

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Estrategia de Negocios Internacionales:
La Representación y Promoción en México**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración de
Organizaciones**

Presenta: MVZ Ana Elena Arroyo Yllanes

Tutor: Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

México, D.F.

Junio 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

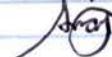
Dedico este trabajo a mi Familia,
Miguel, Gaby, Santiago y Andrés
por su paciencia y cariño

A mis padres y hermanos.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ana Elena
Arrojo Yllanes

FECHA: 14 - Junio - 2004

FIRMA: 

Índice Temático	Página
Índice de Tablas _____	<i>iv</i>
Resumen _____	<i>v</i>
Capítulo 1. Introducción _____	6
1.1. Objetivo _____	7
1.2. Problemática Actual _____	8
1.3. Estructura del trabajo _____	8
1.4 Alcances y límites _____	10
Capítulo 2. La Representación Extranjera en México _____	11
2.1 Las Representaciones de Desarrollo Económico Extranjeras en México. _____	11
2.2 Las representaciones de Estados Unidos en México. _____	12
2.3 La Representación de un Estado de Estados Unidos en México. _____	15
2.4 Características y objetivos de la representación y su relación con la Organización de Desarrollo Económico estatal. _____	17
2.4.1 La organización de Desarrollo Económico Estatal _____	17
2.4.2 Características y Objetivos de la Representación en México. _____	19
2.5. Conclusión Capitular. _____	22
Capítulo 3. Economía de Pensacola: Características y situación actual. __	23
3.1 Antecedentes de la Economía de Pensacola. _____	23
3.2 Producto Interno Bruto del Estado de Pensacola. _____	24
Sectores Principales que componen la Economía del Estado de Pensacola. _____	25
3.3.1 Tecnologías de Información _____	26
3.3.2 Modelos, Simulación y Capacitación _____	26
3.3.4 Aviación /Aeroespacio _____	27
3.3.5. Seguridad /Defensa _____	27
3.3.6 Servicios Financieros y profesionales _____	28
3.4 El Comercio Exterior de Pensacola. _____	28
3.4.1 Principales Destinos de Exportación. _____	31
3.4.2 Principales Orígenes de Importación. _____	34
3.4.3 Relación comercial con México _____	35
3.5 Conclusión Capitular _____	36
Capítulo 4. Tipos de Servicios que ofrece la Representación en México. __	37
4.1 Antecedentes y Conceptos _____	37
4.2. Servicios _____	37
4.2.1 Información General. _____	38
4.2.2 Estudios de Mercado. _____	39
4.2.3 Listados _____	40
4.2.4 Citas de Negocios _____	40
4.2.5 Misiones Comerciales _____	42
4.2.6 Búsqueda de Representantes o Distribuidores _____	44

4.2.7	Programa de Oportunidades comerciales	44
4.2.8	Servicios de Intérprete y Traducciones	45
4.2.9	Asesorías	45
a.	Legislación Aduanera	46
b.	Norma Oficial Mexicana (NOM)	46
c.	Registro de Productos en México	47
d.	Como Invertir en Pensacola	47
4.4	Costo de los Servicios	48
4.5	Conclusión Capitular	50
Capítulo 5. La Perspectiva de las Empresas y Tipo de Empresas que Usan los Servicios		51
5.1	Tipos de Empresas que solicitan los servicios.	51
5.2	Requisitos para ofrecer los servicios o asesorías	55
5.3	Perspectivas de las Empresas	56
5.4	Compromiso de las Empresas	56
5.5	Conclusión Capitular	57
Capítulo 6. Plan Estratégico de la Representación de Pensacola en México		58
A.	Antecedentes	59
B.	Análisis Estratégico	59
C.	Objetivos de la Representación	62
C.	Estándares de Desempeño	63
D.	Acciones para alcanzar los objetivos y medidas de desempeño	63
1.	Presencia en México de la representación del estado de Pensacola	63
2.	Misiones Comerciales	66
3.	Exposiciones y otros Eventos	67
4.	Asuntos Administrativos	67
5.	Relaciones Públicas	69
6.	Viajes de Promoción en el Interior del País	69
Capítulo 7. Impacto y Resultados de la Representación en México.		70
7.1	Presencia de la Representación en México	70
7.2	Numero de Empresas Asistidas del Estado de Pensacola y Mexicanas.	72
7.3	Oportunidades Comerciales	74
7.4	Ventas Reales y Esperadas	75
7.5	Inversión Mexicana en Pensacola.	77
7.6	Análisis de los servicios ofrecidos que produjeron mejores resultados.	77
7.7	Conclusión Capitular	78
Capítulo 8. Conclusiones, reflexiones finales y recomendaciones		80
Fuentes de Información		84
Bibliografía		84

Sitios de Internet Consultados	84
Anexo A. Exportaciones Totales de EUA Clasificadas por Estado, 2001-2003	85
Anexo B. Exportaciones totales de EUA a México Clasificadas por Estado 2001-2003	87
Anexo C. Los Cincuenta Principales Socios Comerciales de Pensacola 2002-2003	89
Anexo D. Los Cincuenta 50 destinos principales de las exportaciones del	90
Anexo E. Los cincuenta destinos principales de las exportaciones de productos originarios en el Estado de Pensacola, 2001-2003	92
Anexo F. Las Importaciones del Estado de Pensacola Clasificados por Países durante 2001-2003. Se muestran 50 países	94
Anexo G. Perfil de la Empresa	96
Anexo H. Evaluación del Evento	98
Anexo I. Oportunidades Comerciales	99
Anexo J. Formato de Inversión	100

Figuras

Capítulo 2

Figura 1. Organigrama Organización de Desarrollo Económico del Estado de Pensacola_____ 19

Capítulo 3

Figura 2. Porcentaje de PEB del Estado de Pensacola por Industria para el año 2001_____ 25

Índice de Tablas

Página

Capítulo 2.

Tabla 2.1 Origen de las Representaciones de Desarrollo Económico de EUA en México _____	13
Tabla 2.2 Estándares de Funcionamiento para la Representación de Pensacola en México por Año de Operación _____	21

Capítulo 3.

Tabla 3.1 Producto Estatal Bruto del estado de Pensacola en el 2001 _____	24
Tabla 3.2 Valor de las Exportaciones Totales de EUA clasificadas por Estado, 2001-2003 _____	29
Tabla 3.3. Exportaciones totales de EUA hacia México Clasificadas por Estado 2001-2003 _____	30
Tabla 3.4. Los quince Principales Socios Comerciales del Estado de Pensacola , 2001-2003 _____	31
Tabla 3.5. Los Quince Principales Destinos de la Exportaciones del Estado de Pensacola, 2001-2003 _____	32
Tabla 3.6. Los Quince Principales Destinos de Exportaciones Originadas en el Estado de Pensacola 2001-2003 _____	33
Tabla 3.7. Importaciones del Estado de Pensacola Clasificadas por Países periodo de 2001-2003 _____	34
Tabla 3.8. Los Diez Principales Productos de Exportación de Pensacola a México 2001-2003 _____	35
Tabla 3.9. Los Diez Principales Productos de que Importa Pensacola de México, 2001-2003 _____	36

Capítulo 4.

Tabla 4.1 Total y Tipo de Servicios Realizados a Empresas de Pensacola durante 2002-2003 _____	49
Tabla 4.2 Total y Tipo de Servicios Realizados a Empresas Mexicanas durante 2002-2003 _____	50

Capítulo 5.

Tabla 5.1. Empresas de Pensacola Registradas en la Representación Durante 2002-2003 Clasificadas por Tamaño. _____	51
Tabla 5.2 Total de Empresas de Pensacola Registradas por la Representación en México durante 2002-2003 Clasificadas por Sector _____	53
Tabla 5.3 Empresas Mexicana Registradas por la Representación de Pensacola durante 2002-2003, Clasificadas por tamaño _____	54
Tabla 5.4 Total de Empresas Mexicanas Registradas en la Representación de Pensacola durante 2002-2003 Clasificadas por Industria _____	55

Capítulo 7.

Tabla. 7.1 Resultados Finales de la Representación de Pensacola 2002- 2003 _____	72
----------------------------------------------------------------------------------	----

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la estrategia de negocios implementada por una representación en México de un estado de los Estados Unidos de América al que denominamos "Pensacola", para un periodo de dos años. Se analizaron los resultados obtenidos y se establecieron los diversos factores externos e internos que influyeron sobre los resultados y se determinó si la estrategia implantada fue exitosa y cumplió con los objetivos de la representación en México y con los parámetros de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola. Al término del análisis se establecieron las conclusiones, se realizó una reflexión de los factores que afectan el desempeño de la representación y se dieron las recomendaciones pertinentes al caso.

Como principal conclusión del análisis realizado, se determinó que una oficina de representación y promoción en México de un estado de los Estados Unidos de América, tiene una importancia relevante para la economía estatal. Ya que a través de estas representaciones se logra aprovechar las oportunidades surgidas a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), tanto por la identificación de oportunidades de negocios para beneficio de las empresas del estado, así como la atracción de inversiones mexicanas hacia dicho estado. Es importante señalar además que abre una ventana de oportunidades para las empresas mexicanas permitiéndoles tener acceso a nuevas oportunidades de negocios.

Por último, este trabajo aporta a la Administración, la importancia de establecer un adecuado plan estratégico para la ejecución de una correcta estrategia en los negocios internacionales para las representaciones estatales de desarrollo económico. Este es un tema que es poco conocido en México, ya que son escasos los estados que tienen representaciones en el extranjero. La experiencia aquí presentada puede servir de punto partida para la elaboración, implementación y evaluación de oficinas de desarrollo económico regional de México en el extranjero que permita incrementar el comercio internacional de sus respectivas regiones.

Capítulo 1. Introducción

Este estudio se llevará a cabo en la representación en México de un estado, de los Estados Unidos de América (EUA en adelante) dicho estado lo denominaremos "Pensacola" con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

En este estudio, se analizará la estrategia de negocios, en México realizada por la representación estatal, de Pensacola durante el periodo de 2002-2003.

Esta es una unidad de negocios que funciona en forma dependiente y a la vez autónoma de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola. La representación en México del estado de Pensacola es una oficina pequeña que cuenta con dos empleados y para los proyectos grandes se contrata personal eventual. El responsable de la representación es un consultor independiente que a su vez puede dedicarse a otras actividades siempre y cuando no exista un conflicto de intereses para el estado de Pensacola.

Antes de entrar al tema que nos ocupa en este estudio es importante definir algunos conceptos. Thompson (1990, p. 8) define estrategia como *"el patrón que mueve a la organización con un enfoque administrativo para alcanzar objetivos organizacionales y lograr la misión de la organización"*. En el caso de la estrategia de la representación del estado de Pensacola en México se busca lograr cumplir con la misión de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola la cual es *"generar nuevos empleos en el estado de Pensacola mediante la creación de nuevos negocios y el crecimiento de los ya existentes"*¹

Johnson y Scholes (2001 p. 11) mencionan que existen estrategias en los diversos niveles de la organización. Se puede distinguir la estrategia corporativa que esta relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, que en este estudio equivaldría a la estrategia de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola. El otro nivel es el de la estrategia de la

¹ Información obtenida de la página de Internet del Estado de Pensacola.

unidad de negocio, esta estrategia se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado, identificando las nuevas oportunidades de negocios para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo que en este estudio se analiza la estrategia de la unidad de negocios que corresponde a la representación del estado de Pensacola en México.

Para lo cual la representación del estado de Pensacola en México establece la estrategia de negocios a seguir congruente con los lineamientos que determina el estado de Pensacola. La estrategia es aprobada por la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola, la cual asigna, un presupuesto anual para la ejecución de la estrategia. La representación del estado de Pensacola en México, presenta a la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola los logros obtenidos por medio de un reporte de acciones mensual y un reporte de actividades y logros anuales al final del año fiscal. En base a los resultados mostrados en los reportes, el estado de Pensacola evalúa el desempeño de la representación en México y decide si continúa en operación por un año más.

1.1. Objetivo

Como se señaló con anterioridad, cada año se entrega un reporte anual de las actividades realizadas en la representación en México. En base a este reporte se determinan los resultados obtenidos, fundamentándose en los parámetros señalados por la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola. Sin embargo en el reporte anual, no se hace un análisis ni una reflexión sobre los factores tanto internos como externos que afectan el desempeño de la representación del estado de Pensacola en México. El objetivo de este escrito por lo tanto, es determinar si la estrategia implementada por una oficina de representación comercial de un estado (EUA) en México ha sido exitosa y se han logrado los objetivos así como los parámetros Organización de Desarrollo Económico del estado mediante un análisis de los resultados obtenidos y determinando los diversos factores externos e internos que han influido sobre

los resultados. Al terminar el análisis se darán las conclusiones, una reflexión final y recomendaciones.

1.2. Problemática Actual

La representación del estado de Pensacola en México se estableció a mediados de los años noventa, con la finalidad de estar presente en el mercado mexicano para aprovechar los beneficios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN en adelante). Después de diez años del TLCAN México, es uno de los principales socios comerciales de los EUA, sin embargo el comercio entre el estado de Pensacola y México ha sido de bajo desempeño. Esto se ha debido a que por tradición y por situación geográfica los mercados de exportación del Estado de Pensacola han sido esencialmente Centro América, el Caribe y Sudamérica. Posteriormente en el capítulo 3 se analizará con mayor profundidad los principales destinos tanto de la importación como de la exportación del estado de Pensacola.

Debido a la situación económica mundial el presupuesto asignado a la representación en México, se ha mantenido pero no ha habido un incremento del mismo desde hace 3 años. Lo cual ha hecho más difícil la operación de la misma. La tendencia que se ha visto en los últimos meses en los EUA, es la disminución de los presupuestos, tanto a nivel federal como estatal para las actividades del comercio exterior. En algunos casos se ha llegado hasta el cierre de las representaciones comerciales en el extranjero. Esto se ha debido al déficit presupuestal y al pobre desempeño de la economía estadounidense en los últimos dos años. Por lo que día a día la representación en México del Estado de Pensacola tiene que justificar su existencia y demostrar los beneficios que proporciona a los empresarios del estado y en forma indirecta a la economía estatal siendo un motor para las exportaciones.

1.3. Estructura del trabajo

Este estudio se encuentra dividido en nueve capítulos; a continuación se describen sucintamente los puntos a tratar en cada uno de los capítulos.

Capítulo 1. *Introducción*; en este capítulo se describen los antecedentes, los objetivos del estudio, problemática actual, alcances y límites del trabajo, se mencionan los objetivos de la representación del estado de Pensacola en México y unos breves comentarios de la misma.

Capítulo 2. *La Representación Extranjera en México*; se hace una introducción de las representaciones de apoyo y promoción económica en México. Se definen las representaciones estatales de los EUA en México, sus funciones generales, las similitudes y las diferencias entre ellas. Para finalizar se describe a la representación de un estado de la Unión Americana en México; su historia, los particulares y los objetivos de la representación que es la materia del estudio.

Capítulo 3. *Economía de Pensacola, Características y Situación Actual*; en este apartado se analiza la economía del estado de Pensacola, su producto interno, los principales sectores, su comercio internacional y el comercio bilateral con México.

Capítulo 4. *Tipos de Servicios y Asesorías que Ofrece la Representación Estatal en México*; se definen tanto los servicios y las asesorías que se ofrecen a los empresarios mexicanos como a los empresarios del estado de Pensacola, así como los propósitos y los objetivos a alcanzar con dichas asistencias.

Capítulo 5. *La Perspectiva de las Empresas y el Tipo de Empresas que Utilizan los Servicios*; en este capítulo se examina la perspectiva de las empresas y se describen el tipo de empresas tanto del estado Pensacola y como su contraparte mexicana, a las cuales se les brinda la ayuda, así como los requisitos que deben de cumplir para ofrecerles el servicio y el compromiso que adquieren para con la representación del estado de Pensacola en México.

Capítulo 6. *El Plan Estratégico de la Representación del Estado de Pensacola en México*; en este capítulo se presenta el plan estratégico de la representación del estado de Pensacola en México.

Capítulo 7. *Impacto y Resultados de la Representación en México*; Basándose en la información suministrada por la representación del estado de Pensacola en México, se consideran los resultados obtenidos en los últimos dos años, haciendo un comparativo con los parámetros establecidos por el estado de

Pensacola y un análisis de los factores tanto los internos como los externos que afectan dichos resultados.

Capítulo 8 . *Conclusiones, Reflexiones Finales y Recomendaciones* en este capítulo se dan las conclusiones pertinentes al caso, se hace una reflexión final y se dan recomendaciones.

1.4 Alcances y límites

En este estudio nos ocuparemos únicamente de analizar la operación y las diversas actividades que realiza la representación de un estado de los EUA, en México, en el caso específico de la representación del estado de Pensacola en México. Se describen los servicios que ofrece a los empresarios mexicanos y del estado de Pensacola, el impacto de dichos servicios en la internacionalización de las empresas de Pensacola. Además se detallan las actividades de promoción que efectúa la representación del estado de Pensacola en México para dar a conocer los servicios que ofrece. Se relatará la economía de estado de Pensacola, sus primordiales mercados de exportación en los últimos dos años, el intercambio comercial con México, así como el papel de la representación en México en esta relación comercial.

El análisis de los resultados se limitará exclusivamente a los obtenidos por la representación del estado de Pensacola en México, no se examinará el desempeño global en materia de comercio exterior de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola.

Este estudio no abarcará los aspectos contables, financieros, obligaciones fiscales y laborales de la representación del estado de Pensacola en México.

Capítulo 2. La Representación Extranjera en México

En este capítulo se describirá el tipo de representaciones de desarrollo económico extranjeras que actualmente encontramos en México. Las representaciones de los estados de la (EUA) en México, sus similitudes y diferencias. Se describirá en forma detallada la representación de un estado de la Unión Americana motivo de este estudio, su historia en México, así como sus principales características y objetivos.

2.1 Las Representaciones de Desarrollo Económico Extranjeras en México.

En México existen hoy en día² más de setenta y ocho embajadas o consulados de diversos países. Estas embajadas realizan diversas funciones en México y están organizadas por secciones tales como: asuntos migratorios, servicios consulares, cultura, economía, medio ambiente, comercial, turismo etc. Las funciones y secciones de las embajadas varían según las necesidades, interés y recursos con los que cuenta cada una de ellas. En el caso específico de las secciones comerciales están integradas dentro de la misma embajada y su objetivo es promover productos y servicios de su país de origen en México. A pesar de que los países están representados comercialmente a través de embajadas, algunas regiones, estados o ciudades de dichos países tienen sus propias representaciones que actúan en forma autónoma de su embajada.

Como ejemplo de de este tipo de representaciones comerciales podemos mencionar a España que cuenta en México con cuatro representaciones comerciales estas son: la Junta de Andalucía, el Instituto Valenciano de Exportaciones, la Representación de Castilla y Asturias; en el caso de China que cuenta con una representación de Hong Kong, "Hong Kong Trade Office"; Japón, cuenta con el organismo conocido como Jetro-México (Japan External Trade Organization); y el caso de los EUA con veintinueve representaciones estatales de la unión americana y de dos ciudades.

Además de las representaciones comerciales, existen en México las

² Datos a Diciembre 2003, para mayor detalle véase la pagina de Internet de la Secretaría de Relaciones Exteriores <http://www.sre.gob.mx>

cámaras de comercio de diversos países que ayudan a sus empresarios ya establecidos o a los que están interesados en invertir en México; como ejemplo podemos mencionar la Cámara de Comercio Americana de México (American Chamber), la Cámara de Comercio de Canadá, la Cámara México Alemana de Comercio e Industria, la Cámara de Comercio Italiana, la Cámara México Americana, la cámara Franco Mexicana de Comercio e industria, la Cámara de Integración Chileno-Mexicana, entre muchas otras³.

2.2 Las representaciones de Estados Unidos en México.

Es importante referirnos a las representaciones de los estados de EUA en México en forma específica, ya que la representación que nos ocupa en este estudio es una de las representaciones de EUA en México

Actualmente en México existen treinta y un oficinas de representación de los EUA en México, de las cuales veintinueve son estatales y dos representaciones de ciudades. No todas las representaciones tienen el mismo número de años de establecidas en México, su fundación se debió en gran medida al establecimiento del TLCAN con el fin de estar presentes en México y así aprovechar los beneficios de dicho tratado comercial. (Véase Tabla 2.1)

Como se puede observar en la tabla 2.1 la mayoría de las representaciones estatales se encuentran ubicadas en la ciudad de México. Solo unas cuantas representaciones se dedican a cubrir las áreas turística y agrícola. Es significativo hacer notar que dos de las representaciones enlistadas actualmente ya no operan en México tal es el caso de la representación de Louisiana que cerró su operación en el 2000 y la representación de California que cerró sus puertas en 31 de Junio del 2003 debido al déficit presupuestal que presentaba el estado de California.

Cada una de las representaciones estatales trabaja en forma independiente de la embajada de EUA en México, sin embargo en algunas ocasiones y en los proyectos especiales, se trabaja en colaboración con la embajada americana.

³ Para mayor detalle véase la página de Internet de la Secretaría de Economía <http://www.economia.gob.mx>

Tabla 2.1 Origen de las Representaciones de Desarrollo Económico de EUA en México

Estado/Ciudad	Año Establecimiento/Cierre	Ubicación	Tipo de Representación
Arizona	1992	Guadalajara	Comercial
Arkansas	1994	México, DF.	Comercial
Casa San Antonio	1991	Guadalajara	Comercial
	1992	Monterrey	Comercial
	1995	México, DF	Comercial
California	1998/2003	México, DF	Comercial, Agricultura, Turismo
Carolina del Norte	1994	México, DF	Comercial
Colorado	2001	Guadalajara	Comercial, Turismo
Connecticut	1992	México, DF.	Comercial
Florida	1994	México, DF	Comercial
Georgia	1995	México, DF	Comercial
Idaho	1992	Guadalajara	Comercial, Agricultura
Illinois	1991	México, DF	Comercial, Agricultura y Turismo
Indiana	1993	México, DF	Comercial
Iowa	1995	México, DF	Comercial, Agricultura
Kansas	1999	México, DF	Comercial, Agricultura
Kentucky	1996	Guadalajara	Comercial, Agricultura
Louisiana	1993/2000	México, DF	Comercial
Maryland	1993	México, DF	Comercial
Massachusetts	1995	México, DF	Comercial
Michigan	1994	México, DF	Comercial
Missouri	1994	Monterrey	Comercial
		Guadalajara	Agricultura
Nueva Jersey	2000	México, DF	Comercial
Nuevo Mexico	1998	Guadalajara	Comercial , Turismo
Nueva York	1999	México, DF	Comercial
Ohio	1994	México, DF	Comercial
Oklahoma	1994	México, DF	Comercial
Oregon	2000	México, DF	Comercial
Orlando	1993	México, DF	Turismo
Pennsylvania	1996	México, DF	Comercial
Puerto Rico	1998	México, DF	Turismo
Texas	1971	México, DF	Comercial, Agricultura y Turismo
Utah	1992	México, DF	Comercial, Agricultura y Turismo
Virginia	1999	México, DF	Comercial
Wisconsin	1994	México, DF	Comercial, Agricultura

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las representaciones de los Estados de EUA en México.

La forma de operar de las representaciones estatales de EUA en México se lleva a cabo básicamente de dos formas. La primera de ellas es cuando la representación en México depende totalmente del estado que representa es

decir, es parte de la división de comercio estatal. Los directores generales o responsables de dichas representaciones son empleados del estado al que representan, por lo que los beneficios y las obligaciones laborales varían de estado a estado. Estas representaciones están constituidas en México como representaciones estatales y organizaciones sin fines de lucro bajo la denominación de Asociaciones Civiles (A.C.) con este esquema se encuentran actualmente operando cuatro representaciones en México.

La otra forma de operar es mediante la contratación de una empresa mexicana de consultoría establecida legalmente en México. Se establece un contrato de servicios profesionales. El representante es independiente y según el estado que represente puede dedicarse a otras actividades e inclusive en ocasiones puede representar a más de un estado. La empresa mexicana recibe un pago por los servicios que proporciona el cual incluye los gastos de operación y representación.

Todas las representaciones son evaluadas en su desempeño basándose en sus resultados. Cada estado establece sus propios objetivos en México y determina la forma de evaluación de resultados. En la mayoría de las representaciones que trabajan bajo un contrato de servicios, cada año se evalúa el desempeño de la representación y según los resultado el estado determina si se renueva o no el contrato de servicios por otro año. Un factor que además afecta la renovación anual del contrato es la disponibilidad de recursos a nivel estatal. Los contratos de servicios profesionales establecidos con los estados contienen un apartado en el cual mencionan que el contrato puede terminar sin previo aviso por falta de fondos estatales. Este esquema es sumamente ventajoso para los estados ya que no les implica una relación laboral y pueden concluir con el contrato en cualquier momento sin producirles pasivos laborales.

A pesar de que las representaciones de los estados de EUA son autónomas unas de otras, colaboran entre si. En el año del 2003 se constituyó una asociación civil que las agrupa bajo el apelativo de ASOM, "Association of States Offices in México, A.C." Cada representación paga una cuota anual de membresía a dicha asociación. Esta asociación sirve de enlace con otras asociaciones tales como las cámaras de comercio e industria mexicanas y de enlace con el gobierno federal como con los gobiernos estatales. Se realizan

actividades en conjunto, como son misiones comerciales a los diversos estados de la república mexicana, seminarios y eventos de promoción. También se cuenta con un sitio en Internet. Los miembros se reúnen una vez al mes y en dichas reuniones se ven asuntos relacionados con la administración de la asociación, se dan pláticas que ayudan a mejorar la operación de las representaciones, además que se da un intercambio de ideas y apoyo, ya que todas las representaciones estatales tienen el mismo objetivo de promover las exportaciones de sus estados a México.

El tipo de representación que discutiremos en este trabajo es una representación estatal de EUA establecida en México y que trabaja en forma independiente de su embajada. El representante es un consultor independiente que labora en base a un contrato de servicios profesionales. La representación en estudio únicamente se encarga de asuntos comerciales no abarca el área de productos y servicios agrícolas, ni turísticos.

2.3 La Representación de un Estado de Estados Unidos en México.

La representación objeto de este estudio, la denominaremos como la "*Representación del estado de Pensacola en México*". El seudónimo de "Pensacola" se utilizará con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

Esta representación comenzó sus operaciones en México en mediados de los años noventa y dependía directamente del Departamento de Comercio del estado de Pensacola. La representación fue instituida en México como una representación extranjera ante la Secretaría de Relaciones Exteriores. La representación constaba de cinco personas, un director general, dos especialistas comerciales, recepcionista y mensajero.

El director general reportaba directamente al Departamento de Comercio del estado de Pensacola mediante un coordinador de oficinas internacionales. En aquel entonces el estado de Pensacola contaba con ocho representaciones internacionales: Brasil, Canadá, Inglaterra, Alemania, Japón, Corea, Taiwán y México. Estos países se consideraron como mercados potenciales para los productos y servicios del estado así como por su posición geográfica y posibilidades de inversiones hacia el estado.

Durante los años de 1994 a 1996 la representación extranjera en México funcionaba como una oficina dependiente del Departamento de Comercio Estatal. El director era un empleado del estado de Pensacola, lo cual acarreo problemas, estos se debieron a la dependencia que tenía la representación con el Departamento de Comercio Estatal y se afectó la eficiencia de la operación dado a que muchas de las cosas que se hacían debían ser aprobadas por el Departamento de Comercio del estado de Pensacola causando demoras en los servicios proporcionados.

En julio de 1996, se decide cerrar el Departamento de Comercio del estado y se sustituye por una Organización de Desarrollo Económico con carácter público y privado. Es decir, el consejo de administración de dicha organización sería compuesto por la industria privada, organizaciones de desarrollo económico regional, instituciones educativas y el gobierno estatal. El presidente del consejo de administración, sería el gobernador del estado y los demás miembros del consejo serían prominentes empresarios de la industria privada, representantes de instituciones educativas y las organizaciones desarrollo económico regional.

Esto provocó, un cambio en la representación en México, ya que se decide cerrar la oficina y establecer un contrato de servicios con un consultor independiente. Este proceso tomó aproximadamente un año debido al que el director de la representación no estuvo de acuerdo pues perdía sus privilegios de empleado estatal. Hubo un proceso legal y al final se liquidó al director y la oficina se cerró. Durante ese tiempo la representación estatal prácticamente no ofreció ningún servicio.

A mediados de 1998, los delegados de la nueva Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola, firmaron un contrato de servicios con una empresa de consultoría de EUA, el consultor contratado era un experto en el TLCAN y tenía muchos contactos en México. Para apuntalar al consultor se contrató un especialista comercial en México que reportaba directamente al consultor. Se rentó una oficina dentro de las instalaciones del Centro de Comercio de los EUA en la ciudad de México.

A principios del 2000, el consultor decide renunciar y la Organización de Desarrollo Económico estatal acuerda contratar a una empresa de consultoría establecida en México. Para esto se llevó a cabo un proceso de licitación pública.

Se realizaron entrevistas a cinco empresas mexicanas y se seleccionó a una de ellas. Se suscribió un contrato de servicios, los cuales proporcionaría la empresa mexicana a las empresas de Pensacola, interesadas en entrar al mercado mexicano, así como a las empresas mexicanas interesadas en constituir negocios en Pensacola. Esta es la forma de operar que prevalece actualmente. En los siguientes puntos se describirá como funciona dicha representación, características, los servicios que ofrece y sus objetivos.

2.4 Características y objetivos de la representación y su relación con la Organización de Desarrollo Económico estatal.

Brevemente se explicará la relación que guarda la representación con la oficina de Desarrollo Económico del estado de Pensacola y se describirán las características generales de esta organización estatal. Además se mencionan cuales son los objetivos y las características de la representación de dicho estado en México.

2.4.1 La organización de Desarrollo Económico Estatal

La Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola se constituyó en 1996 como una organización no lucrativa la cual sustituyó al Departamento de Comercio del estado de Pensacola. Su finalidad es promover el desarrollo y el crecimiento económico del estado y es considerada como la principal Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola.

La Organización, como se comentó anteriormente, esta constituida por miembros del gobierno estatal, representaciones de desarrollo económico regional, instituciones educativas y prominentes empresarios. Dicha organización establece las estrategias, para generar nuevos empleos en el estado de Pensacola mediante la creación de nuevos negocios y el crecimiento de los ya existentes. Para lograr esto, los esfuerzos de la organización se enfocan en sectores de alto valor tales como: Comercio Internacional, Tecnologías de Información, Ciencias Biomédicas, Aviación y Aeroespacio, Sistemas de Defensa, Simulación y Capacitación, Servicios Financieros y Profesionales.⁴

La Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola

⁴ Datos obtenidos en la pagina de Internet del Estado de Pensacola

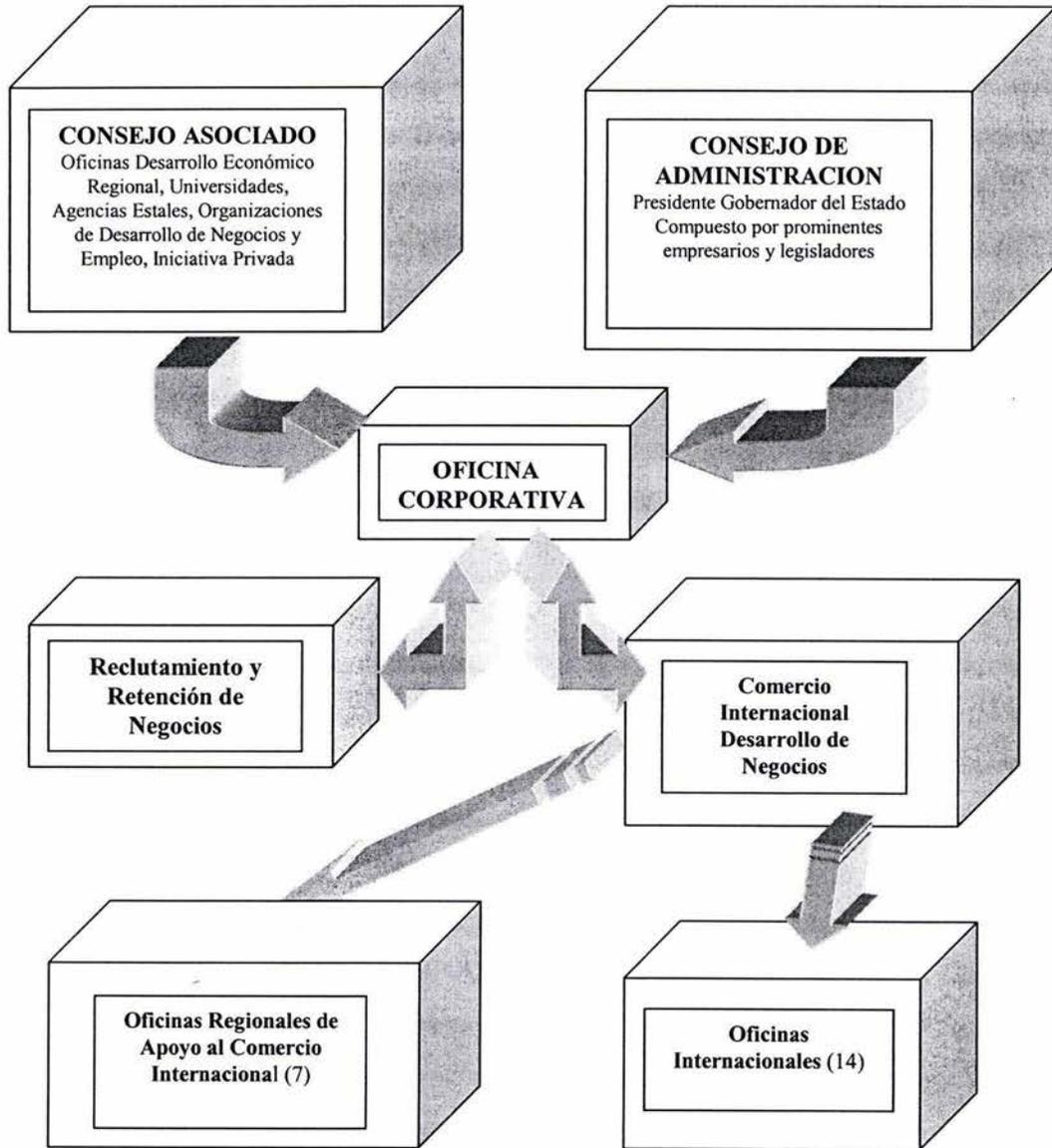
obtiene sus recursos para su operación de dos maneras; una a través del presupuesto estatal, es decir el gobierno del estado le designa un presupuesto anual para su funcionamiento; la otra fuente de financiamiento es a través de los donativos de la iniciativa privada.

Como se comentó en el párrafo anterior el comercio internacional es uno de los sectores del alto valor que promueve la organización para la generación de nuevos empleos. La división de comercio internacional de la Organización de Desarrollo Económico del estado tiene como objetivo ayudar a las empresas de Pensacola a exportar sus productos y servicios así como la de promover la inversión extranjera directa en el estado de Pensacola. Para lograr estos objetivos, la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola ha establecido oficinas de representación comercial en los siguientes países: México, Canadá, Venezuela, Brasil, Inglaterra, Alemania, España, Taiwán, China, Japón, Israel, Corea, República Checa y Sudáfrica. (Véase Figura 1)

Todas las oficinas internacionales funcionan en forma autónoma y a la vez dependiente de la Organización de Desarrollo Económico Estatal. A cada representación se le designa un presupuesto anual el cual varía de una representación a otra, dependiendo del país en donde se encuentre la oficina.

Todas las representaciones trabajan bajos los lineamientos que establece la Organización de Desarrollo Económico Estatal. Aunque el objetivo primario de las representaciones varía según el país en que se encuentren. En general se puede decir que las representaciones ubicadas en el continente europeo tienen como su función principal el promover la inversión extranjera directa al estado de Pensacola y en menor medida el comercio, las otras representaciones tienen como función principal la promoción de los productos y servicio del estado siendo un promotor de sus exportaciones y en menor medida la promoción de la inversión al estado de Pensacola.

Figura 1. Organigrama Organización de Desarrollo Económico del Estado de Pensacola



Fuente: Datos obtenidos de la pagina de Internet del Estado de Pensacola

2.4.2 Características y Objetivos de la Representación en México.

La oficina de representación del estado de Pensacola en México, es una pequeña representación, que consta de un representante que funge como director y un especialista comercial. La oficina está ubicada dentro del Centro de Comercio de los EUA, en donde además se encuentra la sección comercial de la embajada americana, así como otras oficinas de representación estatal de los

EUA y la Biblioteca Benjamín Franklin. Esto le permite a la oficina tener acceso a fuentes de información adicionales.

La representación, presenta cada año la estrategia de negocios que proyecta efectuar sobre la base de los lineamientos que demanda el estado de Pensacola. Esta estrategia es ratificada por el estado de Pensacola el cual asigna un presupuesto anual para su ejecución. En el capítulo sexto se discute a detalle el plan estratégico de la representación del estado de Pensacola en México.

La representación realiza reportes mensuales y un reporte anual al término del año fiscal. Si los resultados derivados fueron satisfactorios, basándose en los parámetros que establece la Organización de Desarrollo Económico Estatal, los cuales se discutirán posteriormente en este estudio, el contrato es renovado en forma automática siempre y cuando el presupuesto estatal lo permita. Después de tres años de renovación automática, por política estatal, se deberá nuevamente hacer una licitación pública para determinar un nuevo representante. El representante vigente, puede participar nuevamente para continuar con la representación.

La representación de Pensacola, en México tiene la característica de ser autónoma y dependiente al mismo tiempo de la Organización de Desarrollo Económico Estatal. Es autónoma pues el representante no es empleado del estado, es un consultor que a su vez puede dedicarse a otras actividades siempre y cuando no exista un conflicto de intereses a criterio del estado de Pensacola. Sin embargo, existe una cláusula de exclusiva en el contrato de servicios en la cual estipula que el contratista no puede representar a ningún otro estado de EUA. Si obtiene algún nuevo contrato o representación deberá informar al estado, para que ellos determinen que dicho nuevo contrato o representación no causa un conflicto de intereses. El representante es libre de decidir las acciones a seguir para presentar al final del año, resultados positivos.

Sin embargo, el representante es dependiente pues debe de seguir una serie de lineamientos que establece la Organización de Desarrollo Económico, además que sus actividades deberán limitarse al presupuesto que le proporcionen y tiene la obligación de entregar reportes de sus actividades mensuales y anuales.

La oficina de representación comercial del estado de Pensacola en México

tiene como misión el promover productos y servicios del estado de Pensacola en México con la finalidad de ayudar al crecimiento y desarrollo de las empresas de Pensacola, fomentar la inversión mexicana hacia el estado, así como estrechar los lazos comerciales y de cooperación entre ambas regiones. La representación no se involucra en la promoción de productos agrícolas ni en la promoción turística, esto se debe a que el Estado de Pensacola tiene un Departamento de Agricultura el cual se encarga de la promoción internacional de los productos agrícolas que produce el estado y cuenta con un Departamento de Turismo que realiza la promoción de los destinos turísticos del estado.

Para lograr lo anterior la representación ofrece una serie de servicios que le permiten cumplir con los parámetros que determina la Organización De Desarrollo Económico del estado de Pensacola. (Véase Tabla 2.2) En base a estos estándares es que se miden los resultados que presenta la representación anualmente a la Organización de Desarrollo Económico Estatal.

Tabla 2.2 Estándares de Funcionamiento para la Representación de Pensacola en México por Año de Operación

Estándar	Numero
Número de empresas del estado asistidas por año	200
Número de empresas mexicanas asistidas por año	100
Oportunidades Comerciales al año	40
Ventas Reales por año Reportadas en US	2,000,000
Proyectos de Inversión Viabiles por año	10
Proyectos de Inversión establecidos por año	1
Monto de Proyectos de Inversión por año en US	1,000,000
Fuente: Información proporcionada por la Representación de Pensacola en México	

En el capítulo cuarto se describirán los servicios que ofrece la representación comercial del estado de Pensacola en México para poder cumplir con los parámetros establecidos por la Organización de Desarrollo Económico Estatal.

2.5. Conclusión Capitular.

La representación del estado de Pensacola en México ha existido desde mediado de los años noventa. Desde su inicio ha tenido como objetivo primordial incrementar la exportación de productos y servicios de Pensacola a México, así como promover la inversión mexicana al estado y como un enlace para estrechar los lazos comerciales y de cooperación entre Pensacola y México. Es una de las treinta y un representaciones comerciales que tiene EUA en México. La representación del estado de Pensacola en México para cumplir con sus objetivos establece un plan estratégico y la Organización de Desarrollo Económico designa un presupuesto anual para su implementación. La representación de Pensacola en México deberá de cumplir en lo posible con los estándares de desempeño establecidos por la Organización de Desarrollo Económico Estatal (Tabla 2.2) para poder continuar con sus operaciones en México.

Capítulo 3. Economía de Pensacola: Características y situación actual.

3.1 Antecedentes de la Economía de Pensacola.

Brevemente se analizará la economía del estado de Pensacola haciendo hincapié en el impacto de su comercio exterior.

El estado de Pensacola es el cuarto estado más poblado de la unión americana con una población de 16, 713,149 habitantes en el 2002. El producto interno bruto del estado en el 2001 fue de \$ 491,500 millones de dólares. Por lo que si el estado de Pensacola fuera un país sería la quinceava economía mundial y la octava economía en el Hemisferio oeste.

Con respecto a la inversión extranjera directa acumulada el estado de Pensacola alcanzó \$35,800 millones de dólares en el 2001. Las compañías extranjeras establecidas en el estado emplean a más de 300,000 personas. Durante el 2002, la tasa de desempleo activa del estado de Pensacola llegó al 5.5%, a pesar de esta tasa de desempleo el estado emplea un total de 7, 164,523 de trabajadores ocupando el cuarto lugar en la unión americana.

En el 2003 el comercio total de mercancías de estado de Pensacola fue de \$73,152.8 millones de dólares. Los productos de exportación originados en el estado equivalen al 3.5% del total de las exportaciones de la unión americana. (Ver Tabla 3.2)

El estado cuenta con una infraestructura de veinte aeropuertos, entre los cuales se incluye el aeropuerto número de uno de carga de los EUA y catorce puertos marítimos, el más grande de ellos, es considerado el doceavo puerto de la unión americana. Esto permite al estado la entrada y salida de mercancías en forma eficiente. Ocupa el segundo lugar después de Nueva York como centro de la banca Internacional. Más de trescientas instituciones financieras – incluyendo cincuenta bancos internacionales operan en el estado de Pensacola.

El estado de Pensacola se ha convertido en el cruce comercial de América y sirve como centro del hemisferio oeste para negocios internacionales, transporte, cruce de fronteras, comercio e inversión, banca, finanzas y telecomunicaciones. Ningún otro lugar en el hemisferio iguala a Pensacola en su localización estratégica y geográfica, infraestructura, fuerza laboral bilingüe, así como una concentración de recursos corporativos y financieros, todo esto en un

medio ambiente de negocios de primera clase y un atractivo entorno geográfico.⁵

3.2 Producto Interno Bruto del Estado de Pensacola.

Producto Estatal Bruto (PEB) se define como el valor total de productos y servicios producidos por un estado. El producto estatal bruto se puede expresar en forma corriente o real. El corriente significa el valor nominal en dólares en un año determinado. El real se refiere al valor ajustado a la inflación basándose un año base.⁶ En tabla 3.1 se muestra el producto estatal bruto corriente del estado de Pensacola durante el 2001.

Tabla 3.1 Producto Estatal Bruto Corriente del estado de Pensacola en el 2001

PRODUCTO ESTATAL BRUTO (PEB) 2001		
Industria	PEB Millones Dólares	Porcentaje Del total
Servicios	125,903	25.6%
Financieros y bienes raíces	108,534	22.1%
Gobierno	59,787	12.2%
Comercio Menudeo	56,063	11.4%
Transporte	39,353	8.0%
Comercio Mayoreo	37,353	7.6%
Manufactura	29,038	5.9%
Construcción	26,974	5.5%
Agricultura, silvicultura y pesca	7,753	1.6%
Minería	730	0.1%
Industria Privada	431,701	88 %
Total Producto Estatal Bruto	491,488	100.0%
Fuente: Pagina de Internet del estado de Pensacola		
Fuente primaria: Departamento de Comercio de los EUA Buró de Análisis Económicos		

Como se puede apreciar en la tabla 3.1 la Industria privada es realmente la que soporta el producto estatal bruto con un 88% y el gobierno solo aporta un 12% del total.

Con respecto al tipo de industria la que más impacto tiene sobre el producto estatal bruto es la de servicios contando con un 25.6% del total. Esto se debe primordialmente a que el estado de Pensacola se ha convertido en un

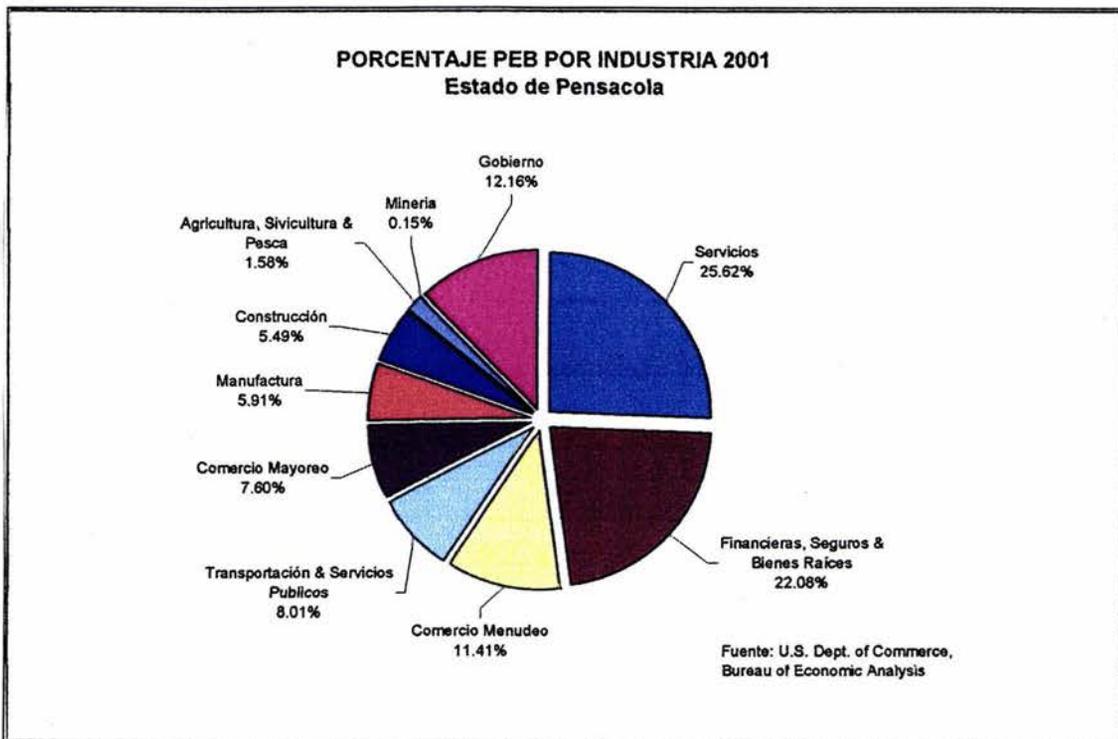
⁵ Información obtenida de la página de Internet del estado de Pensacola

⁶ Glosario de términos económicos, sitio de Internet del Banco de México
<http://www.bancomexico.gob.mx>

estado donde se establecen corporativos internacionales para aprovechar su ubicación estratégica y las empresas de servicios relacionadas con el comercio internacional han tenido un gran desarrollo. La otra área de servicios que tiene un impacto sobre el producto estatal bruto son los servicios turísticos. Durante el 2002 los servicios turísticos generaron 50,800 millones de dólares con una afluencia de 59.8 millones de turistas. Los números para el 2003 aun no están disponibles.⁷

Para poder apreciar el producto estatal bruto de manera más clara se elaboró un grafica de pie. (Véase Fig. 2)

Fig. 2 Porcentaje de PEB del Estado de Pensacola por Industria para el año 2001



Sectores Principales que componen la Economía del Estado de Pensacola.

Como notamos en el punto anterior el producto estatal bruto del estado esta compuesto principalmente por la industria de servicios, financieros y bienes raíces así como la industria de la manufactura, en este capitulo se analizan lo sectores que son primordiales para el estado de Pensacola y el impacto que

⁷ Información obtenida del la página de Internet del Buró de Convenciones y Visitantes del Estado de Pensacola

tienen sobre la economía estatal. Los sectores principales para el estado de Pensacola son los siguientes:

- Tecnologías de Información.
- Modelos, simulación y capacitación.
- Bio-Ciencias.
- Aviación y Aeroespacio.
- Seguridad y defensa.
- Servicios financieros y profesionales.

A continuación se describen cada uno de ellos:⁸

3.3.1 Tecnologías de Información

La Industria de Tecnologías de Información (TI) – abarca productos TI y servicios de Información, fotónica, semiconductores, así como el desarrollo de software. El área de telecomunicaciones se ha desarrollado altamente en la última década y el estado de Pensacola se ha convertido en uno de los principales líderes. Desde el año de 1950, cuando IBM desarrolló la primera PC en el estado, el sector TI ha continuado creciendo y actualmente cuenta con aproximadamente 18,000 empresas y más de 280,000 trabajadores.

Además cuenta con varios centros (hubs) con la capacidad de transmisión de datos a altas velocidades convirtiéndose en la entrada de Internet para Latino América.

3.3.2 Modelos, Simulación y Capacitación

Desde los años sesentas, Pensacola ha sido un centro internacional para las tecnologías de modelos, simulación y las de sistemas de capacitación. El epicentro de ésta industria es el centro del estado, donde se encuentran los comandos de simulación y capacitación de la armada y fuerza naval de los EUA; el comando de simulación del Departamento de Defensa de los EUA; el Instituto de Capacitación y Simulación de la Universidad Central; el Centro Nacional de Simulación; y algunas empresas privadas líderes en este sector como es el caso de Lockheed Martín Information Systems y SAIC. Esta Tecnología abarca varias disciplinas. Aproximadamente 5,000 profesionales calificados trabajan en el

⁸ Los datos de los sectores principales se obtuvieron de la pagina de Internet de Estado de Pensacola

desarrollo de aplicaciones para industrias tan variadas como las de aviación, entretenimiento, medicina y seguridad. Se estima que las empresas de este sector generan ventas anuales de \$ 3.5 mil millones de dólares.

3.3.3 Bio-Ciencias

El sector de Bio-ciencias del estado de Pensacola se caracteriza por un rápido crecimiento, fabricación con un alto valor agregado y un mercado sano de exportación. El estado de Pensacola es la casa de varias empresas que fabrican aparatos médicos, productos oftalmológicos, aplicaciones para diversas biotecnologías, desarrollo y descubrimiento de nuevos productos farmacéuticos, vacunas y pruebas de diagnóstico. Cada año el estado de Pensacola exporta aproximadamente \$2 mil millones de dólares de equipo médico, productos farmacéuticos y otros productos relacionados. De estas exportaciones el 8.3% son fabricadas en el estado.

El estado de Pensacola cuenta con varias universidades reconocidas a nivel nacional por su experiencia en la investigación, todo esto lo posiciona como un centro de alto crecimiento para esta industria.

3.3.4 Aviación /Aeroespacio

Desde el establecimiento del Centro Espacial a mediados de los sesenta, Pensacola se ha convertido en líder de las industrias de aviación y aéreo espacio. Pensacola es la casa de varias empresas reconocidas como: Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman, Harris, Raytheon, Embraer, Bombardier, BAE Systems y United Technologies. El estado es líder en ambas industrias y tiene la mayor concentración de empresas de mantenimiento, reparación y reacondicionamiento de aviones en la nación, además cuenta con numerosas escuelas de vuelo. Es además un centro de capacitación para la aviación y para obtener grados avanzados en aeroespacio.

3.3.5. Seguridad /Defensa

La industria de la defensa ha ayudado a que la industria de la aviación y aeroespacio de Pensacola crezca y continúe siendo fuerte. Existen veinte bases militares en el estado. En estas bases están representadas las cinco ramas del

ejército norteamericano, combinando esto con los cientos de empresas de seguridad y defensa. Las instalaciones militares han representado un impacto anual para Pensacola de 30 mil millones de dólares.

3.3.6 Servicios Financieros y profesionales

En Pensacola existen aproximadamente 1.4 millones de trabajadores en el sector de servicios de negocios de alto valor agregado. Este sector incluye a más de 134,000 empresas que van desde servicios financieros, servicios profesionales para la industria así como empresas creadoras de conocimiento, transportación, bodegas y comercializadoras. El crecimiento en este sector ha permitido que Pensacola mantenga su competitividad en la economía global.

3.4 El Comercio Exterior de Pensacola.

Antes de comenzar a analizar el comercio exterior de Pensacola, considero conveniente mencionar cual es la posición de dicho estado con respecto al resto de los estados de EUA. La información que se encontró fue sobre la base del volumen de exportaciones totales de EUA tanto a nivel global como hacia a México. En la tabla 3.2 se muestran los 25 estados más exportadores de los EUA durante 2001-2003⁹. Como se puede observar el estado de Pensacola ocupa la posición número ocho con respecto a los otros estados. Contribuyendo con 3.5% del total de las exportaciones de la unión americana.

En la tabla 3.3 se muestran los 25 estados más exportadores de EUA hacia México durante 2001-2003¹⁰. Como se puede observar con respecto al resto de los estados de la unión americana, Pensacola ocupa el onceavo lugar. Es importante recalcar que durante el 2003 hubo un incremento de un 22.88% de las exportaciones de Pensacola hacia México.

Al analizar ambas tablas nos podemos percatar que los estados con los más altos niveles de exportación son California y Texas.

⁹ En el Anexo A se muestran las exportaciones totales de EUA clasificadas por Estados, 2001-2003

¹⁰ En el Anexo B se muestran todos los estados de EUA y su volumen de exportación a México, 2001-2003

Tabla 3.2 Valor de las Exportaciones Totales de EUA clasificadas por Estado, 2001-2003

Exportaciones Totales de EUA Clasificadas por Estado durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Exportaciones Todos los Estados	731,025,906	693,257,299	723,743,176	-5.17	4.40
1	Texas	94,995,266	95,396,196	98,846,082	0.42	3.62
2	California	106,776,962	92,214,291	93,994,882	-13.64	1.93
3	Nueva York	42,172,061	36,976,801	39,180,708	-12.32	5.96
4	Michigan	32,365,839	33,775,231	32,941,108	4.35	-2.47
5	Unknown state	41,505,556	34,467,614	35,167,867	-16.96	2.03
6	Washington	34,928,533	34,626,548	34,172,826	-0.86	-1.31
7	Ohio	27,094,733.	27,723,272	29,764,417	2.32	7.36
8	Pensacola	27,184,581	24,544,204	24,953,413	-9.71	1.67
9	Illinois	30,434,397	25,686,413	26,472,902	-15.60	3.06
10	Louisiana	16,588,957	17,566,658	18,390,130	5.89	4.69
11	Massachusetts	17,490,110	16,707,593	18,662,575	-4.47	11.70
12	North Carolina	16,798,897	14,718,504	16,198,733	-12.38	10.06
13	Nueva Jersey	18,945,750	17,001,514	16,817,673	-10.26	-1.08
14	Indiana	14,365,374	14,923,048	16,402,279	3.88	9.91
15	Pennsylvania	17,433,128	15,767,793	16,299,211	-9.55	3.37
16	Georgia	14,643,686	14,412,699	16,286,235	-1.58	13.00
17	Tennessee	11,320,176	11,621,338	12,611,793	2.66	8.52
18	Arizona	12,513,510	11,871,004	13,323,391	-5.13	12.23
19	Puerto Rico	10,573,285	9,732,152	11,913,947	-7.96	22.42
20	Carolina del Sur	9,956,333	9,656,247	11,772,894	-3.01	21.92
21	Kentucky	9,047,966	10,606,719	10,733,781	17.23	1.20
22	Wisconsin	10,488,671	10,684,271	11,509,835	1.86	7.73
23	Minnesota	10,524,370	10,402,161	11,265,660	-1.16	8.30
24	Oregon	8,900,413	10,086,397	10,357,198	13.33	2.68
25	Virginia	11,630,942	10,795,528	10,852,980	-7.18	0.53

Fuente: Massachusetts Institute for Social and Economic Research (MISER)

El estado de Pensacola es un activo importador y exportador de productos, a fechas recientes también ha comenzado a exportar servicios. Los datos más recientes que se tienen del comercio exterior de estado de Pensacola son del año 2003. En la tabla 3.4 se muestra los quince socios principales del estado de Pensacola¹¹, en donde el comercio total del estado durante el 2003 fue de 73,152 millones de dólares. Se muestra un incremento de 4.3% con respecto al

¹¹ En el Anexo C se muestran los cincuenta Principales Socios Comerciales del Estado de Pensacola, 2001-2003

año del 2002.

Tabla 3.3. Exportaciones totales de EUA hacia México Clasificadas por Estado 2001-20003

Las Exportaciones Totales de EUA hacia Méxic Clasificadas por Estado durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Estados	101,509,075	97,530,612	97,457,419	-3.92	-0.08
1	Texas	41,647,797	41,647,027	41,561,359	-0.00	-0.21
2	California	16,343,059	16,076,278	14,871,836	-1.63	-7.49
3	Unknown State	6,868,984	4,973,171	4,616,396	-27.60	-7.17
4	Michigan	4,790,884	4,238,981	4,006,425	-11.52	-5.49
5	Arizona	3,581,323	3,044,185	3,229,461	-15.00	6.09
6	Indiana	1,770,135	1,942,451	2,105,232	9.73	8.38
7	Ohio	2,108,529	2,109,291	2,101,867	0.04	-0.35
8	Nueva York	1,851,822	1,897,734	1,704,739	2.48	-10.17
9	Illinois	2,260,247	2,102,642	2,152,722	-6.97	2.38
10	Louisiana	1,524,305	1,631,533	1,776,102	7.03	8.86
11	Pensacola	1,694,641	1,476,657	1,814,458	-12.86	22.88
12	North Carolina	1,625,573.	1,329,552	1,463,759	-18.21	10.09
13	Tennessee	1,369,624	1,419,909	1,475,631	3.67	3.92
14	Georgia	948,244	1,091,401	1,163,241	15.10	6.58
15	Pennsylvania	1,426,912	1,235,859	1,112,059	-13.39	-10.02
16	Nueva Jersey	1,106,647	861,716	830,801	-22.13	-3.59
17	Wisconsin	670,109	716,951	788,032	6.99	9.91
18	Iowa	372,290	396,406	669,931	6.48	69.00
19	Missouri	673,038	693,162	748,316	2.99	7.96
20	South Carolina	731,006	781,639	751,857	6.93	-3.81
21	Massachusetts	570,929	564,380	711,767	-1.15	26.11
22	Alabama	656,486	661,888	751,401	0.82	13.52
23	Kentucky	433,560	468,919	518,087	8.16	10.49
24	Washington	861,509	431,937	607,416	-49.86	40.63
25	Colorado	335,421	370,349	570,428	10.41	54.02

Fuente: Massachusetts Institute for Social and Economic Research (MISER)¹²

En la tabla 3.4 Se puede apreciar que el socio comercial numero uno del estado es Brasil. México ocupó durante el 2003 la novena posición y se puede observar que con respecto al comercio total de México con Pensacola en el 2003 hubo un incremento de tan solo 3.5% con respecto al año anterior. También podemos observar que dentro de los diez primeros lugares, siete de ellos los ocupan países latinoamericanos tanto de Centroamérica y Suramérica. De los diez

¹² Massachussets Institute for Social and Economic Research (MISER) www.misertrade.org

primeros el país que tuvo un mayor incremento de su comercio con Pensacola fue Colombia con un incremento de 24.5% con respecto al 2002 y el que mas disminuyó fue Japón con 5.4% de decremento con respecto al 2002.

Tabla 3.4. Los Quince Principales Socios Comerciales de Pensacola 2001-2003

Los Quince Principales Socios Comerciales de Pensacola 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Comercio Todos los Países	70,959.52	70,136.7	73,152.8	-1.2	4.3
1	Brasil	10,543.70	9,537.2	9,178.8	-9.5	-3.8
2	Rep. Dominicana	4,950.2	4,796.1	4,883.6	-3.1	1.8
3	Japón	4,527.5	5,127.6	4,852.6	13.3	-5.4
4	Alemania	2,600.68	3,722.9	4,231.9	43.2	13.7
5	Costa Rica	3,304.7	3,652.1	4,049.8	10.5	10.9
6	Colombia	3,184.1	2,905.9	3,618.6	-8.7	24.5
7	Honduras	3,704.4	3,703.2	3,514.4	0.0	-5.1
8	Reino Unido	3,098.0	2,662.7	2,681.7	-14.0	0.7
9	México	1,811.0	2,321.9	2,403.6	28.2	3.5
10	Guatemala	2,357.00	2,391.5	2,368.3	1.5	-1.0
11	El Salvador	2,138.0	2,036.8	2,051.8	-4.7	0.7
12	Venezuela	3,661.3	2,719.8	1,992.6	-25.7	-26.7
13	China	1,088.93	1,655.9	1,960.1	52.1	18.4
14	Chile	1,632.1	1,586.6	1,814.8	-2.8	14.4
15	Argentina	1,995.8	1,140.2	1,614.7	-42.9	41.6

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola
Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA.

A continuación revisaremos las importaciones y las exportaciones que realiza el estado de Pensacola. También se analizará su balanza comercial, la cual se define como la cuantificación monetaria del total de las compras y ventas (importaciones-Exportaciones) de mercancías de un país o regiones con el exterior en un periodo determinado.¹³

3.4.1 Principales Destinos de Exportación.

En la tabla 3.5 se muestra los quince principales destinos de las exportaciones del estado de Pensacola, durante el periodo del 2001-2003.¹⁴ Es importante

¹³ Banco de Información Económica <http://www.inegi.gob.mx>

¹⁴ En el Anexo D se muestra los 50 destinos principales de las exportaciones del Estado de Pensacola.

aclarar que las exportaciones registradas no son todas de productos fabricados en el estado, se toma en cuenta todos los productos que salen de los principales puertos y aeropuertos del estado.

Tabla 3.5. Los Quince Principales Destinos de la Exportaciones del Estado de Pensacola, 2001-2003

Los Quince destinos principales de las exportaciones del Estado de Pensacola 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Exportaciones Todos los Países	34,529.9	32,240.5	32,403.8	-6.6	0.5
1	Brasil	6,708.5	5,232.2	4,858.7	-22.0	-7.1
2	República Dominicana	2,555.3	2,385.4	2,125.5	-6.6	-10.9
3	Costa Rica	1,578.5	1,883.3	2,114.2	19.3	12.3
4	Colombia	1,819.9	1,645.7	1,715.8	-9.6	4.3
5	Alemania	328.3	1,386.7	1,597.8	322.4	15.2
6	Honduras	1,545.0	1,386.7	1,503.2	-0.1	-2.6
7	Venezuela	3,009.8	2,119.4	1,322.9	-29.6	-37.9
8	México	867.2	902.9	1,089.6	4.1	20.7
9	Chile	1,185.1	996.8	1,029.7	-15.9	3.3
10	Guatemala	920.3	984.3	1,003.0	7.0	1.9
11	El Salvador	969.0	904.2	947.7	-6.7	4.8
12	Argentina	1,456.6	534.1	941.6	-63.3	76.3
13	Reino Unido	1,256.4	1,069.4	935.5	-14.9	-12.5
14	Ecuador	687.4	736.4	703.1	7.1	-4.5
15	Bahamas	687.1	655.3	662.7	-4.6	1.1

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola
Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.U.A.

Como se observa en la tabla 3.5 la exportaciones totales del estado durante el 2003 sufrieron un ligero incremento de 0.5% con respecto al 2002, sin embargo no han logrado alcanzar el nivel de exportaciones que se tenían en el 2001, cerrando el año 2003 con un total de 32,403 millones de dólares. Podemos además observar que la exportaciones hacia Brasil disminuyeron en 373.5 millones, sin embargo Brasil continua siendo el socio comercial número uno del estado de Pensacola con exportaciones en el 2003 equivalentes a 4,858 millones de dólares. También es importante señalar que la exportaciones hacia México tuvieron un incremento de 20.7% con respecto al 2002, con un total de 1,089 millones de dólares. El país del cual se incrementaron en mayor porcentaje las exportaciones fue Argentina con un 76.3% pero sin embargo no se llevo al nivel de las exportaciones que se tenían en el 2001.

En la tabla 3.6 se muestra los quince principales destinos de las exportaciones de productos cuyo origen es el estado de Pensacola durante el periodo 2001-2003.¹⁵

Tabla 3.6. Los Quince Principales Destinos de Exportaciones Originadas en el Estado de Pensacola 2001-2003

Principales Destinos de Exportaciones Originadas en el Estado de Pensacola, 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2001-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Países	27,184.6	24,544.2	24,953.4	-9.7	1.7
1	Brasil	3,624.9	2,781.5	2,537.0	-23.3	-8.8
2	Canadá	2,587.8	2,294.9	2,368.5	-11.3	3.2
3	México	1,694.6	1,476.7	1,814.5	-12.9	22.9
4	Republica Dominicana	1,398.6	1,278.3	1,059.2	-8.6	-17.1
5	Colombia	1,009.6	691.0	1,017.7	-4.8	5.9
6	Venezuela	1,640.7	1,232.9	775.8	-24.9	-37.1
7	Reino Unido	929.9	811.3	761.5	-12.8	-6.1
8	Japón	845.9	796.5	745.8	-5.8	-6.4
9	China	514.2	724.5	649.5	40.9	-10.4
10	Costa Rica	465.0	572.8	638.5	23.2	11.5
11	Chile	625.7	601.0	637.0	-4.0	6.0
12	Guatemala	532.0	596.3	595.9	12.1	-0.1
13	España	192.7	304.8	546.3	58.1	79.3
14	Bahamas	518.1	502.3	523.8	-3.0	4.3
15	Alemania	536.7	479.0	499.4	-10.8	4.2

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola
Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA.

Se puede ver que las exportaciones originarias en el estado hacia México aumentaron en un 22.9% con respecto al 2002. México ocupa la tercera posición y Canadá la número dos. Lo cual podríamos inferir que esto es debido al beneficio del TLCAN.. Las exportaciones que cayeron en mayor proporción fueron las exportaciones hacia Venezuela cayendo en un 37.1% con respecto al 2003. Por el contrario las exportaciones hacia España crecieron a 546 millones de dólares un incremento de 79.3% con respecto al 2003.

Como se puede apreciar las exportaciones totales incrementaron en un 1.7% con respecto al 2003. Sin embargo se presenta el mismo patrón, es decir no se ha logrado recuperar el mismo nivel de exportaciones que se tenía en el

¹⁵En el Anexo E se muestra los cincuenta destinos principales de las exportaciones de productos originarios en el Estado de Pensacola, 2001-2003.

2001.

3.4.2 Principales Orígenes de Importación.

En la tabla 3.7 se observa las importaciones del estado de Pensacola clasificadas por países durante el 2001-2003.¹⁶ Japón uno de los dos socios principales del estado de Pensacola, muestran un decremento del volumen de las importaciones que realizó Pensacola con 5.7% con respecto al año anterior.

Podemos ver además que dos países tuvieron un aumento muy significativo. China con un aumento de 36.2% llegando a un valor de 1,507 millones de dólares, igualmente Chile tuvo un aumento de 33.1% llegando a un valor de 785 millones de dólares.

Con respecto a las importaciones de México se observa una disminución de un 7.4% con respecto al 2002. A pesar de esto las importaciones de México hacia el estado han aumentado significativamente desde el 2001.

Tabla 3.7. Importaciones del Estado de Pensacola Clasificadas por Países periodo de 2001-2003

Las Importaciones del Estado de Pensacola Clasificadas por Países durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Países	36,429.6	37,869.2	40,749.1	4.0	7.5
1	Japón	4,274.3	4,776.5	4,504.2	11.7	-5.7
2	Brasil	3,835.2	4,305.0	4,320.1	12.2	0.4
3	República Dominicana	2,394.9	2,410.7	2,758.1	0.7	14.4
4	Alemania	2,272.4	2,336.2	2,634.0	2.8	12.7
5	Honduras	2,159.4	2,160.0	2,011.2	0.0	-6.9
6	Costa Rica	1,726.2	1,768.9	1,935.6	2.5	9.4
7	Colombia	1,364.2	1,260.3	1,902.8	-7.6	51.0
8	Reino Unido	1,841.6	1,593.3	1,746.2	-13.5	9.6
9	China	735.0	1,106.5	1,507.5	50.5	36.2
10	Guatemala	1436.7	1,407.1	1,365.3	-2.1	-3.0
11	México	943.8	1,419.0	1,313.9	50.4	-7.4
12	Italia	1,033.0	1,120.9	1,124.3	8.5	0.3
13	El Salvador	1,169.0	1,132.6	1,104.1	-3.1	-2.5
14	Francia	805.3	876.1	998.8	8.8	14.0
15	Chile	447.2	589.9	785.1	32.0	33.1

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola
Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA.

¹⁶ Anexo F Se muestra Las Importaciones del Estado de Pensacola Clasificados por Países durante 2001-2003. Se muestran 50 países.

3.4.3 Relación comercial con México

La relación comercial de México con el estado de Pensacola como pudimos apreciar en la tabla 3.4 México ocupa un noveno lugar como socio comercial de Pensacola. Además se aprecia en la tabla 3.5 que durante el 2003 hubo un incremento de las exportaciones de Pensacola hacia México de un 20.7% con respecto al 2002. Así mismo las importaciones que hace Pensacola de México tuvieron un decremento de 7.4% con respecto al 2002. En base a los datos presentados en las tablas 3.5, 3.6 y 3.7, concluimos que la balanza comercial favorece a México es decir, México exporta mas a Pensacola que lo que Pensacola importa de México.

En la tabla 3.8 se puede apreciar los diez productos principales que Pensacola exporta hacia a México.

Tabla 3.8. Los Diez Principales Productos de Exportación de Pensacola a México 2000-2002

Principales Diez Productos de Exportación Pensacola hacia México 2000-2002					
	Mercancías	Millones de Dólares			2000-2002
		2000	2001	2002	% Cambio
	Total de Exportaciones	947.72	867.19	902.91	4.12
1	Artículos Joyería, pts, metales preciosos	68.89	61.94	121.85	96.71
2	Fertilizantes	34.25	37.88	66.20	74.75
3	Yates, botes para placer	10.02	15.57	45.72	193.54
4	Diamantes	49.29	20.67	45.27	119.01
5	Medicamentos	33.78	41.54	45.21	8.83
6	Maquinas para procesamiento de datos	62.43	41.21	34.66	-15.89
7	Video caseteras, grabadoras	19.36	17.86	30.57	71.21
8	Turbojets, turbopropulsores	20.91	23.44	29.88	27.47
9	Partes de maquinas de escribir y otro equipo de oficina	59.81	28.02	29.67	5.90
10	Perfumes	23.58	22.01	25.15	14.26

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola
Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA.

Como podemos apreciar el producto numero uno que Pensacola exporta hacia a México son artículos y/o Joyería y el numero dos fertilizantes.

En la tabla 3.9 se muestra los diez productos que Pensacola importa de México, Con respecto a los productos que importa de México el numero uno son automóviles y el numero dos son los tractocamiones. Esto se ha debido principalmente a que algunos fabricantes de automóviles en México desde el 2001 han utilizado como puerta de entrada marítima el principal puerto del estado para poder acceder al los mercado de las costa este de los EUA. Anteriormente estos vehículos eran exportados por tierra tomando aproximadamente 45 días en

llegar, Hoy por la vía marítima les toma tan solo 10 días.

Tabla 3.9. Los Diez Principales Productos de que Importa Pensacola de México, 2000-2002

Principales Diez Productos que Importa Pensacola de México 2000-2002					
	Productos	Millones de Dólares			2000-2002
		2000	2001	2002	% Cambio
	Total de Importaciones	682.62	943.7	1,419.03	50.36
1	Vehículos de Motor transporte personas	99.55	281.5	568.99	102.11
2	Vehículos de Motor transporte mercancías	92.10	262.6	478.37	82.14
3	Aparatos para Radio Televisión, Cámaras	9.66	25.66	33.09	28.96
4	Exportaciones de productos reparación	71.51	37.6	30.47	-18.97
5	Artículos Joyería, pts, metales preciosos	10.04	21.35	19.41	-9.11
6	Maquinas para procesamiento de datos	12.18	11.01	18.08	64.2
7	Pescado fresco o congelado	21.82	15.35	15.27	-0.57
8	Televisiones, Video monitores y proyectores	16.96	17.93	13.24	-26.18
9	Alcohol etílico, aguardiente	12.19	10.97	12.51	14.05
10	Diamantes	3.61	11.53	11.34	-1.62
Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática, Estado de Pensacola Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA.					

3.5 Conclusión Capitular

Pensacola es un estado cuyo Producto Interno Bruto es tan grande que si fuera país sería la quinceava economía del mundo. Sus socios comerciales principales en su mayoría son países latinoamericanos y México ocupa un noveno lugar. En las diversas tablas presentadas podemos observar que durante el 2002 y el 2003 Pensacola ha sufrido una disminución de sus exportaciones y un aumento en sus importaciones. Durante el 2003 hubo un ligero incremento de las exportaciones del estado en un 0.5% con respecto al 2002 y un incremento de 7.5% en las importaciones.

Con respecto a la relación comercial con México es importante señalar que México ha aumentado en forma importante sus exportaciones hacia el estado de Pensacola, a pesar que en el 2003 se vio una disminución de 7.4% con respecto al 2002 (Tabla 3.7). Pensacola ha tenido un incremento de sus exportaciones hacia México desde el 2002 y 2003 del 4.1% y del 20.7% respectivamente (Tabla 3.5).

Capítulo 4. Tipos de Servicios que ofrece la Representación en México.

4.1 Antecedentes y Conceptos

La representación del estado de Pensacola en México ofrece una amplia gama de servicios para las empresas de Pensacola y las mexicanas. Aunque existe una metodología general, se adapta el servicio según las necesidades de la empresa que solicita el servicio. Como se comentó con anterioridad estos servicios tienen como finalidad la exportación de productos y servicios de empresas de Pensacola y la atracción de la inversión mexicana al estado de Pensacola.

“Servicio” según Peel (1993, p.24) puede ser definido como *“aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”*. Riddle (1986, p. 11) *“Los servicios son actividades económicas que proveen tiempo, lugar y utilidad provocando a su vez un cambio en el que recibe el servicio. Los servicios se clasifican en servicios de producción; consumo y función.”* Es importante además definir Asesoría, Cottle (1991, p) la define como *“ el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con una disciplina específica, dando recomendaciones apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”*. Varios de los servicios proporcionados por la representación de Pensacola en México caen dentro de la categoría de asesorías estas se describirán brevemente en este capítulo.

Es importante señalar que la representación está comprometida con los clientes y busca en todo momento dar un servicio de calidad con alto valor agregado. El éxito de la representación depende del número y calidad de los servicios proporcionados, así como de los beneficios que los empresarios obtengan de dichos servicios.

4.2. Servicios

A continuación se enlistan los principales servicios que presta la representación de Pensacola en México:

- Información General.

- Estudios de Mercado.
- Listados.
- Citas de Negocios.
- Misiones Comerciales.
- Búsqueda de Representantes o Distribuidores.
- Programa de Oportunidades Comerciales.
- Servicios de Intérprete y Traducciones.
- Asesorías.

A continuación brevemente se describirá en que consiste cada uno de estos servicios.

4.2.1 Información General.

Las asistencias de información general se proporcionan tanto a las empresas mexicanas como a las empresas del estado de Pensacola el alcance y nivel de profundidad del servicio depende de las necesidades de cada empresa. Lo cual puede ir desde proporcionar un número telefónico hasta una información mas compleja sobre algunos trámites, mercados, normas, etcétera.

Para poder ofrecer este servicio la representación trabaja día a día actualizando bases de datos, recopilando y actualizando información general de México y de sus estados. También se tiene disponible la información general del estado de Pensacola, listado de diversos eventos comerciales e industriales y exposiciones temáticas a realizarse en la republica Mexicana y en el estado de Pensacola. Parte de las actividades es la revisión cotidiana de medios de comunicación impresos vía Internet tanto mexicanos como del estado de Pensacola, además se mantiene un contacto permanente con las diversas cámaras de comercio e industria, de igual manera con las dependencias gubernamentales, responsables de la actividad económica tanto a nivel federal como estatal y con la iniciativa privada en diversos foros.

A pesar de que la finalidad de la representación es básicamente la actividad comercial, muchas personas contactan a la representación en busca de información turística del estado de Pensacola; debido a esto se tienen boletines turísticos, actualizados que se proporcionan de manera gratuita a quien los solicite.

4.2.2 Estudios de Mercado.

Primero definiremos que es mercado. Kotler (1980, p 23) define mercado como *“la palestra de un intercambio en potencia y el tamaño del mercado depende del interés en el objeto y predisposición para ofrecer los recursos que se requieren para obtenerlo”*. En base a la definición anterior la representación asiste a las empresas de Pensacola a puntualizar si para su producto existe un mercado viable es decir el grado de interés y si se tienen los recursos para obtener dicho producto.

Para determinar el mercado, la representación del estado de Pensacola en México realiza un estudio de mercado. Un estudio de mercado examina el mercado potencial es decir, el entorno en donde van a ofrecer su producto o servicio. Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y las especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los bienes ofertados, lo cual servirá para estimar el nivel producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.¹⁷

Los estudios de mercado que la representación en México proporciona a las empresas del estado de Pensacola son sencillos ya que debido a la alta demanda y la limitación del personal con que cuenta la representación no es factible dedicar mucho tiempo a un solo estudio. En los estudios que realiza la representación se abarcan generalmente los siguientes puntos: el precio del producto o servicio en cuestión; la competitividad del mismo con respecto a lo que ya existe en el mercado; los principales competidores; los canales de distribución del producto y los principales usuarios del producto o servicio.

Esta información se obtiene a través del contacto con las cámaras de

¹⁷ Guías Empresariales, Secretaría de Economía México, <http://www.economia.gob.mx>

comercio, los distribuidores de productos y los usuarios finales. También si es necesario se visitan centros de distribución.

Se realiza un reporte detallado del estudio y se envía por correo electrónico a la empresa que solicitó el servicio.

4.2.3 Listados

Este servicio se proporciona tanto a empresas del estado como mexicanas.

El tipo de listado que se proporciona para las empresas del estado de Pensacola es de distribuidores potenciales de sus productos o usuarios finales. Previamente se analiza el producto y se hace una búsqueda del tipo de empresas que distribuyen o utilizan dichos productos. Con la información recopilada se hace un listado que contiene diez nombres, con todos los datos actualizados, incluyendo la siguiente información; nombre de la empresa, contacto, cargo del contacto, dirección completa, teléfono, fax, dirección de correo electrónico y sitio de Internet.

En el caso de las empresas mexicanas, los listados son empresas manufactureras del estado de Pensacola de productos que buscan representar en México. El cliente mexicano proporciona la información del producto que esta buscado. Con esta información se corre una búsqueda a través de diversas bases de datos que nos proporciona el estado de Pensacola.

Listados similares se hacen en el caso de servicios es decir, cuando la empresa del estado de Pensacola busca vender un servicio se le proporciona por un lado un listado de usuarios de dicho servicio y además de empresas mexicanas que les interesaría representarlas o asociarse para proporcionar este servicio en México.

Además de los listados antes mencionados se les ofrece a las empresas de Pensacola listados de exposiciones o eventos que se van a realizar en México de los sectores de su interés.

4.2.4 Citas de Negocios

Este tipo de servicio únicamente se proporciona a las empresas del estado de Pensacola. Este servicio esta diseñado para las empresas que están interesadas en buscar un representante, distribuidor o socio comercial en México. Primeramente, se le solicita a la empresa que llene un formato en donde

especifique su perfil y el tipo de productos o servicios que desea promocionar en México. (Ver formato Anexo G). También se les solicita que manden un juego de catálogos de sus productos acompañados de una breve descripción de su empresa.

El servicio de citas de negocios es proporcionado en cualquier ciudad de México que el empresario solicite. Las ciudades en donde más solicitan el servicio de citas de negocios son: Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Veracruz y Mérida.

Se hace un estudio de mercado preliminar para ver el mercado potencial del producto. El estudio de mercado que se realiza consiste en hacer contacto con cámaras de comercio del ramo para conocer su opinión sobre el tipo de producto o servicio también se hacen entrevistas telefónicas con empresarios, se visitan centros de distribución y se hacen búsquedas adicionales de información vía Internet. Una vez que se determina que es factible encontrar un mercado para el producto o servicio se procede a contactar a los distribuidores, los representantes o a los socios potenciales mexicanos y se les proporciona información de los productos o servicios que la empresa de Pensacola busca introducir a México. La empresa mexicana estudia la información proporcionada por la representación y pasado unos días se contacta nuevamente a la empresa mexicana para saber su opinión y si les interesaría tener una reunión con la empresa del estado de Pensacola.

El servicio de citas de negocios puede abarcar uno o varios días, esto depende de la disponibilidad del cliente de Pensacola y del mercado que tenga el producto. En promedio se realizan de cuatro a cinco citas por día esto es debido a que las citas se programan para ser realizadas en la empresa mexicana, de esta manera el empresario puede ver las instalaciones, además que se evita que el empresario mexicano no se presente a la cita.

Para trasladar a los empresarios de Pensacola, se rentan un taxi por hora para llevarlo de un lado al otro.

Cuando el empresario llega a México, se le entrega su itinerario completo con toda la información de sus citas y se le incluye un breve perfil de las empresas que va a visitar. Si el cliente lo requiere se le asigna un interprete para que los asista durante las reuniones.

El servicio de citas de negocios es el que mas resultados positivos suministra, pues el empresario tiene la oportunidad de ver múltiples empresas con diferentes características, se pueden hacer todas las preguntas y obtener respuestas inmediatas además que se inicia una relación de negocios y de amistad. Para tener éxito es muy importante que el empresario del estado de Pensacola le de seguimiento una vez que regrese a su lugar de origen.

Al final del servicio se le solicita al empresario de Pensacola que llene una encuesta para conocer si el servicio cumplió con sus expectativas y que califique además el servicio recibido. (Ver formato Anexo H)

4.2.5 Misiones Comerciales

La misión comercial la podemos definir como un grupo de empresarios del mismo sector o sectores diferentes que se junta para viajar algún mercado de su interés para promover sus productos o servicios. El participar como grupo les brinda ciertos beneficios, entre los que podemos mencionar una mejor respuesta del público, mejor difusión y un mayor apoyo de las autoridades gubernamentales. Además da un beneficio económico adicional ya que se negocian tarifas grupales para aviones y hoteles.

La representación de Pensacola en México realiza dos tipos de misiones: una es una misión comercial del estado de Pensacola hacia México y la otra es una misión comercial de México hacia el estado de Pensacola.

Primero, se describirá las actividades que lleva a cabo la representación cuando se realiza una misión comercial a México. Este es un servicio sumamente laborioso ya que implica una serie de actividades que se deben realizar para que la misión comercial sea un éxito.

El servicio de misiones comerciales se proporciona a la Organización de Desarrollo Económico Estatal y a las diversas Organizaciones de Desarrollo Económico Regional así como a las cámaras de comercio del estado de Pensacola.

Las misiones comerciales incluyen a un grupo de empresarios del estado interesados en hacer negocios en México. En ocasiones puede venir acompañando al grupo un alto funcionario de gobierno, pudiendo ser desde el gobernador del estado, secretario de estado, los alcaldes etc. También se da el

caso que participan altos ejecutivos de la iniciativa privada.

Las misiones comerciales se hacen de acuerdo a las necesidades del grupo en cuestión.

Las actividades que realiza la representación generalmente incluyen las siguientes:

1. Determinación del hotel sede y coordinación del grupo con el hotel.
2. Logística de Transportación.
3. Citas de Negocios tanto para los empresarios como para las autoridades estatales en su caso.
4. Coordinación y realización de recepciones o presentaciones.
5. Promoción del evento.
6. Servicios de intérprete.
7. Seguimiento del evento.
8. Comunicados de prensa.

Cuando se tienen este tipo de misiones comerciales se consume gran parte del tiempo de la representación, comprometiendo la realización a tiempo de los demás servicios.

La segunda modalidad, la misión comercial de México hacia el estado de Pensacola. Este tipo de misiones son menos frecuentes e implican actividades distintas a las descritas con anterioridad. Estas misiones tienen como finalidad el buscar compradores mexicanos interesados en productos o servicios de Pensacola, inversionistas interesados en invertir en el estado, o como actividad de promoción para que los empresarios conozcan lo que ofrece el estado de Pensacola.

Las actividades que realiza la representación para este tipo de misiones son las siguientes:

1. Identificación de compradores potenciales
2. Promoción del evento en México.
3. Reclutamiento de los empresarios mexicanos.

El estado de Pensacola se encarga del resto de evento, incluyendo las citas de negocios con proveedores potenciales. El representante viaja con los empresarios mexicanos como apoyo y además hace presentaciones a los empresarios de Pensacola de las oportunidades de negocios en México.

Estas misiones son complicadas pues es sumamente delicado reclutar a las empresas mexicanas, pues implica para los empresarios mexicanos una inversión y los resultados no son tangibles a simple vista.

En ambos casos se le solicita al empresario que llene el cuestionario de evaluación del evento (Véase Anexo H).

4.2.6 Búsqueda de Representantes o Distribuidores

Este servicio es únicamente para los empresarios del estado del Pensacola. A través de este servicio se le ayuda al empresario del estado a localizar un representante o distribuidor en México sin que el empresario tenga que viajar.

Se procede en forma similar al servicio de cita de negocios, es decir, se le solicita a la empresa de Pensacola su perfil y el tipo de productos o servicios que desea promocionar en México. (Ver formato Anexo G). Se hace un estudio preliminar del mercado para determinar si el producto tiene un mercado potencial. Una vez que se determina que es posible encontrar un mercado para el producto o servicio se procede a contactar a los distribuidores, representantes o socios potenciales. Se les proporciona información de los productos o servicios que se quieren introducir a México. La empresa mexicana estudia la información y posteriormente la representación se pone en contacto nuevamente con ellos para saber su opinión de los productos o servicios y si estarían interesados en una posible representación o distribución. Se elabora un reporte detallado con todos los contactos realizados, las opiniones y respuestas de cada uno de ellos. Este reporte es enviado por correo electrónico al empresario de Pensacola. El éxito de este servicio depende del seguimiento que realice el empresario del estado a los contactos proporcionados.

4.2.7 Programa de Oportunidades comerciales

Este servicio es útil tanto para empresarios mexicanos como de Pensacola. El objetivo de este servicio es dar a conocer a los fabricantes de Pensacola potenciales distribuidores o representantes para sus productos o servicios en México.

La representación de Pensacola solicita al empresario mexicano que llene un formato en donde se le pide que identifique los productos o servicios que esta buscando. (Ver formato Anexo I). Posteriormente esta información se captura en

una base de datos realizada para este fin. A esta base de datos se tiene acceso a través de la red interna del estado. El servicio de oportunidades comerciales se ofrece en todas las representaciones internacionales con que cuenta el estado de Pensacola, por lo que el fabricante del estado puede tener acceso a representantes o distribuidores potenciales de todo el mundo. Los fabricantes del estado pueden acceder a esta base de datos directamente en la pagina de Internet de la Organización de Desarrollo Económico Estatal, previamente su inscripción al servicio. El empresario del estado contacta directamente al representante o distribuidor potencial. La representación no es informada de esto por lo que en forma regular se hace un seguimiento con las empresas mexicanas que están dadas de alta en el sistema para saber si han sido contactadas por algún fabricante. Para complementar el servicio, se le proporciona a la empresa mexicana un listado de posibles fabricantes.

4.2.8 Servicios de Intérprete y Traducciones

Cuando los empresarios de Pensacola vienen a México ya sea en una misión comercial o por su cuenta; se les ofrece el servicio de intérprete. Una persona capacitada y bilingüe que los acompañara a sus reuniones. Además esta persona funge como asistente, guía y les ayuda con los temas culturales.

Los servicios de traducción de documentos son esporádicos y son una ayuda agregada en el seguimiento. Estos servicios son únicamente para las empresas del estado.

4.2.9 Asesorías

Las asesorías que realiza la oficina de representación del estado de Pensacola en México son diversas y en su mayoría están relacionadas con la materia de comercio exterior, principalmente lo relacionado con la importación de los productos del estado de Pensacola a México. También se ofrece asesoría de cómo invertir en el estado de Pensacola.

Las asesorías que ofrece la representación en México son las siguientes:

1. Legislación Aduanera.
2. Norma Oficial Mexicana (NOM).
3. Registros de Productos en México.

4. Como Invertir en Pensacola.

A continuación se hará una breve descripción de las asesorías que proporciona la representación del estado de Pensacola en México:

a. Legislación Aduanera

Esta asesoría tiene como finalidad que el empresario del estado de Pensacola obtenga la información básica de como exportar su producto a México. Aunque el producto es entregado en frontera es importante que el fabricante este consciente de los requisitos que deberá cumplir para que la importación ocurra sin contratiempos para el importador y no se incurra en costos innecesarios o demoras por no entregar la documentación requerida por las autoridades aduaneras mexicanas. Se les proporciona la información básica de la documentación que requiere presentar para poder entrar al país. También se les orienta en el pago de derechos de importación y en su caso el arancel o si entran dentro de la cobertura de tratado de libre comercio. Siempre se les recomienda a las empresas de Pensacola que se asesoren de un experto en la materia, la asesoría que suministra la representación del estado de Pensacola es una asesoría general y no se entra a detalles.

b. Norma Oficial Mexicana (NOM)

Cualquier producto que se quiera vender en el territorio mexicano debe cumplir con una serie de normas. Estas son las Normas Oficiales Mexicanas o conocidas también por sus siglas de NOM, estas normas son obligatorias. Para poder importar el producto a México se debe demostrar que el producto cumple con la NOM correspondiente.¹⁸

La representación de Pensacola en México ayuda a investigar si el producto que se desea exportar a México debe cumplir con alguna NOM. Para poder determinarlo se requiere primero conocer la fracción arancelaria de producto en cuestión. La fracción arancelaria es el sistema de clasificación de productos que se usa en todo el mundo. La fracción se esta conformada por

¹⁸ Información obtenida en al página de Internet de la Secretaría de Economía, apartado Normatividad Empresarial <http://www.economia.gob.mx>

capítulos y fracciones, lo cual nos da una descripción del producto¹⁹. Una vez clasificado el producto se puede determinar el arancel de importación y normas que debe de cumplir el producto. Para esto se cuenta en la representación con la base de datos denominada **DIA** que contiene las fracciones arancelarias, así como los textos de las Normas Oficiales Mexicanas. Esta clasificación es compleja por lo que se les aconseja que verifiquen que este bien clasificado el producto con la ayuda de un experto en la materia.

c. Registro de Productos en México

Existen productos que para ser importados a México requieren ser registrados antes ciertas autoridades o instituciones gubernamentales. Esto es independientemente de que el producto cuente con ciertos registros en su país de origen, como por ejemplo de FDA (Food and Drug Administration) Administración de Drogas y Alimentos de los EUA, a pesar de ello deberán registrarse en México con las autoridades competentes. Este tipo de asesoría es muy específica y se tiene que realizar un trabajo de investigación adecuado para poder dar una información correcta a la empresa de Pensacola. Para poder ofrecer este tipo de asesoría la representación de Pensacola en México mantiene comunicación con las cámaras empresariales, las dependencias de gobierno y con los agentes aduanales expertos en la materia. Al igual que en el caso de la legislación aduanera se le recomienda a la empresa de Pensacola que se asesore de un experto en la materia, dado que la asesoría que presta la representación en México es una asesoría general.

d. Como Invertir en Pensacola

Esta asesoría se proporciona a empresas mexicanas interesadas en invertir en el estado de Pensacola. Se les presta asesoría básica sobre los montos de inversión, tipos de empresas que pueden establecer de acuerdo a la legislación vigente en el estado, incentivos, fuerza laboral, costo de vida, regiones en donde establecerse, infraestructura etc. La representación cuenta con guías gratuitas

¹⁹ Información obtenida en al página de Internet de la Secretaría de Economía, apartado Normatividad Empresarial <http://www.economia.gob.mx>,

que se proporcionan al empresario mexicano. La representación le solicita al empresario que proporcione información detallada del tipo de negocio que desea establecer en el estado. (Ver formato Anexo J). La información recopilada es enviada al estado a la División de Comercio Internacional e Inversión. Esta división se encarga de poner al empresario mexicano en contacto directo con oficinas de Desarrollo Económico de su área de interés. Las oficinas de Desarrollo Económico Regional proporcionan toda la información adicional que el empresario solicite para poder establecerse en el estado. Si el empresario mexicano decide hacer una visita de inspección la oficina de Desarrollo Económico le ayudan con las citas que requiera para que logre sus objetivos.

4.4 Costo de los Servicios

Todos los servicios que proporciona la representación son gratuitos, sin embargo en ocasiones se requiere de personal adicional para poder realizar el servicio y se le pide al empresario que únicamente cubra los gastos extra en que se incurra. Cuando esto llega a ocurrir la representación no recibe dinero, el empresario de Pensacola paga el servicio directamente a la persona contratada para ese fin.

En el caso de misiones comerciales la Organización Desarrollo Económico Estatal o Regional o la Cámara de Comercio que organiza la misión le cobran al empresario de Pensacola una cuota de participación. Con esta cuota se cubren todos los gastos relacionados con la misión; sin embargo la oficina de representación no cobra por todos los servicios que proporciona. En ocasiones la Organización de Desarrollo Económico Estatal o Regional o la Cámara de Comercio cubre los gastos adicionales en los que incurra la representación en México. Además paga los gastos del representante en caso que tenga que viajar fuera de la ciudad de México como apoyo a la misión.

En el caso de intérpretes, el empresario paga el servicio directamente a la interprete, si es misión comercial este gasto sale de la cuota de participación que previamente pagaron a la Organización de Desarrollo Económico Estatal o Regional o Cámara de Comercio.

Los sueldos y los gastos de operación de la representación en México salen del presupuesto anual designado a la representación por la Organización de Desarrollo Económico del Estado de Pensacola.

En la tabla 4.1 se muestra el total y tipo de servicios otorgados por la representación de Pensacola en México a empresas de Pensacola.

Tabla 4.1 Total y Tipo de Servicios Realizados a Empresas de Pensacola durante 2002-2003

Total de Servicios que realizo la Representación de Pensacola en México a Empresas de Pensacola durante 2002-2003		
	2002	2003
Total	50	60
SERVICIO		
Asesorías (Legislación Aduanera, Nom, etc)	3	4
Búsqueda de Representante o Distribuidor	3	7
Citas de Negocios	9	5
Información General	2	3
Listados	8	20
Misión Comercial	21	19
Estudio de Mercado	4	2
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México.		

Como se puede apreciar en la tabla 4.1 de la gama de servicios que ofrece la representación el que presta con más frecuencia en la representación de Pensacola a las empresas del estado son los relacionados con misiones comerciales. Como se menciona con anterioridad este es el servicio que requiere mayor tiempo para desempeñarlo por parte de la representación.

En la tabla 4.2 se muestra el total y tipo de servicios otorgados por la representación de Pensacola en México a empresas mexicanas durante 2002-2003- Como se puede apreciar el mayor número de servicios prestados por la representación a empresas mexicanas fueron los relacionados con oportunidades comerciales e información general. Es importante señalar que dentro de servicio de oportunidades comerciales se le proporciona al empresario un listado de fabricantes en el estado y estos listados no fueron considerados dentro del rubro de listados.

Tabla 4.2 Total y Tipo de Servicios Realizados a Empresas Mexicanas durante 2002-2003

Total de Servicios que realizo la Representación de Pensacola en México a Empresas de Mexicanas durante 2002-2003		
	2002	2003
Total	71	65
SERVICIO		
Inversión	13	18
Información General	27	19
Oportunidades Comerciales	31	28
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México.		

4.5 Conclusión Capítular

Los servicios que proporciona la representación en México son muy variados y se ofrecen tanto a empresas del estado de Pensacola como empresas mexicanas. Todos los servicios que ofrecen la representación del estado de Pensacola en México son gratuitos para los empresarios tanto de Pensacola como de México.

Los servicios que se proporcionan tienen como finalidad lograr que las empresas de Pensacola exporten a México sus productos y servicios, así como la atracción inversiones mexicanas hacia el estado de Pensacola. El servicio que toma mas tiempo realizar es el relacionado con misiones comerciales esto se debe a que se realizan un gran numero de actividades. Este servicio es el que se ofrece con más frecuencia y es el que además proporciona mas información pues se le solicita al empresario que llene un reporte final. En el capítulo 7 se analiza con mas detalle los resultados de dichos servicios en el desempeño de la representación.

Capítulo 5. La Perspectiva de las Empresas y Tipo de Empresas que Usan los Servicios

En este capítulo se analiza las empresas que solicitan los servicios tanto del estado de Pensacola como Mexicanas. Se clasifica a las empresas por su tamaño y sector al que pertenecen. Además se hace una discusión de cual es la perspectiva de las empresas al solicitar estos servicios.

5.1 Tipos de Empresas que solicitan los servicios.

Existen diversos tipos de empresas y organizaciones tanto del estado como mexicanas que solicitan los servicios de la representación.

Primeramente se discutirá las empresas del estado de Pensacola que solicitan los servicios. Estas son en su mayoría empresas micro y pequeñas aunque también se ha dado el servicio a empresas medianas. En la tabla 5.1 se muestra las empresas de Pensacola registradas en la representación de México durante 2002-2003 clasificadas por tamaño.

Tabla 5.1. Empresas de Pensacola Registradas en la Representación Durante 2002-2003 Clasificadas por Tamaño

Total de Empresas de Pensacola Registradas por la Representación de México durante 2002-2003 Clasificadas por Tamaño				
	2002	%	2003	%
Total	50	100	60	100
TAMAÑO				
Grande	7	14	9	15
Mediana	9	18	13	21.6
Pequeña	26	52	20	33.4
Micro	8	16	18	30
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México. ²⁰				

En forma general las empresas que solicitan los servicios de la representación lo hacen por las siguientes razones, una no cuentan en su empresa con un Departamento de Comercio Internacional o si cuentan con él en muchas ocasiones no han tenido una experiencia previa con el mercado mexicano. Otra razón es cuando se integran como participantes de una misión

²⁰ Para clasificar a las empresas por tamaño se tomo denominación que hace el SIEM Sistema Empresarial Mexicano. Micro 0-10, pequeña 11-50, mediana 51-250 y grande + 250 <http://www.economia.gob.mx>

comercial a México, la cual puede ser organizada por la Organización de Desarrollo Económico Estatal, alguna Cámara de Comercio o por alguna de las organizaciones de Desarrollo Económico Regional.

Con respecto a las industrias a las que pertenecen las empresas de Pensacola estas son de sectores muy diversos. En general se trabaja con empresas fabricantes de todo tipo de productos e industrias. Las misiones comerciales que se han realizado en los últimos dos años, han abarcado una gran variedad de sectores. También se trabaja con empresas que ofrecen servicios. Se ha llevado a cabo varias misiones comerciales para empresas de servicios. Aunque la venta de servicios es más difícil a fechas recientes se ha facilitado su realización debido al auge del "outsourcing". El "outsourcing" lo podemos definir como el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.²¹

Es importante señalar que varios de los proyectos que se llevan a cabo en la representación se realizan en conjunto con las diversas Organizaciones de Desarrollo Económico con que cuenta el estado de Pensacola. El estado cuenta con sesenta y siete condados y cada uno de ellos tiene su propia organización de desarrollo económico regional. Dependiendo de las industrias y las características del condado, algunos de ellos están más involucrados en actividades de comercio internacional y realizan misiones comerciales internacionales a diferentes países. En los últimos dos años, la representación en México ha estado trabajando con tan solo siete de los sesenta y siete condados que conforman el estado de Pensacola. También se trabaja con las cámaras de Comercio regionales, estas cámaras solicitan información o refieren a sus miembros para que los ayude la representación en México.

En la tabla 5.2 se muestra el número total de empresas registradas del estado de Pensacola en los últimos dos años clasificadas por sector al que pertenecen.

²¹ Outsourcing, Estrategia Empresarial de Presente y Futuro estudio obtenido en la página de Internet <http://www.monografias.com>

Tabla 5.2 Total de Empresas de Pensacola Registradas por la Representación en México durante 2002-2003 Clasificadas por Sector.

Total de Empresas de Pensacola Registradas por la Representación de México durante 2002-2003 Clasificadas por tipo de Industria		
	2002	2003
Total	50	60
INDUSTRIA		
Alimentos	4	2
Aseguradora	1	0
Automotriz	1	2
Biotecnología	1	0
Cámaras de Comercio	4	3
Construcción	5	4
Electrónicos	0	3
Equipo Medico	3	5
Equipo Eléctrico	0	2
Equipo para Industrias	2	7
Gobierno	2	3
Maquinaria Agrícola	0	1
Medio Ambiente	4	1
Navieras	1	0
Productos de Consumo	7	2
Productos Farmacéuticos	0	4
Productos Químicos	0	2
Servicios Aeroportuarios	2	2
Servicios Consultoría	0	4
Servicios Educativos	2	5
Servicios Legales	3	1
Servicios Portuarios	4	2
Tecnologías de Información	2	3
Telecomunicaciones	2	2
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México		

Al igual que el caso de las empresas de Pensacola, las empresas mexicanas son en su mayoría empresas micro o pequeñas. Estas llegan a la representación por diversos medios; referidos por la sección comercial de la embajada de los EUA, así como por la American Chamber de México o por algún cliente nuestro. Otro medio es a través de la ASOM Asociación de Oficinas Estatales de Estados Unidos en México o a través de la página de Internet estatal, la cual tiene un apartado para México.

En la tabla 5.3 se muestran las empresas mexicanas registradas en la representación de Pensacola en México durante 2002-2003 clasificadas por tamaño.

Tabla 5.3 Empresas Mexicana Registradas por la Representación de Pensacola durante 2002-2003, Clasificadas por Tamaño

Total de Empresas de Mexicanas Registradas por la Representación de México durante 2002-2003 Clasificadas por Tamaño				
	2002	%	2003	%
Total	71	100	65	100
TAMAÑO				
Grande	3	4.3	7	10.76
Mediana	13	18.57	7	10.76
Pequeña	33	47.13	28	42.08
Micro	21	30	23	35.40
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México. ²²				

Las empresas mexicanas buscan a la representación por tres razones principales: la primera en busca de algún producto o proveedor nuevo; segundo por que desean establecer un negocio en el estado y por último solicitando información turística. También llegan a la representación Organizaciones o Secretarias de desarrollo económico de México que están buscando mercados nuevos para sus empresas o desean atraer inversiones del estado de Pensacola a México. Como esto último no va de acuerdo a los objetivos en México, únicamente se les refiere a alguna institución en el estado que les pueda asistir.

En varias ocasiones la representación ha trabajado con Organizaciones o Secretarias de Desarrollo Económico Mexicanas. Esto se ha dado cuando se realizan misiones comerciales que visitan otras regiones de México, en donde la representación no tiene personal de apoyo y dichas organizaciones ayudan con contactos o lazos con los empresarios de dichas regiones. En la tabla 5.4 se muestra el número total de empresas mexicanas registradas en los últimos dos años, clasificadas por sector al que pertenecen.

²² Para clasificar a las empresas por tamaño se tomo la denominación que hace el SIEM Sistema Empresarial Mexicano. Micro 0-10, pequeña 11-50, mediana 51-250 y grande + 250 <http://www.economia.gob.mx>

Tabla 5.4 Total de Empresas Mexicanas Registradas en la Representación de Pensacola durante 2002-2003 Clasificadas por Industria.

Total de Empresas Mexicanas Registradas por la Representación de México durante 2002-2003 Clasificadas por tipo de Industria		
	2002	2003
Total	71	65
INDUSTRIA		
Agencias de Viajes	2	1
Alimentos	1	5
Automotriz	1	2
Bienes Raíces	0	3
Cámaras de Comercio	3	3
Construcción	3	6
Equipo Médico	12	3
Equipo Eléctrico	1	0
Equipo para Industrias	1	6
Equipo de Seguridad	2	2
Gobierno	8	4
Medio Ambiente	3	0
Productos de Consumo	20	18
Productos Farmacéuticos	1	0
Publicidad y Mercadotecnia	3	2
Servicios Consultoría	6	6
Servicios Legales	3	1
Tecnologías de Información	1	2
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México		

5.2 Requisitos para ofrecer los servicios o asesorías

El único requisito que solicita la representación a las empresas tanto mexicanas como de Pensacola para ofrecerles el servicio es que proporcionen información detallada de su empresa.

A fechas recientes se está tratando de que la empresa de Pensacola antes de contactar a la representación en México, haya sido referida por la Organización de Desarrollo Económico Estatal o por alguna de las organizaciones con las que normalmente tiene contacto la representación. La finalidad es poder determinar que la empresa está capacitada para exportar sus productos o servicios y que vale la pena el tiempo que va a invertir la representación en ayudarlo. Como se mencionó anteriormente el objetivo de esta representación es lograr que las empresas del estado logren exportar sus productos o servicios a México.

5.3 Perspectivas de las Empresas

La perspectiva de las empresas varia dependiendo de si la empresa es de Pensacola o mexicana. Las empresas del estado solicitan los diversos servicios de la representación esperando poder acceder el mercado mexicano y vender sus productos o servicios. Con frecuencia los empresarios del estado vienen con la perspectiva de hacer un solo viaje encontrar un distribuidor o representante y regresar a su lugar de origen a surtir pedidos. Después de un tiempo se dan cuenta que entrar al comercio internacional implica un compromiso de largo plazo con el mercado y los clientes.

Con relación a las empresas mexicanas su perspectiva es encontrar una representación de un producto innovador que tenga un buen mercado y con precio competitivo, además que el proveedor de Pensacola les otorgue crédito desde la primera orden debido a la falta de créditos disponibles en México. Pocas veces se encuentran con un proveedor que este dispuesto a darles crédito en la primera compra usualmente dan crédito una vez que la empresa mexicana tiene un historial con ellos.

Referente a las empresas mexicanas que solicitan ayuda para invertir en el estado existen dos tipos básicas de perspectivas. Por un lado esta la empresa que desea expandirse y buscar nuevos mercados y que solicita la información al estado además de previamente haberla solicitado a otras representaciones para realizar un estudio comparativo y determinar cual seria el mejor lugar para establecerse. El otro tipo de empresa es aquel empresario que desea emigrar de México y busca como opción establecer algún tipo de negocio en los EUA, usualmente su mayor preocupación es lograr un estatus migratorio legal en los EUA.

5.4 Compromiso de las Empresas

A las empresas del estado de Pensacola se les piden dos compromisos; el primero que le den seguimiento a los contactos que se les proporcionaron, ya sea por un listado o porque se llevaron a cabo citas de negocios; el segundo es que informen a la representación si llegan a firmar algún contrato de representación, distribución o si logro vender su producto en México como

consecuencia de los servicios proporcionados por la representación. Esta información es la que permite demostrar al estado la importancia de tener una representación en México.

A las compañías mexicanas se les pide un compromiso similar es decir, que informen a la representación si han firmado algún contrato de representación, distribución o si compraron productos o servicios sobre la base de los contactos proporcionados por la representación.

En el caso de las firmas mexicanas que hayan recibido apoyo para establecer un negocio en el estado y que llenaron un formato de inversión el cual fue referido al estado. Se les pide que informen si establecieron su negocio. Si ese fue el caso se les solicita que llenen un formato; la información que proporcionan es confidencial y solo se hará pública si ellos lo autorizan. (Ver formato Anexo I).

5.5 Conclusión Capitular

El tipo de empresas tanto del estado como mexicanas que solicitan los servicios a la representación en México en su mayoría son micro y pequeñas empresas como se puede ver en las tablas 5.1 y 5.3.

Los sectores a los que pertenecen dichas empresa son diversos. En caso de las empresas del estado de Pensacola no existe un sector predominante al que pertenezcan las empresas. En cambio en las empresas Mexicanas el sector que más solicito el servicio en los últimos dos años fueron empresas relacionadas con productos de consumo. (Véase tablas 5.2 y 5.4)

El compromiso que se les pide a las empresas mexicanas y de Pensacola a las cuales se les dio algún tipo de asistencia, es que informe si lograron obtener resultados positivos. Esta información es de suma importancia recabar pues es la que va a permitir a la representación continuar con sus operaciones en México, mejorar los servicios prestados y dar los ajustes necesarios a las estrategias desarrolladas por la representación para dar cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de actividades del año.

Capítulo 6. Plan Estratégico de la Representación de Pensacola en México

Antes de presentar el plan estratégico de la representación en México es importante recordar algunos conceptos de estrategia.

Hosmer (1982, p. 1) menciona que la administración estratégica consiste en la determinación de metas y objetivos de una organización, así como el diseño de políticas, planes, estructura organizacional y sistemas para poder alcanzar dichas metas y objetivos.

Por lo que antes de formular la estrategia es importante establecer cuales son las metas y objetivos que se desean alcanzar como organización.

Andrews (1991, p. 53) menciona que para formular la estrategia se deben de realizar unas subactividades que incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la empresa; así como valorar los puntos fuertes y debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de está.

Johnson y Scholes (1999, p. 17) mencionan que el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas. El análisis estratégico debe conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización. Las variables del entorno crearán las oportunidades y representarán amenazas para la organización. También mencionan que los recursos y competencias de la organización es lo que conforman su capacidad estratégica. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de la organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades.

Thompson (1990, p. 12) menciona que la implementación de la estrategia consiste en que se tiene que hacer para lograr la estrategia y realizarlo en forma programada. La misión y los objetivos a largo plazo de una organización pueden permanecer por años, pero la estrategia para lograrlo es cambiante ya que tiene que responder al entorno para buscar nuevas oportunidades y por ideas nuevas

para hacer que la estrategia sea mejor.

A continuación se presenta el plan estratégico de la representación en México. El cual consta de los siguientes puntos: Antecedentes, Objetivos de la Representación en México, Análisis estratégico, Estándares de Desempeño, Estrategia a realizar para alcanzar los parámetros de desempeño y objetivos.

A. Antecedentes

La representación del estado Pensacola en México es una unidad de negocios dependiente de la Organización de Desarrollo Económico Estatal y cuyas metas y objetivos deben cumplir con la misión de la Organización de Desarrollo Económico la cual es “diversificar la economía del estado mediante la creación de empleos mejor pagados por medio del sostenimiento, atracción y creación de negocios novedosos en industrias de alto crecimiento.”²³

Es importante mencionar que la Organización de Desarrollo Económico no tiene fines lucrativos y los recursos con los que cuenta son en base al presupuesto estatal y donativos de corporaciones privadas. Por lo tanto la representación en México cuenta con un presupuesto anual fijo y en base a esos recursos es que se debe de diseñar la estrategia de negocios.

La representación del estado Pensacola en México apoya a las empresas del estado, organizaciones de desarrollo económico y a las cámaras de comercio para ayudar a la exportación de productos y servicios del estado de Pensacola a México. El comercio es la actividad primordial de la representación de Pensacola en México. Sin embargo, también se realizarán actividades de promoción de la inversión hacia el estado de Pensacola.

B. Análisis Estratégico

Primero analizaremos el entorno externo en el que se encuentra la representación de Pensacola en México.

La representación de Pensacola en México inició operaciones en el año de 1994 para aprovechar los beneficios del TLCAN. Hoy han pasado ya diez años de la firma de dicho tratado y los resultados del mismo han sido cuestionados tanto por los gobiernos como por especialistas del tema. Durante eso diez años

²³ Información obtenida pagina de Internet del Estado.

México se convirtió en un socio estratégico para los EUA. El intercambio comercial entre ambos países actualmente excede los 2,300 millones de dólares al año, según datos del Servicio Comercial de EUA en México, 2003. Las exportaciones estadounidenses crecieron de 511 millones de dólares en 1993 a 1,072 millones de dólares en 2002. Las exportaciones mexicanas crecieron en un 234 % alcanzando los 1,361 millones de dólares en el 2002.²⁴ Sin embargo los actos terroristas ocurridos en Nueva York en el 2001 y las políticas antiterroristas implementadas por el gobierno de los EUA y el bajo desempeño de la economía estadounidense han traído como consecuencia una desaceleración de intercambio comercial entre México y EUA. La economía del estado de Pensacola se ha visto influenciada por estos factores afectando los mercados internos, el sector turístico y por consiguiente el presupuesto estatal. A principios del año del 2003 la organización de Desarrollo Económico del Estado debido a problemas presupuestales debió congelar el presupuesto de varias de sus oficinas de representación en el mundo, estas fueron: Venezuela, Israel, Japón, Corea, y Republica Checa, esto fue una situación temporal que duro 4 meses hasta que la Organización de Desarrollo Económico logro obtener fondos adicionales. Afortunadamente la representación de México no fue afectada pero sin embargo no ha habido incremento en el presupuesto desde 2001. Por lo que la representación esta amenazada su existencia a los presupuestos estatales y a las políticas de comercio internacional del Estado.

Con respecto a la economía mexicana esta no ha tenido un crecimiento importante desde el 2000. En el año del 2003 el PIB (Producto Interno Bruto) fue de tan solo un 1.3% y una inflación anual de 4.54%.²⁵ México ha tenido un crecimiento bajo y este entorno ha hecho más difícil la actividad comercial de la representación, ya que los compradores mexicanos se encuentran en un medio de disminución de los mercados internos, baja inversión del gobierno en proyectos de infraestructura, falta de financiamientos o créditos, baja competitividad debido a precios elevados de insumos y materias primas, permisos gubernamentales y estatales exagerados e impuestos elevados y bajo

²⁴ Información obtenida en pagina de Secretaria de Economía www.economia.gob.mx "Nafta a decade of strengthening a dynamic relationship"

²⁵ Información obtenida de Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática www.inegi.gob.mx

poder adquisitivo reflejándole en una baja demanda. Debido a esto los empresarios mexicanos no están interesados en productos o servicios del estado pues no tienen las ventas suficientes ni la demanda como para aumentar líneas de productos nuevos a los que ya manejan. Lo anterior se da más en productos de consumo. Sin embargo se ha detectado oportunidades para productos y servicios con avances tecnológicos o con aplicaciones específicas los cuales no se producen en México. Como mencionamos en el capítulo 3, los sectores principales del estado son aquellos relacionados con alta tecnología, tales como Tecnología de Información, Bio-ciencias etc, lo cuales tienen mayores posibilidades de mercado en México.

Se han creado otras oportunidades de negocios para la representación sobre todo en el área de inversión mexicana hacia el estado de Pensacola. El entorno político y social de incertidumbre e inseguridad en México ha provocado que empresarios mexicanos busquen un lugar mas seguro para ellos y sus familias. Debido a las características que ofrece el estado, las cuales fueron descritas en el capítulo 3, este ha sido atractivo para los inversionistas mexicanos, lo que le ha permitido a la representación en México el poder localizar nuevos proyectos de inversión.

Otro factor que afecta el entorno de la representación en México es la competencia que existe tanto con las otras 30 representaciones de EUA como con las otras representaciones de otros países cuyo objetivo sea el Desarrollo Económico. Todas estas organizaciones luchan día a día en localizar clientes potenciales para los productos y servicios que ofrecen sus países o regiones al igual que posibles inversionistas. Esto hace que las actividades de la representación se tornen en ocasiones más difícil amenazando su desempeño por la competencia existente por los clientes. Los empresarios mexicanos, sobretodo las grandes empresas son contactadas por estas representaciones y otras organizaciones en México pero también son contactadas por empresas del extranjero en forma directa. Por lo que dichas empresas ya esta saturadas de información y únicamente esta abiertas a oportunidades sumamente específicas y que cumpla sus necesidades inmediatas.

Con respecto a su capacidad estratégica de la representación es decir sus fuerzas y debilidades, podemos mencionar que la limitante de recursos es

una de sus debilidades más importantes. Como se mencionó anteriormente se tiene un presupuesto fijo anual. Esto ha hecho que la representación tenga que plantear actividades que cumplan con los objetivos pero que a la vez puedan ser realizadas con el presupuesto que se tiene al alcance, teniendo un personal limitado y afectando primordialmente las actividades de promoción haciendo más difícil tener una presencia en el mercado mexicano.

La representación de Pensacola en México, como ya mencionamos, esta ubicada en el Centro de Comercio de los EUA, esto ha ayudado a fortalecer a la representación ya que le permite tener acceso a la información de la sección comercial de la embajada así como a sus fuentes de datos y estudios de mercado. Además que tiene la oportunidad de tener un intercambio de información con las otras representaciones que existen así como con los especialistas comerciales de la sección comercial. Adicionalmente le permite tener acceso a clientes potenciales que visitan tanto la sección comercial como la biblioteca en búsqueda de información de productos o mercados.

C. Objetivos de la Representación

- Aumentar el valor de ventas realizadas por las empresas de Pensacola.
- Incrementar la inversión mexicana hacia el estado de Pensacola.
- Incrementar la imagen del estado de Pensacola en México como un lugar amigable para los negocios.
- Dar a conocer los productos y servicios del estado a la comunidad mexicana.
- Continuar ayudando a las exportaciones del Pensacola mediante la planeación, coordinación y realización de misiones comerciales.
- Dar servicios de alta calidad a las empresas de Pensacola, Agencias de Desarrollo Económico Regional y Cámaras de Comercio para ayudar en la exportación de productos y servicios de Pensacola.
- Alcanzar o sobrepasar los estándares de desempeño.
- Ser un enlace entre el gobierno federal y estatal mexicanos con el gobierno e instituciones del estado.
- Ayudar en el establecimiento de intercambios culturales y educativos entre las instituciones del estado y las mexicanas.

C. Estándares de Desempeño

La representación de Pensacola en México deberá cumplir con los siguientes estándares de desempeño al año. Esto estándares son fijados año con año y se basan en los resultado alcanzados el año anterior.

No. de Empresas del Estado Asistidas por año	200
No. de Empresas Mexicanas Asistidas por año	100
Ventas Reales Reportadas por año	2, 000,000 Dólares
No. de proyectos de Inversión detectados por año	10
No. de Oportunidades Comerciales por año	40
Proyectos de Inversión Viabes por año	1
Monto de Inversión concretadas por año	1, 000,000 Dólares

D. Acciones para alcanzar los objetivos y medidas de desempeño

1. Presencia en México de la representación del estado de Pensacola

La representación en México tratará de tener presencia con las cámaras y las asociaciones en México, las dependencias gubernamentales involucradas en la actividad económica tanto a nivel federal como estatal y con la iniciativa privada.

Esto nos permitirá identificar oportunidades potenciales de negocios e inversión. La representación ha establecido relaciones duraderas de cooperación con diversas organizaciones que nos ha permitido obtener contacto con clientes mexicanos para nuevas oportunidades de negocio.

Se programará una o dos reuniones mensuales con asociaciones, cámaras de comercio o dependencias gubernamentales, en las cuales se hará una breve presentación del las oportunidades, productos y servicios del estado así como de los servicios que ofrece la representación en México. Además de esto se tratara de participar en sus congresos anuales o comités para tener contacto directo con sus miembros.

A continuación se enlista algunas de las organizaciones que consideramos claves en México y con las cuales se mantendrá un contacto

directo:

- AMCHAM, American Chamber of Commerce, es una organización que representa y promueve los intereses norteamericanos en México. Su oficina principal esta ubicada en la ciudad de México y tiene sucursales en Guadalajara y Monterrey. La cámara cuenta con una membresía de más de 2000 empresas. La representación de Pensacola en México es miembro activo del comité de comercio internacional que se reúne una vez al mes, en dicho comité se discuten asuntos de comercio internacional y se tiene la oportunidad de tener contacto con los socios en forma regular. Para mayor información de la organización por favor referirse a la página de Internet: www.amcham.com.mx
- ASOM (Asociación de Oficinas de Representación de los Estados de los EUA en México), organización cuyos miembros son las diversas representaciones en México de los estados de EUA. La organización realiza diversas actividades de promoción tales como eventos, misiones a diversos estados de la republica y contacto con instancias federales y cámaras. La representación es miembro activo de dicha organización la cual se reúne mensualmente y cada tres meses se realiza un viaje de promoción o reuniones conjuntas con otras cámaras, asociaciones o gobierno.
- CANACO (Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México), una de las cámaras más antiguas de México. Tiene más de 50,000 miembros. La representación ha tenido una estrecha relación con el área internacional de la CANACO, lo cual nos ha permitido tener acceso a contactos interesados en representaciones y distribuciones del estado. Para mayor información de la organización por favor referirse a la página de Internet: www.ccmexico.com.mx
- COMCE (Consejo Mexicano de Comercio Exterior), es una organización de líderes empresariales dedicados al comercio

exterior. Dentro de sus miembros se incluye doscientos cincuenta empresas mexicanas grandes y seiscientas empresas medianas y pequeñas. Es una organización fuerte por lo que la representación de Pensacola en México promoverá la relación con esta organización mediante el contacto directo una vez al mes con sus oficinas en la ciudad de México y sus oficinas regionales en la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales. La representación participara en su congreso anual. Para mayor información de la organización referirse a la página de Internet: www.comce.org.mx

- EPCE (Entidades Promotoras de Comercio Exterior), es una organización de afiliación voluntaria cuyos miembros son las Secretarías de Desarrollo Económico de los estados de México y las organizaciones privadas involucradas en actividades de promoción económica. La representación del estado de Pensacola en México ha sido invitada como observadora a las reuniones de la organización, las cuales se llevan a cabo cada tres meses. La representación participará en las reuniones trimestrales para continuar fortaleciendo las relaciones con esta organización para conocer los planes de las diversas Secretarías de Desarrollo Económico de los estados mexicanos. Para mayor información de la organización por favor referirse a la página de Internet: www.epce.org
- Acuerdo de los estados del Golfo de México: Desde 2001 la representación del estado de Pensacola en México ha participado en las reuniones del Acuerdo de los Estados del Golfo de México. La participación en estas reuniones ha permitido mantener contacto con los gobiernos estatales de esas áreas geográficas. Lo cual ha sido útil para las misiones comerciales que se han realizado en el sureste mexicano. La representación continuará participando en dichas reuniones por lo menos participara en la reunión magna la cual se lleva a cabo una vez al año y es donde se hace el cambio de

la presidencia del acuerdo. Para mayor información de la organización por favor referirse a la página de Internet: www.gomsa.org

- Bancomext (Banco Mexicano de Comercio Exterior), institución del gobierno federal cuya finalidad es apoyar a los exportadores mexicanos mediante programas de financiamiento, capacitación y misiones comerciales al extranjero. Se tratará de incrementar la relación con este organismo mediante la participación de eventos organizados por Bancomext. Se ha mantenido una buena relación con el consejero comercial de Bancomext en el estado y se tratara de continuar manteniendo ese vinculo de apoyo mutuo. Para mayor información de la organización por favor referirse a la página de Internet: www.bancomext.gob.mx

Hay otras organizaciones en México que realizan actividades de comercio exterior tal es el caso de ANIERM (Asociación Nacional Importadores y Exportadores de la República Mexicana) Se ha tenido contacto con esta organización el pasado pero no se ha logrado concretar una relación de intercambio y beneficio para ambas partes. Sin embargo se mantendrá un contacto con el deseo de lograr una relación prospera en el futuro y buscar oportunidades de negocios para las empresas de Pensacola.

Además de las organizaciones mencionadas la representación del estado de Pensacola en México establecerá relaciones con otras cámaras de comercio e Industria así como instituciones gubernamentales dependiendo los proyectos específicos que este realizando para las empresas del estado de Pensacola.

2. Misiones Comerciales

La representación organizará como meta tres misiones por año del estado de Pensacola hacia a México. Estas misiones se realizarán con el apoyo de la Organización de Desarrollo Económico Estatal así como cámaras de comercio y organizaciones regionales de Desarrollo Económico estatal.

Con respecto a misiones reversas la meta es realizar al menos una misión

de esta naturaleza al año para la realización de esta misión necesitamos contar con el apoyo de la Organización de Desarrollo Económico del estado de Pensacola y de las organizaciones de desarrollo económico regionales dependiendo del lugar donde se lleve a cabo la misión.

3. Exposiciones y otros Eventos

Uno de los principales objetivos de la representación del estado de Pensacola en México será el continuar teniendo presencia en México y la promoción de los sectores principales del estado de Pensacola. Para lograr esto se visitarán exposiciones orientadas a sectores específicos. Se tendrá un calendario actualizado de exposiciones que se llevarán a cabo en México. Se hará una planeación de visitas durante el año a dichas exposiciones para buscar nuevos contactos de negocios y promover los servicios de la representación con los expositores presentes.

En caso de que existan expositores del estado en dichas exposiciones se les dará el apoyo necesario para que el evento sea un éxito para su empresa.

4. Asuntos Administrativos

La representación del estado de Pensacola en México se compromete a ofrecer un servicio de calidad y de alto valor agregado proporcionando información de mercado, contactos, citas de negocios y seguimiento a las empresas de Pensacola.

Solicitud de información: La Representación contestará a todas las solicitudes que lleguen de las empresas del estado y les dará la información que requieren en un máximo de 4 días.

Oportunidades de inversión: se buscarán inversionistas potenciales a través de los contactos que se hagan con las organizaciones previamente mencionadas o a través de la página web o referidos. Se procederá a programar una reunión con el inversionista en un término de tres días, se dará la información completa y será referido a la Organización de Desarrollo Económico Estatal para su seguimiento.

Oportunidades Comerciales: La oficina de representación del estado de Pensacola en México tratará de obtener un mínimo de cinco oportunidades

comerciales por mes. Mediante la promoción de dicho servicio con los miembros de las cámaras de comercio y asociaciones, ofreciendo el servicio a través de la pagina web o mediante la localización de compradores potenciales por medio visitas a las exposiciones o reuniones con fabricantes. Cada mes la representación capturará e ingresará en la base de datos del estado dichas oportunidades.

Reportes: La representación del estado de Pensacola en México entregará un reporte mensual de actividades a la Organización de Desarrollo Económico. Así como un reporte anual de actividades al final de cada año. Además prepara cualquier otro reporte que sea solicitado por la Organización de Desarrollo Económico Estatal.

Actualización de Bases de Datos: La representación del estado de Pensacola en México mantendrá bases de datos actualizadas de contactos comerciales, organizaciones e instituciones en México para poder proporcionar información veraz y actualizada a las empresas del estado. La actualización de las organizaciones e instituciones se hace cada seis meses, ya que cada organización tiene diferentes fechas para cambiar a sus mesas directivas. En el caso del gobierno federal se actualiza cada año y para ello se adquiere el directorio de Conexión Ejecutiva el cual incluye además del gobierno federal, gobiernos estatales e instituciones financieras, compañías, prensa y medios. Para mayor información www.conexionejecutiva.com. Además de este directorio anualmente se reciben en la representación el directorio actualizado de la American Chamber, Turistampa, el libro de listas de Asesor de México, Directorios de Mercamétrica (AAA, AA, A y B). Adicionalmente cada vez que se realiza un listado se actualizan todos los datos antes de enviar la información a la compañía del estado.

Seguimiento de Ventas: Cada seis meses la representación realizará un seguimiento con los clientes atendidos tanto mexicanos como de Pensacola para conocer si hubo ventas, firma de contratos de representación o distribución y proyectos de inversión. Esto se hace mediante el envío de un cuestionario por correo electrónico y seguimiento vía telefónica.

5. Relaciones Públicas

La representación de Pensacola en México contactará a los siguientes medios impresos de Mexicanos, Periódico Reforma, El Economista, Financiero, Milenio, Revista Mundo Ejecutivo, Expansión y el Asesor de México. Se proporcionarán cada tres meses un comunicado de Prensa sobre algún sector o región del estado. Además cuando se tengan misiones comerciales se hará llegar igual comunicados de prensa para que el evento tenga cobertura. .

6. Viajes de Promoción en el Interior del País

La representación de Pensacola en México realizará cada año diversos viajes a diferentes regiones del país en búsqueda de nuevos contactos de negocio y oportunidades. Tratará de ligar esto viajes con misiones comerciales o asistir a exposiciones sectoriales específicas. Se viajará por lo menos una vez al año a las siguientes ciudades que se consideran importantes para los intereses del estado de Pensacola en México; Guadalajara, Monterrey, Veracruz, Mérida, Puebla y Toluca.

Capítulo 7. Impacto y Resultados de la Representación en México.

En el capítulo dos se comentó que la representación de Pensacola en México debe de cumplir con los parámetros de desempeño de la Organización de Desarrollo Económico Estatal. (Véase Tabla 2.2.) Sobre la base de estos parámetros es que se realiza el análisis de los resultados de la representación de Pensacola en los años 2002 y 2003. La información para el análisis de resultados se obtuvo de los reportes mensuales y anuales que la representación presenta a la Organización de Desarrollo Económico Estatal.

7.1 Presencia de la Representación en México

Como se comentó en el capítulo dos la representación del estado de Pensacola en México abrió sus puertas a mediados de los años noventas para tomar ventaja de las oportunidades que existían en México a raíz de la firma del TLCAN.

Durante los años del 2002 y 2003 se integró dentro de sus estrategias el aumentar la presencia de la representación en México en diferentes instancias tanto a nivel gubernamental, cámaras de comercio en México, organizaciones empresariales y contacto con la industria privada en general, esto le permite a la representación la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios e información actualizada necesaria para poder proveer un servicio de calidad.

Como parte de la estrategia se logro en el 2002 y 2003 estar presente en varios directorios empresariales o páginas de Internet que no implicaron un costo adicional ya que la representación trabaja con un presupuesto limitado.

En los directorios que se encuentra la representación Pensacola en México anunciada son:

American Chamber de México, Directorio de ASOM (Association of US State Offices in México), Conexión Ejecutiva, Canaco Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Además esta enlistada en la página de Internet de la embajada americana. A mediados de agosto del 2003 se logró tener dentro de la página de Internet del Estado un apartado para la Representación de México la cual es actualizada desde México y permite dar a conocer información actualizada de eventos y oportunidades comerciales a la

comunidad mexicana.

Lo que le ha dado mas difusión a la presentación en México ha sido la realización de misiones comerciales tanto en la ciudad de México como en el interior de la republica. En los últimos dos años se han realizado un total de diez misiones comerciales tanto en México como misiones a Pensacola. Esto es realmente lo que ayuda a darle difusión y presencia a la oficina de representación en México. De las diez misiones ocho se han realizado en México en las siguientes ciudades: Monterrey, Puebla, Veracruz, Mérida y ciudad de México. Las otras dos fueron misiones reversas al estado de Pensacola de empresarios mexicanos que buscaban representaciones y distribuciones.

Las misiones comerciales que se realizaron en el interior de la republica fueron las que mas difusión le dieron a la representación ya que normalmente a esos lugares se tienen en promedio menos misiones extranjeras que las que se tienen en la ciudad de México. En la ciudad de México existen tantos eventos y muchos de gran relevancia con los cuales tienen que competir las misiones comerciales.

Otra manera en que la representación en México ha buscado presencia es a través del contacto directo con las cámaras y organismos empresariales; ya sea mediante la afiliación a la cámara o buscando estar presente en eventos que organicen las cámaras u organismos empresariales. Debido a lo limitado del presupuesto la Representación en México únicamente es miembro de la American Chamber de México. Sin embargo es miembro activo de los eventos de las siguientes cámaras u organismos empresariales: Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE); Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), Consejo de Industriales Ecologistas (CONIECO), Entidades Promotoras de Comercio Exterior (EPCE), Consejo Empresarial Veracruzano (CEVA) y la Asociación Mexicana de Agentes Navieros (AMANAC).

La representación ha buscado tener presencia a nivel gubernamental. Esto se ha logrado mediante el contacto con las oficinas de desarrollo económico regional a través de hacer misiones al interior de la republica. A nivel federal, la representación ha tenido contacto con la Presidencia de la Republica dentro del marco del Acuerdo para la Prosperidad; con los gobiernos estatales mediante el Acuerdo de los Estados del Golfo de México, la representación a asistido a las

ultimas dos reuniones anuales del acuerdo; Bancomext con el cual se tiene un vinculo muy estrecho a través de la Consejería Comercial de Bancomext en el estado de Pensacola; Secretaria de Relaciones Exteriores con el Área de América del Norte y por último con la Secretaria de Economía mediante la participación de la representación en el Encuentro de Mercado Hispanos y la Semana Empresarial ambos eventos se realizan año con año.

Por último la representación al inicio de cada año elabora un calendario de exposiciones que se llevarán a cabo en el territorio nacional y selecciona las de interés para las industrias de Pensacola se visitaron en promedio tres exposiciones por mes contactando a los diversos expositores ahí presentes.

Debido a las limitaciones presupuestales y de personal la representación no puede asistir a todos lo eventos o a todas las reuniones de los diferentes organismos tanto privados, gubernamentales y empresariales. La representación trató de asistir a los eventos que considera de mayor relevancia para los intereses del estado de Pensacola en México.

Para discutir los resultados de la representación en México se elaboró la tabla 7.1 en donde se compara los resultados finales de la Representación durante el 2002 y 2003 con los Estándares de desempeño de la Organización de Desarrollo Económico.

Tabla. 7.1 Resultados Finales de la Representación de Pensacola 2002-2003

Estándar	Esperado	2002	2003
Número de empresas del estado asistidas por año	200	111	138
Número de empresas mexicanas asistidas por año	100	85	75
Oportunidades Comerciales al año	40	31	28
Ventas Reales Reportadas al año US	2,000,000	1, 541,000	50,000
Ventas Esperadas en US		11, 075,000	17, 463,000
Proyectos de Inversión Viables	10	13	18
Proyectos de Inversión Establecidos	1	1	2
Monto de Proyectos de Inversión en US	1,000,000	50,000	1.000,000
Fuente: Elaboración propia con Información proporcionada por la Representación en México			

7.2 Numero de Empresas Asistidas del Estado de Pensacola y Mexicanas.

Para poder determinar el número de empresas asistidas por la representación en

México se considera empresa asistida, aquella empresa ya sea mexicana o de Pensacola que contacta a la representación de Pensacola en México y que se le ha proporcionado algún servicio, el servicio puede ir desde una información sencilla hasta citas de negocios en México o algún estudio de mercado. Es importante hacer notar que una vez registrada la empresa en la representación se le puede dar varios servicios por lo que el número de empresas registradas no es igual al de empresas asistidas. Es decir una misma empresa puede ser reportada como empresa asistida varias veces en el año.

En base a la información presentada en la Tabla 7.1 el total de empresas asistidas de Pensacola reportadas en el 2002 fue 111 y para el 2003 de 138. El parámetro establecido por la organización de desarrollo económico del estado es de 200 empresas de Pensacola asistidas por año. Por lo que en número total de empresas asistidas por año tanto en el 2002 y 2003 esta por debajo de los estándares, en el 2002 con un 44.5% abajo y el 2003 con un 31% por debajo de los parámetros.

El número de empresas asistidas ha disminuido drásticamente a partir de los ataques de septiembre del 2001 y la baja de la economía estadounidense. A partir del 2001 ha habido una disminución de las empresas de Pensacola que solicitan los servicios y que vienen a México.²⁶

Con respecto a las empresas mexicanas el número de total de empresas asistidas reportadas fue de 85 empresas para el 2002 y de 75 empresas para el 2003. El parámetro establecido por la organización de desarrollo económico del estado es un promedio de 100 empresas mexicanas asistidas por año. Por lo que el número total de empresas asistidas por año tanto en el 2002 y 2003 esta por debajo de los estándares, en el 2002 con un 15 % abajo y el 2003 con un 25% por debajo de los parámetros.

Podemos concluir que con respecto al número de empresas asistidas se puede apreciar que la representación tuvo un mejor desempeño con las empresas mexicanas o el interés por parte de las empresas mexicanas en buscar nuevas oportunidades se ha mantenido. Esto se puede deber a la pérdida de oportunidades en México en los últimos dos años por lo que empresarios mexicanos buscan con quien asociarse o buscar productos novedosos que les

²⁶ Información comentada por el representante en México.

permita continuar en el mercado.

Otro de los factores que puede haber influido en la llegada del número de empresas mexicanas a la representación es la presencia que la representación ha tenido los últimos dos años, ya que la mayoría de las empresas que llegan es por referencia, contacto directo con las empresas ya sea en exposiciones y eventos o visitando la página de Internet.

7.3 Oportunidades Comerciales

Como se comentó en el capítulo cuatro el objetivo de este servicio es dar a conocer a los fabricantes del estado de Pensacola potenciales distribuidores o representantes para sus productos o servicios en México. La representación está obligada a obtener las más posibles oportunidades comerciales por mes. Esto se hace por medio de la difusión del programa a través de la página de Internet o por la promoción del mismo con cámaras de comercio y la participación en eventos.

Durante el 2002 se registraron 31 oportunidades comerciales y en el 2003 se registraron 28 oportunidades comerciales. Se recolectaron un total de 59 oportunidades comerciales en los dos años. Estos resultados están muy por abajo del promedio de las otras representaciones del estado de Pensacola en América. Si comparamos con Brasil, el cual es el socio número uno del estado de Pensacola esta representación generó en el 2002 un total 40 oportunidades comerciales y en el 2003 generó un total de 51 oportunidades comerciales. Lo mismo ocurrió con los estándares que marcan el estado. El cual estipula un total de 40 oportunidades comerciales al año para México. Por lo que para el año 2002 el número total de oportunidades comerciales generadas estuvo abajo del estándar por un 22.5% y en el año 2003 se ubicó en un 30% abajo del estándar.

Haciendo un análisis de la fuente por la cual las oportunidades llegan a la representación, nos percatamos que casi el 90% llegan por sí solas, ya sea que vengan a buscar algo de información a la Biblioteca comercial de la embajada, en donde también se encuentran ubicadas las oficinas de la representación y se enteran de la oficina en México, o llegan a través de la página de la embajada americana en México, la cual tiene un listado de las representaciones de los Estados Americanos. A fechas recientes la representación ha recibido nuevas

oportunidades a través de la pagina de Internet de la Representación en México que comenzó a funcionar a partir de mediados de agosto del 2003 y que está ligada a la pagina de Internet del estado de Pensacola. Una fuente adicional que ha generado oportunidades comerciales ha sido el asistir a eventos o contactos que se han generado de las misiones comerciales que ha realizado la representación.

A pesar de que se ha promocionado el servicio en las cámaras de comercio, no hay ni una oportunidad comercial que haya llegado como referencia de dichas cámaras.

El número total de contactos generados durante las diversas misiones comerciales que se han realizado no se han utilizado para generar oportunidades comerciales, estos se han utilizado para la citas de negocios, esta podría ser una buena forma de generar nuevas oportunidades comerciales.

Podemos concluir que el medio que ha servido mas para la promoción de estas oportunidades ha sido la referencia de la biblioteca comercial y a fechas recientes la pagina de Internet de la representación.

7.4 Ventas Reales y Esperadas

Como ya se ha comentado el objetivo primordial de la representación en México es lograr que las empresas de Pensacola exporten sus productos y servicios a México o en otras palabras que logren ventas reales. Sin embargo también la organización toma en cuenta las ventas esperadas es decir, una vez que se le otorgó el servicio a la empresa se le pregunta cuanto espera vender en un periodo de doce meses. Debido a que son ventas esperadas estas pueden o no darse. La forma en que la representación recaba esta información es a través del seguimiento con las empresas tanto mexicanas como del estado de Pensacola. En el caso de que los empresarios asistan algún evento o misión se les pide que llenen el reporte final del evento (Ver anexo H).

A continuación se hará un breve análisis de las ventas reales y esperadas durante el 2002 y 2003. En el 2002 se reportó un total de venta reales de \$ 1, 541,000 dólares y de ventas esperadas de \$ 11, 075,000 dólares, dando un total de 12, 615,000 US. El parámetro de ventas reales es de \$ 2, 000,000 de dólares por lo que para el 2002 se estuvo abajo un 22.95%. El parámetro de

ventas reales es realmente el que le interesa al estado, sin embargo se pide que se reporte las ventas esperadas.

En el caso del 2003 la ventas reales fueron insignificantes de tan solo 50,000 dólares y las esperadas fue de 17, 463,000 dólares. Este resultado tan negativo en el 2003 se atribuye principalmente a las severas crisis económicas que tuvieron los EUA y México durante ese año aunado a los problemas de la guerra de Irak, lo cual afectó las relaciones entre México y Estados Unidos.

El parámetro de ventas reales es el mas difícil de alcanzar debido a los siguientes factores: los empresarios tanto mexicanos como de Pensacola no les gusta proporcionar la información de lo que compraron o vendieron. Es mas fácil recabar la información en el momento que termina el servicio como es el caso de citas de negocios o misiones pero pocos son los que logran ventas la primera vez, usualmente las ventas las realizan de seis a doce meses después del servicio. Por lo que la representación tiene que hacer seguimientos cada seis meses. Sin embargo en los seguimientos que se han realizado en los últimos dos años se ha registrado un promedio de respuesta de los encuestados del rango del 8%. Otra manera de obtener la información es a través de las oficinas regionales de la Organización de Desarrollo Económico, ya que varias de las empresas que nos contactan primeramente tuvieron contacto con la oficina regional. Estas oficinas nos ayudan en ocasiones a recabar la información y es más fácil que dichas oficinas la obtengan pues tienen contacto directo con el empresario.

Otra razón por la que no se llega a lograr el parámetro de ventas reales se debe a factores externos sobre los que la representación no tiene ningún control. Estos pueden ser que después de intentar entrar al mercado mexicano el producto no fue bien recibido, el precio del producto al consumidor final no fue competitivo, transporte ineficiente, ganancia del distribuidor, falta de financiamiento, registros no obtenidos, etc, o simplemente el empresario de Pensacola y el mexicano no le dieron el seguimiento adecuado.

Otro factor es las cuestiones culturales, varios empresarios de Pensacola que se acercan a la representación nunca han tenido un contacto previo de negocios con México y les cuesta trabajo entender la forma de trabajar de los mexicanos. La representación trata de ayudarlos a que entiendan como se trabaja en México este es un proceso que toma tiempo.

Podemos concluir que a pesar de que la representación ofrece ayuda en forma eficiente el lograr que existan ventas reales o negocios depende de factores externos de los cuales la representación no tiene ningún control.

7.5 Inversión Mexicana en Pensacola.

La oficina de representación de Pensacola en México tiene como finalidad el intercambio comercial, el rubro de inversión no se considera prioritario pero si hay interés por parte de la Organización de Desarrollo Económico que se logre atraer inversiones hacia el estado.

Como se mencionó con anterioridad, cuando una empresa mexicana se acerca a la representación de Pensacola en México en busca de ayuda para invertir en el estado, se le solicita que llene un formato de inversión (Véase anexo J). Cada empresa que llena un formato de inversión se le considera como un proyecto viable. El parámetro del número de proyectos de inversión viables por año según la Organización de Desarrollo Económico es de 10. Durante el 2002 se registraron un total de 13 proyectos ubicándose un 30% arriba del parámetro y se cerró un proyecto pequeño por un valor de 50,000 dólares de inversión.

En el 2003 se registraron 18 proyectos viables ubicándose un 80% arriba del parámetro; de los cuales se cerraron dos con una inversión de 1 millón de dólares. A pesar de que en el 2003 no se logro la meta de ventas reales se compensó con los proyectos de inversión al estado de Pensacola.

7.6 Análisis de los servicios ofrecidos que produjeron mejores resultados.

En las tablas 4.1 y 4.2 se muestra el número total y el tipo de servicios que otorgó la representación de Pensacola en México tanto a empresas mexicanas como de Pensacola.

Con respeto a los servicios prestados a las empresas de Pensacola al analizar la tabla 4.1 se observa que los servicios que se prestan con mayor frecuencia son los relacionados con las misiones comerciales, las cuales siempre incluyen citas de negocios. Las misiones o citas de negocios son las que tiene mejor resultado ya que el empresario del estado de Pensacola tiene la oportunidad de tener un contacto directo con posibles compradores o

representantes en México y darse cuenta de los que es el mercado mexicano. La mayoría de las ventas reportadas son debido a las citas de negocios que se realizan en misiones o en forma independiente.

También se ha dado como consecuencia de las misiones comerciales de Pensacola a México convenios de cooperación entre cámaras de comercio, universidades y acuerdos de ciudades hermanas.

Los servicios de búsqueda de distribuidores son útiles pero tienen el inconveniente que los empresarios solo se conocen o vía telefónica o correo electrónico y se requiere de mucho seguimiento por parte de los empresarios de Pensacola y en ocasiones es difícil debido a que las empresas no tienen personal bilingüe. Si se han dando algunos casos de éxito con este servicio pero usualmente este servicio sirve como preeliminar para las citas de negocios.

Los demás servicios que ofrece la representación sirven como un apoyo adicional para el empresario y se realizan muchas veces en conjunto con las citas de negocios o misiones.

Con respecto al servicio de Oportunidades Comerciales, es útil como promoción de los productos y servicios del estado. Resultados reales del programa ha sido difícil determinarlos. Se ha hecho poco seguimiento de las oportunidades comerciales con los empresarios mexicanos. El último realizado fue en junio del 2003. Y solo dos empresarios nos comentaron que habían sido contactos por empresas del estado pero aun no cerraban ningún tipo de negocio. No existe actualmente por parte de la Organización de Desarrollo Económico un seguimiento de este servicio con los empresarios de Pensacola. Lo cual consideramos que es importante realizar para monitorear los resultados del programa de oportunidades comerciales.

7.7 Conclusión Capitular

Los resultados presentados por la oficina de Representación en México basándose en los parámetros establecidos por la Organización de Desarrollo Económico en tres de los rubros se encuentran por debajo de los parámetros establecidos. Sin embargo se ha logrado aumentar la presencia de la representación en México en los últimos dos años.

En 2002 casi se logra cumplir con la meta de Ventas reales. Sin embargo

para el 2003 las ventas reales fueron insignificantes, a pesar de las misiones comerciales realizadas durante el 2003.

A pesar de que la promoción de la inversión mexicana no se ha considera el objetivo prioritario de la representación este ha sido el rubro de mayor crecimiento en los últimos dos años. Tanto en el 2002 como en el 2003 se cumplió con los paramentos arriba de lo esperado. En el 2003 se cerraron dos proyectos con una inversión de 1 millón de dólares.

En la experiencia del director de la representación no se ha perdido en el interés del estado de hacer negocios con México sino que ambos mercados tanto el mexicano como el estadounidense han estado deprimidos debido a la situación de ambas economías de los últimos dos años. La organización de Desarrollo Económico Estatal ha comentado su interés de continuar su presencia en México a pesar de los resultados obtenidos en los últimos dos años, ya que consideran a México como uno de los mercados claves del estado además de continuar fortaleciendo el TLCAN. Como se comento con anterioridad las exportaciones del estado de Pensacola a México tan solo representa un 3.5% del total de las exportaciones de EUA por lo que existe un gran reto por cumplir.

Capítulo 8. Conclusiones, reflexiones finales y recomendaciones

Después del análisis realizado, se determinó que una oficina de representación y promoción en México de un estado de los Estados Unidos de América, funge un papel fundamental en la promoción de productos y servicios del estado en México. Además que en forma indirecta ayuda a la economía estatal de dos maneras; la primera de ellas al ayudar a empresas pequeñas a exportar por primera vez logrando que entren al comercio internacional. La segunda mediante la atracción de inversiones mexicanas hacia el estado. Como se mencionó con anterioridad debido al entorno político y económico mexicano se ha abierto una ventana de oportunidades para la representación al existir empresarios mexicanos que desean cambiar su lugar de residencia.

Los beneficios que representa para el estado de Pensacola la oficina de Representación en México son altos debido principalmente a la ayuda que recibe el empresario de Pensacola, además de los resultados que se logren obtener de ventas reales y de atracción de inversiones. Este tipo de representaciones estatales le permite a los estados tener una presencia y promoción en el extranjero de acuerdo a sus propios intereses y objetivos. En el caso de México pocos estados tienen representaciones en el extranjero; la promoción y representación en el extranjero se realiza mediante instancias federales que responden a una visión global de México país y no a intereses particulares de una región o estado.

Las representaciones estatales de EUA en México abren oportunidades de negocios a las empresas mexicanas tales como distribuciones y representaciones de productos y servicios. También se puede dar la oportunidad de encontrar socios estratégicos para expandir sus negocios tanto en México como en el estado correspondiente.

Las empresas que utilizan los servicios de la representación de Pensacola en México, tanto mexicanas como del estado son en su mayoría micro y pequeñas, ya que son las que normalmente requieren mayores apoyos para que sus negocios crezca y a muy bajo costo. Las empresas grandes del estado llegan

a usar los servicios de la representación cuando requieren de algún contacto de alto nivel tanto en el gobierno como de la iniciativa privada

La representación de Pensacola ha sido un importante enlace para convenios de cooperación entre cámaras de comercio, universidades y ciudades hermanas.

Dentro de este estudio nos pudimos percatar que la información recabada para determinar el parámetro de ventas reales reportadas y atracción de inversiones no es fidedigna ya que esta información debe ser proporcionada por los empresarios a los que se les otorgo el servicio y un buen porcentaje de ellos no responde a las encuestas.

Es importante señalar además que el cierre de los negocios entre las empresas de Pensacola y mexicanas se ve afectado por varios factores externos que salen del control de la representación tales como la aceptación del producto o servicio por el mercado, la demanda existente, precio competitivo, fuentes de financiamiento, una adecuada distribución entre otros. Un factor adicional que afecta la realización del negocio es el de las diferencias culturales existentes. En este sentido el papel de la representación es importantísimo ya que actúa como un intermediario ayudando a ambos empresarios a comprender y aceptar dichas diferencias para poder trabajar juntos en beneficios de ambas partes.

Este trabajo aporta a la Administración una experiencia real de una oficina de promoción extranjera la cual puede ser trasladada a representaciones estatales de desarrollo económico en México. Es importante señalar que la estrategia aquí planteada es para una organización no lucrativa y que ofrece servicios no productos. En México pocos estados tienen representaciones en el extranjero. La experiencia aquí presentada puede servir de punto de partida para la elaboración, implementación y evaluación de oficinas de desarrollo económico regional de México en el extranjero que permitan incrementar el comercio internacional de sus respectivas regiones.

Las recomendaciones que planteamos en este trabajo las podemos dividir en dos; una a nivel de la representación en México y la otra a nivel de la Organización de Desarrollo Económico Regional.

A nivel de la representación:

1. Hacer un filtro mas adecuado de las empresas de Pensacola buscando calidad, es decir verificar dentro de lo posible las capacidades de la empresa y su experiencia en el comercio internacional para poder determinar que tipo de servicio es el que daría mas resultados o orientarla si aun no esta lista para exportar. Esto con el apoyo de los especialistas regionales de la Organización de Desarrollo Económico Estatal.
2. Hacer un seguimiento de las empresas tanto mexicanas como del estado por lo menos cada 4 meses. Con la finalidad de mantener un contacto directo con las empresas de manera continua, lo cual permitirá conocer los avances de las negociaciones y ofrecer ayuda adicional en caso necesario.
3. Debido a la saturación del mercado en la ciudad de México buscar tener mayor presencia en el interior de la republica mediante el contacto con gobiernos locales y las divisiones regionales de las cámaras tanto de comercio como industriales.
4. Hacer presentaciones periódicas de los servicios y productos que ofrece el estado así como oportunidades de inversión. Tratar de ligar estas presentaciones con misiones comerciales.
5. Incrementar el número de oportunidades comerciales mediante la utilización de los contactos de empresas mexicanas que han tenido citas con empresas del estado e incluirlas al programa.
6. Con respecto a la limitante de recursos tratar de buscar patrocinadores para poder realizar eventos de promoción.
7. Como actividad de promoción se sugiere la realización de un Boletín electrónico trimestral que incluya información actualizada del estado, el cual deberá distribuirse a empresas mexicanas, cámaras de comercio e industria, gobierno federal y gobierno estatales de México.

A nivel de la Organización de Desarrollo Económico:

1. Para facilitar el filtrado de las empresas la Organización de Desarrollo Económico deberá trabajar con sus especialistas regionales para que apoyen a la representación en este proceso, mediante visitas a la empresa y consultaría a las mismas.
2. Modificar los parámetros desempeño de acuerdo a cada representación y tomar en cuenta el entorno político y económico que exista en el momento así como los resultados del año anterior.
3. Apoyar a la representación para que viaje al estado y pueda hacer presentaciones de oportunidades de negocios en México. Realizar por lo menos un viaje por año.
4. Apoyo en el seguimiento de las empresas de Pensacola tanto para ventas reales y el programa de oportunidades comerciales.
5. Proporcionar bases de datos e información del estado actualizado. Para poder dar información veraz a las empresas mexicanas.
6. Realizar un entrenamiento al año para el representante tanto de aspectos administrativos como de las oportunidades que ofrece el estado.
7. Para poder tener presencia en Exposiciones en México se escogerá por lo menos una exposición al año del sector de interés del Estado y la Organización de Desarrollo Económico sea la que financie dicha exposición tratando de traer además empresarios que expongan.

Fuentes de Información

Bibliografía

Andrews, K. (1991), *El Concepto de Estrategia Corporativa*. Biblioteca de Planeación Estratégica, Tomo I, Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico, D.F. 705 p

Cottle, D. (1991). *El Servicio Centrado en el cliente*, Ediciones Díaz de Santo, Madrid, España, 630 p

Johnson, G., Scholes, K. (2001), *Dirección Estratégica*, Prentice- Hall, Madrid, España, 740 p

Hosmer, LaRue T. (1982), *Strategic Management, Text and Cases on Business Policy*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, EUA 658 p

Kotler, P (1980), *Dirección de Mercadotecnia*, Editorial Diana, México 620 p

Peel, M. (1993), *El Servicio al cliente*, Ediciones Deusto, España. 348 p

Riddle, D. (1986), *Service-Led Growth The Role of the Service Sector in the World Development*, Praeger Publishers, Nueva York, EUA 289 p

Thompson, A. (1990), *Strategic Management Concepts and Cases*, Richard D. Irwin, Inc, EUA 680 p

US Commercial Service , Mexico . 2003, *"Sharing More than Just a Border"*, Export America, Volume 4 Numero 11, US Department of Commerce, Washington D.C, EUA 29 p

Sitios de Internet Consultados

www.bancomex.com.mx

www.economia.gob.mx Guías Empresariales

www.economia.gob.mx Sistema Empresarial Mexicano (SIEM)

www.economia.gob.mx "Nafta a decade of strengthening a dynamic relationship"

www.eflorida.com

www.flausa.com

www.inegi.gob.mx

www.misertrade.org

www.monografias.com.mx Outsourcing, Estrategia Empresarial de Presente y Futuro

www.myflorida.com

www.sre.gob.mx

Anexo A. Exportaciones Totales de EUA Clasificadas por Estado, 2001-2003

Las Exportaciones Totales de EUA Clasificadas por Estado durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Exportaciones Todos los Estados	731,025,906	693,257,299	723,743,176	-5.17	4.40
1	Texas	94,995,266	95,396,196	98,846,082	0.42	3.62
2	California	106,776,962	92,214,291	93,994,882	-13.64	1.93
3	Nueva York	42,172,061	36,976,801	39,180,708	-12.32	5.96
4	Michigan	32,365,839	33,775,231	32,941,108	4.35	-2.47
5	Estado no Determinado	41,505,556	34,467,614	35,167,867	-16.96	2.03
6	Washington	34,928,533	34,626,548	34,172,826	-0.86	-1.31
7	Ohio	27,094,733.	27,723,272	29,764,417	2.32	7.36
8	Pensacola	27,184,581	24,544,204	24,953,413	-9.71	1.67
9	Illinois	30,434,397	25,686,413	26,472,902	-15.60	3.06
10	Louisiana	16,588,957	17,566,658	18,390,130	5.89	4.69
11	Massachusetts	17,490,110	16,707,593	18,662,575	-4.47	11.70
12	Carolina del Norte	16,798,897	14,718,504	16,198,733	-12.38	10.06
13	Nueva jersey	18,945,750	17,001,514	16,817,673	-10.26	-1.08
14	Indiana	14,365,374	14,923,048	16,402,279	3.88	9.91
15	Pennsylvania	17,433,128	15,767,793	16,299,211	-9.55	3.37
16	Georgia	14,643,686	14,412,699	16,286,235	-1.58	13.00
17	Tennessee	11,320,176	11,621,338	12,611,793	2.66	8.52
18	Arizona	12,513,510	11,871,004	13,323,391	-5.13	12.23
19	Puerto Rico	10,573,285	9,732,152	11,913,947	-7.96	22.42
20	Carolina del Sur	9,956,333	9,656,247	11,772,894	-3.01	21.92
21	Kentucky	9,047,966	10,606,719	10,733,781	17.23	1.20
22	Wisconsin	10,488,671	10,684,271	11,509,835	1.86	7.73
23	Minnesota	10,524,370	10,402,161	11,265,660	-1.16	8.30
24	Oregon	8,900,413	10,086,397	10,357,198	13.33	2.68
25	Virginia	11,630,942	10,795,528	10,852,980	-7.18	0.53
26	Missouri	6,173,043	6,790,778	7,233,937	10.01	6.53
27	Alabama	7,570,360	8,266,884	8,340,387	9.20	0.89
28	Connecticut	8,610,434	8,313,390.	8,136,442	-3.45	-2.13
29	Colorado	6,125,493	5,521,684	6,109,121	-9.86	10.64
30	Iowa	4,659,583	4,754,600	5,236,296	2.04	10.13
31	Maryland	4,974,873	4,473,575	4,940,630	-10.08	10.44
32	Utah	3,506,385	4,542,724	4,114,540	29.56	-9.43
33	Kansas	5,004,547	4,988,409	4,553,333	-0.32	-8.72
34	Vermont	2,830,359	2,520,954	2,626,921	-10.93	4.20
35	West Virginia	2,241,004	2,237,153	2,379,808	-0.17	6.38
36	Alaska	2,418,284	2,516,219.	2,738,557	4.05	8.84
37	Maine	1,812,455	1,973,060	2,188,413	8.86	10.91
38	Arkansas	2,911,181	2,803,644	2,962,152	-3.69	5.65
39	Oklahoma	2,661,343	2,443,577	2,659,603	-8.18	8.84
40	Mississippi	3,557,419	3,058,007	2,558,258	-14.04	-16.34

41	Idaho	2,122,100	1,966,982	2,095,799	-7.31	6.55
42	Nebraska	2,701,795	2,527,632	2,723,669	-6.45	7.76
43	Distrito de Columbia	1,033,601	1,065,873	809,220	3.12	-24.08
44	Nuevo México	1,404,619	1,196,144	2,325,609	-14.84	94.43
45	New Hampshire	2,401,032	1,863,287	1,931,411	-22.40	3.66
46	Nevada	1,423,225	1,176,998	2,032,599	-17.30	72.69
47	Delaware	1,984,812	2,003,814	1,886,118.	0.96	-5.87
48	Rhode Island	1,268,612	1,121,004	1,177,475	-11.64	5.04
49	Dakota del Norte	806,109	859,383	854,071	6.61	-0.62
50	Dakota del Sur	594,874	596,785	672,268	0.32	12.65
Fuente: Massachusetts Institute for Social and Economic Research (MISER)						

Anexo B. Exportaciones totales de EUA a México Clasificadas por Estado 2001-2003

Las Exportaciones Totales de EUA hacia México Clasificadas por Estado durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Estados	101,509,075	97,530,612	97,457,419	-3.92	-0.08
1	Texas	41,647,797	41,647,027	41,561,359	-0.00	-0.21
2	California	16,343,059	16,076,278	14,871,836	-1.63	-7.49
3	Estado no Determinado	6,868,984	4,973,171	4,616,396	-27.60	-7.17
4	Michigan	4,790,884	4,238,981	4,006,425	-11.52	-5.49
5	Arizona	3,581,323	3,044,185	3,229,461	-15.00	6.09
6	Indiana	1,770,135	1,942,451	2,105,232	9.73	8.38
7	Ohio	2,108,529	2,109,291	2,101,867	0.04	-0.35
8	Nueva York	1,851,822	1,897,734	1,704,739	2.48	-10.17
9	Illinois	2,260,247	2,102,642	2,152,722	-6.97	2.38
10	Louisiana	1,524,305	1,631,533	1,776,102	7.03	8.86
11	Pensacola	1,694,641	1,476,657	1,814,458	-12.86	22.88
12	Carolina del Norte	1,625,573.	1,329,552	1,463,759	-18.21	10.09
13	Tennessee	1,369,624	1,419,909	1,475,631	3.67	3.92
14	Georgia	948,244	1,091,401	1,163,241	15.10	6.58
15	Pennsylvania	1,426,912	1,235,859	1,112,059	-13.39	-10.02
16	Nueva Jersey	1,106,647	861,716	830,801	-22.13	-3.59
17	Wisconsin	670,109	716,951	788,032	6.99	9.91
18	Iowa	372,290	396,406	669,931	6.48	69.00
19	Missouri	673,038	693,162	748,316	2.99	7.96
20	Carolina del Sur	731,006	781,639	751,857	6.93	-3.81
21	Massachusetts	570,929	564,380	711,767	-1.15	26.11
22	Alabama	656,486	661,888	751,401	0.82	13.52
23	Kentucky	433,560	468,919	518,087	8.16	10.49
24	Washington	861,509	431,937	607,416	-49.86	40.63
25	Colorado	335,421	370,349	570,428	10.41	54.02
26	Oregon	280,139	329,601	393,618	17.66	19.42
27	Kansas	547,295	664,133	602,032	21.35	-9.35
28	Mississippi	452,788	461,500	256,251	1.92	-44.47
29	Nebraska	448,650	465,056	472,447	3.66	1.59
30	Virginia	762,141	449,522	398,995	-41.02	-11.24
31	Connecticut	326,556	401,962	478,002	23.09	18.92
32	Minnesota	435,076	426,116	393,393	-2.06	-7.68
33	West Virginia	44,390	75,769	80,578	70.69	6.35
34	Nuevo Medico	111,704	116,613	242,017	4.39	107.54
35	Oklahoma	196,378	199,847	221,104	1.77	10.64
36	Arkansas	199,569	249,361	244,903	24.95	-1.79
37	Maryland	130,612	241,642	300,781	85.01	24.47
38	Puerto Rico	180,753	174,147	218,744	-3.65	25.61
39	Delaware	317,473	319,974	254,317	0.79	-20.52

40	Utah	113,589	134,172	111,215	18.12	-17.11
41	Nevada	125,137	70,957	104,465	-43.30	47.22
42	Dakota del Sur	58,032	75,422	123,932	29.97	64.32
43	Idaho	62,698	60,057	55,649	-4.21	-7.34
44	New Hampshire	81,768	63,716	84,802	-22.08	33.09
45	Wyoming	51,883	57,301	62,644	10.44	9.32
46	Dakota del Norte	38,064	39,058	32,216	2.61	-17.52
47	Rhode Island	69,409	75,010	66,879	8.07	-10.84
48	Montana	33,948	14,975	11,204	-55.89	-25.18
49	Maine	34,234	29,223	24,135	-14.64	-17.41
50	Vermont	18,271	29,662	34,179	62.34	15.23

Fuente: Massachusetts Institute for Social and Economic Research (MISER)

Anexo C. Los Cincuenta Principales Socios Comerciales de Pensacola 2002-2003

Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Comercio Todos los Países	70,959.52	70,136.7	73,152.8	-1.2	4.3
1	Brasil	10,543.70	9,537.2	9,178.8	-9.5	-3.8
2	Rep. Dominicana	4,950.2	4,796.1	4,883.6	-3.1	1.8
3	Japón	4,527.5	5,127.6	4,852.6	13.3	-5.4
4	Alemania	2,600.68	3,722.9	4,231.9	43.2	13.7
5	Costa Rica	3,304.7	3,652.1	4,049.8	10.5	10.9
6	Colombia	3,184.1	2,905.9	3,618.6	-8.7	24.5
7	Honduras	3,704.4	3,703.2	3,514.4	0.0	-5.1
8	Reino Unido	3,098.0	2,662.7	2,681.7	-14.0	0.7
9	México	1,811.0	2,321.9	2,403.6	28.2	3.5
10	Guatemala	2,357.00	2,391.5	2,368.3	1.5	-1.0
11	El Salvador	2,138.0	2,036.8	2,051.8	-4.7	0.7
12	Venezuela	3,661.3	2,719.8	1,992.6	-25.7	-26.7
13	China	1,088.93	1,655.9	1,960.1	52.1	18.4
14	Chile	1,632.1	1,586.6	1,814.8	-2.8	14.4
15	Argentina	1,995.8	1,140.2	1,614.7	-42.9	41.6
16	España	577.16	726.7	1,311.6	25.9	80.5
17	Francia	1,113.30	1,162.7	1,284.9	4.4	10.5
18	Italia	1,460.5	1,389.6	1,277.8	-4.9	-8.0
19	Perú	979.3	979.5	1,161.3	0.0	18.6
20	Ecuador	1,030.30	1,075.6	1,092.1	4.4	1.5
21	Bahamas	850.8	877.4	973.8	3.1	11.0
22	Trinidad & Tobago	784.60	669.1	815.9	-14.7	21.9
23	Corea del Sur	908.5	762.9	777.4	-16.0	1.9
24	Panamá	648.86	624.0	741.8	-3.8	18.9
25	Jamaica	902.1	756.8	713.8	-16.1	-5.7
26	Países Bajos	686.5	682.2	681.6	-0.6	-0.1
27	Haití	610.31	599.3	666.9	-1.8	11.3
28	Nicaragua	573.44	576.9	602.9	0.6	4.5
29	Taiwán	428.68	504.4	493.9	17.7	-2.1
30	Paraguay	340.89	416.3	453.4	22.1	8.9
31	Bélgica	597.2	554.9	415.9	-7.1	-25.1
32	Suiza	225.53	291.9	414.8	29.4	42.1
33	Canadá	451.8	465.6	366.4	3.1	-21.3
34	Irlanda	452.88	546.1	353.3	20.6	-35.3
35	Singapur	234.16	229.0	336.2	-2.2	46.8
36	India	149.83	206.1	321.8	37.6	56.1
37	Tailandia	245.44	255.2	299.0	4.0	17.1
38	Arabia Saudita	353.7	388.3	290.7	9.8	-25.1
39	Las Antillas	340.7	283.5	288.5	-16.8	1.8
40	Rusia	264.6	133.6	285.1	-49.5	113.4
41	Australia	242.46	239.0	283.9	-1.4	18.8
42	Uruguay	306.81	192.8	278.5	-37.2	44.5
43	Aruba	369	238.4	265.7	-35.4	11.4
44	Emiratos Arabes Unidos	136.3	153.1	231.0	12.3	50.9
45	Suecia	458.04	329.4	222.0	-28.1	-32.6
46	Hong Kong	150.6	200.7	206.3	33.2	2.8
47	Barbados	190.81	175.0	198.3	-8.3	13.3
48	Finlandia	67.3	96.7	196.9	43.6	103.7
49	Bolivia	183.5	170.3	194.5	-7.2	14.289
50	Turquía	120.8	173.4	190.4	43.5	9.8

Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática del estado de Pensacola

Anexo D. Los Cincuenta 50 destinos principales de las exportaciones del Estado de Pensacola 2001-2003

Los Cincuenta 50 destinos principales de las exportaciones del Estado de Pensacola 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2002	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Exportaciones Todos los Países	34,529.9	32,240.5	32,403.8	-6.6	0.5
1	Brasil	6,708.5	5,232.2	4,858.7	-22.0	-7.1
2	República Dominicana	2,555.3	2,385.4	2,125.5	-6.6	-10.9
3	Costa Rica	1,578.5	1,883.3	2,114.2	19.3	12.3
4	Colombia	1,819.9	1,645.7	1,715.8	-9.6	4.3
5	Alemania	328.3	1,386.7	1,597.8	322.4	15.2
6	Honduras	1,545.0	1,386.7	1,503.2	-0.1	-2.6
7	Venezuela	3,009.8	2,119.4	1,322.9	-29.6	-37.9
8	México	867.2	902.9	1,089.6	4.1	20.7
9	Chile	1,185.1	996.8	1,029.7	-15.9	3.3
10	Guatemala	920.3	984.3	1,003.0	7.0	1.9
11	El Salvador	969.0	904.2	947.7	-6.7	4.8
12	Argentina	1,456.6	534.1	941.6	-63.3	76.3
13	Reino Unido	1,256.4	1,069.4	935.5	-14.9	-12.5
14	Ecuador	687.4	736.4	703.1	7.1	-4.5
15	Bahamas	687.1	655.3	662.7	-4.6	1.1
16	Perú	636.4	613.6	659.4	-3.6	7.5
17	Panamá	522.8	481.2	584.4	-8.0	21.4
18	Jamaica	691.2	610.5	581.6	-11.7	-4.7
19	España	227.3	333.5	549.7	46.7	64.8
20	China	353.9	549.4	452.6	55.3	-17.6
21	Paraguay	335.4	407.0	440.7	21.3	8.3
22	Trinidad & Tobago	383.7	388.7	409.7	1.3	5.4
23	Haití	363.8	375.8	380.9	3.3	1.4
24	Japón	253.2	351.1	348.4	38.7	-0.8
25	Países Bajos	259.6	320.2	331.4	23.4	3.5
26	Bélgica	97.5	343.8	321.3	252.5	-6.5
27	Francia	308.0	286.6	286.1	-7.0	-0.2
28	Arabia Saudita	332.7	364.2	252.1	9.5	-30.8
29	Antillas	225.0	214.9	246.8	-4.5	14.9
30	Nicaragua	209.2	211.3	236.5	1.0	12.0
31	Emiratos Árabes Unidos	110.6	129.0	202.4	16.5	57.0
32	Uruguay	209.7	97.6	189.8	-53.5	94.4
33	Australia	188.1	161.7	187.9	-14.0	16.2
34	Barbados	172.2	157.7	176.1	-8.4	11.6
35	Islas Caimanes	155.1	134.7	166.5	-13.1	23.6
36	Italia	427.5	268.7	153.6	-37.1	-42.8
37	Aruba	115.8	120.5	144.7	4.1	20.0

38	Suiza	71.3	94.5	131.2	32.5	38.9
39	Kuwait	65.1	68.6	128.9	5.3	88.0
40	India	73.2	64.5	120.5	-11.8	86.7
41	Irlanda	74.9	114.8	117.4	53.2	2.2
42	Bolivia	113.5	91.2	101.9	-19.7	11.7
43	Hong Kong	88.6	80.7	90.2	-8.9	11.8
44	Sudáfrica	80.3	88.8	87.6	10.5	-1.3
45	Rusia	178.9	59.0	75.0	-67.0	27.2
46	Tailandia	63.9	44.0	74.7	-31.2	69.9
47	Surinam	58.0	54.4	70.5	-6.2	29.6
48	Belice	90.8	64.8	67.8	-28.7	4.8
49	Antigua y Barbuda	59.4	50.4	63.7	-15.0	26.3
50	Canadá	78.5	76.3	63.7	-2.8	-16.5
Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática del Estado de Pensacola Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA						

Anexo E. Los cincuenta destinos principales de las exportaciones de productos originarios en el Estado de Pensacola, 2001-2003

50 Principales Destinos de Exportaciones Originadas en el Estado de Pensacola, 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2001-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Países	27,184.6	24,544.2	24,953.4	-9.7	1.7
1	Brasil	3,624.9	2,781.5	2,537.0	-23.3	-8.8
2	Canadá	2,587.8	2,294.9	2,368.5	-11.3	3.2
3	México	1,694.6	1,476.7	1,814.5	-12.9	22.9
4	Republica Dominica	1,398.6	1,278.3	1,059.2	-8.6	-17.1
5	Colombia	1,009.6	691.0	1,017.7	-4.8	5.9
6	Venezuela	1,640.7	1,232.9	775.8	-24.9	-37.1
7	Reino Unido	929.9	811.3	761.5	-12.8	-6.1
8	Japón	845.9	796.5	745.8	-5.8	-6.4
9	China	514.2	724.5	649.5	40.9	-10.4
10	Costa Rica	465.0	572.8	638.5	23.2	11.5
11	Chile	625.7	601.0	637.0	-4.0	6.0
12	Guatemala	532.0	596.3	595.9	12.1	-0.1
13	España	192.7	304.8	546.3	58.1	79.3
14	Bahamas	518.1	502.3	523.8	-3.0	4.3
15	Alemania	536.7	479.0	499.4	-10.8	4.2
16	Argentina	756.5	236.1	451.0	-68.8	91.1
17	Ecuador	373.3	488.6	435.6	30.9	-10.8
18	Perú	382.2	397.1	428.5	3.9	7.9
19	Países Bajos	460.5	411.7	407.2	-10.6	-1.1
20	Francia	398.7	388.4	397.2	-2.6	2.3
21	Singapur	295.0	405.9	384.3	37.6	-5.3
22	Paraguay	260.0	349.7	372.7	34.5	6.6
23	El Salvador	309.7	302.1	362.8	-2.4	20.1
24	Jamaica	407.9	386.8	361.3	-5.2	-6.6
25	Honduras	398.5	351.9	358.3	-11.7	1.8
26	Panamá	338.9	313.9	339.3	-7.4	8.1
27	Australia	339.9	284.9	318.7	-16.2	11.9
28	Italia	288.9	283.4	286.3	-1.9	1.0
29	Corea	252.8	247.7	264.4	-4.3	6.7
30	Trinidad & Tobago	191.0	193.5	223.1	1.3	15.3
31	Hong Kong	238.2	203.2	219.6	-14.7	8.1
32	Suiza	109.5	111.5	186.5	1.8	67.3
33	Antillas	158.0	138.7	175.3	-12.3	26.4
34	Haití	224.8	183.7	167.3	-18.3	-8.9
35	India	117.5	90.9	150.7	-22.6	65.8
36	Bélgica	176.11	155.3	148.1	-11.8	-4.6
37	Malasia	238.3	185.2	143.7	-22.3	-22.4
38	Barbados	124.1	118.6	138.7	-4.4	16.9
39	Arabia Saudita	285.0	266.9	138.1	-6.3	-48.3

40	Emiratos Árabes Unidos	68.7	102.3	136.4	48.8	33.4
41	Nicaragua	138.5	132.2	134.2	-4.5	1.5
42	Irlanda	177.9	135.3	133.8	-23.9	-1.1
43	Islas Caimanes	102.1	103.8	131.7	1.7	26.9
44	Tailandia	108.8	82.4	131.5	-24.3	59.5
45	Uruguay	119.5	47.6	113.1	-60.2	137.7
46	Israel	130.7	113.4	111.5	-13.2	-1.6
47	Taiwán (China)	135.6	145.6	110.0	7.4	-24.5
48	Suecia	100.0	96.5	108.0	-3.5	11.9
49	Aruba	86.0	86.2	102.0	0.2	18.4
50	Kuwait	48.4	51.7	71.8	6.9	38.9
Todos los demás países		1,702.4	1,538.2	1,640.3	-10.6	6.6
Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática del estado de Pensacola Información Primaria: Massachussets Institute for Social and Economic Research (MISER)						

Anexo F. Las Importaciones del Estado de Pensacola Clasificados por Países durante 2001-2003. Se muestran 50 países

Las Importaciones del Estado de Pensacola Clasificadas por Países durante 2001-2003						
Posición	País	Millones de Dólares			2001-2003	2002-2003
		2001	2002	2003	% Cambio	% Cambio
	Total de Importaciones Todos los Países	36,429.6	37,869.2	40,749.1	4.0	7.5
1	Japón	4,274.3	4,776.5	4,504.2	11.7	-5.7
2	Brasil	3,835.2	4,305.0	4,320.1	12.2	0.4
3	República Dominicana	2,394.9	2,410.7	2,758.1	0.7	14.4
4	Alemania	2,272.4	2,336.2	2,634.0	2.8	12.7
5	Honduras	2,159.4	2,160.0	2,011.2	0.0	-6.9
6	Costa Rica	1,726.2	1,768.9	1,935.6	2.5	9.4
7	Colombia	1,364.2	1,260.3	1,902.8	-7.6	51.0
8	Reino Unido	1,841.6	1,593.3	1,746.2	-13.5	9.6
9	China	735.0	1,106.5	1,507.5	50.5	36.2
10	Guatemala	1436.7	1,407.1	1,365.3	-2.1	-3.0
11	México	943.8	1,419.0	1,313.9	50.4	-7.4
12	Italia	1,033.0	1,120.9	1,124.3	8.5	0.3
13	El Salvador	1,169.0	1,132.6	1,104.1	-3.1	-2.5
14	Francia	805.3	876.1	998.8	8.8	14.0
15	Chile	447.2	589.9	785.1	32.0	33.1
16	España	349.8	393.2	761.9	12.4	93.8
17	Corea del Sur	853.0	712.1	725.7	-16.5	1.9
18	Argentina	539.2	606.0	673.1	12.4	11.1
19	Venezuela	651.5	600.4	669.7	-7.8	11.5
20	Perú	342.9	365.9	501.9	6.7	37.2
21	Taiwán	379.5	442.6	444.3	16.6	0.4
22	Trinidad & Tobago	400.9	280.4	406.3	-30.1	44.9
23	Ecuador	342.9	339.2	389.0	-1.1	14.7
24	Nicaragua	362.2	365.6	366.4	0.4	0.2
25	Países Bajos	426.9	362.0	350.2	-15.2	-3.3
26	Bahamas	163.7	222.2	3111.1	35.7	40.0
27	Canadá	373.3	389.4	302.7	4.3	-22.3
28	Haití	246.6	223.5	286.0	-9.4	28.0
29	Suiza	154.2	197.4	283.6	28.0	43.7
30	Singapur	173.5	156.5	278.9	-9.8	78.2
31	Irlanda	377.9	431.3	235.9	14.1	-45.3
32	Tailandia	181.5	211.3	224.3	16.4	6.2
33	Rusia	85.7	74.6	210.1	-12.9	187.6
34	India	76.6	141.6	201.3	84.8	42.1
35	Austria	101.5	103.4	170.2	1.9	64.6
36	Suecia	437.5	284.8	167.3	-34.9	-41.3
37	Panamá	126.1	142.7	157.4	13.2	10.2
38	Finlandia	48.5	77.5	155.3	59.7	100.5
39	Turquía	103.6	139.5	138.9	34.6	-0.4
40	Jamaica	210.9	146.3	1322.2	-30.6	-9.6

41	Aruba	253.2	117.9	121.0	-53.4	2.6
42	Malasia	103.5	153.0	120.4	47.8	-21.3
43	Israel	157.4	148.3	118.3	-5.8	-20.2
44	Honk Kong	62.1	120.0	116.1	93.3	-3.3
45	Dinamarca	109.4	93.5	105.5	-14.5	12.9
46	Australia	54.4	77.3	96.0	42.1	24.3
47	Bélgica	499.7	211.2	94.5	-57.7	-55.2
48	Bolivia	70.0	79.0	92.6	12.9	17.1
49	Uruguay	97.1	95.2	88.7	-2.0	-6.8
50	Sudáfrica	65.8	75.2	87.3	14.2	16.1
Fuente: Departamento de Mercadotecnia e Informática del estado de Pensacola Información Primaria: Departamento de Comercio de los E.UA						

Anexo G. Perfil de la Empresa

CUESTIONARIO PERFIL DE LA EMPRESA

Compañía

Nombre del Contacto Cargo

Dirección

Ciudad Estado C.P País

Numero Telefónico Numero Fax

Correo Electrónico Página Web

Numero de Empleados Años de Establecido

Ventas Anuales

Numero de Sucursales Ciudad/Estado

Información del la Compañía

Tipo de Compañía: (Marque lo que corresponda)

- Fabricante
- Agente/Distribuidor
- Servicios Profesionales
- Representante de Fabricante
- Exportador
- Importador
- Otro (Especifique) _____

Sector Industrial:

- Telecomunicaciones
- Computadoras
- Equipo Control Contaminación
- Equipo Medico
- Equipo y Servicios para Agua
- Equipo procesado de alimentos
- Equipo para empaque
- Productos alimenticios
- Equipo seguridad
- Componentes Electronicos
- Equipo Manejo de Materiales
- Educación

- Aviación
- Gas, petróleo productos servicios
- Productos para Construcción
- Turismo & Viajes
- Farmacéuticos
- Puertos servicios y productos

Tamaño de la Empresa: (Marque lo que corresponda)

Ventas Anuales:

- Menos de \$1 Millon US
- \$1-\$50 Millones US
- Mas de \$50 Millones US

Tamaño de la Compañía:

- Menos de 50 Empleados
- 50 - 100 Empleados
- Mas de 250 Empleados

Describa en detalle los productos y servicios específicos que desea promover en México:

Describa a detalle el tipo de empresa con las que desea reunirse:

Cuales son sus objetivos de su visita:

- Encontrar un Representante o Distribuidor
- Estudio de Mercado
- Ventas Inmediatas
- Joint Venture o Socio Estrategico
- Conocer nuevos contactos
- Otro (Especifique)

Este es su primer viaje a México?

- Si No

Tiene algún representante en México? Si contesto afirmativamente, por favor proporciones el nombre (s) y dirección (es) del mismo(s):

Si desea reunirse con una empresa en específico, por favor proporcione los datos::

Anexo H. Evaluación del Evento

EVALUACIÓN DEL EVENTO

EVENTO: _____

1. NOMBRE Y CARGO DEL PARTICIPANTE: _____
COMPAÑIA: _____
DIRECCION: _____
CIUDAD, ESTADO: _____ CP _____
TELEFONO: _____ FAX: _____

2. INFORMACION DE LA EMPRESA? (MARQUE LO QUE CORRESPONDA)

- NUEVO AL MERCADO PYME MINORÍA
 RURAL INDUSTRIA DE ALTA TECNOLOGÍA
 VENTAS ANUALES MENOS DE \$1 MILLÓN \$ 1 - \$ 50 MILLONES MAS DE \$ 50 MILLONES
 FABRICANTE DISTRIBUIDOR PROVEEDOR DE SERVICIOS

3. RESULTADOS DEL EVENTO:

RESULTADOS RELACIONADOS A VENTAS DIRECTAS

NUMERO DE CITAS _____
VENTAS REALES REALIZADOS DURANTE EL EVENTO \$ _____
VENTAS ESPERADAS EN LOS PROXIMOS 12 MESES \$ _____

(FAVOR DE ESPECIFICAR VALOR EN DOLÁRES)

RESULTADOS RELACIONADOS A CONTRATOS DE REPRESENTACIÓN

NUMERO DE CITAS _____
CONTRATOS FIRMADOS DURANTE EL EVENTO _____ VALOR ACTUAL EN DÓLARES DE CONTRATO \$ _____
CONTRATOS ESPERADOS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES _____ VALOR ESPERADO EN DÓLARES DE LOS CONTRATOS \$ _____

NOMBRE DE REPRESENTANTE DESIGNADO DURANTE EL EVENTO: _____

RESULTADOS RELACIONADOS A CONTRATOS DE LICENCIA /ALIANZAS

NUMERO DE CITAS _____
DE CONTRATOS FIRMADOS EN EL EVENTO _____ VALOR ACTUAL EN DÓLARES DEL CONTRATO \$ _____
CONTRATOS ESPERADOS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES _____ VALOR ESPERADO EN DÓLARES DE LOS CONTRATOS \$ _____

5. ¿CUALES FUERON SUS OBJETIVOS EN PARTICIPAR? (MARQUE LO CORRESPONDIENTE)

- VENTAS DIRECTAS REPRESENTACIÓN LICENCIAS/ALIANZAS
 OTRO. FAVOR DE ESPECIFICAR: _____
¿SE CUMPLIERON SUS OBJETIVOS? Si No

6. COMENTARIOS: (SI REQUIERE MAS ESPACIO USE EL REVERSO DE LA HOJA)

¿DESEA QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA PERMANEZCA CONFIDENCIAL? Si NO
REPORTE CONTESTADO POR: _____ FECHA: _____

ESTE REPORTE SE REQUIERE PARA EVALUAR LAS MISIONES Y OTROS EVENTOS Y VER SU EFECTIVIDAD. LA INFORMACIÓN QUE NOS PROPORCIONE SERÁ USADA INTERNAMENTE Y ES CONFIDENCIAL. AGRADECEMOS SU APOYO AL COMPLETAR ESTA FORMA EN SU TOTALIDAD.

Anexo I. Oportunidades Comerciales

Fecha: _____

Información de la Compañía y del Contacto				
Compañía:				
Dirección:				
Ciudad- Código Postal-País:				
Página Web:				
Producto/Servicio Descripción:				
Tipo de Negocio?	Fabricante <input type="checkbox"/> Mayorista <input type="checkbox"/>	Rep. De Fabricante <input type="checkbox"/> Agente/Distribuidor <input type="checkbox"/>	Importador <input type="checkbox"/> Exportador <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>
# de Empleados:		Ventas Anuales (\$US):		
Año de Fundación:		Banco:		
Contacto:				
Cargo:				
E-mail:				
Telefono:		Fax:		
Productos y Servicios que busca su Compañía en Pensacola				
Indique Relación de Negocios que Busca				
Compra Directa <input type="checkbox"/> Una sola compra? <input type="checkbox"/> Compra a Largo tiempo? <input type="checkbox"/>	Representate de Fabricantes <input type="checkbox"/>	Agente /Distribuidor <input type="checkbox"/>	Joint Venture <input type="checkbox"/>	

Anexo J. Formato de Inversión

FORMATO DE INVERSION

Fecha:

Nombre de la compañía: _____

Contacto: _____

Cargo: _____

Domicilio en Mexico:

Tel. _____

Fax. _____

e-mail _____

Web Page: _____

Describa el tipo de productos o servicio que su empresa ofrece:

Qué tipo de Negocio desea establecer en Pensacola? _____

Lugar de Pensacola donde desea establecerse: _____

Que requisitos considera importantes que existan en la comunidad de su eleccion?

Que factores determinaran su decision ?(Acceso a aereopuertos, puertos, carreteras, incentives, mercados, clients etc)

Fecha aproximada en que tomaran la decision final del lugar donde desea establecerse en Pensacola?

No. de empleados para iniciar operaciones: _____

No. de Empleos que cree poder generar en:

1er. Año ____ 3-5 Años ____

Capital Inicial: _____

Fecha Planeada de inicio de operaciones: _____

Tipo de construcción requerida/metros cuadrados:

La construcción la va a comprar o rentar:

Desea obtener información del todo el estado o de alguna region en específico?

Que tipo de información desea recibir: (información general, lista Abogados, brokers, empresas de bienes raices,etc)

Estas regiones lo pueden contactar directamente?

Cuando desea recibir la información?

Cuando piensa hacer un viaje de reconocimiento a Pensacola?



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Ana Elena Arroyo Yllanes** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.en C.C. Laura Fischer de la Vega	Presidente
M.B.A. Carlos Morales Troncoso	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
M.E.D.E. Tomás Rosales Mendieta	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 3 de junio del 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez