias razones para considerar actualmente, la ética en el desarrollo de los negocios como la presión de la sociedad con un sistema de valores diversos y un poder de juzgar públicamente las decisiones de negocios que no correspondan a un comportamiento ético.

El término responsabilidad social se refiere a que las organizaciones son integrantes de la sociedad y deben responder de sus acciones ante dicha sociedad. La responsabilidad social tiene tres conceptos: responsabilidad de obtener ganancias en cuanto a “optimizar las utilidades para sus propietarios o accionistas, responsabilidad hacia los grupos de interés como clientes, proveedores, distribuidores, entre otros y la responsabilidad social (propriadamente dicha) que es la obligación que las organizaciones tienen con: 1) la preservación del entorno y 2) el público en general, esto ha generado con el mercadotecnia verde que se refiere a acciones de mercadotecnia que buscan producir, promover y comercializar bienes que no impacten negativamente en el ambiente. Por último, las empresas sin fines de lucro, que han incorporado la mercadotecnia a sus acciones para atraer miembros e incrementar donaciones.

En relación al comercio internacional y la mercadotecnia internacional, se ve como un área de oportunidad, por lo tanto, se tocan los fundamentos más importantes de la mercadotecnia internacional, debido a que se busca la internacionalización de dicho producto.

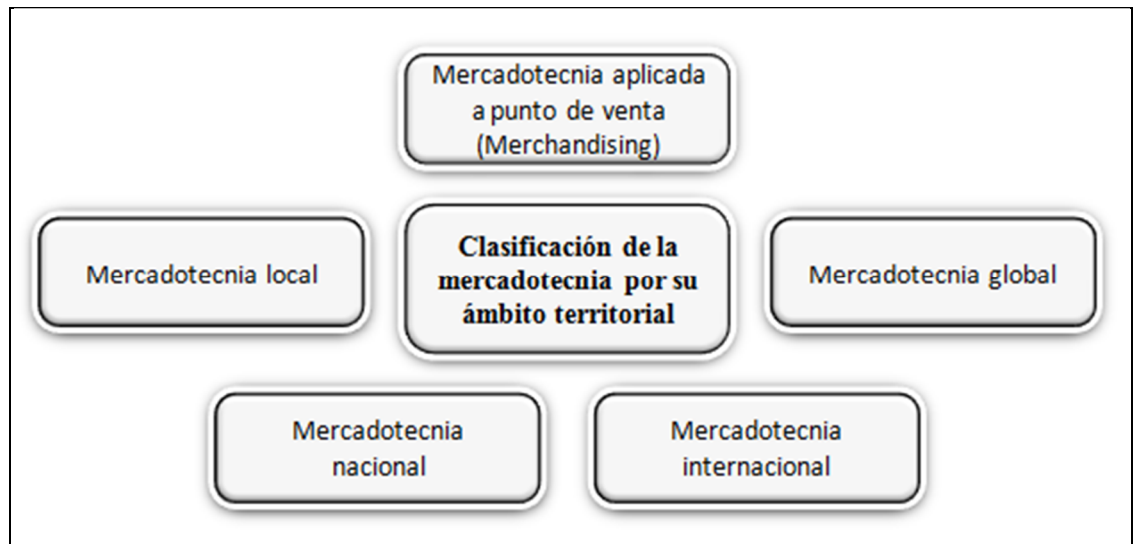
2.4. Mercadotecnia internacional

De acuerdo a lo anteriormente visto, la mercadotecnia es fundamental en el proceso de la internacionalización del proyecto, particularmente por la intención de incursionar en el

mercado norteamericano para analizar la demanda de dichos productos. La mercadotecnia internacional utiliza los fundamentos de la mercadotecnia para promover y gestionar el intercambio de productos entre clientes y vendedores de varios países.

Por su aplicación territorial, la mercadotecnia se clasifica en cinco niveles, de acuerdo a la Figura 2.10.

Figura 2.10. Clasificación de la mercadotecnia por su ámbito territorial



Fuente: Lerma et al. (2010, p.5).

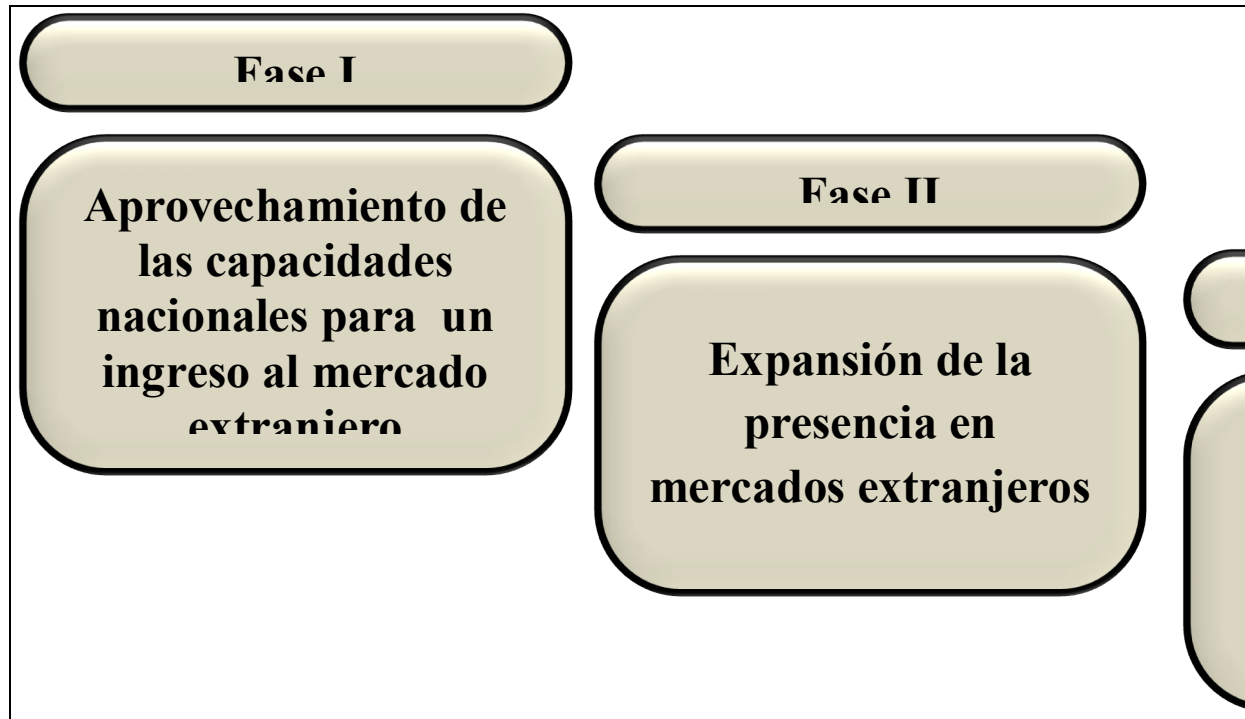
La diferencia entre éstos dos últimos es que el primero aplica a las relaciones entre dos países, y el segundo, implica cualquier producto en cualquier mercado.

La mercadotecnia internacional:

“es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingresos, ganancias, servicios ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia” Lerma et al. (2004, p.2).

El término mercadotecnia global fue desarrollado en los años ochentas por Theodore Levin, la Figura 2.11., se observa la evolución del mercadotecnia global y la culminación del proceso de expansión e ingreso al mercado internacional.

Figura 2.11. Evolución de la mercadotecnia global



Fuente: CZinkota (2008, p.189).

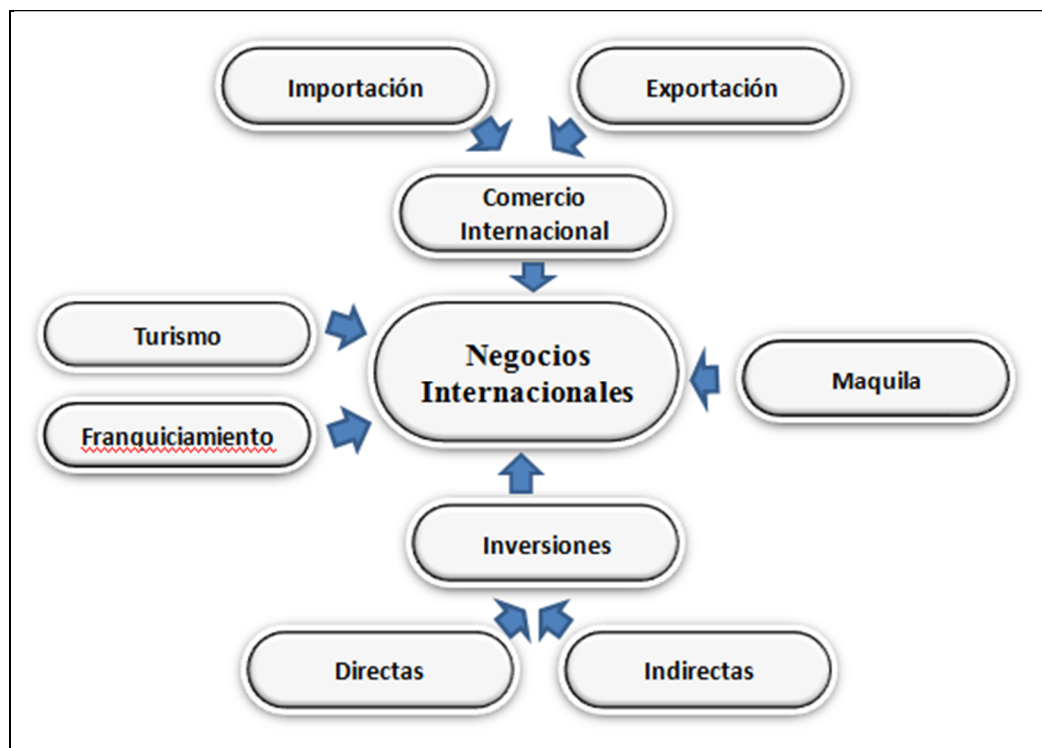
El término negocio significa negación del ocio, y se refiere a desarrollar una actividad para obtener un beneficio, por lo cual si dicha acción se realiza en otros países, se entiende como negocios internacionales. Las estrategias internacionales obedecen a razones como extender el ciclo de vida del producto, obtener recursos estratégicos o mano de obra barata. Particularmente las estrategias internacionales buscan cuatro elementos: un mayor mercado, rendimientos sobre inversión, economías de escala y las ventajas de ubicación. Las estrategias de internacionalización se basan en ventajas que se indican en el modelo de Porter que son las condiciones de la demanda, las industrias

relacionadas y de apoyo, los patrones de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad. Las estrategias corporativas internacionales son la competencia multinacional que descentraliza tanto las decisiones estratégicas como las de operación. Hitt (2007, p. 257).

Para algunas empresas el mercado al que se dirigen consiste en sólo algunas regiones del mundo, enfocando sus conocimientos en dicho mercado y en aspectos como la cultura de dicha región y particularmente, los recursos disponibles.

Los negocios internacionales tienen categoría que se citan en la Figura 2.12.:

Figura 2.12. Elementos relacionados con los negocios internacionales

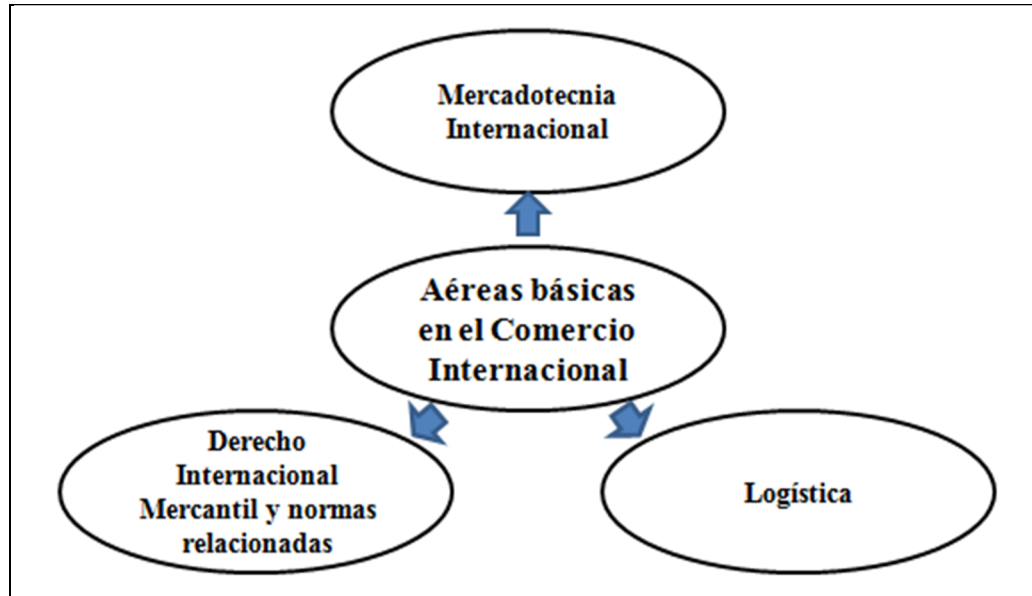


Fuente: Lerma et al. (2010, p.7).

El concepto de comercio internacional, implica la exportación y la importación, que es la venta de productos del país a clientes de otros países, mientras que la segunda corresponde a la compra de bienes procedentes de otros países.

Los tres elementos fundamentales del comercio internacional se muestran en la Figura 2.13.

Figura 2.13. Áreas básicas en el Comercio Internacional



Fuente: Lerma et al. (2010, p 9).

La mezcla de mercadotecnia, es una herramienta de la mercadotecnia internacional, y sus elementos se pueden observar en la Tabla 2.6.

Tabla 2. 6.

Mezcla de mercadotecnia internacional

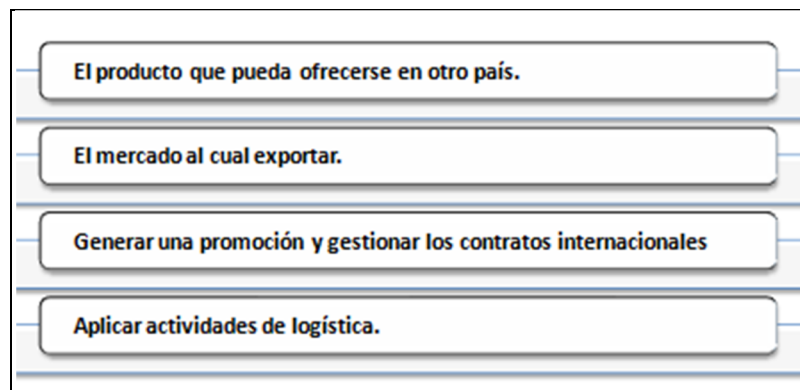
| Producto | Mercado | Precio | Promoción |
|--|---|---|---|
| <p>¿Qué vender, adaptar o estandarizar? ¿Cuáles deben ser las características del producto y/o servicio?</p> | <p>¿Cuál deberá ser el mercado? ¿Cómo es el consumidor? ¿Cómo distribuir los productos? ¿Cuál y cómo es la competencia?</p> | <p>¿A qué precio se deberá vender? ¿Cuáles son las responsabilidades y derechos de los compradores y de los vendedores?</p> | <p>¿Cómo dar a conocer el producto? ¿Cómo vender? ¿Cómo incentivar la compra?</p> |

Fuente: Lerma et al. (2010, p. 15).

El segundo elemento es el derecho internacional y se refiere a las responsabilidades que asumen vendedor y comprador en las operaciones internacionales; en cuanto a la logística, ésta se relaciona con cuatro elementos: los transportes, los seguros, los trámites durante el traslado del producto y los procedimientos para el pago de mercancía que se utilizan en el comercio internacional.

El comercio internacional ha tenido un avance en los últimos tiempos, particularmente influenciado por la globalización, que ha incentivado la participación de las empresas en un mercado global, impactando favorablemente en los consumidores al acceder a bienes de mayor valor, a precios competitivos, además el comercio mundial ha generado una interconexión de vínculos globales que integran a todos los actores como empresas, individuos y estados. La exportación incluye cuatro elementos estratégicos como se observa en la Figura 2.14.:

Figura 2.14. Elementos estratégicos de la exportación



Fuente: elaboración propia basada en Kotler (2008).

La globalización considera la producción, venta, compra e inversión en los países con mayores ventajas, independientemente del sitio donde se encuentre. Existen dos elementos fundamentales a considerar que son la ventaja comparativa y competitiva, la primera está determinada por la existencia de recursos naturales y la variedad del

quehacer humano, en tanto, la ventaja competitiva se generan a través del uso de la tecnología, la actividad laboral e intelectual del individuo. La globalización también propone orientar los negocios bajo un principio de que las economías tienen mayor similitud y que las diferencias, inclusive en algunos productos ya no existen, por lo cual las economías deben aprovechar esto para globalizar sus estrategias internacionales e incrementar su competitividad, ante el riesgo de no seguir operando.

El análisis de la competitividad es la aplicación de procedimientos para comparar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la competencia y como se pueden implementar y aplicar estrategias competitivas, dicho análisis comprende seis aspectos como la producción en cuanto a capacidad y flexibilidad, producto esencial y ampliado, perfil de competitividad, en cuanto a ventajas y desventajas, sistemas de comercialización, promoción y servicios durante la venta y postventa.

Las organizaciones deben evolucionar de estrategias específicas para cada país a una estrategia global. Algunos elementos que impulsan la globalización son los factores de mercado como la similitud de los consumidores de varias regiones tal es el caso de América del Norte, Europa y la Región Asia-Pacífico; otro factor a considerar son los costos, es decir, debido a que en sólo país es improbable que se alcancen todas la economías de escala de todos los materiales y procesos presentes en un mismo producto.

Los cambios en las corrientes filosóficas y económicas han generado la orientación a la libre empresa y la búsqueda de beneficios como el lucro, lo que ha impactado en las actividades humanas, limitando la participación del estado y promoviendo un libre tránsito de mercancías, incluyendo recursos financieros y tecnológicos entre las naciones, lo que ha generado un nivel de integración económica,

que están presentes en instituciones y acuerdos de carácter bilateral o multilateral como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

El impacto de la integración económica ha sido más visible a partir de la Segunda Guerra Mundial y son varias las formas de cooperación económica entre las naciones, esto se refieren a la formalidad en la integración, lo que ha generado la conformación de bloques comerciales, tan importantes como la Unión Europea, con una integración de Estado-nación, se puede concluir, que el crecimiento económico, es el principal objetivo de la integración económica.

Los niveles de integración económica se detallan a continuación:

Área de libre comercio, esta modalidad es la que presenta menores restricciones, donde las barreras comerciales entre los estados afiliados se eliminan, también impactan las decisiones en las políticas comerciales que permitan el fomento a la inversión extranjera. La unión aduanera se refiere a la aplicación de una política arancelaria común para los países no miembros, es decir, se determina un arancel común a la importación a cualquiera de los países miembros. El mercado común incluye además del libre tránsito de mercancías y el establecimiento de políticas arancelarias comunes, el libre tránsito entre miembros, así como capitales y tecnología, lo que impacta en un crecimiento económico.

La unión económica, según cita Czinkota (2008):

“requiere la integración de políticas económicas, además del libre movimiento de bienes, servicios y factores de producción a través de las fronteras. Esto incluye políticas monetarias, contribuciones y el uso de una moneda común. Lo que implica la cesión de soberanía a una institución con jurisdicción sobre la comunidad como el Parlamento Europeo, para el caso de la Unión Europea” (p. 104).

La globalización genera ventajas y desventajas, entre las primeras se encuentran el acceso a economías de escala en producción y distribución, el incremento en calidad económica de vida, el acceso a tecnologías y el desarrollo de recursos humanos, entre las desventajas se pueden considerar la vulnerabilidad ante la presencia de empresas más capaces y menores márgenes de utilidad, por citar algunos casos.

Respecto a la integración de América del Norte, ésta es básicamente económica, no política, dicha integración da comienzo con la firma de un tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá, llamado Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá, suscrito en 1988. En 1994, entró en vigor el acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá con una población combinada de 430 millones de habitantes. Los tres países buscan la promoción del comercio en base a la eliminación de aranceles.

Otra consecuencia de la globalización se refiere al inminente impacto del mercado internacional en la economía local, por lo cual las políticas nacionales han tenido que considerar elementos como la fijación de tasas de interés en su modelo económico, debido a que una baja tasa de interés puede asumirse como una medida política para beneficiar al mercado local, pero generar una salida de capitales a otras naciones que ofrecen mejores rendimientos, lo que generaría condiciones económicas insostenibles para un estado.

Con el propósito de genera un impacto en la economía local y restringir los efectos de la globalización, los estados generan barreras como aplicación de aranceles, cuotas y otras regulaciones para el acceso de mercancías, pero dichas acciones son restringidas particularmente por instituciones como la OMC.

La mercadotecnia estratégica, para Czinkota (2008) se refiere “*a la actividad de la área de mercadotecnia, que consiste en planear y ejecutar programas que aseguren a la organización una ventaja competitiva a largo plazo*” (p.18), dicha estrategia incluye establecer el mercado meta, así como la combinación de la mezcla de mercadotecnia para la satisfacción de necesidades.

El proceso de exportación se inicia eligiendo el producto que se va a exportar, particularmente aquel que cuenten con una ventaja competitiva en el mercado nacional y que esté demandándose en el mercado exterior, otros elementos a considerar son las variables o características que los clientes evalúan para elegir esa categoría de productos y en que medida, su producto y el de la competencia, cumple con dichas características.

Todos los productos se deben ubicar en una tarifa de los impuestos generales de importación y exportación, para determinar el importe tanto de impuestos y aranceles que impone la autoridad para las operaciones de comercio interno, como el pago de otro tipo de derechos aduaneros.

A la fecha, más de 200 países utilizan el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), tanto para determinación de impuestos aduanales como obtención de datos estadísticos de comercio internacional. Su estructura está determinada por dos dígitos para las siguientes partes o niveles: sección, capítulo, partida y subpartida, lo que permite identificar cualquier producto; el orden de los productos es de menor a mayor especialización. Dicha tarifa menciona tanto el arancel que se le aplica a dicho producto, como las regulaciones y restricciones no arancelarias que debe cumplir.

De acuerdo a la Guía del Exportador, editada por Bancomext (2007), la exportación es el envío legal de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o

consumo en el extranjero, la exportación es entonces un medio para ampliación de mercados fuera de las fronteras, la exportación conlleva acciones de innovación y desarrollo que permitan mejorar la oferta de la empresa, incrementar los flujos de efectivo, optimizar la capacidad instalada, reducción de costos al incrementar los volúmenes de producción, entre otros. La actividad exportadoras circunscribe en el marco de una planeación estratégica de la empresa, atendiendo capacidad productiva, especificaciones técnicas del producto, así como las características demandadas, se puede iniciar con preguntas referentes al producto que se desea exportar, el mercado al que se desea acceder, los lineamientos que se deben cumplir.

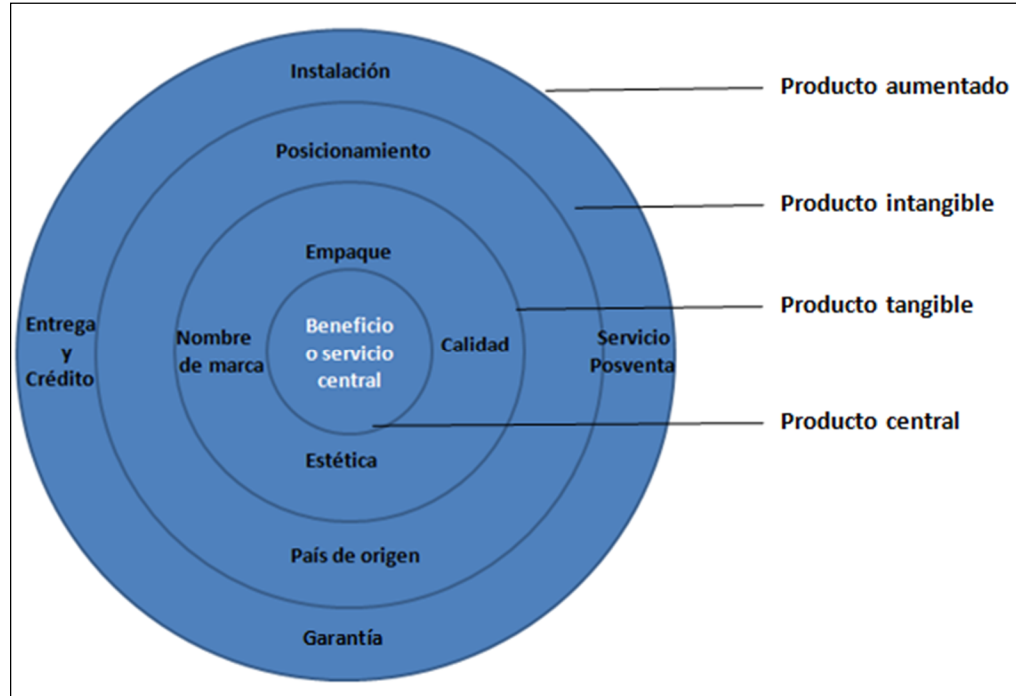
Para Alcazar (2006, p. xix), *“un plan es una herramienta que permite realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos”*. El plan de negocios es un conjunto de procedimientos para generar y desarrollar un propósito, además de ser una guía para la aplicación eficiente de recursos. Para Troncoso (2000. p. xv), *“es indispensable realizar una evaluación objetiva acerca de las fortaleza y las debilidades de la empresa, definiendo cuales son sus ventajas competitivas y de donde provienen y, cuales son sus ventajas respecto a los productos de la competencia”*.

Para iniciar la operación de exportación se considera el producto ofertado y el volumen solicitado por el cliente, la calidad requerida, el precio competitivo y los tiempos de entrega. También se realiza un el análisis del producto en cuanto a competencia local y las amenazas y oportunidades frente a está, datos sobre su comercialización, las tendencias en cuanto a preferencias, costumbres o productos sustitutos, los importadores potenciales, los canales de distribución utilizados y particularmente el precio de dicho producto en la plaza.

Se revisaron las regulaciones arancelarias y no arancelarias señaladas en su fracción arancelaria en cuanto a trámites y documentación, así como los beneficios que se obtienen al amparo de los acuerdos comerciales y los requisitos para la obtención de dichas prerrogativas, así como el precio de exportación a pactar, formas de pago y el canal de distribución.

Respecto al producto se debe considerarla reingeniería del mismo para adaptarla a los requerimientos del mercado meta, como nombre, uso, especificaciones técnicas, presentación en cuanto a volumen o peso, caducidad, cuidados o tratamiento especial, advertencias por el uso, relación con productos sustitutos o complementarios; se deben considerar además los materiales del envase, información que debe contener, normatividad de etiquetado, leyendas, dimensiones, diseño, aspectos mercadológicos, aspectos ecológicos del envase; además de un estudio del producto en cuanto a estacionalidad de las ventas y el ciclo de vida.

Un producto puede considerarse como la mezcla de elementos tangibles e intangibles que lo diferencian de otros existentes en cuanto a su empaque, país de origen, entre otros aspectos, como se observa en la Figura 2.15.

Figura 2.15. Elementos del producto

Fuente: CZinkota (2008, p. 327).

El tercer argumento que revisa es el mercado meta que se refiere al país donde se dirige el producto, para lo cual es conveniente recurrir a una investigación de mercado y una guía país, para tener datos sobre éste y el entorno. El análisis del entorno internacional permite la elaboración de estrategias de mercadotecnia internacional, para lo cual se consideran factores socioeconómicos como el PIB, tipos de cambio e inflación; entre los factores políticos está la política cambiaria, la expropiación, política de precios y tarifas y la política fiscal; respecto a los factores legales, se tienen las disposiciones arancelarias como los impuestos a la importación y exportación y derechos compensatorios, los no arancelarios que comprenden normas sanitarias, fitosanitarias y técnicas y, los factores proteccionistas como cuotas, bloqueos o embargos; los factores tecnológicos incluyen los sistemas de distribución y el desarrollo de las telecomunicaciones; por último, los factores geográficos tienen que ver con superficie,

localización y litoral, otros temas se refieren a aspectos cualitativos como datos sobre la población, como demografía, densidad de población, principales zonas donde se asienta la población a la que va dirigido el producto, composición de la población, conformación de las familias, ocupación, nacionalidad, raza, nivel de ingresos y cultura.

Para Warren (2009, p. 111), *“las culturas mundiales tienen diferencias y similitudes, una duplicidad que debe ser consideradas y aprovechar las características compartidas y evitar las adaptaciones innecesarias y costosas de la mezcla de mercadotecnia”*, al comprender la cultura, las empresas obtienen una ventaja competitiva. La cultura se divide en material y no material, la primera comprende objetos físicos, la segunda se refiere a elementos intangibles que consideran la religión, actitudes, valores y creencias. Se considera que para el siglo que inicia, el consumo es una característica que distingue esta sociedad postmoderna, generando culturas de consumo global que se originan debido a las imágenes que transmiten medios como la televisión, dando lugar a términos como “cultura de la comida rápida”, es decir, a través de la publicidad se puede transmitir que el mundo entero tiene preferencia por una marca, a partir de que se comparten características humanas universales. Otro elemento a considerar dentro de la cultura es la estética y específicamente el uso del color, debido a que para algunas culturas se asocia con algo y para otras con el concepto contrario, como el negro y el blanco.

Otro elemento a destacar se refiere las influencias culturales o las preferencias, tanto en la elaboración de alimentos como en los modelos y patrones de consumo, por lo cual, es importante conocer las predilecciones culturales hacia los alimentos en cada cultura, aunque hay tradiciones arraigadas en las culturas respecto a los alimentos, la tendencia del consumo de “comida rápida” se está volviendo global, debido a los

cambios en la duración de las jornadas laborales, los tiempos destinados al traslado y los reducidos presupuestos, lo que genera el cambio hacia alimentos que puedan consumirse rápidamente y tengan un precio razonable.

Warren (2008, p. 133) cita que *“la globalización de los gustos alimenticios es un signo de los cambios culturales más generales que ocurren en muchos países”*, particularmente se consideran cambios en los estilos de vida que generan modificaciones a los patrones de alimentación y que es aprovechado por las organizaciones para ofrecer nuevas alternativas para atender necesidades como el desayuno, donde empresas que ofrecen productos a base de cereales han diversificado considerablemente su oferta.

En cuanto a elementos para la segmentación por comportamiento se deben considerar frecuencia de la compra, hábitos de consumo, beneficios requeridos tipo de usuarios, lealtad a las marcas, entre otros, respecto a la segmentación psicográfica se incluye clase social, estilo de vida y personalidad.

Un tema que puede determinar o no la conveniencia de elegir un país como mercado meta, se refiere a las barreras para la entrada de los productos, que pueden ser arancelarias o no arancelarias, las barreras no arancelarias también pueden dividirse en cuantitativas y no cuantitativas, para Troncoso (2000, p.107) *“las primeras comprenden cuotas, permisos, impuestos compensatorios, impuestos antidumping, precios oficiales o cualquier requerimiento del país que establezca para aceptar la mercancía”*.

Particularmente las economías industrializadas han establecido estas disposiciones en temas de salud, ecología y protección a la población. En cuanto a las barreras no arancelarias y cuantitativas, Troncoso (2000, p. 107) *“remite a las especificaciones de etiquetado, empaque, marcas y denominación de origen, sanidad, fitosanidad, normas de calidad, normas técnicas, de toxicidad y residuos, ecológicas,*

entre otras". Es decir, las barreras no arancelarias remiten al exportador a considerar los procedimientos y reglamentaciones que se aplican a las operaciones de comercio, así como los lineamientos que establece de manera particular cada país.

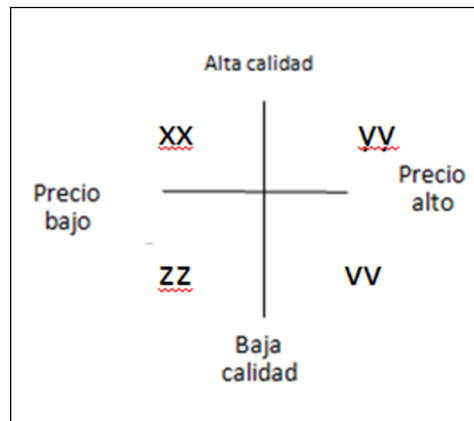
Los acuerdos comerciales otorgan a los países firmantes beneficios diversos, tal es el caso de el incremento en el comercio internacional al constituirse accesos a mercados con más de 1,000 millones de personas que tienen el 60 por ciento del PIB mundial. México cuenta además del TLCAN con 11 tratados de libre comercio que cubren 43 países, dichos acuerdos han sido signados a partir de su incorporación al GATT, hoy la Organización Mundial de Comercio (OMC), dentro de ésta última se ha creado el Acuerdo sobre las Barreras Técnicas al Comercio, que entre sus principios propone evitar crear obstáculos innecesarios al comercio y la equivalencia de los reglamentos técnicos.

El análisis de la competencia abarca el mercado local e internacional, la competencia local está constituida tanto por los productores locales, como por las importaciones. Es importante también el análisis del mercado internacional, es decir, al mercado que va dirigido el producto, para lo cual se debe considerar tanto los productores nacionales como los importadores, el valor promedio de las importaciones y el origen de dichos productos y, por último los productos del país exportador que tiene como destino el mismo país meta, por lo cual se deben analizar estadísticas del país origen y país destino.

Posteriormente a la obtención de información sobre la competencia se puede realizar un análisis del posicionamiento mercadológico del producto en el país meta, éste puede ser bidimensional considerando las principales características para evaluar, los principales criterios a considerar son calidad/precio, como se aprecia en la Figura 2.16.,

por lo cual es importante la búsqueda de información de estos dos elementos para generar el análisis. Otros análisis bidimensionales a considerar pueden ser precio/amplitud de línea de productos, penetración en el mercado/utilidad o posicionamiento/precio.

Figura 2.16. Análisis Bidimensional Precio/Calidad



Fuente: Troncoso (2000, p.119).

Considerando que cada economía presenta características culturales, sociales, políticas y reglamentarias respecto a las operaciones de comercio exterior, a continuación se presenta una breve descripción general de los mercados de Estados Unidos y México. La primera consideración es el Producto Interno Bruto, que en 2010 fue de 14.78 mil millones de dólares para Estados Unidos, en tanto que para México fue de 0.95 mil millones de dólares, siendo Estados Unidos el 80% del destino de las exportaciones de México.

Estados Unidos tenía en 2009, una población de 309 millones de habitantes, un PIB nominal de 1,573 MMD y uno de los mayores PIB per cápita de 46,020 USD, contra \$7,866 USD de México. Cuenta con un mercado heterogéneo por lo que se deben considerar los submercados, además de que las condiciones socioculturales y

geográficas son diversas en las distintas regiones del país. Particularmente se evalúan las condiciones socioculturales, en cuanto a las características demográficas, la cercanía de este país representa una oportunidad si se cuenta con una oferta exportable competitiva y diversificada. Un elemento a evaluar es que su pirámide poblacional ha envejecido al reducirse su tasa de natalidad e incrementarse las expectativas de vida. Se determinó ubicar el centro de distribución en la ciudad de Chicago, dado el crecimiento del mercado hispano del 100% en una década, representando los mexicanos, el 66% de la población hispana. Existen cuatro sectores detallistas, manufactureros, mayoristas y empresas al servicio de alimentos (restaurantes, cafeterías, etc.).

En cuanto a México, a partir de la firma de tratados comerciales ha incrementado su actividad comercial más allá de sus fronteras, aunque en este país, menos del 5% de de las empresas tienen operaciones de comercio exterior, el reto para este país es comercializar productos con mayor valor agregado.

Con el propósito de obtener información del sector en el que se clasifica la empresa exportadora, se debe recurrir a un estudio sectorial en el país destino o guía sectorial para la exportación, que analiza el sector nacional, los mercados de exportación para el sector y que tiene como propósito identificar las oportunidades comerciales para los productos, las condiciones de acceso en base a las disposiciones legales vigentes, así como las estrategias, observaciones y recomendaciones más relevantes. Entre los datos que aporta este estudio, está la fracción arancelaria, barreras arancelarias, como los aranceles preferenciales, así como la mención de acuerdos comerciales, en caso de contar con ellos, y de otros impuestos o derechos que graven o se apliquen al producto, así como las disposiciones que se deben cumplir para ser beneficiario de dichos acuerdos. Respecto a las barreras no arancelarias, se presentan las

políticas a operaciones comerciales, como disposiciones de etiquetado, regulaciones sanitarias y documentaciones solicitadas.

Otros datos obtenidos son origen y destino de operaciones de comercio internacional, potencial del mercado, en cuanto a características de la población, volumen y valor del mercado, necesidades, gustos, moda y tendencias del mercado, principales productores y participación del mercado local, precios de productos del sector, estrategias de promoción utilizadas por la competencia y canales fundamentales de comunicación, es decir, un análisis de la mezcla de mercadotecnia local. Son las ferias comerciales en el país destino, uno de los canales para acceder al mercado,

Un elemento fundamental a evaluar es el precio en el mercado meta, este debe considerar el precio del producto, además de gastos de logística como el transporte y maniobras, el seguro y otros gastos como derechos aduanales, e impuestos. Con el propósito de homologar estos conceptos surge en 1936 los términos de Comercio Internacional o INCOTERMS, éstos definen claramente la mayoría de las operaciones de compraventa en el comercio internacional.

Se deben tener en cuenta también, los contratos y las formas internacionales de pago, entre las principales se encuentran el efectivo, cheque, giro bancario, letra de cambio, transferencia de fondos, órdenes de pago y carta de crédito, esta última es la más utilizada porque se obtiene la garantía de pago y el aseguramiento de las obligaciones asumidas por el exportador. Por último, una planeación financiera que incluya un seguimiento a las finanzas internacionales aplicadas a la exportación, en cuanto a la paridad cambiaria, la inflación, el financiamiento al comercio exterior y la balanza comercial.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Justificación

Esta tesis surge del análisis de las tendencias actuales en cuanto a la presencia de malos hábitos alimenticios, como ingesta excesiva de carbohidratos y grasas, así como de sustancias químicas utilizadas como aditivos en los alimentos, lo que ha generado un problema de salud pública, particularmente en los Estados Unidos de América, donde se presentan los mayores índices de sobrepeso y obesidad.

3.2. Planteamiento del problema

El sobrepeso y la obesidad son consideradas hoy como un problema de salud pública que está alcanzando niveles epidémicos, anteriormente estaba sólo relacionado con países de alto desarrollo económico, pero hoy se puede encontrar en países de bajo nivel de desarrollo, es decir el sobrepeso y la obesidad pueden estar presente en pacientes con problemas de desnutrición. La globalización ha alcanzado a todas las naciones, particularmente en cuanto a la adopción de estilos de vida no tradicionales, lo que ha generado la presencia de sobrepeso y obesidad en la población.

3.3 Hipótesis

La exportación de galletas a Estados Unidos de América como alternativa de balance nutricional para apoyo la disminución de sobrepeso, presenta mayores ventajas competitivas de ingreso a dicho mercado, a través de una estrategia de adaptación con un enfoque de producto étnico y de nostalgia.

3.4 Objetivos

El objetivo de este estudio es identificar la viabilidad para comercializar galletas al mercado de los Estados Unidos como alternativa de equilibrio nutricional para problemas de sobrepeso, para lo que se determina el mercado objetivo más adecuado para el citado producto.

Así mismo, otros de los objetivos son de acuerdo a lo citado por Baca (2006):

1. Verificar que existe un mercado potencialmente insatisfecho y viable para introducir las galletas al mercado de los Estados Unidos.

2. Demostrar que es posible la comercialización de este producto en el mercado de los Estados Unidos.

3. Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

La metodología utilizada en este estudio es de tipo documental, dicha tesis es de carácter explicativo, analizando particularmente las opciones para acceder al mercado de los Estados Unidos a través de la comercializar un producto como alternativa de equilibrio nutricional para problemas de sobrepeso. Se plantean estrategias del producto, así como estrategias de acceso al mercado internacional, enfocadas al mercado objetivo establecido. Se consultaron fuentes oficiales tanto de México, como de Estados Unidos, España, e inclusive nacionales e internacionales como la Cepal, la OMS y SSA, entre otras, así como asociaciones de distintos tipos como ProChile y, organizaciones como el Instituto de la Galleta, revistas especializadas, y por último, el análisis de diversos estudios de mercado. De igual forma, se utilizó la información oficial de las empresas para conocer a la competencia tanto de productos directos como sustitutos o competencia indirecta.

4. INVESTIGACION

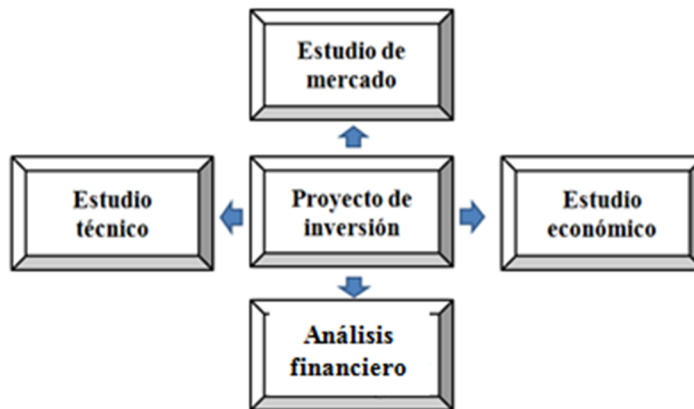
4.1. Evaluación de proyectos

Previo al inicio de la internacionalización se elabora un proyecto de inversión:

“un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, en tanto que el plan de inversión es un plan de que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general.” (Baca 2006, p. 2)

Un proyecto de inversión inicia con la determinación de objetivos e incluye los elementos que se citan en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Elementos del proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia con base en Baca (2006).

El estudio de mercado para Baca (2006, p.7), “*es la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización*”. Esta puede ser obtenida de fuentes secundarias. El objetivo de la investigación es evaluar la viabilidad de introducir un producto en un mercado establecido, además de permitir la implantación de una política de precios. El estudio técnico considera el tamaño de las instalaciones operativas, así como aspectos administrativos y legales. El objetivo del estudio económico: “*es ordenar y sistematizar*

la información de carácter monetario que proporcionan los estudios de mercado y técnico y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica y ... describe los métodos de evaluación que consideran el valor del dinero a través del tiempo.” Baca (2006, p. 9). Esta parte de la evaluación determina la implantación del proyecto. El Análisis y la administración del riesgo se realizan para economías inestables con riesgo de bancarrota. Por último se presentan las conclusiones donde se indican las bases cuantitativas para tomar la decisión de invertir en el proyecto

4.2. El estudio de mercado

Se elaboró un estudio de mercado que permita identificar la viabilidad de comercializar galletas de amaranto en los Estados Unidos. Los principales objetivos de dicho estudio son determinar la cantidad de producto que se puede vender a un precio determinado y la logística para la distribución del producto. Los elementos del estudio de mercado son análisis del producto, de la demanda, de la oferta, económico y de precios.

Análisis del producto

A continuación se presenta una descripción del producto, mismo que debe cumplir las disposiciones de salud, por ser un alimento.

La empresa cuenta con varios productos de panificación y bollería a base de harina integral, aunque son las galletas de amaranto, el producto que se busca comercializar, ya que tiene características similares a las galletas integrales, ofreciendo además, un bajo contenido de azúcar, grasas saturadas y altos índices de fibras dietéticas, asimismo, no se le adiciona sal, ni grasas trans.

La harina de amaranto está adicionada con micronutrientes que contribuyen al mejor desarrollo del organismo, dichos elementos comprenden vitaminas como Niacina

(B₃), Riboflavina (B₂), Tiamina (B₁), Ácido Fólico, Hierro y Zinc, al igual que se hace actualmente en México con las harinas de trigo, ésta fortificación facilita reparación de tejidos y contribuye a combatir la desnutrición, anemia y enfermedades específicas como la espina bífida, que afecta a los bebés en gestación.

Los Estados Unidos son los líderes en cuanto a establecer tendencias del mercado de la panificación, al incorporar elementos nutritivos y gran variedad de alternativas en cuanto a formas y presentaciones. Dichas tendencias corresponden al uso de productos que tienen identificados efectos en la salud, así como los que incorporan proteínas, algunos de estos productos están asociados a beneficios digestivos, así como los que les atribuyen actividades prebióticas que ayudan a efficientar y mantener la flora intestinal, así como a el mantenimiento o reducción de peso, otro de los beneficios es la reducción en niveles de colesterol, que disminuyen problemas cardiovasculares. En cuanto a la variedad de productos, se incluyen los productos artesanales, étnicos, producidos con granos enteros, como multigranos, o cualquier innovación que los diferencie del pan común, como la incorporación de frutas, semillas, vegetales, miel e inclusive amaranto.

El producto a comercializar en presentaciones de 180 gramos, conteniendo cuatro galletas por cada paquete, similar al que ofrece el líder del mercado. El envase es una bolsa de polietileno biodegradable, que incluye toda la información nutrimental bilingüe, debido a que particularmente está dirigido al segmento latino en Estados Unidos. Se embalan en una caja con 24 paquetes.

El sector de panadería, bocadillos y galletas forma parte de la industria agroalimentaria y sus productos se clasifican en los capítulos 19 y 20 del Sistema de Clasificación Arancelaria, la clasificación del producto en Sistema Armonizado (SA), CUCI y SCIAN es 19.05.31 Galletas dulces (con adición de edulcorante). Debido a que

es un producto alimenticio no tiene obsolescencia en el mercado. La empresa cuenta con una línea de productos, que incluye barras y empanadas, para lo cual se cuenta con un programa de introducción al mercado internacional. Respecto a daños a la salud, el producto no presenta riesgo. La marca utilizada será Tía Nany.

La principal ventaja competitiva surge de las tendencias actuales del mercado que manifiestan un alto interés por elegir alimentos saludables, pero con bajo aporte calórico, como una forma de prevenir el sobrepeso y la obesidad, así como las enfermedades asociadas a este estado. La gran mayoría de las galletas en el mercado contienen una gran cantidad de sal para acentuar el sabor, así como grasas saturadas y ácidos grasos trans, además de poca fibra, por lo cual no se pueden considerar alimentos saludables. El área de oportunidad se presenta para la empresa al ofrecer un producto reducido en sal, sin grasas hidrogenadas en forma de trans y aceites vegetales altamente saturados, así como el beneficio del uso de azúcares simples.

La estrategia que se determinó utilizar para acceso a nuevos mercados es la de estandarización y la de adaptación. La estrategia de estandarización se aplica cuando el mercado es homogéneo, es decir presenta características similares en cuanto a gustos, y además, se cuenta con normatividades similares respecto al producto. Las principales justificaciones para el uso de la estrategia de estandarización son los costos en cuanto a la comercialización de grandes volúmenes, aplicando economías de escala en costos de producto, se pueden estandarizar las actividades de mercadotecnia como la producción de material publicitario, la fuerza de ventas, el servicio de apoyo y la distribución. También en presentaciones estandarizadas del producto. La estandarización proyecta una imagen consistente. García (2002) dice *“que cuanto más similares sean las características de los mercados, mayor será la posibilidad de estandarizar, siendo el*

entorno físico (clima, geografía, recursos, etc.), las diferencias más persistentes”. La estandarización depende de la existencia de una adecuada distribución y una comunicación, a través de redes internacionales de distribución física y al desarrollo de las telecomunicaciones.

La adaptación es una estrategia que implica la modificación del producto de acuerdo al mercado particular, esto de acuerdo al comportamiento de compra del consumidor o cuando la normatividad impacta en las decisiones sobre la comercialización de un producto en una zona, los elementos a considerar también pueden ser culturales o religiosos, las adaptaciones incluyen también el envase en cuanto a forma capacidad, colores, etiquetado. Para Lerma et al. (2010), algunos elementos a considerar son presentación del producto, tamaño, tipo de envase, diseño de envase, amplitud de línea de productos, variabilidad de usos, nivel de calidad, diseño del producto, tecnología utilizada, seguridad, ecología, ergonomía y comodidad, marca genérica o marca propia, entre otros aspectos.

4.2.1. Análisis de la demanda

La demanda es para Urbina (2006, p.17) *“la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica o un precio determinado”*. Su principal propósito es determinar la posibilidad del producto para atender dicha demanda, se pueden utilizar herramientas de investigación primarias y secundarias. La demanda es el producto que requiere el mercado y se le llama Consumo Nacional Aparente (CNA)

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

En el año 2008, el mundo importó casi 43.3 billones de dólares en preparaciones a base de cereales o harinas. Los principales importadores mundiales son Estados Unidos de América (12,84% de las importaciones mundiales), Francia (9,74%), Reino Unido (6,53%) y Alemania (6,44%).

Por lo anteriormente expuesto, los Estados Unidos de América se determinó como el mercado objetivo. Debido a que este es un país de más de 300 millones de personas, pero considerando su diversa geografía y particularmente su composición étnica, cultural, social y económica se determinó que está conformado por varios mercados, con elementos comunes entre sí, como intereses, necesidades y comportamientos de compra, por lo cual se definió el mercado al que va dirigido, delimitándolo en algún caso a una región, estado o inclusive una ciudad, debido al volumen del mercado.

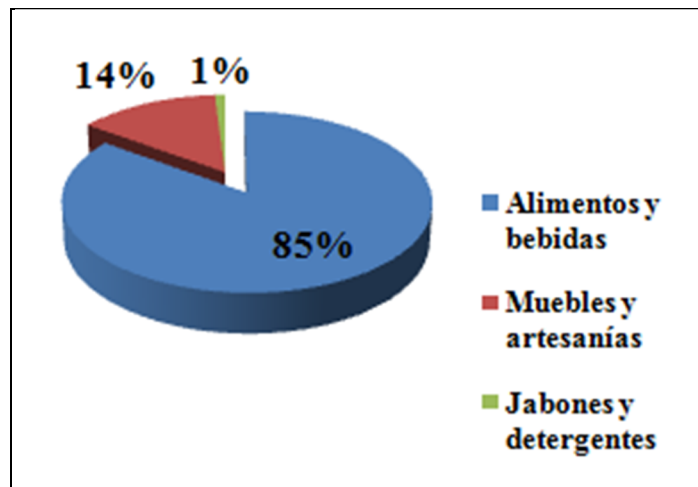
En Estados Unidos se ha incrementado la ingesta de frutas y verduras, lo que presenta una tendencia hacia un mayor interés por alimentos sanos. Así mismo, existen en el mercado tres tendencias en cuanto a consumo de alimentos se refiere, los alimentos procesados, los alimentos funcionales (que contribuyen a mantener o mejorar la salud) y los alimentos diferenciados, que incluyen los étnicos y orgánicos. Los productos étnicos tienen gran potencial debido a que son demandados en las economías desarrolladas por los inmigrantes, quien tiene un creciente poder adquisitivo, un ejemplo de los sabores étnicos, son las galletas con dulce de leche,

El segmento que representan los adultos entre 18 y 44 años son los que buscan nuevos tipos, nuevas marcas y sabores de galletas, entre los sabores preferidos están el chocolate, vainilla, crema de cacahuete, limón, canela y mantequilla.

Con respecto al fenómeno de la migración, la cifra de la población que ha emigrado de manera definitiva a los Estados Unidos, se ha incrementado. Esto ha generado una oportunidad de negocios, particularmente para las mipymes. Los 46 millones de migrantes latinoamericanos constituyen el 15% de la población y de éstos, los mexicanos representan el 60%, con la más alta tasa de crecimiento respecto a otras etnias en dicho país y cuentan con un ingreso que supera el de sus países de origen en 5 ó 6 veces.

Existe una demanda creciente de productos naturales, étnicos e innovadores. Los productos étnicos y de nostalgia poseen la ventaja de que los migrantes residentes en los Estados Unidos tienen conocimiento de dichos productos, por lo que están posicionados y altamente diferenciados, motivo por el cual, no se requiere gran inversión en promoción de los mismos, además de que existe un flujo natural de los productos, es decir, los viajeros que regresan de la Patria, llevan consigo dichos bienes, tienen confianza e información sobre los productos; su ventaja competitiva es el arraigo, por motivos culturales o de nostalgia. El producto es de consumo constante, asociado a aspectos culturales no a tendencias de la moda. Se buscó un distribuidor con experiencia en la comercialización de productos étnicos, que permita aprovechar el conocimiento del canal que tiene. Los productos étnicos y de nostalgia exportados de México a Estados Unidos, pertenecen a tres segmentos: alimentos y bebidas, que representa el 85% de las ventas, los muebles y artesanías, el 14% y el 1% los detergentes y jabones, como se aprecia en la figura 4.2.

Figura.4.2. Segmentos de productos étnicos y nostalgia de México en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia basada en Cruz (2003)

Las importaciones de galletas ascienden a 750 MDD en 2008, que representa un incremento del 17% respecto a sus adquisiciones de 2007, de los cuales México representa el 27% de las aportaciones. En 2008 se cuentan con datos que muestran como la venta de galletas en el mercado había descendido, es el caso de las galletas saludables, premium, comunes y barras de galleta, excepto las de marca propia, las que tuvieron un ligero incremento. Existe una demanda satisfecha no saturada: demanda de productos nutricionales. La necesidad es de bienes no necesarios, debido a que son considerados como deseos. Su temporalidad es continua, particularmente hacia los meses que desciende la temperatura. La demanda es de bienes finales o bienes de consumo final.

4.2.2. Análisis de la oferta

La empresa en el contexto doméstico. En la panadería mexicana hay 22,000 productores, de los cuales, sólo el 5% están altamente industrializados, 45% semindustrializados y 40% son pequeños negocios. Grupo Industrial Bimbo tiene el liderazgo del sector con el

85% del mercado de la panadería empaquetada y el 20% de las ventas de pan en el mercado, quien cuenta con una importante red de distribución, con 700 productos, además de ser el tercer fabricante de panadería más grande del mundo. Mientras el pan es preferido por sectores de mayor poder adquisitivo y las tortillas por el de menor poder adquisitivo. Respecto al mercado de las galletas, Gamesa es el líder con marcas como Emperador, Chokis, e inclusive Marías Gamesa.

Ya que de acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo, sus cifras proyectadas a diciembre de 2007, indican que el mercado nacional tiene un consumo nacional de 626 mil toneladas de galletas, mientras la producción nacional es de 619 mil toneladas, importándose 9 mil toneladas y exportándose sólo dos mil toneladas aunque el valor de la tonelada de producto importado es de 2,650 USD en comparación a los 5,067 USD que representa el valor de la tonelada de producto exportado.

INEGI, en su Boletín de información oportuna del sector alimentario que contiene estadísticas sobre dicho sector, que permite conocer su evolución para la toma de decisiones, publica en su número 314 de enero 2012, que la producción de galletas en el país durante 2011 fue de 62,262 toneladas, que representó un monto de 1'626 millones de pesos.

La demanda nacional es cubierta en un 98% por la producción nacional y únicamente se importa el 2%, como se observa en el Tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Balanza Comercial de la partida 19.05.31 Galletas y preparaciones.

| Conceptos | Volumen |
|---------------------|---------|
| Consumo nacional | 626 |
| Producción nacional | 619 |
| Importación | 9 |
| Exportación | 2 |

Fuente: elaboración propia con datos de Canimolt (Camara Nacional de la Industria Molinera de Trigo. (2010).

Las exportaciones de galletas se han incrementado y las importaciones se redujeron en un 29% de 2008 a 2009, pero tuvieron un crecimiento del 3% de 2009 a 2010, de acuerdo a la Tabla 4.2.

Tabla 4.2.

Importaciones de la fracción 19.05.31. Galletas

(cifras en miles de toneladas)

| País | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------|--------|---------|---------|
| E.U.A. | 82,843 | 100,016 | 108,16 |
| Total | 96,188 | 112,685 | 122,480 |

Fuente: Canimolt (Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo. (2010).

El valor de las exportaciones de la fracción 19.05.31.01 presentaron un incremento del 17% de 2008 a 2009, y también una alza de 8% de 2009 a 2010 de

acuerdo a la Tabla 4.3. Las exportaciones de galletas en México representan el 14.7% de su volumen de ventas, de acuerdo a INEGI. El 87.6% del volumen de las exportaciones tiene como destino los Estados Unidos de América. (Reporte estadístico de Canimolt, 2010).

Tabla 4.3.

*Exportaciones de la fracción 19.05.31. Galletas**(cifras en miles de toneladas)*

| País | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------|--------|--------|--------|
| E.U.A. | 15,716 | 13,014 | 13,382 |
| Total | 27,450 | 19,638 | 20,247 |

Fuente: Canimolt (Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo. (2010).

Las empresas que exportan en México a Estados Unidos son cuatro, Bimbo, Gamesa, La Moderna y Cuétara, con el 30%, 25%, 25% y 20%, respectivamente. Los principales destinos de las galletas mexicanas son los Estados Unidos que representa el 88% en 2011, de acuerdo a la Tabla 4.4. y Tabla 4.5.

Tabla 4.4.

Valor de Exportaciones de la fracción 19.05.31.01 USD (Comercio anual).

| País | Valor 2011 ene-may | Valor 2010 ene-dic | Valor 2009 ene-dic | Valor 2008 ene-dic | Valor 2007 jul-dic |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Total | 130,419,828 | 244,378,237 | 248,272,242 | 253,268,043 | 108,146,545 |
| ESTADOS UNIDOS DE AMERICA | 115,047,611 | 215,024,235 | 223,374,696 | 225,764,411 | 96,712,018 |
| GUATEMALA (REPUBLICA DE) | 2,268,539 | 3,938,337 | 3,702,902 | 4,557,296 | 1,966,296 |
| REPUBLICA DOMINICANA | 1,671,853 | 2,751,637 | 2,069,647 | 2,435,900 | 1,934,466 |

Fuente: INEGI (2010)

Tabla 4.5.

Valor de Exportaciones de la fracción 19.05.31.01. USD (Comercio mensual)

| País | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Total | 21,232,382 | 24,070,126 | 29,000,263 | 27,290,851 | 28,826,206 |
| ARGENTINA (REPUBLICA) | 0 | 251,470 | 26,614 | 102,320 | 402,332 |
| CHILE (REPUBLICA DE) | 455,866 | 164,219 | 580,154 | 546,733 | 677,462 |
| GUATEMALA (REPUBLICA DE) | 466,417 | 347,423 | 342,854 | 422,379 | 689,466 |
| ESTADOS UNIDOS DE AMERICA | 18,801,059 | 21,399,746 | 26,470,580 | 23,983,349 | 24,392,877 |
| CANADA | 51,614 | 290,993 | 19,824 | 297,363 | 340,645 |

Fuente: INEGI (2010)

4.2.3. Análisis de precios

El precio para Baca (2006. p.53), “*es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio*”. Debido a la situación económica que prevalece en dicho país, el precio ha pasado ha ser el principal elemento de decisión al realizar una compra en las tiendas de autoservicio, por lo cual los productos con marca propia o importados se resultan atractivos para el consumidor. Así mismo, el 75% de las compras de alimentos están asociadas a una oferta, lo cual hay que considerar para las distintas etapas del producto.

El empresario estadounidense además del interés por el precio y la rentabilidad, también atiende elementos como términos de compra, calidad, forma de pago, plazos de entrega, garantías, volúmenes, continuidad, servicio post venta, etc. Se consideró un estudio de mercado para identificar el potencial de comercialización de Galletas Integrales en el Mercado Hispano del Medio Oeste de los EUA, elaborado por Aprocede, A.C. (2008) y los resultados arrojaron que aunque los contenidos de los

productos son muy variados en cuanto a peso, el producto va de 3.0 oz. a 17.0 oz. y sus precios se establecen desde \$0.20 dólares a \$1.50 dólares por onza.

4.2.4. Análisis de la comercialización

Para Baca (2006. p. 57), *“la comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”*. Un elemento que contribuye a la promoción del producto es destacar que el artículo es tradicional o popular, y de igual manera, hacer referencia a su procedencia, para incentivar en el mercado mexicano el interés por adquirir dicho bien.

Es conveniente considerar que el mercado latino adquiere un producto regional, debido a que el mercado hispano adquiere el 90% de las exportaciones mexicanas de galletas, pero dicho producto tiene bajo valor agregado, el mercado demanda básicamente galletas simples. Por lo cual se deben buscar segmentos que demanden mayor valor agregado, ya que en el de galletas simples no tienen competencia. .

Se decidió tomar a la ciudad de Chicago como centro de distribución y entre los elementos que se consideraron fue que tiene un PIB de 630 MDD en 2010 e ingreso promedio de 33,000 USD, los latinos son la mayoría de la minoría.

Chicago es un punto intermedio de los estados que han tenido un mayor crecimiento de su población hispana, que incluyen los estados de Illinois, Indiana, Wisconsin, Iowa, Michigan, Minnesota, Missouri y Kentucky, que alberga el 7.5% de los hispanos en Estados Unidos con un poder de compra de 91 billones de USD. Debido a la conformación demográfica del país, se han tenido cambios en sus hábitos alimenticios, por el incremento de la población hispana, particularmente por la llegada de mexicanos, lo que ha generado un incremento en la demanda de productos mexicanos.

Los problemas de obesidad han generado campañas de salud por parte del gobierno que han impactado en cambios de conducta en el consumidor, preferenciando productos reducidos en colesterol y que contribuyan a la reducción de peso. Entre los productos más demandados por el mercado estadounidense están refrescos, cereales, cervezas y en séptimo lugar las galletas.

Se considera a la ciudad de Chicago como punto central para abastecimiento del Medio Oeste de los Estados Unidos. Se debe considerar la logística de distribución y política de precios para facilitar penetración del mercado. Se puede comercializar a través de la contratación de centros de distribución en ese país como Impulsora de Oferta Exportable, S.A. investigar costos, que es una opción atractiva para las Pymes.

Respecto a las barreras comerciales, se consideran que los tratados comerciales entre dos o más países (bilaterales y multilaterales, respectivamente) garantizan que las empresas puedan fomentar el comercio entre ellas en forma más justa y equitativa, con frecuencia basándose en la eliminación o reducción de barreras al comercio. Debido a la firma del TLCAN con estados Unidos en 1994, a la fecha se tiene totalmente desgravado el producto, objeto de este estudio. Para contar con el trato preferencial se debe contar con un certificado de origen que lo califica de originario de los países con los que tiene dicho tratado comercial.

En cuanto a las barreras no-arancelarias, la FDA es un organismo normativo científico responsable de la seguridad de los alimentos, medicamentos, entre otros, tanto producidos en los países como importados, además de la Aduana por tratarse de productos importados. Luego de los acontecimientos del 11 de septiembre, se estableció la Ley de Bioterrorismo en 2003, donde las empresas deben registrarse en la Administración de Alimentos y Drogas (FDA). La autoridad ha establecido medidas

para garantizar la calidad de los alimentos procesados y la salud de sus habitantes, por lo cual las regulaciones de etiquetado son estrictas, entre ellas, está la información obligatoria sobre nutrición, leyendas de contenido nutricional, leyendas sobre salud. Los productos alimenticios deben cumplir la normatividad establecida.

El mercado estadounidense cuenta en sus establecimientos con una gran variedad de productos, tanto hispanas como las “Marías”, “de animalitos”, etc., pero también otras provenientes de todo el mundo, algunas adicionadas con chocolate. Algunas de las empresas que tienen presencia en el país son Nabisco, Nestlé, etc. Existe una oferta reducida de galletas integrales a base de soya, amaranto, salvado, etc., y debido a que es una variedad que empieza a tener una fuerte demanda por sus propiedades nutricionales, constituye un área de oportunidad, es decir, un nicho de mercado por cubrir. Algunas marcas que constituyen la competencia son Essen Smart, Nabisco, Fresh Baked, Keebler, David’s Cookies, Peperidge Farm, Nestle, Amaranth Graham Crackers.

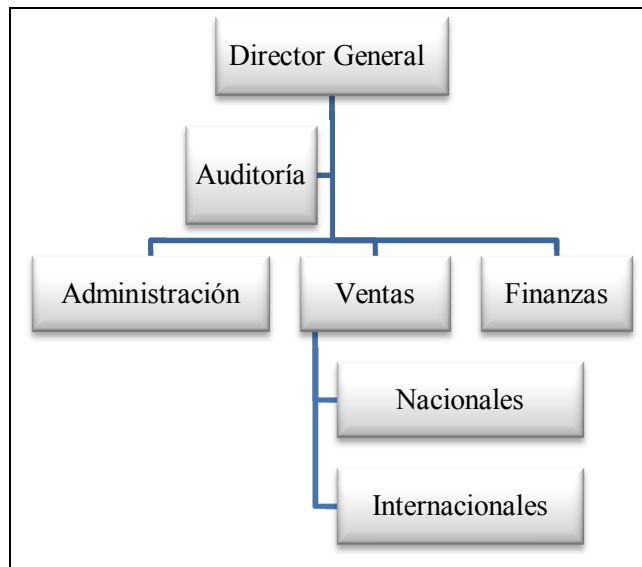
4.3. Estudio técnico

El estudio técnico implica permite verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto y analizar y determinar el tamaño óptimo, localización óptima y los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción, debido a que la empresa es una comercializadora, se busca determinar dónde, cuanto, cuando, cómo y con qué comercializar lo que se desea es decir, se revisa todo lo que tiene que ver con el funcionamiento y operatividad del proyecto. Para este caso, el estudio técnico consiste en el organigrama de la empresa (organización del recurso humano), los aspectos legales de la empresa y las conclusiones de este estudio.

4.3.1. Organigrama general de la empresa

El organigrama general de la empresa se presenta en la Figura 4.3., para el correcto funcionamiento de la empresa; al incrementar la demanda, se pretende que el área de comercialización amplíe sus actividades.

Figura 4.3. Organigrama general de la empresa



Fuente: elaboración propia

4.3.2. Aspectos legales de la empresa

El marco legal se refiere a la normatividad que debe cumplir la empresa antes de iniciar actividades, que incluye la constitución legal de la empresa tanto de carácter local como regional o nacional, que incluye la constitución legal de la empresa, la forma y el monto de participación extranjera en la empresa, para determinar el tipo de sociedad que en que opera la empresa y la forma de administrarla. Se debe revisar la legislación sanitaria sobre que se cumpla la normatividad sobre la presentación de producto, particularmente los alimentos, así como la elaboración de contratos con proveedores y clientes

Respecto a la localización de la empresa se deben revisar los gastos notariales y la inscripción en Registro Público de la Propiedad y el Comercio, así como la determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen los trámites necesarios. En cuanto a la administración y organización, se deben considerar las leyes que regulan la contratación de personal sindicalizado y de confianza y el pago de utilidades al finalizar el ejercicio. De igual forma se deben revisar las prestaciones sociales de los trabajadores, vacaciones, incentivos, etc., y considerar las leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo. Aspectos financieros y contable. La ley del ISR rige las operaciones y se debe dar seguimiento a un crédito financiero.

4.4. Estudio económico

El objetivo es ordenar y sistematizar la información para la evaluación monetaria. Debido a que la empresa es una comercializadora se presenta un modelo de costo unitario y precio de venta. La composición del costo se observa en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6.

Composición del costo.

| Conceptos | Porcentaje |
|---|------------|
| Costo de adquisición y comercialización | 40% |
| Distribución nacional | 3% |
| Distribución internacional | 7% |
| Gastos administrativos | 5% |
| Gastos financieros | 5% |
| Gastos fiscales | 5% |
| Utilidad | 35% |

Fuente: elaboración propia basada en modelo del

M.en I. Rafael Espinosa de los Monteros López.

Así mismo, en la Tabla 4.7., se presenta un modelo de estructura de costo de exportación.

Tabla 4.7.

Estructura del costo de exportación

| Conceptos | Conceptos | Conceptos |
|---|---|---|
| Costo de comercialización local | Costo de comercialización internacional | Costo de comercialización total |
| Costo de adquisición | Costo de adquisición | Costo de adquisición |
| Fletes | Fletes | Fletes |
| Seguros | Seguros | Seguros |
| Viáticos | Viáticos | Viáticos |
| Gasolina | Almacenaje y/o maniobras | Almacenaje y/o maniobras |
| Impuestos | Aranceles/Impuestos/Comisiones/Derechos/Cuotas/Garantías | Aranceles/Impuestos/Comisiones/Derechos/Cuotas/Garantías |
| Comisión | Comisión | Comisión |
| Mas | Mas | Mas |
| Costo de Operación | Costo de Operación | Costo de operación total |
| Costo de administración | Costo de administración | Costo de administración |
| Costo de distribución local | Costo de distribución local | Costo de distribución local |
| Mas | Mas | Mas |
| Costo financiero (Intereses/comisiones/descuentos/factoraje/penalización/arrendamiento) | Costo financiero Intereses/comisiones/descuentos/factoraje/penalización/arrendamiento | Costo financiero total Intereses/comisiones/descuentos/factoraje/penalización/arrendamiento |
| Costo fiscal (I.S.R., I.E.T.U., P.T.U.) | Costo fiscal (I.S.R., I.E.T.U., P.T.U.) | Costo fiscal (I.S.R., I.E.T.U., P.T.U.) |

Fuente: elaboración propia basada en modelo del M.en I. Rafael Espinosa de los Monteros López.

4.5. El estudio financiero

El método que se utiliza es el del periodo de recuperación de la inversión, respecto a este método menciona Chain (2000. p. 309),

“... mediante éste se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptable por la empresa. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada periodo, el cálculo se simplifica a la siguiente expresión:

$$PR=I_0/BN$$

donde PR, periodo de recuperación, expresa el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial I_0 cuando los beneficios netos generados por el proyecto en cada periodo son BN”.

El método de acuerdo a Haime (2005. p.255) *“es una medida que relaciona los ingresos netos anuales de un proyecto con la inversión requerida por el mismo. El resultado es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión en un proyecto”*, considerando que

$$\text{Ingreso anual} = \text{Ingreso total} + \text{costos} + \text{gastos} + \text{impuestos}$$

Este método no considera las ganancias posteriores al periodo de recuperación, subordinando la aceptación a un factor de liquidez más que de rentabilidad. De igual forma no tiene en cuenta el valor tiempo del dinero, ya que otorga importancia similar a los fondos que se obtienen en el año inicial y en el año n.

Por lo que se resuelve a través de descontar los flujos a la tasa de descuento y de acuerdo a Chain (2000. p. 310) *“se calcula la suma acumulada de los beneficios netos actualizados al momento cero”*, como se observa en la Tabla 4.8

Tabla 4.8

*Cálculo de la suma acumulada de los beneficios netos actualizados al momento
cero*

| Periodos | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos | | | | | |
| Saldo Inicial | - | 90,550 | 244,231 | 607,088 | 998,790 |
| Ventas | 750,000 | 1,125,000 | 2,175,000 | 2,850,000 | 4,575,000 |
| Suma | 750,000 | 1,215,550 | 2,419,231 | 3,457,088 | 5,573,790 |
| Egresos | | | | | |
| Costo del producto | 345,000 | 517,500 | 1,000,500 | 1,311,000 | 2,104,500 |
| Gastos de administración | 37,950 | 41,745 | 41,745 | 41,745 | 41,745 |
| Gastos de distribución | 82,800 | 115,920 | 231,840 | 306,360 | 496,800 |
| Nacional | 35,604 | 49,846 | 99,691 | 131,735 | 213,624 |
| Internacional | 20,294 | 28,412 | 56,824 | 75,089 | 121,766 |
| Impuestos | 113,700 | 216,154 | 458,058 | 719,193 | 1,172,298 |
| Intereses | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 |
| Suma * | 659,450 | 971,319 | 1,812,143 | 2,458,298 | 3,895,343 |
| Saldo | 90,550 | 244,231 | 607,088 | 998,790 | 1,678,447 |

* Antes de retiro de dividendos

Fuente: elaboración propia basada en modelo del M.en I. Rafael Espinosa
de los Monteros López.

$\text{COSTO TOTAL} / \text{unidades} = \text{costo unitario}$

$\text{Precio de venta} = \text{costo unitario} + \text{utilidad}$

CONCLUSIÓN

Tanto la obesidad, como el sobrepeso son evitables, ya que éstas son generadas una incorrecta nutrición y un consumo de productos con contenidos altos de grasas y reducidos de micronutrientes, dicha situación se revierte con la ingesta de productos hipocalóricos y frutas y verduras.

Debido a que los Estados Unidos, es el país que presenta los mayores porcentajes de sobrepeso y obesidad, se planteó la exportación de un producto de consumo general, particularmente de panadería, que tuviera propiedades nutricionales y que contribuyera a reducir dicha condición. Este país es el principal destino de las exportaciones de galletas y, México es el segundo país de origen de las importaciones de este producto, además de contar con ventajas arancelarias. Particularmente se eligió a la ciudad de Chicago debido a que existe una población latina creciente de 500,000 con un ingreso per cápita de 20,000 USD anuales que adquieren productos regionales mexicanos.

El precio estimado de nuestro producto en esa plaza sería de \$1.00 USD, monto que cubriría nuestros costos incluyendo una utilidad de \$0.35 USD, además de que en la plaza se comercializan los productos a través de intermediarios que contactan con los centros comerciales, éstos tienen secciones similares a los centros comerciales mexicanos, con carteles de precios bilingües debido al gran flujo de consumidores mexicanos, además de que se está aprovechando el conocimiento que ya tienen la cultura mexicana de los beneficios del amaranto y que el producto que existe semeja más a una galleta María de forma rectangular. Este mercado representa una oportunidad para los llamados productos de nostalgia o étnicos, que no requieren cumplir con una estandarización ni innovación tecnológica muy costosa. Los productos alimenticios

deben cumplir la normatividad establecida, particularmente a partir de que se estableció la Ley de Bioterrorismo en 2003.

La estrategia que se determinó utilizar para acceso a nuevos mercados es la de estandarización y la de adaptación. La estrategia de estandarización se aplica en cuanto a las características físicas del producto, el empaque, la marca y sistema de distribución y comunicación, para lograr su posicionamiento y la adaptación en cuanto al uso de contenido del empaque y uso de aditivos como nuez, pasas de uva o frutos secos.

REFERENCIAS

- Barquera, S., Rivera, J., Campos, I., Hernández, L., Santos-Burgoa, C., Durán, E., et al. (2010). *Bases técnicas del Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria. Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad*. Secretaría de Salud. México.
- Reporte estadístico. (2010). Canimolt (Camara Nacional de la Industria Molinera de Trigo. Artículo obtenido el 5 de febrero de 2012 desde <https://docs.google.com/file/d/0B7aliWpRu8y3ODBINTJmYTAAtMDNhYS00NmMxLTg1ZjMtMGNmNDdjMjJjNmVj/edit?pli=1>
- Colgan, M.(2004). *La nueva nutrición*. (2ª. ed). México: Nirvana Libros, S.A. de C.V.
- Cruz, M., López, C. y Schatan, C. (2003). *Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: oportunidades en el mercado internacional*. Los casos de El Salvador y México. México ONU. Cepal. LC/MEX/L.589/Rev. 1
- García, R. (2002). *Marketing internacional*. (4ª ed.) España: Esic Editorial
- Gil, A. (2010) *Tratado de nutrición. Composición y Calidad nutritiva de los alimentos. Tomo II*. (2ª ed.). Madrid: Médica Panamericana.
- INEGI. *Boletín de información oportuna del sector alimentario* No. 314 de enero 2012
- Jacobsen, S. (2002). *Informe sobre los rubros quinua, chocho y amaranto*. FAO
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S. y Rudelius, W. (2003). (7ª. ed). México: Mc Graw Hill
- Kotler, P.y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. (12ª. ed.). México: Prentice Hall
- Lerma, A., Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (4ª ed.). México: Cenagage Learning
- Marín, Z. (1999). *Elementos de nutrición humana*. México: Ed. EUED

Stanton, W., Walker, B., Etzel, M. (2009). *Marketing*. (11^a. ed.). México: Mc Graw Hill

Weitz, B., Castelberry, S. ,Tanner, J. (2005). *Ventas. Construyendo sociedades*. (5^a ed.).

México: Mc Graw Hill