



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN
EL CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.
ESTUDIO DE CASO: DUPONT MÉXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
CASTILLO DÍAZ CLAUDIA



DIRECTORA DE TESIS: DRA. EUGENIA SANCHEZ

CD. UNIVERSITARIA, D. F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Díaz Claudia Castillo
02 - Julio - 2004
~~Castillo~~

SECRETARIA DE ECONOMIA
SECRETARIA DE ECONOMIA

Dedicatorias

Esta tesis va especialmente dedicada:

A mis padres Juan y Sofía, a quienes agradezco porque creyeron siempre en mí, en todo momento me empujaron a seguir hacia delante y por ser las personas más importantes en mi formación profesional, la cual no hubiera sido posible sin su apoyo, amor y comprensión. En todo momento los llevo conmigo.

A mi hermano Leopoldo, quién ha sido la mejor compañía y siempre me ha apoyado incondicionalmente.

A todos mis familiares con quienes he compartido muchos momentos felices y me han brindado su ayuda en momentos difíciles, en especial, a Tere, Silvia y Francisco Castillo y a Lucía, Angela, Enimia y José Díaz.

A mi abuelita Tere que llevaré siempre en mi corazón porque me dio mucho amor y fue un gran ejemplo como persona.

A mis amigas Ariadna Torres, Lizette Rodríguez, Roxana Ponce y Verónica Castro, a quienes siempre les agradeceré su amistad, cariño y apoyo que me han brindado. Siempre tendrán un lugar muy especial en mi corazón porque al lado de ustedes he pasado los momentos más felices y divertidos de mi vida.

A Dios quien me ha iluminado día a día para tener la fortaleza de continuar hacia delante.

Agradecimientos

Agradezco principalmente:

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por permitirme cimentar mi formación profesional en ella.

A todas las personas que me han ayudado a realizar este trabajo y de manera extraordinaria a mi Directora de Tesis, la Dra. Eugenia Sánchez, quien tuvo mucha paciencia al revisar los diferentes borradores, me brindó sus consejos y me dirigió estupendamente durante el desarrollo de esta investigación.

A mis profesoras Laura Palomares e Irma Manrique por ayudarme incondicionalmente para mejorar este trabajo y por la dedicación de su valioso tiempo.

Al Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) por otorgarme una beca para llevar a cabo una estancia profesional en el área de Operación Internacional de la Dirección Ejecutiva de Comercialización.

Al Maestro José Luis Rodríguez Herrera, Director Ejecutivo de Comercialización, por permitirme ser parte del INP al realizar el servicio social y la tesis profesional, también por confiar, impulsar y defender una estrategia de negocios de vanguardia en la cual se sustenta esta investigación.

Al Lic. Gustavo Pérez Flores por su confianza al permitirme realizar este trabajo bajo su supervisión, deseando de todo corazón sea un aporte para aquellas personas que estén involucradas con las cuentas clave. Por su excelente desempeño como asesor y por explicarme tantos conceptos que componen este tema y por su comprensión en todos los aspectos. Por que es un ejemplo como ser humano y le agradezco infinitamente todas las facilidades que me ha brindado durante mi estancia en el INP. Le agradezco también porque muchos de los planteamientos que sustentan esta tesis se basan en la facilidades que me otorgó para adquirir el material biblio-hemerográfico que demandó esta investigación.

Al Ing. Pablo Méndez Xelhuantzi por brindarme su ayuda, su confianza y sus consejos que me serán útiles para toda la vida.

A todos los miembros de la Dirección Ejecutiva de Comercialización del I.M.P., quienes me tendieron la mano siempre que lo necesité y que han compartido su tiempo conmigo, en especial al Ing. Antonio Torres, al Ing. Gabriel Ibarra, al Ing. Jorge Mancarini, al Ing. Clemente Juárez, al Lic. Jaime Pérez, al Ing. Antonio Alcázar, al Ing. Guillermo Soto y a la Sra. Virginia Galán.

**EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE
EN EL CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.
ESTUDIO DE CASO: DUPONT MÉXICO.**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1. LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN UNA PERSPECTIVA GENERAL	11
1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.1.1. LA GLOBALIZACIÓN.....	11
1.1.2. ASPECTOS GNERALES SOBRE LA ESTRATEGIA Y LA EMPRESA TRANSNACIONAL.....	12
1.1.2.1. El Concepto de Estrategia.....	12
1.1.3. LA EMPRESA TRANSNACIONAL COMO CADENA DE VALOR.....	14
1.2. DEFINICIÓN DE CUENTA CLAVE.....	16
1.3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE.....	17
1.4. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE.....	19
CAPÍTULO 2. LOS NEGOCIADORES DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES:	20
2.1. EL DIRECTOR DE CUENTAS CLAVE.....	21
2.1.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	21
2.2. EL LÍDER DE CUENTA CLAVE.....	23
2.2.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	23
2.2.2. PERFIL DE HABILIDADES.....	26
2.2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	28
2.2.4. ENTRENAMIENTO.....	29
2.2.5. COMPENSACIÓN.....	30
2.3. EL EQUIPO DE CUENTA CLAVE.....	31
2.3.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	32
2.3.2. PERFIL DE HABILIDADES.....	32
2.4. EL PAPEL DE LOS NEGOCIADORES DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	35
CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	38
3.1. EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTERNACIONAL DE LA CUENTA CLAVE	39
3.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA CUENTA CLAVE EN EL ENTORNO INTERNACIONAL.....	39
3.1.1.1. MISIÓN.....	40
3.1.1.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	40
3.1.1.2.1. Análisis del Mercado Internacional de la Cuenta Clave	41
3.1.1.2.2. Análisis del Entorno internacional de la Cuenta Clave.....	41
3.1.1.2.3. Análisis de los Competidores de la Cuenta Clave en los Negocios Internacionales.....	49

3.1.1.2.4. Análisis del Cliente Internacional.....	51
3.1.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	52
3.1.1.3.1. El Empuje Estratégico.....	52
3.1.1.3.2. El Análisis de la Competitividad de la Cuenta Clave en los Negocios Internacionales.....	53
3.1.1.4 ANÁLISIS DE LA COHERENCIA ESTRATÉGICA.....	54
3.1.1.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA CUENTA CLAVE EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	55
3.1.1.6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPPA DE LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	60
3.1.1.6.1. El Proceso de Logística.....	60
3.1.1.6.2. Los Negociadores en la Toma de Decisión.....	61
3.1.1.6.3. Los Métodos de Compra en los Negocios Internacionales.....	62
3.1.1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA CUENTA CLAVE.....	63
3.1.1.8. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.....	64
3.1.1.8.1. Análisis de la Estructura Competitiva Internacional.....	64
3.1.1.8.2. La Posición del Competidor Internacional en la Cuenta Clave.....	65
3.1.1.8.3. Entendimiento del Desempeño del Competidor Internacional.....	66
3.1.1.8.4. Proyección de las Acciones del Competidor Internacional.....	67
3.1.1.10. ANÁLISIS DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.....	68
3.1.1.10.1. Historia de Desempeño en los Negocios Internacionales.....	69
3.1.1.10.2. Las Relaciones de Negocios Internacionales.....	69
3.1.1.10.3. Disponibilidad de Recursos.....	71
3.1.1.11. PRONÓSTICOS.....	72
3.1.1.12. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL.....	73
3.1.2. LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	74
3.1.2.1. LA VISIÓN.....	75
3.1.2.2. LA MISIÓN.....	75
3.1.2.3. LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	76
3.1.2.4. ENFOQUE ESTRATÉGICO EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL.....	77
3.1.2.5. POSICIONAMIENTO.....	79
3.1.2.5.1. Objetivos de Posicionamiento en el Entorno Internacional.....	80
3.1.2.5.2. Contactos Meta.....	80
3.1.2.5.3. La Proposición de Valor.....	81
3.1.2.6. LOS PLANES DE ACCIÓN INTERNACIONALES.....	81
3.1.2.6.1 La Construcción de Relaciones Interpersonales en los Planos de Acción Internacionales.....	82
3.1.2.7. LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	84
3.1.2.7.1. El Sistema de Apoyo Internacional.....	84
3.1.2.8. PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS.....	86
3.1.2.9. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	87
3.1.2.9.1. Consistencia Interna del Plan Internacional de Cuenta Clave.....	87
3.1.2.9.2. La Comunicación del Plan Internacional de Cuenta Clave.....	88

3.2. MANEJO DE LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL EN EL ENTORNO INTERNACIONAL.....	88
3. 2.1 EL EQUIPO DE CUENTA CLAVE EN LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL....	88
3. 2.2. LA INTERACCIÓN ENTRE LA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA CUENTA CLAVE EN EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	89
3.2.3. LOS NIVELES DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	92
3. 2.4. EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA.....	95
3. 2.5. LA SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO INTERNACIONAL.....	97
3.3. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	101
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: DUPONT MEXICO.....	105
4.1.LA ESTRATEGIA DE DUPONT MEXICO: LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS Y LAS CUENTAS CLAVE.....	106
4.2. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN DUPONT MEXICO.....	108
4.3. LAS CUENTAS CLAVE DE DUPONT.....	110
4.3.1. VOLVO.....	110
4.3.2. LALA.....	111
4.3.3. BIMBO.....	111
4.3.4. MCI.....	112
4.4. OTRAS EMPRESAS QUE USAN O COMIENZAN A USAR CUENTAS CLAVE.....	113
4.4.1. ÁMBITO INTERNACIONAL.....	113
4.5.1.1. XEROX.....	113
4.4.2. ÁMBITO NACIONAL.....	116
4.4.2.1. INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO (IMP).....	116
4.4.2.2. ARKIO.....	116
4.4.2.3. UNIVELER.....	117
4.4.2.4. VITRO.....	117
4.5. CONSIDERACIONES FINALES.....	118
CONCLUSIONES.....	119
ANEXO 1. Software para la Estrategia de Cuentas Clave.....	124
ANEXO 2. Datos incluidos en un examen para la medición de la satisfacción del cliente.....	125
GLOSARIO.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	142

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las relaciones internacionales son un conjunto de interacciones entre los individuos, los Estados, las organizaciones intergubernamentales, las empresas transnacionales y multinacionales de la sociedad internacional en los ámbitos político, social, económico, cultural, entre otros. Un actor muy importante es la Empresa Transnacional¹, que de ahora en adelante se denominará como ET.

Sin duda los negocios internacionales compiten intensamente en el contexto de la globalización, por lo tanto, el gerente de la empresa transnacional se ve obligado a realizar acciones para competir de manera más eficaz. Para la mayoría de las firmas, uno de los objetivos principales y de hecho el más importante consiste en ser altamente rentables. Con el propósito de ser lucrativa en un ambiente competitivo global, la empresa pone atención constantemente, tanto en la reducción de los costos como en la diferenciación de su producto para que los clientes estén dispuestos a pagar por éste una cantidad mayor a su costo de producción, en este sentido, un aspecto fundamental para sobrevivir en este escenario, concurrido por diversos competidores, es la capacidad de manejar a los clientes, principalmente, a los clientes más redituables.

Muchas empresas como DuPont, Wal-Mart y Xerox, entre otras, han basado la mayor parte de sus réditos en las Cuentas Clave, es decir, los clientes que aportan altas ganancias.

El interés por este tema se debe, primordialmente, a que ésta estrategia es un concepto que no ha sido desarrollado por internacionalistas y que es fundamental que se dé a conocer pues ha sido utilizado frecuentemente por los gerentes de las empresas transnacionales de países como Estados Unidos, así como en el continente Europeo, principalmente en Inglaterra; también ha sido empleado por

¹ Generalmente, este concepto, engloba una gran diversidad de denominaciones aplicadas a lo largo de la historia del sistema capitalista que siembra cierta confusión inicial, se ha denominado alternativamente empresa multinacional, transnacional, plurinacional, supranacional, internacional o global. En este trabajo de tesis usaremos en general el término transnacional, que abarca a las empresas que producen en más de un país con una oficina central donde coordinan sus actividades globales y que responde a la denominación oficialmente aceptada por las Naciones Unidas y que es la más comúnmente utilizada en América Latina. Fuente: Trajtenberg, 2003, p.19.

algunas empresas en América Latina, donde es muy importante que se considere porque el contexto empresarial actual ha hecho de la competitividad un factor básico en las empresas.

La hipótesis que se maneja para la tesis es que la Estrategia de Cuentas Clave se constituye como una nueva categoría de análisis en el ámbito de las estrategias de negocios internacionales que instrumentan las ET's y, el uso que se le da a esta estrategia se debe a que es una fuente de competitividad para DuPont México.

El objetivo general de esta tesis es analizar los conceptos que comprenden la estrategia y el papel de la misma en los negocios internacionales. Asimismo, el objetivo particular es desarrollar un estudio de caso con la empresa DuPont para analizar el manejo preciso de sus Cuentas Clave en México.

Esta estrategia de negocios internacionales parte de la comprensión de muchos términos como la estrategia, el análisis de la situación, el Plan de acción, entre otros, que se engloban en el campo de la dirección estratégica debido a que las ET's que se desempeñan de manera más próspera, se sirven dicho proceso, que consta de cuatro funciones fundamentales: formulación de estrategias, ejecución de estrategias, evaluación y control de operaciones (Rugman, 1999: 52) Otro concepto importante es el de la estrategia, el cual explica Henry Mintzberg desde un punto de vista integral al visualizar a la misma como un Plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva; sumado a éste, se analiza el concepto de la cadena de valor desarrollada por Michael Porter, es fundamental para conocer los procesos internos de una ET y permiten conocer la manera de insertarse en los procesos internos de la Cuenta Clave. Además se toman en consideración los aportes teóricos sobre el desarrollo de esta estrategia, principalmente de Noel Capon, quien desarrolla de manera sistemática y completa nuestro objeto de estudio². Del mismo modo, en el estudio de caso relativo a DuPont México, se

² Para el estudio de la Estrategia de Cuentas Clave se revisaron otros autores como Sallie Sherman (directora de la empresa estadounidense especialista en consultoría, S4 Consulting y autora del libro *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts*), Ken Langdon (autor del libro *Key Accounts Are Different: Solution Selling for Key Account Managers* en Inglaterra, el cual aborda la estrategia desde una perspectiva de ventas) y Robert Bruce y Tad Tuleja (autores del libro *Successful Large Account Management* en EE UU) y otros documentos publicados en CD-ROM por Strategic Account Management Association (los cuales tienen un enfoque muy esquemático del tema abordado desde

México, se consideran investigaciones realizadas, así como los principales rasgos de la estrategia que utiliza DuPont para lograr negocios con sus Cuentas Clave.

Este trabajo de tesis ha permitido el Planteamiento de las siguientes premisas:

- Las ET's proveedoras de productos y servicios necesitan recurrir a estrategias de negocios internacionales que les permitan ser más eficientes en el entorno internacional.

- Es primordial que al manejar a sus clientes internacionales, la ET considere cómo va a satisfacer las necesidades particulares de los clientes más rentables para constituirse como los proveedores preferentes de productos y servicios de calidad, los cuales se identifican principalmente por poseer características adaptadas a los requerimientos de cada cliente internacional.

Partiendo de estas premisas, se desarrolla en el primer capítulo una perspectiva general de nuestro objeto de estudio partiendo de la globalización como fenómeno actual, para continuar con los aspectos generales sobre la estrategia de negocios internacionales y los elementos de la cadena de valor, mismos que son la base para entender las actividades en una empresa, posteriormente se realiza la conceptualización de la Cuenta Clave y de la estrategia, con el objeto de comprender el contexto en que se desenvuelve el proceso de elaboración de la misma.

En el segundo capítulo se estudian las principales características de los encargados de elaborar, establecer y supervisar el desarrollo de la estrategia de negocios internacionales en la ET, es decir, los negociadores de la misma que se conforman por el Director, el Líder y el Equipo de Cuenta Clave, concretamente se explican sus roles, responsabilidades y el perfil de habilidades que deben poseer para desempeñarse como tales, posteriormente se determina su papel en los

el punto de vista práctico de las empresas transnacionales más importantes que están inscritas en esta asociación, lo cual me ayudó a comprender la importancia de este tema en el mundo de los negocios internacionales). Sin embargo, se optó por utilizar la metodología del Profesor de Negocios –en Columbia, EE.UU.- Noel Capon, debido a que explica la Estrategia de Cuentas Clave de manera más completa abordando todas las implicaciones que se desenvuelven en el desarrollo de una estrategia de negocios internacionales que gira en torno a la Cuenta Clave.

negocios internacionales donde destaca que, el Líder actúa como analista, político, estratega empresarial y como un coordinador global.

En el capítulo tercero se aborda el proceso de elaboración de la estrategia. Este proceso se divide en: (1) el proceso de Planeación internacional de la Cuenta Clave, que comprende el análisis de la situación de la misma en el entorno internacional y la formulación de su estrategia y, (2) el manejo de la relación interorganizacional en el entorno internacional, que comprende elementos como la interacción entre la ET y la Cuenta, el papel de la tecnología que facilita la ejecución de la estrategia y la comunicación entre la ET y la Cuenta y la supervisión del desempeño, que significa la revisión de los resultados obtenidos al poner en práctica la estrategia. Conjuntamente se analiza el papel de esta estrategia en los negocios internacionales donde destacan elementos esenciales que aporta la misma, se revisan algunas implicaciones en la logística y la importancia de la relación ET-Cuenta Clave.

Con el objetivo de ilustrar esta estrategia en una ET, en el capítulo cuatro se describe el enfoque de la compañía DuPont México³ para manejar a sus clientes más estratégicos, la cual se seleccionó gracias a las facilidades otorgadas por el Instituto Mexicano del Petróleo, en concreto, por la Dirección Ejecutiva de Comercialización, para tener acceso a este estudio el cual señala básicamente sus parámetros para clasificar a los clientes internacionales más importantes; aparte de establecer sus factores críticos del éxito, entre ellos sobresale la creación de valor al cliente, mantener una relación constante con el cliente que permita conocer sus necesidades, la realización de subcontrataciones y la supervisión del desempeño de la estrategia a través de reuniones periódicas.

Por último, tomando como base el estudio de este tema y los resultados empíricos, se concluye básicamente que se obtuvieron ciertas recomendaciones acerca de la aplicación de este tema a la empresa DuPont México, que tiene la

³ Dupont México es una empresa que pertenece al sector industrial de la química y que desarrolla alta tecnología para campos de aplicación como la Petroquímica, Agricultura, la Industria Electrónica, la Industria de la Construcción, la Industria Textil y la Industria Automotriz.

finalidad lograr negocios de largo plazo, desarrollándose y manteniéndose en ventaja competitiva frente a sus competidores.

La metodología utilizada es básicamente analítica y descriptiva con base en las técnicas de investigación biblio-hemerográfica y documental de diferentes sitios web y CD-ROM's de los cuales se obtuvieron datos generales sobre la estrategia y la empresa DuPont México. Las fuentes de información no son lo suficientemente amplias en América Latina, por ello gran parte de los conceptos y fundamentos provienen de Estados Unidos e Inglaterra, consecuentemente el enfoque es visto desde la perspectiva de las empresas que provienen de países desarrollados; sin embargo, en el estudio de caso que se plantea tiene la perspectiva de una empresa situada en México. Es importante recalcar que este tema de tesis resulta un tanto complejo dados los procesos empresariales que envuelve y por que es un tema reciente que empieza a tener aceptación entre las empresas transnacionales, lo cual hace más complicada su investigación.

CAPÍTULO 1.
LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE
EN UNA PERSPECTIVA GENERAL

CAPÍTULO 1. LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN UNA PERSPECTIVA GENERAL

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. LA GLOBALIZACIÓN.

La globalización¹ es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años (Bassi, 2003: 25).

Hoy podemos observar la formación de bloques económicos regionales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Unión Europea (UE), y la caída de las barreras aduaneras como los aranceles y las cuotas a la importación en distintos países que han llevado a cabo acuerdos de libre comercio.

Esta tendencia tiene un impacto considerable en las ET's, la caída de las barreras aduaneras permite que un número mayor de competidores internacionales comience a exportar sus productos con menores precios y mejor calidad.

En este sentido, las empresas exportadoras han formulado soluciones para mejorar su competitividad, para ello han considerado aspectos como el establecimiento de una relación de largo plazo con sus clientes internacionales, aunado a la aplicación de lineamientos encaminados a la mejora de la productividad interna para asegurar la supervivencia de una ET. Asimismo, resulta crucial para las ET's, comprender las tendencias mundiales que afectan sus negocios y encontrar soluciones para enfrentar a sus competidores.

¹ Existe una enorme literatura acerca del concepto de la globalización. Ver Octavio Ianni, Altvater, entre otros muchos.

1.1.2. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ESTRATEGIA Y LA EMPRESA TRANSNACIONAL.

1.1.2.1. El Concepto de Estrategia

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones², con frecuencia ha sido denominado por algunos autores como metas y objetivos, de modo que no existe una definición única. No obstante, Henry Mintzberg³ identifica cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

- **Estrategia como Plan.** Un curso de acción o una guía conscientemente deseada y determinada de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como Planes.
- **Estrategia como Pauta de Acción.** Una maniobra o táctica específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- **Estrategia como Patrón.** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un Plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- **Estrategia como Posición.** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- **Estrategia como Perspectiva.** La estrategia consiste en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto

² Los autores que estudian el concepto de estrategia son: James Brian Quinn, Michael Porter, entre otros.

que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo (Mintzberg, 1993: 14).

El gran aporte de Henry Mintzberg es que su noción de la estrategia es un enfoque integrador de las distintas perspectivas mencionadas anteriormente. En este contexto, la estrategia de una empresa puede definirse como un conjunto de Planes, pautas de acción, patrones, posiciones y perspectivas que los gerentes deben elaborar para lograr el objetivo más importante de la empresa que consiste en obtener ganancias.

La empresa obtiene ganancias cuando el precio que puede cobrar por su producción es mayor que los costos para producirla. Por ello, es necesario fabricar un producto que el cliente internacional valore. Por lo tanto, se dice que las empresas se comprometen con la creación de valor. El precio que los clientes internacionales están dispuestos a pagar por un producto es una medida del valor que ese producto tiene para dichos clientes.

En este sentido, la ET puede recurrir a dos estrategias como base para su negocio con sus clientes internacionales. Michael Porter propone dos estrategias para mejorar la rentabilidad de una empresa al agregar valor a sus productos:

- 1) La Estrategia de Diferenciación. Esta estrategia consiste en agregar valor a un producto para que los clientes estén dispuestos a pagar más por él. Una empresa agrega valor a un producto cuando mejora su calidad, proporciona un servicio al cliente o adapta el producto a sus necesidades, de tal forma que los clientes paguen más por adquirirlo; es decir, cuando la firma *diferencia* su producto del que ofrecen los competidores.
- 2) La Estrategia de Bajo Costo. Reducir los costos de la creación de valor (es decir, los costos de producción). Las empresas reducen los costos de la creación de valor, cuando desempeñan las actividades de creación de valor de manera más eficaz (Porter, 1987: 56).

Con base en estas dos propuestas se puede inferir que la Estrategia de Cuentas Clave es una estrategia de diferenciación en el ambiente de los negocios

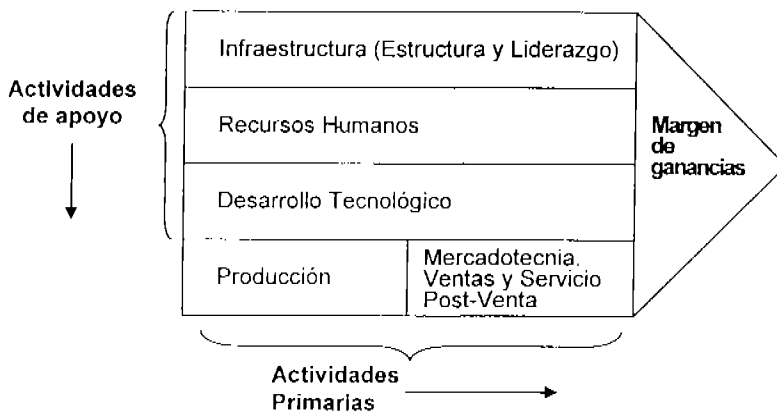
³ Se analizan los aportes teóricos de Henry Mintzberg porque es el que mejor sintetiza muchas aportaciones de otros autores, de ahí la importancia de concentrarnos en sus estudios.

internacionales para mejorar la rentabilidad de una ET, porque sugiere adaptar el producto a las necesidades del cliente.

1.1.3. LA EMPRESA TRANSNACIONAL COMO CADENA DE VALOR

Un concepto básico para examinar todas las actividades que una ET desempeña y la manera en que interactúa, es el análisis de la Cadena de Valor. La cadena de valor divide a las actividades estratégicas de una ET: la producción, la mercadotecnia, la administración de material, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos, los sistemas de información y la infraestructura de la firma, para identificar fuentes de ventaja competitiva. Una ET obtiene una ventaja competitiva desempeñando estas actividades más barato o mejor que sus competidores. Porter clasifica estas actividades de creación de valor como actividades primarias y actividades de apoyo, las cuales generan un cierto margen de ganancias.

Cuadro 1. La empresa como cadena de valor.



FUENTE. Porter. 1987: 76

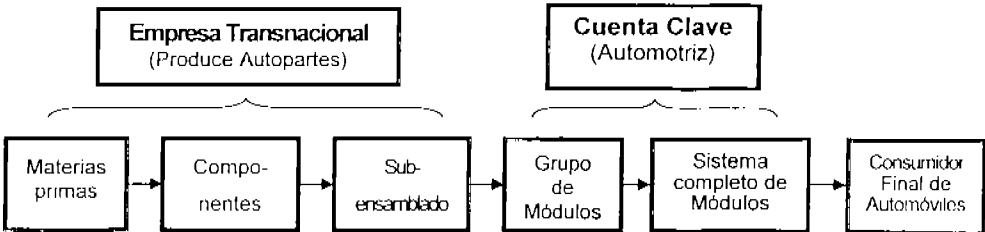
En la cadena de valor de una empresa las actividades primarias de una empresa tienen que ver con la creación del producto (**producción**), su comercialización y entrega a los compradores, así como con el servicio post-venta (**mercadotecnia**); asimismo, las actividades de apoyo a las actividades primarias son la **infraestructura** (el organigrama, la administración general, la Planeación, las finanzas, los aspectos legales y de gobierno), **los recursos humanos** (personal óptimo para desempeñar las actividades primarias), **la administración de material** (controla el flujo de los materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la obtención de material, pasando por la producción, hasta la distribución), **el desarrollo tecnológico** (desarrollo de nuevas tecnologías de producto y de proceso, investigación y telecomunicaciones).

Es fundamental para la ET conocer el manejo preciso de las actividades estratégicas de cada Cuenta Clave; es decir, las actividades primarias y de apoyo, implica un entendimiento profundo de sus procesos; es decir, el entendimiento de lo que pasa con sus productos cuando se entregan al cliente, dónde son almacenados, cómo operan, cómo son trasladados, cómo son desempacados, como son usados, entre otros.

Así también, el margen de ganancias se compone de la diferencia entre el valor total y los costos totales en que incurre la empresa para desempeñar las actividades de creación de valor; es decir, las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Partiendo del análisis de la cadena de valor se presenta a continuación un ejemplo de creación de valor de una ET y su Cuenta Clave en la industria

Cuadro 2 Cadena de Valor Empresa Transnacional – Cuenta Clave en la Industria Automotriz



FUENTE: Instituto Mexicano del Petróleo [IMP] 2002.

automotriz:

Para la creación de valor, la ET hace ensambles para la Cuenta Clave; a continuación, esta última utiliza esos ensambles para estructurar determinados módulos, es decir, las diferentes partes que conforman a un automóvil. Este proceso facilita la integración de la ET en la cadena de valor de la Cuenta.

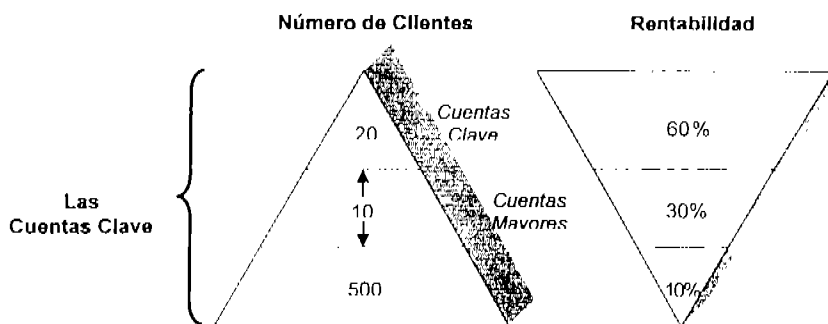
1.2. DEFINICIÓN DE CUENTA CLAVE

La definición de Cuenta Clave o cliente internacional estratégico, se determina por parámetros particulares de cada ET a partir de su concepción particular de lo que es estratégico para sí misma; sin embargo, se encontró que en términos generales, es un cliente internacional estratégico para una empresa u organización nacional o transnacional¹, donde su segmentación como Cuenta Clave se determina por diferentes rasgos, entre ellos:

- Genera altas ganancias sobre una base equilibrada -de acuerdo a la Ley de Pareto, el 20% de los clientes internacionales de una ET se obtiene aproximadamente 80% de las ganancias (*Ver Cuadro 3*)-.
- Son los clientes internacionales que producen la mayor parte del rédito por su amplio volumen de consumo de productos o servicios y proporciona constantemente oportunidades de crecimiento del volumen de ventas internacionales.
- Considera a la ET proveedora como un socio de confianza y un consejero para relaciones de negocios de largo plazo.
- Es Líder en su campo de negocios y puede ejercer influencia en ese mercado (Sherman, 2003: 4).

¹ Al resto de los clientes internacionales se les denomina Cuentas Mayores y son los clientes que pueden representar potencial futuro para los negocios internacionales de una ET, suponiendo que estas tienen la oportunidad de desarrollarse como Cuentas Clave.

Cuadro 3. Las Cuentas Clave.



FUENTE: The Marketing Process Company, 2000: 4.

También se caracteriza por ser el cliente internacional que los gerentes de las ET's manejan de forma independiente y personalizada, construyendo un Plan de negocios especialmente formulado para las necesidades de ese cliente, haciendo a un lado la construcción de un Plan de negocios enfocado a todos los clientes internacionales sin establecer diferenciaciones entre uno y otro. Otra característica es que su relación internacional de negocios con la ET hace posible reducir costos de manera significativa (es más barato promover negocios a través de los clientes internacionales más grandes que buscar nuevos clientes), también permite una mejor Planeación internacional gracias al acceso a los cambios del mercado a través de la investigación de las necesidades cambiantes de los clientes internacionales estratégicos (The Marketing Process Company, 2000 y Strategic Account Management Asociation [SAMA], 2003).

1.3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE

La ET utiliza estrategias de negocios internacionales para coordinar sus actividades con las de sus clientes transnacionales, es el caso de empresas como AT&T, Citibank, IBM, Hewlett-Packard, Xerox, entre otras. Muchas empresas se

refieren a sus actividades de coordinación como estrategia de cuentas matrices, estrategia de cuentas internacionales o estrategia de cuentas mundiales, pero la definición más común es Estrategia de Cuentas Clave (Yip, 1998: 3). Es el desarrollo sistemático de un Plan enfocado a la retención del cliente internacional que es estratégicamente importante para la supervivencia y la prosperidad de una ET (Lore International Institute, 1999: 5). Esta estrategia va más allá de las ventas tradicionales, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Cuadro comparativo entre la estructura de las ventas tradicionales y los aportes de la Estrategia de Cuentas Clave.	
Proceso de Ventas Tradicionales (enfocado al producto)	Estrategia de Cuentas Clave (enfocada al cliente)
Reacciona instintivamente.	Reacciona sistemáticamente.
Se enfoca en proyectos y en productos.	Se enfoca en el negocio del cliente y en el valor.
Reactivo.	Proactivo.
La relación con los clientes internacionales no es lo suficientemente constante.	Puede mantener una relación de alto nivel con sus clientes internacionales.
Trabaja con contactos limitados.	Tiene una amplia red de contactos a diferentes niveles.
Da por hecho el negocio y no da mucha importancia al servicio post-venta.	Continuamente da un servicio post-venta con la mejor calidad.
Se enfoca en una necesidad específica.	Se dirige hacia los objetivos u otras prioridades del cliente.
Se enfoca en la gerencia media de la empresa.	Se enfoca en la alta gerencia de la empresa. (El que toma las decisiones).
Resuelve problemas a corto plazo, intenta gestionar el producto propio.	Apunta hacia una relación estratégica de largo plazo, intenta gestionar el producto del cliente.
En el caso de no satisfacer al cliente correctamente, toda la empresa enfrenta el problema y carga con una mala imagen.	En el caso de no satisfacer al cliente correctamente, los problemas son enfrentados por un Líder de Cuenta Clave.
Se enfoca en el precio.	Se enfoca en el valor.

FUENTE: Kosch, 1999: 15.

1.4. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE

A continuación se mencionan los objetivos de la Estrategia de Cuentas Clave:

- Retener a los clientes internacionales más importantes basándose en brindarles un servicio especializado cuando ellos tienen la oportunidad de escoger a otra ET que les suministre ya sea productos o servicios.
- Mejorar la productividad de las ventas.
- Segmentar a los clientes internacionales y determinar su potencial futuro.
- Entender a cada cliente e identificar sus necesidades.
- Desarrollar estrategias apropiadas para cada cliente.
- Vender soluciones de negocios al cliente.
- Conseguir que la realización de ventas potenciales se pronostiquen por adelantado.
- Establecer una sociedad entre las ET's y sus clientes internacionales más importantes basada en una relación estratégica exitosa con el cliente (Capon, 2001: 5)

CAPÍTULO 2.

LOS NEGOCIADORES DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

CAPÍTULO 2. LOS NEGOCIADORES DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

2.1. DIRECTOR DE CUENTAS CLAVE.

Capon describió a dicho Director como el estratega en el desarrollo de las Cuentas Clave. Generalmente, es un ejecutivo con experiencia que tiene el apoyo incondicional de la gerencia superior de una ET para efectuar con éxito sus objetivos. Su función es la de coordinar diferentes Cuentas Clave (2001, p: 85).

2.1.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES.

Un Director de Cuentas Clave:

- Tiene la responsabilidad de diseñar e instrumentar la estructura organizacional de la ET apropiada a fin de que ésta se adapte a la forma en que funciona la estrategia en relación con los negocios internacionales; además de ganar la aprobación correspondiente para su realización;
- Construye relaciones con la alta gerencia de la Cuenta Clave de uno o varios países, por ejemplo, manteniendo reuniones anuales entre los funcionarios más importantes de la ET y de la Cuenta.
- Debe desarrollar -o conseguir- y manejar los sistemas informáticos apropiados¹ para permitir que la estrategia funcione apropiadamente, en particular, debe tener conocimiento sobre la base de datos relativa a las Cuentas,

- Debe dirigir el proceso para racionalizar la asignación de recursos para cada Cuenta.
- Tiene el reto de preservar un ambiente de aceptación de esta estrategia, es decir, lograr que todos los niveles de la ET estén envueltos en la misma y eso depende de factores como una comunicación efectiva; sin embargo, dados los típicos cambios constantes de personal, este trabajo se torna interminable. Es por eso que es importante que se desarrollen objetivos realistas y atinados para el Plan internacional de Cuenta para crear un ambiente de aceptación en la ET. Se sugiere elaborar un reporte mensual donde se detalla el desarrollo de los proyectos con la Cuenta y una estimación de los réditos a futuro.
- Asegurar que sea la mejor estrategia. La mejora continua de esta estrategia debe ser una meta fundamental. Los métodos a los que puede recurrir son el *benchmarking*, el diagnóstico de problemas – consecuentemente, la introducción de las modificaciones apropiadas – y recurrir al intercambio de casos prácticos sobre la imPlantación de esta estrategia con otras ET's.
- Garantizar la instrumentación de la estrategia y de los Planes internacionales de acción en cada Cuenta Clave. El alcance de los objetivos del Plan internacional sólo será alcanzado si las estrategias y los Planes de acción se realizan como se proyectó. Durante el ciclo operativo, el Director debe supervisar el progreso del Plan – tanto de la ojecución de acciones Planeadas como de los resultados Planeados en el contexto internacional-. Cuando los resultados son muy diferentes a los Planeados, el Director deberá tomar las medidas necesarias para corregirlo y posiblemente hacer cambios en la estrategia y en los Planes de acción (Capon, 2001: 85-94).

¹ Véase Anexo I "Software para la Estrategia de Cuentas Clave"

2.2. EL LÍDER DE CUENTA CLAVE.

Líder de Cuenta Clave es el término utilizado para denominar al ejecutivo comercial que administra a algún cliente estratégico de alguna empresa. Maneja al Equipo y se desempeña como coordinador de la relación entre la ET y la Cuenta Clave; además tiene amplio conocimiento de la estrategia de negocios de ambas y se encarga de hacer que el Plan funcione correctamente. Son considerados los mejores vendedores, los cuales pueden interactuar efectivamente en todos los niveles de la organización del cliente: ejecutivo, gerencial y operativo (Capon, 2001: 107).

2.2.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.

Se encontró que los principales roles que desempeña un Líder de Cuenta Clave son los siguientes (The HR Chally Group, 2001: 17):

- Es responsable de desarrollar e instrumentar procesos para el reclutamiento y selección, entrenamiento, retención de los miembros del Equipo,
- Debe desarrollar un formato para el Plan de Cuenta Clave (ver Cuadro 5 y 6) y establecer un itinerario para el mismo, buscar datos acerca de sus Cuentas de uno o varios países y analizarlos, aprobar el Plan y asegurarse que están siendo llevados a cabo correctamente.

Cuadro 5. Plan típico de trabajo de un Plan de Cuenta Clave

Objetivo						
Estrategia						
Plan	Cuenta Clave	Acción	Recur- sos	Medición del éxito	Costos	Fecha de revisión

FUENTE: The Marketing Process Company, 2000: 10.

Cuadro 6. Contenidos de un Plan de Cuenta Clave.²

<p>1. Análisis de la Situación</p> <p style="padding-left: 40px;">Análisis de la Cuenta Clave</p> <p style="padding-left: 40px;">Análisis de los Competidores</p> <p style="padding-left: 40px;">Análisis de la ET Proveedora</p> <p style="padding-left: 40px;">Pronósticos</p> <p style="padding-left: 40px;">Oportunidades y Amenazas</p> <p>2. La Estrategia</p> <p>3. Supervisión del Desempeño.</p>
--

FUENTE: The Marketing Process Company, 2000: 10.

² Se denomina Plan de Cuenta Clave (no de Cuentas Clave) dado que este Plan sólo se enfoca a una cuenta individual, como se explica en el Capítulo 3

- Formar un consejo consultivo con la Cuenta Clave en cual participe él mismo, pero principalmente el personal de la misma, constituyendo así un foro de discusión de temas generales que le conciernen a todos los miembros.
- El Líder debe ser proactivo en identificar conflictos potenciales al tratar con su Cuenta Clave y hacer los arreglos necesarios para enfrentarlo; por ejemplo, podrían existir posibles conflictos en el caso de que dos empresas competidoras como General Motors y Ford fueran Cuentas Clave de la misma ET.
- Asegurarse que se cumplan los objetivos de la ET con la Cuenta Clave. En esta estrategia, los objetivos se manifiestan en términos de niveles de crecimiento de ventas y réditos.
- Desarrollar la estrategia y los Planes de acción internacional de la ET para una Cuenta Clave individual; en contraste, la alta gerencia asume la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas a niveles macro, concernientes a la ET y a sus Cuentas Clave en general.
- Desarrollar y manejar relaciones con la Cuenta Clave. Algunas relaciones podrían requerir contacto frecuente, otras son más casuales y están basadas en eventualidades; también pueden desarrollarse en varios niveles gerenciales a través de mecanismos como reuniones, presentaciones, actividades sociales o visitas a la empresa. El Líder de Cuenta Clave debe guiar las interacciones que van desde rangos ejecutivos hasta esas que implican al personal que recibe al personal de la Cuenta Clave.
- El Líder de Cuenta Clave debe formar al Equipo.
- Manejar las relaciones con la fuerza de ventas. La ET debe definir con precisión los roles y responsabilidades del Líder de Cuenta Clave y de la fuerza de ventas; de lo contrario se podrían presentar consecuencias negativas para la empresa derivada de conflictos como el siguiente:

- La fuerza de ventas puede pensar que la estrategia sobrepasa los límites de su territorio y puede pasar la responsabilidad a otra persona cuando ocurren problemas como la baja del volumen de ventas. Sin embargo, el Líder puede minimizar conflictos potenciales con el personal de ventas al reconocerlos. Dicho personal colabora con el Equipo al proporcionar información.
- Manejar el sistema de información sobre la Cuenta Clave. El Líder de Cuenta Clave se debe asegurar que la información adecuada está siendo colocada, analizada y diseminada hacia el personal apropiado, para esto debe Planear eventos de comunicación periódica.

Finalmente, es importante resaltar que muchas veces el Líder desempeña un rol limitado entre la ET y su Cuenta Clave, al verse obligado a balancear los conflictos entre las demandas de ambas, resistiendo demandas irracionales del personal de su Cuenta que podría afectar negativamente a los beneficios de la empresa.

2.2.2. PERFIL DE HABILIDADES.

Dados los roles y responsabilidades que implica un cargo como Líder de Cuenta Clave es importante que la ET sea muy cuidadosa sobre el conocimiento y las habilidades que requieren de la persona que ocupe este cargo. A continuación se expone el perfil de habilidades que se ha considerado para un Líder de Cuenta Clave (The HR Chally Group, 2001: 19):

Iniciativa. Se posesiona como un campeón, inicia y sugiere Planes para alcanzar metas, es autosuficiente y ve a las tareas y responsabilidades a través de su conclusión.

Dispuesto a trabajar en una larga jornada de trabajo:

- No simplemente registra horas sino pone al trabajo como primera prioridad, comprometido con el tiempo necesario para alcanzar los objetivos; prepara el camino para asegurar el éxito.
- Toma la responsabilidad personal para su propia experiencia y éxito.
- Abierto a la crítica constructiva y la conduce a la mejora de sí mismo.

Proporciona apoyo proactivo:

- Obtiene satisfacción personal al ofrecer ayuda voluntaria y dar consejos a otros; es paciente con los individuos en el modo de aprendizaje y busca métodos para sostener su motivación y entusiasmo para aprender; toma orgullo personal en el éxito de sus discípulos.
- Toma la iniciativa para dar consejos o asistencia.

Dispuesto a desarrollar competencias técnicas. Orientado para llegar a ser experto en los usos de sus productos y servicios; trabaja para entender completamente las tecnologías, los procesos, y los métodos principales de la ET; mantiene el conocimiento de los progresos de los nuevos productos en su campo.

Habilidades de manejo de negocios. El Líder debe saber colocar estratégicamente a su empresa y a sus clientes en el mercado internacional; al mismo tiempo, manejar varios conceptos en este rubro, tiene una amplia capacidad de análisis y Planeación basadas en aptitudes como agilidad mental, pensamiento crítico, razonamiento cuantitativo y pensamiento divergente. Debe ser capaz de tomar decisiones difíciles, con frecuencia implicadas en factores económicos complejos, para ello se requiere un alto nivel de comprensión de términos relacionados con mercadotecnia y análisis financiero. Por otro lado, también se necesitan habilidades en organización de reuniones, negociación, presentación y comunicación, por lo general, con ejecutivos de los niveles organizacionales más altos. También debe ser un empresario que busque constantemente oportunidades para agregar valor a la relación entre su empresa y

su Cuenta Clave a través de una creativa identificación y solución de problemas de la misma Cuenta, la cual puede que aún no los haya identificado como tales.

Habilidades en construir una relación estratégica con la Cuenta Clave y rebasar los límites de la misma. Desarrolla una relación multinivel, es decir, tiene acceso a contactos con individuos de todos los niveles -ejecutivo, gerencial y operativo- en el ámbito internacional; además de contar con una buena relación de trabajo con el personal tanto de su empresa como de la Cuenta Clave para promover una buena posición de su ET y asegurar negocios.

Otra habilidad que es imprescindible para este proceso es el conocimiento de las estructuras organizacionales, procesos, procedimientos y culturas de tanto la Cuenta Clave como de su empresa para mantener y mejorar la relación entre ambas.

Liderazgo de Equipos. Los Líderes no operan individualmente, cuentan con un Equipo al cual forma y dirige; para esta labor se necesita de una persona que posea cualidades personales que generen confianza, resuelva conflictos y que cause el comportamiento requerido para mejorar las oportunidades para alcanzar el éxito; sumado a rasgos personales como firmeza, atractivo, carisma, energía, flexibilidad, integridad, persistencia, disciplina personal y dureza. Por último, debe tener la capacidad para dar un buen ejemplo manteniendo promesas y cumpliéndolas.

2.2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Capon describió que en la estrategia se necesita del reclutamiento y selección de Líder de Cuenta Clave *internos* o *externos* (2001: 117) como se explica a continuación:

- **Candidatos Internos.** Cuando el candidato a Líder proviene de la división del personal de ventas, tiene que ser extremadamente exitoso en su campo. Puede ser una persona en una situación terminal en su

empresa a unos cuantos años de su retiro, pero que por su larga experiencia y por las relaciones que ha mantenido en la misma empresa y con la Cuenta Clave puede postularse como tal. Otra fuente de candidatos podría darse en distintos niveles de la ET, desde personal hasta de un área gerencial superior, ambos sólo necesitan de la experiencia como una condición necesaria para llegar a un puesto de este nivel.

- **Candidatos externos.** Los candidatos externos a Líder de Cuenta se constituyen por los ejecutivos que trabajan para otras ET's; dichos candidatos deberán tener una larga experiencia con la estrategia y/o amplio conocimiento, experiencia y mantener relaciones con determinada Cuenta Clave, incluso puede haberse desarrollado con un competidor internacional, una empresa no competitiva o como un empleado. Un Líder procedente del exterior puede carecer del conocimiento interno de la ET; sin embargo, su experiencia es un factor muy importante que puede compensarlo.

2.2.4. ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento es particularmente crucial en las ET's donde los Líderes de Cuenta Clave son promovidos de manera interna desde la fuerza de ventas debido a que esta estrategia deja a un lado el sistema tradicional de ventas a corto plazo para desarrollar relaciones estratégicas de largo plazo. Por ejemplo, algunos pueden requerir de entrenamiento para desarrollar un Plan de Cuenta Clave a escala internacional, otros pueden beneficiarse con algún curso para mejorar su capacidad de negociación con una Cuenta de una cultura diferente o para desarrollar contratos, sobre liderazgo y/o sobre las habilidades para construir equipos (Capon, 2001: 120).

2.2.5. COMPENSACIÓN.

En 2001 se consideró que los Líderes de Cuenta Clave son extremadamente valiosos para cualquier ET, por ello, su retención es doblemente importante dado que la pérdida de estos podría costar mucho; además de que encontrar a otra persona que reúna las cualidades de un Líder es una tarea muy difícil, es por ello que un sistema de compensación trasciende por ser recurso importante para conservar a este miembro. Asimismo, la empresa debe asegurar que su sistema de compensación sea uno de los más competitivos en el mercado laboral para retener a sus Líderes. (Capon, 2001: 122).

Para empezar a desarrollar un sistema de compensación, la ET deberá tener muy claro cómo se medirá el desempeño del Líder. La medición del desempeño se determina a partir de parámetros como su responsabilidad en el ámbito nacional, regional o global, su responsabilidad de conseguir determinado volumen de ventas, el crecimiento de las ventas, su participación en negocios internacionales relevantes, el desarrollo de nuevos negocios, la asignación de la ET como preferida y la satisfacción del cliente.

Existen diversas opciones para desarrollar un sistema de compensación, principalmente implica tres variables:

- **Salario.** Cantidad anual fija.
- **Comisión.** Variable pagada de acuerdo al volumen y los réditos.
- **Bonos.** Pago de una suma global basada en objetivos alcanzados (Capon, 2001: 129).

Otros mecanismos de compensación para los Líderes incluyen el reconocimiento, este elemento puede ser poderosamente motivador; además de que tiene el beneficio de no representar un costo elevado.

La compensación en una empresa debe motivar a los Líderes para que su nivel de desempeño sea de los más altos y para asegurar su retención.

2.3. EL EQUIPO DE CUENTA CLAVE.

Koerner consideró que el Equipo de Cuenta Clave es el encargado de colaborar con el Líder, sus miembros participan y están completamente familiarizados con los objetivos, la estrategia y los Planes de acción para la relación con la Cuenta Clave (2000: 1).

El alcance de las acciones del Equipo se incrementan al grado más alto acorde a la complejidad de la Cuenta y la ET; típicamente está formado por una combinación de personal de funciones como administración, ingeniería, servicio al cliente, finanzas, logística, operaciones, mercadotecnia, desarrollo tecnológico y servicio técnico. En muchos casos los miembros del Equipo participan directamente con el Líder, en otros casos, el Líder no tiene línea de autoridad directa hacia este personal que se localiza en diversos países comunicándose y trabajando a través de medios electrónicos, cuando operan de esta forma se les llama Equipos Virtuales (Bistriz y Mark, 1997: 18).

Los Equipos son características permanentes de la relación interorganizacional entre la ET y la Cuenta. Por ejemplo, en la Estrategia de Cuentas Clave de Hewlett-Packard se contempla un Equipo designado en sus propias oficinas centrales, mientras el Líder se localiza cerca de las oficinas centrales del cliente (Martin, 2001: 45).

Es importante resaltar que no es importante cuántas personas forman parte del Equipo sino que las personas que lo integren posean competencias altamente desarrolladas para lograr los objetivos del Plan de Cuenta Clave en el contexto internacional.

En 2000, Koerner consideró que las características más importantes del Equipo de Cuenta Clave son:

- Altos niveles de habilidades.
- Altos niveles de confianza y apoyo mutuo entre los miembros del Equipo al cumplir promesas.

- Flexibilidad y adaptabilidad del Equipo y de los miembros individualmente.
- Altos estándares de excelencia en comportamiento y desempeño.
- Abierto a la retroalimentación.
- Con principios de liderazgo
- Con una comunicación efectiva.
- Conocimiento de la cultura a la que pertenezcan los miembros de la Cuenta (p. 2).

2.3.1. ROLES Y RESPONSABILIDADES.

El Líder de Cuenta Clave es el encargado de definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del Equipo, los cuales son los siguientes:

- Colaboración efectiva
- Asistir en el desarrollo de la estrategia y participar en las presentaciones relativas al progreso del negocio internacional.
- Recopilar información, percepciones y retroalimentación; además de mantener al Líder informado.
- Colaborar en el logro de los objetivos de la Cuenta y negociar con Líder de las unidades estratégicas de negocio (Koerner, 2000: 5).

2.3.2. PERFIL DE HABILIDADES.

Se explicó que las habilidades y actitudes de los miembros de Equipo de Cuenta Clave se pueden apoyar en los siguientes conceptos:

Negocios financieros. La capacidad de utilizar creativamente herramientas financieras, modelos y conceptos en como contratos.

Orientación hacia objetivos. Capacidad para determinar en qué actividades debe invertir la empresa y que recursos se deben invertir de acuerdo con las metas que persigue la ET.

Manejo del canal de ventas. Capacidad de desarrollar, motivar, apoyar y optimizar las ventas y los réditos de la producción.

Conocimiento del mercado internacional. Capacidad de entender y aplicar conocimientos de la industria o mercado internacional hacia la Cuenta Clave.

Relacionarse en el ámbito ejecutivo. Capacidad de establecer y mantener relaciones con individuos de alta gerencia.

Credibilidad ejecutiva. Capacidad de tener una presencia ejecutiva dentro de la Cuenta Clave entendiendo cómo piensan los ejecutivos, hablando su lenguaje y discutiendo los temas que les conciernen.

Creación de soluciones. Capacidad de traducir sus productos y servicios en una solución única e integrada de negocios para el cliente internacional.

Persuasión. Capacidad de presentar y comunicar una solución de manera que tenga una influencia positiva sobre el cliente.

Hacer ver al cliente internacional sobre las utilidades del producto. Capacidad de comprender todas las características y beneficios de sus propios productos y servicios y articularlos de manera que el cliente perciba que éstos responden a sus principales necesidades.

Investigación del cliente internacional. Capacidad de utilizar sus influencias para recopilar información interna del cliente internacional para identificar sus necesidades y elaborar proposiciones específicas para agregar valor al cliente.

Establecer una relación de sociedad. Capacidad en construir y mantener relaciones de valor de largo plazo con individuos clave en el ciclo de ventas.

Planeación de ventas internacionales. Capacidad de crear, actualizar e instrumentar un Plan de ventas internacionales que dé como resultado una corriente de réditos de largo plazo que son beneficiosos para ambas partes.

Pronóstico. Capacidad de compilar y entregar un reporte de un pronóstico que identifique perfectamente el potencial de ventas y réditos.

Alineación política. Capacidad de identificar y alinearse con los contactos de la Cuenta que tienen las "influencias" para tomar decisiones importantes de negocios.

Equipo. Crear un ambiente de equipo positivo que consista en innovación y comunicación.

Negociación Internacional. Capacidad de colocar exitosamente todos los elementos de la solución de negocios que ofrece la ET de manera que la Cuenta sienta que sus obstáculos han sido superados.

Presentación. Capacidad de presentar soluciones en productos y servicios de manera de que capte y mantenga la atención de la audiencia.

Conseguir citas. Capacidad de asegurar profesionalmente una audiencia privada con individuos clave para expresar una proposición.

Sondeo. Capacidad de formular preguntas para obtener la información pertinente sobre ventas.

Manipulación de objeciones. Capacidad de invertir o desviar objeciones que impidan a la Cuenta comprar sus soluciones de negocios.

Perspectiva. Capacidad de identificar y buscar sospechosos para conseguir clientes internacionales potenciales.

Cerrar una venta. Capacidad de supervisar y asegurar una venta (Koerner, 2000: 11).

2.4. EL PAPEL DE LOS NEGOCIADORES DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Como hemos visto, los individuos que se encargan de establecer una relación entre las ET's y sus Cuentas Clave son el Director, el Líder y el Equipo, por tanto, su papel será fundamental para el éxito de dicha empresa en el ámbito internacional.

-**Director de Cuentas Clave.** Puede identificarse que el papel de un Director en los negocios internacionales es muy complejo, ya que requiere ejercer liderazgo al inducir a los recursos humanos a contribuir a los objetivos de la empresa con sus clientes internacionales y mantener una comunicación efectiva, la cual resulta un desafío en las empresas transnacionales con subsidiarias en países que hablan otro idioma.

-**El Líder de Cuenta Clave.** Las funciones que desempeña el Líder en los negocios internacionales van más allá del incremento de ventas internacionales, Kevin Wilson afirma que su papel es más complejo dados los siguientes aspectos:

- Tiende a forjar una red de contactos más fuerte y profunda, entre el cliente internacional y su propia organización, mejor que los Líderes ordinarios.
- Con frecuencia operan bajo condiciones de complejidad organizacional extrema y diversidad cultural.
- Tienden a enfocarse al valor más que a la venta de productos y servicios (2001: 7).

Por otro lado, este autor propone también que el Líder actúe como analista, político, estratega empresarial, y como un coordinador global, como lo explica a continuación:

- Los **analistas** tienden a ser más orientados a resolver problemas, teniendo un conocimiento sobresaliente de los productos y servicios, de las tecnologías y de las industrias del cliente. Dichos analistas deben

buscar las oportunidades para mejorar constantemente la creación de valor y las ganancias del cliente internacional; más que percibirse a ellos mismos primeramente como gerentes de ventas enfocados en metas internacionales.

- Los **políticos** combinan habilidades diplomáticas y lingüísticas para lograr oportunidades y proyectar tendencias internacionales de negocio. Ellos logran sus objetivos vía influencia y persuasión. También, las habilidades políticas de un Líder se aplican para desarrollar los contactos y obtener apoyo para la relación internacional con sus clientes.
- Los **estrategas empresariales** demuestran altos niveles de perspicacia en los negocios y persiguen nuevas oportunidades de negocios a través de la combinación de las principales competencias de su empresa con las de su Cuenta Clave.
- El **coordinador global** se relaciona con la coordinación de operaciones como manufactura, logística, facturación, etc; de la empresa con el cliente, para que reciba una oferta global y atienda la demanda local (Wilson, 2001: 7).

Una implicación importante de la función que tienen los Líderes en el ámbito internacional es la necesidad de desarrollar un entrenamiento transcultural. Hacer negocios en distintas culturas requiere una adaptación a los sistemas de valores y normas de esa cultura. La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una empresa en un país extranjero: la forma en que se llevan a cabo las negociaciones, los sistemas de pago de los incentivos para los Líderes, la estructura de la organización, el nombre del producto, el tenor de las relaciones entre los directivos y los trabajadores y así sucesivamente, son todos factores sensibles a las diferencias culturales. Lo que es funcional en una cultura puede no serlo en otra.

-**Equipo de Cuenta Clave.** Sus miembros también juegan un papel muy importante por lo siguiente:

- Apoyan la estrategia al desarrollar para el Líder una base de datos acerca de la misma, identificando oportunidades y amenazas, asistiéndolo en la Planeación de la estrategia y el desarrollo del Plan de acción internacional.
- Ejecuta el Plan de acción internacional desarrollado en la estrategia.
- Desarrolla relaciones con personal de todos los niveles en la Cuenta Clave (Koerner, 2000: 29).

CAPÍTULO 3.

EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

3.1. EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTERNACIONAL DE UNA CUENTA CLAVE.

Este proceso permite un entendimiento de la posición de la ET y de su Cuenta Clave, compila y analiza datos, establece metas, responsabilidades, asigna recursos y establece objetivos mensurables. En esta actividad se ven envueltos el Líder, el Equipo y la Cuenta Clave (SAMA, 2002: 1).

El Plan internacional de una Cuenta Clave comprende dos elementos: el análisis de la situación y la estrategia.

3.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA CUENTA CLAVE EN EL ENTORNO INTERNACIONAL.

Este análisis ayuda al Líder a identificar las oportunidades y amenazas que conlleva. La identificación de estos dos elementos, junto con el análisis de los competidores y la empresa misma, permitirá tomar decisiones con respecto a qué oportunidades considerar y qué amenazas combatir.

En esta parte, el Líder debe comprender los objetivos y la estrategia de la Cuenta Clave, para que la ET pueda ayudarla a lograrlos ofreciendo soluciones que respondan a los mismos.

El análisis de la Cuenta Clave comprende cuatro elementos: identificación de la misión, el análisis interno y externo, así como también el análisis de la coherencia estratégica.

3.1.1.1. MISIÓN.

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo el atractivo del negocio internacional; es decir, la misión de la Cuenta Clave especifica el terreno en el cual buscará oportunidades internacionalmente (Capon, 2001: 144). Conociendo la misión de la Cuenta Clave, el Líder buscará la estrategia para determinar los tipos de productos que ofrecerá a su Cuenta y así mejorar los réditos en ventas.

3.1.1.2. ANÁLISIS EXTERNO.

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de **oportunidades** que podrían beneficiar a la empresa en la Cuenta Clave y de **amenazas** que deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", el análisis externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio internacional; por el contrario, su propósito es identificar las variables clave.

Las fuentes de información a las que puede recurrir un Equipo para realizar este análisis son, por ejemplo, revistas internacionales reconocidas, publicaciones especializadas y periódicos. El Equipo presenta informes periódicos de sus investigaciones al Líder. Este enfoque produce una corriente permanente de información estratégica oportuna. Las bases de datos en línea son otra fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas de las empresas, de las universidades o las públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores internacionales representan otra fuente de información vital.

Además, para comprender las operaciones internacionales de la Cuenta Clave, es necesario realizar un análisis externo que está compuesto por los siguientes elementos: análisis del mercado, análisis del entorno, el análisis de los competidores y el análisis del cliente.

3.1.1.2.1. Análisis del Mercado Internacional de la Cuenta Clave.

Para realizar el análisis del mercado internacional de la Cuenta Clave, el Líder debe manejar lo siguiente:

- La extensión de los mercados regionales o globales que la Cuenta Clave puede operar dada su misión.
- Cómo segmenta la Cuenta Clave los mercados seleccionados.
- Los segmentos de mercado que dispone actualmente y que está planeando manejar en el futuro.
- Los rangos del crecimiento del mercado en los segmentos seleccionados.
- Los factores críticos del éxito en esos segmentos.
- Las cuotas de mercado de la Cuenta Clave.
- Las tendencias actuales (Capon, 2001: 147).

3.1.1.2.2. Análisis del Entorno Internacional de la Cuenta Clave.

Este análisis implica el entendimiento de factores económicos, tecnológicos, demográficos, legales, políticos y socioculturales que pueden representar una amenaza para la Cuenta Clave y sus competidores –alguna de estas fuerzas también podrían afectar a la ET-. David Fred explicó estos factores como se menciona a continuación (1997: 56-71):

LAS FUERZAS ECONÓMICAS. Dentro de las variables económicas que deben considerarse para este análisis se encuentran las siguientes:

- Disponibilidad de créditos
- Nivel de ingreso disponible

- Propensión de las personas a gastar
- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Economías de escala
- Déficit presupuestal del gobierno federal
- Tendencia del producto nacional bruto
- Patrones de consumo
- Tendencias del desempleo
- Niveles de productividad de los trabajadores
- Valor de la moneda en los mercados mundiales
- Tendencias del mercado de valores
- Situación económica de otros países
- Factores de importaciones/ exportaciones
- Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios
- Diferencias del ingreso por zona y grupo de consumidores
- Fluctuaciones de precios
- Políticas monetarias
- Políticas fiscales
- Tasas impositivas o impuestos
- Políticas del Fondo Monetario Internacional
- Políticas de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
- Políticas de los grupos de países menos desarrollados (PMD).

LAS FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES. Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes internacionales.

Las tendencias más notables de los últimos años incluyen a consumidores con más estudios, un aumento de influencia de las minorías, un pueblo que busca soluciones locales para sus problemas, una mayor importancia para la conservación del ambiente y una mayor cantidad de mujeres en la población económicamente activa.

Una parte de la población de los países subdesarrollados está migrando hacia los países donde pueden encontrar mejores condiciones de vida mientras que en países desarrollados la población está mudándose, produciendo así un cambio en la población hacia el sur y occidente y abandonando nordeste y el oeste medio. Este tipo de información puede ser esencial para formular buenas estrategias, incluso dónde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de la comercialización.

La degradación del medio ambiente constituye una gran amenaza para los negocios y la sociedad. Las leyes en materia ambiental constituyen un gran obstáculo para las ET's que piensan iniciar y expandir sus operaciones en algún país.

A continuación se presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades y amenazas para casi todas las ET's:

- Tasas de fecundidad, de natalidad, de mortalidad, de esperanza de vida. de inmigración y emigración,
- Cantidad de grupos de intereses especiales
- Cantidad de matrimonios
- Cantidad de divorcios
- Ingreso per cápita

- Ubicación de negocios detallistas, fabriles y de servicios
- Actitudes ante los negocios
- Estilo de vida
- Entorno del centro de la ciudad
- Ingreso promedio disponible
- Valor otorgado al tiempo libre
- Confianza en el gobierno
- Actitudes ante el trabajo
- Hábitos de compra
- Actitud ante el ahorro
- Roles de los sexos
- Actitud ante la inversión
- Igualdad racial
- Uso de métodos anticonceptivos
- Nivel promedio de escolaridad
- Regulación del gobierno
- Actitud ante la jubilación
- Actitud ante el tiempo libre
- Actitud ante la calidad del producto
- Actitud ante el servicio al cliente
- Control de la contaminación
- Actitud ante extranjeros
- Conservación de energéticos

- Programas sociales
- Cantidad de iglesias
- Cantidad de miembros de las iglesias
- Responsabilidad social
- Actitud ante la autoridad
- Cambios de la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza
- Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país
- Cambios regionales en gustos y preferencias
- Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías
- Cantidad de egresados de educación media superior y superior por zona
- Geografía
- Reciclaje
- Manejo de desechos
- Contaminación del aire
- Contaminación del agua

LAS FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS. Los gobiernos federales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las ET's. Estos factores, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para las ET's, en el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno; de la misma forma, los pronósticos políticos representan una parte crucial del análisis del entorno. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios y tarifas fiscales pueden afectar mucho a las ET's.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las ET's consideren las posibles consecuencias

que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Fred David mencionó que una serie de empresas pronostican el clima político de otros países analizando cinco criterios: 1) desarrollo social, 2) avance tecnológico, 3) abundancia de recursos naturales, 4) grado de tranquilidad en el país y 5) tipo de sistema político; Ford, DuPont, Singer y PepsiCo se encuentran entre las muchas compañías que usan estos pronósticos para identificar las oportunidades y amenazas políticas y gubernamentales clave (1997: 65).

Antes de entrar en operaciones internacionales o expandirse hacia ellas, los estrategas de la Cuenta Clave deben tener un buen conocimiento de los procesos políticos y la toma de decisiones en los países donde su empresa podría tener operaciones.

A continuación se expone un resumen de las variables políticas, gubernamentales y jurídicas que pueden representar oportunidades y amenazas clave para las ET's.

- Actividades de cabildeo
- Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental
- Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes
- Cantidad de patentes
- Gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno
- Comités de acción política
- Grado de presupuesto para defensa
- Grado de subsidios gubernamentales
- Legislación Elecciones nacionales, estatales y locales
- Leyes locales, estatales y federales especiales
- Leyes para la protección del ambiente
- Leyes sobre la igualdad en el empleo

- Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales
- Monto de presupuestos gubernamentales
- Reglamentos importaciones/exportaciones
- Regulación y desregulación gubernamental
- Relaciones internacionales
- Tarifas especiales
- Tasas de participación de votantes
- Ubicación y gravedad de actividades terroristas

LAS FUERZAS TECNOLÓGICAS. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores y clientes internacionales, procesos de producción, prácticas de comercialización y la posición competitiva de las ET's. Pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas puede ser fundamental en el análisis del entorno de la Cuenta, puesto que el Líder da sugerencias a la misma para seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de alcanzar ventajas competitivas en los mercados internacionales.

A continuación se mencionan algunas de las preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico que se deben formular durante el análisis del entorno de la Cuenta Clave.

- ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la Cuenta Clave?
- ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la Cuenta, en sus productos, o actividades?

- ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades?
- ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados?
- ¿Cuáles de estas tecnologías podría causar problemas y cuáles?
- ¿En qué compañía se iniciaron estos cambios tecnológicos
- ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
- ¿Cuáles han sido las inversiones de la Cuenta en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
- ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos?
- ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto de estas tecnologías y cómo es en comparación con sus competidores?
- ¿Cuáles son las actividades y los productos de la Cuenta?
- ¿Cuáles son las partes y las piezas de estos productos?
- ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades?
- ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias?
- ¿Cuáles son las aplicaciones de la tecnología de la Cuenta?
- ¿En qué participa actualmente y por qué? ¿En qué no participa la empresa y por qué?
- ¿Cómo ha sido la evolución de las necesidades y requisitos de los clientes internacionales?
- ¿Cuál es el posicionamiento competitivo y las estrategias probables de competidores clave?

- ¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas?
- ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones?
- ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas aplicaciones?
- ¿Qué aplicaciones considera la Cuenta que deberían introducirse?
- ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
- ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la Cuenta alcance sus actuales objetivos en los negocios internacionales?
- ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la Cuenta en tecnología?
- ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
- ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de productos y la tecnología tienen para la estrategia corporativa de la Cuenta? (Fred, 1997: 66).

3.1.1.2.3. Análisis de los Competidores de la Cuenta Clave en los Negocios Internacionales.

Al realizar este análisis, el Líder debe identificar las **amenazas** competitivas directas e indirectas, actuales y potenciales de la Cuenta Clave.

Reunir y evaluar la información sobre los competidores es esencial para que el Líder formule una estrategia competitiva para la Cuenta Clave. Identificar a los competidores internacionales principales no resulta fácil porque muchas ET's cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. La mayor parte de las

ET's que tienen muchas divisiones no suelen proporcionar información sobre las ventas y utilidades por divisiones.

A pesar de los problemas mencionados, la información financiera sobre los competidores más importantes de industrias concretas, se puede encontrar en publicaciones como Industry Week, Forbes, Fortune, Business Week, entre otras.

Preguntas sobre los competidores, como las que se presentan a continuación, son importantes cuando se realiza un análisis del entorno de la Cuenta.

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a la industria de la Cuenta?
5. ¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de la empresa?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables las estrategias alternativas de la Cuenta ante los contraataques de sus principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan sus productos o servicios con relación a los principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores clave han dado por resultado la posición competitiva presente de la Cuenta en esta industria?
10. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria? (Fred, 1997: 68)

David Fred afirma que las empresas necesitan tener un programa de inteligencia competitiva (IC). Las tres misiones básicas de un programa de IC son: 1) proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores, 2) identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendrían en los competidores y, 3) detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado. Este programa permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para tomar decisiones. (Fred, 1997: 69).

La información de inteligencia sobre los competidores no es espionaje corporativo, porque 95% de información que necesita una empresa para tomar decisiones estratégicas está a disposición del público. Las empresas suelen recurrir a las bases de datos que ofrecen un menú exclusivo de información de inteligencia sobre los competidores. Otras fuentes de información que ofrecen los competidores incluyen publicaciones especializadas, anuncios, artículos de periódicos y registros del gobierno, así como los propios clientes internacionales, proveedores, distribuidores y competidores.

En esta parte, el Líder lleva a cabo un análisis más profundo de esas amenazas, buscando elaborar estrategias de negocios internacionales actuales y futuras para enfrentar a esos competidores.

3.1.1.2.4. Análisis del Cliente Internacional.

El Líder debe tener un entendimiento consolidado de los clientes internacionales de la Cuenta Clave en el mercado internacional; por ello debe considerar la siguiente información:

- La base de clientes internacionales de su Cuenta, principalmente sus clientes internacionales más importantes.

- Advertir si alguno de los clientes internacionales de la Cuenta esta cambiando sus prácticas de compra.
- Los elementos críticos de la demanda de los productos y servicios de la Cuenta en el mercado internacional (Fred, 1997: 71).

3.1.1.3 ANÁLISIS INTERNO.

3.1.1.3.1. El Empuje Estratégico.

El análisis del empuje estratégico comprende el entendimiento de los objetivos, la estrategia de negocios internacionales y los planes de acción de la Cuenta Clave (Capon, 2001: 151-152).

OBJETIVOS. Para conocer los objetivos de la Cuenta con sus clientes internacionales en el mercado internacional es necesario realizar un análisis de su portafolio de negocios y de elementos como el crecimiento en ventas, la cuota de mercado y las ganancias.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES. El Lider debe saber cómo intenta competir la Cuenta en sus segmentos de mercado, por ello debe tener claro lo siguiente:

- Las oportunidades y amenazas específicas identificadas en sus mercados.
- El posicionamiento de la Cuenta en cada segmento de mercado, las metas sus clientes y de sus competidores internacionales; además de la estrategia de negocios y su propuesta para agregar valor a sus productos.
- Los movimientos estratégicos que ha realizado la Cuenta y los que podría a efectuar. Por ejemplo, adquisiciones o alguna alianza estratégica.

- Los temas estratégicos a los que se enfrenta actualmente.

PLANES DE ACCIÓN INTERNACIONAL. El Líder debe conocer cuáles son los principales pasos que la Cuenta llevará a cabo para instrumentar su estrategia.

Las medidas de acción se pueden realizar en lo siguientes campos:

- En el mercado internacional: relanzando viejos productos, lanzando nuevos productos o abriendo nuevos canales de distribución.
- Agregando valor a los productos y servicios de la Cuenta: mejorando la calidad de la materia prima o actualizando el departamento de servicio al cliente.
- Reduciendo costos: comprando nuevo equipo de producción o introduciendo un nuevo sistema de control de inventarios.

Por otro lado, también es fundamental determinar la competitividad de la Cuenta Clave, esta valoración requiere del análisis de sus fuerzas y debilidades y de su desempeño pasado en los negocios internacionales.

3.1.1.3.2. El Análisis de la Competitividad de la Cuenta Clave en los Negocios Internacionales.

El análisis de dicha competitividad requiere de un análisis de las fortalezas y debilidades y de su desempeño pasado en el contexto internacional.

Para determinar las fortalezas y debilidades, es importante que el Líder sepa en qué parte de la cadena de valor –diseño del producto, materia prima, operaciones, comercialización, distribución y servicio post-venta-, la Cuenta agrega valor a sus clientes internacionales, cuando genera costos y cómo se compara con sus principales competidores en el mercado internacional(Capon, 2001: 153).

A través de este análisis el Líder identificará soluciones para la reducción de costos de la Cuenta.

Otro factor para completar la valoración de la competitividad es el análisis de su desempeño pasado en el mercado internacional; en éste el Líder debe analizar datos como tendencias en volúmenes de ventas y ganancias de la Cuenta Clave en total. Debe saber si ésta ha logrado sus objetivos establecidos en cierto periodo de tiempo. Si no se desempeñó con éxito, el Líder debe detectar si la causa fue:

- Una estrategia pobremente planeada pero bien instrumentada.
- Una estrategia bien planeada que fue mal instrumentada.
- Una estrategia que no podría haber tenido éxito de ninguna manera.

3.1.1.4 ANÁLISIS DE LA COHERENCIA ESTRATÉGICA.

Los factores de los que parte el análisis de la coherencia estratégica han sido discutidos anteriormente en el análisis interno de la Cuenta. En el análisis de la coherencia estratégica, el Líder determina si los objetivos, la estrategia de la Cuenta y sus planes de acción son razonables para enfrentar a los competidores de la misma en el mercado internacional, para ello debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Son factibles los objetivos, la estrategia y los planes de acción de la Cuenta, en el contexto de su realidad externa y sus capacidades internas?
- ¿Se manejan bien los mayores retos que enfrenta la Cuenta? (Capon, 2001: 155).

Si el Líder piensa que ha planeado efectivamente los objetivos deseados con sus estrategias y planes de acción, puede tomar medidas para asignar recursos para apoyar a la Cuenta Clave.

En este análisis se pueden identificar opciones para modificar la agenda estratégica de la Cuenta en los negocios internacionales. Por ejemplo, la ET puede desarrollar una nueva tecnología que permita a la Cuenta redefinir su misión y ofrecer nuevos productos para nuevos mercados internacionales. También, la ET puede instituir un Plan de acción que permita la reducción de costos para un proceso en la cadena de valor, como la producción.

3.1.1.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA CUENTA CLAVE EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

El análisis de la Cuenta Clave proporciona un marco general dentro del cual el Líder se puede apoyar para buscar alternativas que permitan satisfacer las necesidades de la Cuenta en el mercado internacional.

A continuación se menciona un breve marco de referencia para identificar estas necesidades y agregarle valor a la Cuenta. Las necesidades de esta Cuenta pueden ser satisfechas a través de la provisión de tres tipos de valor:

Valores Funcionales. Se relacionan con la solución de algunos problemas tangibles del cliente. La ET puede ayudar a la Cuenta a mejorar y aumentar sus unidades de ventas en los mercados internacionales a través del cumplimiento de los siguientes aspectos:

- *Materia Prima.* Suministrar alta calidad en materia prima a la Cuenta; como resultado, ésta genera productos de alta calidad que aumentan la demanda.
- *Características del producto.* Añadir nuevas características al producto que son deseadas por los clientes internacionales de la Cuenta.
- *Nuevos productos.* Proveer nuevos productos que hagan capaz a la Cuenta de producir nuevos productos que superen las ofertas de los competidores o abra nuevos segmentos de mercado.

- *Estudio de mercado.* Son estudios que permiten obtener información de mercadotecnia de forma estructurada y entender sus mercados, por lo tanto, incrementar sus unidades de volumen.
- *Consultoría.* La ET puede ofrecer su experiencia a la Cuenta para ayudarla a incrementar su volumen de ventas.
- *Generación de demanda.* Dar consejos en materia de comercialización, métodos para conseguir más clientes internacionales, u otorgar mayor calidad en servicio al cliente; para mejorar los réditos de la ET (Capon, 2001: 156).

Valores Económicos. Se refieren a costos económicos, incluyendo el precio pagado por materia prima, productos o servicios, acuerdos crediticios y reducción de costos relacionados con los negocios hechos con la ET.

En términos generales, hay seis tipos de oportunidades en la ET para ayudar a la Cuenta Clave a reducir sus costos:

- *Reducción de precios.* Esto lo lleva a cabo la ET iniciando una reducción de precios globales o introduciendo varias formas de descuentos.
- *Reducción de costos de operación.* Modificando sus productos y procesos, la ET puede ser capaz de reducir costos al mejorar la calidad del producto se podría eliminar el duplicado de recursos.
- *Reducción de costos administrativos.* El personal de la Cuenta puede recibir llamadas de muchos clientes internacionales, por ende, pagaría bastante por ello, en cambio, hay muchas ET's que usan el Internet para reducir costos administrativos interorganizacionales.
- *Reducción de inversión.* Cuando la Cuenta realiza algunas subcontrataciones con la ET, ésta puede reducir su inversión, por ejemplo, puede ofrecer materia prima procesada para ahorrar etapas de producción.
- *Mejora del retorno de la inversión.* Son los ingresos que la Cuenta obtiene por la comercialización de bienes o servicios y que equivalen a la inversión

realizada para el desarrollo y venta del mismo; en este aspecto, la empresa provee un beneficio adicional importante para reducir el riesgo de inversión de la Cuenta y que obtenga ganancias al ofrecer productos y servicios de calidad (Capon, 2001: 159-160).

Valores Psicológicos. Engloba valores como reducción de riesgos, paz mental y confort en una relación que satisface una necesidad específica funcional o económica, algunos valores psicológicos se mencionan a continuación:

- *Accesibilidad.* En el contexto de esta estrategia de negocios, se interpreta como la presencia física de los miembros de la ET en la Cuenta; esto da un aviso importante de que la ET tiene un compromiso con la Cuenta.
- *Velocidad de la respuesta.* ¿Qué tan rápido reacciona la ET cuando se presentan ciertos problemas, tal como la entrega de un material? La velocidad de la respuesta es muy importante principalmente en casos como la modificación de una factura incorrecta, el establecimiento de una reunión técnica y la entrega de un precio.
- *Mantener Promesas.* Cuando el Líder y la Cuenta llegan a un arreglo en particular, ¿la ET mantiene sus promesas? Un área particularmente crucial es el tiempo de entrega de un producto. Sin importar si el asunto es la entrega del producto, de servicios, del desarrollo tecnológico, o de la información; la calidad total no depende solamente del artículo individual por sí mismo, sino que ese artículo sea recibido por la Cuenta en el momento en que lo solicita. Por supuesto, ni las mejores ET's están exentas de que algún retraso se suscite; en tal caso, el cliente debe ser informado inmediatamente con relación a cuando será hecha la entrega y las razones del problema. Para muchos clientes internacionales, la entrega temprana es una experiencia, que excede sus expectativas y tiene una influencia positiva para la relación, por tanto, la ET debe entender las preferencias de cada Cuenta en este rubro.

- *Entendimiento de los requisitos especiales en logística.* Una comprensión de los temas críticos de la Cuenta puede permitir que la ET ofrezca muchos tipos de servicios necesarios como la velocidad y la confiabilidad de la entrega del producto. El Líder debe entender los sistemas de logística y del inventario de la Cuenta y desarrollar métodos creativos con la finalidad de satisfacer las necesidades de entrega.
- *Comunicación.* Si el Líder se asegura que el personal de la Cuenta esté bien informado sobre los temas relevantes concernientes a la ET, ¿es esta información oportuna y está elaborada en un lenguaje que pueden entender? Las necesidades de información son muchas, como se explica a continuación.
 - *La información rutinaria:* incluye áreas tales como envíos, entregas y cuentas. Normalmente, la irresponsabilidad de empleados con un nivel bajo o bien, los sistemas inadecuados que se ocupan del flujo de información, pueden causar mucho descontento en la Cuenta.
 - *La información urgente:* por lo general es inusual por sus características; ejemplos de ello incluyen una emergencia como la provisión de algún producto o servicio causada por la inhabilidad de un competidor de entregar un producto crítico o la falla de un producto de la ET. La capacidad del Líder para reconocer esta información y de responder con eficacia, puede favorecer la reputación de la ET y ganar ventaja competitiva.
 - *Los datos históricos:* pueden ser el historial de informes sobre compras de la Cuenta en la ET.
 - *Los datos actuales:* se relacionan con las operaciones actuales entre la ET y la Cuenta.
- *Facilidad de hacer negocios.* ¿Funciona la ET con reglas y procedimientos inflexibles para manejar la interacción ET-Cuenta Clave, o tiene la facilidad

de hacer negocios? En áreas tales como la administración y la documentación que es requerida para propósitos de órdenes y cuentas, son manipuladas normalmente por personal de bajo nivel causando mayores rupturas en la relación interorganizacional. Por supuesto, la ET debe dar cuenta de ello, desde la perspectiva de la Cuenta.

- *Capacidad.* ¿Es competente el personal de la ET que interactúa con la Cuenta al realizar su trabajo? Además del Líder, muchos empleados de la ET pueden afectar la relación ET-Cuenta Clavo favorable o desfavorablemente; entre ellos se incluyen:
 - personal de servicio de campo, incluyendo mantenimiento, reparación, y técnico, quienes están encargados de mejorar la capacidad de la Cuenta de utilizar el producto
 - personal de ingeniería y desarrollo que modifica productos para requisitos particulares .
 - expertos en promoción que apoyan los esfuerzos de comercialización de la Cuenta.
 - personal legal que dirige con responsabilidad la fabricación de un producto y su conformidad con el gobierno (Capon, 2001: 165-166).

Por otro lado, no importando el tipo de necesidad, el Líder debe establecer las bases para permitir que los planes de acción satisfagan a la Cuenta, entre las más importantes se mencionan las siguientes:

Hacer juicios cuidadosos acerca de lo que necesita satisfacer. El Líder debe tomar una serie de decisiones referentes a qué necesidades de la Cuenta está preparada para satisfacer su empresa.

Identificar soluciones alternativas. Para cada necesidad de la Cuenta no satisfecha, muchas soluciones de negocios pueden ser desarrolladas en un periodo

de tiempo aceptable. Este proceso puede ser conseguido a través de una lluvia de ideas en la que participe el Equipo y, posiblemente, un representante de la misma.

Determinar las opciones más atractivas. Dependiendo de las necesidades de la Cuenta, el rango de opciones de la ET va desde establecer un precio alto o incluso no cargar subsidios. El Líder debe conducir un análisis de costo-beneficio para determinar los distintos requisitos y las soluciones más convenientes. (Capon, 2001: 168).

3.1.1.6. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRA DE LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

El propósito del análisis del proceso de compra es entender cómo la Cuenta Clave realiza esta actividad en forma general en el contexto de los negocios internacionales.

En este apartado se identificarán los elementos principales en el proceso de compra como lo explicó Noel Capon (2001: 165-166).

3.1.1.6.1. El Proceso de Logística.

La logística se refiere a la adquisición y transmisión física de los materiales a través de la cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente ("Diccionario de Marketing", 1999: 202). En los negocios internacionales, el proceso de logística se lleva a cabo por muchos individuos ocupando diferentes roles, con diversos niveles de autoridad, en diferentes áreas funcionales, en diferentes puntos geográficos con diferentes intereses y perspectivas. Una Cuenta individual puede emplear una variedad de procesos de logística dependiendo de la naturaleza de la compra de la ET.

3.1.1.6.2. Los Negociadores en la Toma de Decisión.

Las decisiones relativas a la logística son tomadas por individuos en las ET's y los Líderes deben identificar quienes son los negociadores más importantes en su Cuenta; necesitan entender sus roles, su poder para hacer las cosas y su disposición para usar ese poder. Los Líderes deben estar enterados del grado en el cual los negociadores más importantes están en conflicto o trabajan en armonía con otros individuos o grupos y la manera en la cual ellos pueden comportarse en un particular contexto de compra.

El Líder debe prestar gran atención en personas implicadas en el proceso de logística con alto poder posicional y alto poder personal. Debe ser cuidadoso para evitar enfocarse en personas quienes podrían tener un alto poder posicional pero poca influencia en el proceso de compra. Las personas que tienen relativamente un poder posicional bajo no deben ser pasadas por alto, porque podrían tener mucha influencia en el proceso de compra (Capon, 2001: 176).

Capon consideró que más allá de familiarizarse con los roles relevantes y las personas que cubren esos roles, el Líder debe tener un sentido de percepción del comportamiento potencial y de lo que podría motivar a los principales negociadores en un proceso de compra determinado; para ello puede identificar información tal como:

- Historia de carrera, incluyendo jefes anteriores y posiciones organizacionales.
- Posición organizacional actual, incluyendo la naturaleza de las responsabilidades y limitaciones de autoridad en la toma de decisiones en el contexto internacional.
- Reporte de sus relaciones, subordinadas y no subordinadas en la Cuenta.
- Futuro organizacional y potencial de carrera en los negocios internacionales.

- Sus percepciones de las necesidades de la Cuenta en lo que concierne al producto o servicio que la ET puede proveer.
- Sus relaciones con la ET y sus competidores (actuales y potenciales).
- Su reputación en lo que respecta a los negocios, intereses, hobbies y afecciones (2001: 179).

3.1.1.6.3. Los Métodos de Compra en los Negocios Internacionales.

Otro aspecto importante en el análisis del proceso de compra de la Cuenta en los negocios internacionales son los métodos que utiliza para realizar esta tarea. Los acuerdos relativos a la compra de suministros internacionales que hacen las Cuentas Clave varían, dependiendo de la empresa, por ello, el Líder debe considerar lo siguiente:

- La Cuenta negocia contratos anuales o compra mientras lo necesita en determinado momento.
- La Cuenta desarrolla especificaciones rígidas o es flexible al recibir propuestas en determinada compra internacional.
- Los contratos de compra son elaborados por el personal de las oficinas centrales o por el personal de divisiones en otros puntos geográficos.
- El presupuesto de la Cuenta y su impacto en las decisiones de compra.
- Considerar si la Cuenta utiliza como recurso el Internet para su proceso de compra (Capon, 2001: 184).

3.1.1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA CUENTA CLAVE.

Capon establece que para realizar el análisis de la Cuenta Clave, están disponibles varias fuentes de información como se menciona a continuación:

La Empresa Transnacional. Datos como los planes de Cuenta Clave previos, memos internos, informes de llamadas, entre otros, proporcionan datos valiosos de la misma. Los miembros del Equipo le dan mantenimiento a una base de datos actualizada mientras trabajan recíprocamente con el personal de la Cuenta.

La Cuenta Clave. Esta publica una variedad de material sobre si misma como los reportes anuales o trimestrales, boletines de noticias, revistas internas, literatura sobre sus productos, folletos promocionales, sitios web y discursos de ejecutivos. Todos estos proveen información valiosa, especialmente, para entender la situación de la Cuenta.

Otras fuentes. Incluyen: la Organización Mundial de Comercio (OMC) y otras instituciones relacionadas al comercio, los reportes de la industria, la prensa de negocios internacionales, los reportes de análisis financieros, el Internet, las bases de datos enfocadas a los negocios internacionales, los expertos en la industria, los consultores y otras ET's que encaran los mismos problemas de recolección de datos (Capon, 2001: 187-188).

A continuación se realiza un cambio de dirección en el análisis de la situación de la Cuenta y se realiza un enfoque hacia los proveedores internacionales de la misma, es decir, hacia los competidores de la ET y la ET misma. La empresa solo asegurará, mantendrá e incrementará sus negocios con la Cuenta si agrega valor superior al de sus competidores.

Si se tiene un entendimiento consistente de los competidores internacionales más importantes y teniendo una idea clara con respecto a las competencias que posee la ET, el Líder será capaz de proyectar acciones para enfrentarlos.

3.1.1.8. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.

Para realizar el análisis de los competidores internacionales, se abordarán a continuación dos elementos: el análisis de la estructura competitiva (implica la identificación de todos los competidores en el ambiente internacional) y el análisis de los competidores internacionales que representan una amenaza para la ET.

3.1.1.8.1. Análisis de la Estructura Competitiva Internacional.

Este análisis permite al Líder identificar a los principales competidores de la ET, los cuales se pueden clasificar en directos e indirectos.

Los competidores internacionales que pueden representar una amenaza para los negocios en la Cuenta son los *competidores internacionales directos*. Estas empresas compiten con la ET con productos similares usando tecnologías similares. Generalmente, la ET sabe mucho acerca de estos competidores; observan sus acciones, resultados, éxitos y fracasos y tienen una buena idea de sus fuerzas y debilidades. Por otro lado, también existen los *competidores internacionales indirectos*. Son los competidores que ofrecen ventajas similares a las de la ET, pero sus productos difieren en forma y posiblemente en el producto y/o la tecnología de proceso (Capon, 2001: 192-193).

Es muy importante considerar que el Líder debe poner especial atención a la estructura competitiva en la cadena de proveedores internacionales, algún competidor puede representar una oportunidad (por ejemplo, para realizar una subcontratación para proveer a la Cuenta de algún producto que no maneja la ET) o puede representar una amenaza por la competitividad de los productos y servicios que ofrecen los competidores internacionales.

A partir de lo anterior, se identifican a los competidores internacionales que representan las amenazas competitivas más serias, el Líder debe comprender la posición del competidor internacional en la Cuenta, establecer una proyección de las acciones del competidor internacional y tener conocimiento del desempeño del competidor internacional; finalmente debe proyectar las acciones para hacer frente al mismo.

3.1.1.8.2. La Posición del Competidor Internacional en la Cuenta Clave.

Para identificar la posición del competidor internacional en la Cuenta Clave se establece, en primer lugar, una serie de preguntas generales acerca de las fortalezas y debilidades del competidor internacional y, en segundo lugar, se realiza un análisis de la cadena de valor (competidor internacional – Cuenta Clave).

La ET debe responder a las siguientes preguntas para conocer las *fortalezas y debilidades* del competidor internacional:

- ¿Qué fuerzas importantes del competidor internacional se pueden aplicar contra la ET en la Cuenta -tal como una amplia extensión de su línea de productos y/u operaciones de servicio post-venta?
- ¿Cuáles son las vulnerabilidades del competidor internacional en la Cuenta? Por ejemplo, ¿tiene suficiente capacidad para atender las necesidades de la Cuenta?
- ¿Cuáles son sus procedimientos operativos? ¿Qué tan bien hace el competidor internacional su trabajo en calidad de productos, calidad de servicio, desarrollo de nuevos productos, entrega, términos de pago, precios, etc.?
- ¿Cómo se organiza para manejar a la Cuenta? ¿Quiénes son los actores clave en el competidor internacional? ¿Qué se sabe acerca de

la manera en que se toman las decisiones y sobre las relaciones que tiene con el personal de la Cuenta?

- ¿En qué factores está basada la relación del competidor internacional con la Cuenta—por ejemplo, servicio de alta calidad de largo plazo, relaciones personales de mucho tiempo, nombre de la marca, y/o la habilidad de reaccionar rápidamente ante situaciones problemáticas—? (Capon, 2001: 195)

De este modo, las repuestas a las preguntas que se señalan a continuación pueden formar parte de un análisis de la cadena de valor (competidor-Cuenta Clave), a fin de identificar esas áreas donde el competidor internacional agrega valor y esas donde percibe costos. Este análisis identifica varios elementos de la cadena de valor del competidor internacional, como tecnología, diseño de productos, materia prima, operaciones, comercialización, distribución y servicio al cliente en comparación con la ET:

- ¿Dónde tiene el competidor internacional ventajas y desventajas en costos?
- ¿Dónde tiene el competidor internacional ventajas y desventajas en relación con el valor agregado a la Cuenta?
- Y ¿qué opciones tiene el del competidor internacional para reducir costos e incrementar valor para estar mejor posicionados en la Cuenta? (Capon, 2001: 196).

3.1.1.8.3. Entendimiento del Desempeño del Competidor Internacional.

En esta etapa, datos como el historial del competidor internacional en la Cuenta puede dar algunas pistas sobre su probable comportamiento en el futuro; si el competidor ha tomado acciones que previamente que fueron exitosas, es probable que tome acciones similares en el futuro, del mismo modo, quizá es poco

probable que haga movimientos en el futuro similares a los que fallaron previamente. Para tener un entendimiento del desempeño del competidor internacional y su estrategia, el Líder debe responder a preguntas como:

- ¿Que tantos negocios internacionales realiza el competidor con la Cuenta y con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son las tendencias de sus negocios internacionales con la Cuenta?
- ¿Representa la Cuenta Clave un negocio internacional con grandes ganancias para el competidor?
- ¿Tiene el competidor internacional contratos actuales con la Cuenta?
¿Cuándo se renovarán? (Capon, 2001: 197).

3.1.1.8.4. Proyección de las Acciones del Competidor Internacional.

Como punto de partida, para tener una proyección general de las probables estrategias de negocios del competidor internacional, el Líder debe procurar descubrir los objetivos del competidor internacional en la Cuenta Clave, por ejemplo, saber:

- ¿ Qué estrategias de negocios:
 - ha tenido el competidor en el pasado?
 - está empleando el competidor actualmente?
 - podría emplear el competidor en el futuro?
- ¿ Qué planes de acción está manejando el competidor actualmente en la Cuenta? (Capon, 2001: 199).

Las respuestas a estas preguntas permiten tener un panorama general sobre los retos competitivos de la ET en la Cuenta y sobre los temas a los cuales debe poner especial atención.

También, para esta proyección, es necesaria la identificación de las acciones de los competidores internacionales más grandes en la Cuenta a través de la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hará el competidor para reducir sus propios costos y un tener una mejor situación para reducir precios a la Cuenta?
- ¿Qué hará el competidor para incrementar el valor que ofrece a la Cuenta para tener una mejor posición?
- ¿Qué planes de acción específicos probablemente realizará el competidor?
- ¿Qué otras asignaciones de recursos específicas hará el competidor para su estrategia de negocios?

Y, cuando el Líder de Cuenta está formulando su propia estrategia y diseñando sus propios planes de acción:

- ¿Cómo verá el competidor las iniciativas propuestas por la ET?
- ¿Cómo responderá probablemente el competidor a esas iniciativas? (Capon, 2001: 199).

3.1.1.10. ANÁLISIS DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL.

Este tema completa los tres análisis más importantes en esta estrategia: análisis de la Cuenta Clave en el entorno internacional, análisis de los competidores internacionales y el análisis de la ET. A partir de estos análisis, el Líder puede desarrollar un conjunto de pronósticos e identificar las oportunidades y amenazas para la ET en el ámbito de los negocios internacionales.

El análisis de la ET comprende los siguientes elementos: la historia de desempeño en el entorno internacional, las relaciones de negocios y la disponibilidad de recursos.

3.1.1.10.1. Historia de Desempeño en los Negocios Internacionales.

El Líder debe tener muy claras las tendencias en ventas de la ET (en unidades y réditos), esta información debe ser analizada incluyendo aspectos como línea de producto internacional, unidad de negocio, localización de las entregas y regiones en que se realizan las ventas de la ET. Estos datos deben ser comparados con los resultados en años anteriores y con sus objetivos en la Cuenta Clave.

Respecto a esto, las preguntas que se mencionan a continuación ayudarán al Líder a determinar la historia de desempeño de la ET en la Cuenta:

- ¿Cuál es el status de los contratos actuales?
- ¿Que compras internacionales de la Cuenta están en progreso?
- ¿Cómo está posicionada la ET en comparación con sus competidores internacionales?
- En la medida en que la ET tiene alguna sociedad, joint venture o relaciones de alianzas estratégicas con la Cuenta: ¿cómo se ha desempeñado? ¿cuál es el status de esas relaciones? (Capon, 2001: 204)

3.1.1.10.2. Las Relaciones de Negocios Internacionales.

La relación ET-Cuenta Clave será probablemente más fuerte, entre más sean satisfechas las necesidades de la Cuenta y el valor agregado.

En la estrategia, un aspecto primordial para conseguir una relación estratégica de negocios internacionales de largo plazo, son las relaciones interpersonales entre el personal de la ET y la Cuenta, mismas que juegan un papel muy importante en la toma de decisiones relacionadas con las compras de la Cuenta.

Las relaciones de tipo profesional y amistoso son elementales para conseguir los objetivos de la ET; después de todo, las relaciones amistosas son extremadamente poderosas para asegurar negocios; a continuación se muestra en el cuadro un ejemplo de los diferentes tipos de relaciones que pueden existir entre los integrantes del personal de la ET y la Cuenta Clave.

Cuadro 7. Las Relaciones Interpersonales ET-Cuenta Clave

Personal de la Cuenta Clave (Nombre, Posición Organizacional)	Personal de la ET (EE.UU.) (Nombre, Posición Organizacional)	Naturaleza de la Relación
Tony Jackson, Director Ejecutivo	Mike Smith, Vicepresidente	Conocidos – juego de golf anual.
Tony Jackson, Director Ejecutivo	Alasdair MacLean, Socio Ejecutivo Principal de desarrollo tecnológico	Amistad cercana, compañeros del colegio, juegan tenis mensualmente.
Anthony Benton, Director Ejecutivo	David Lankester, Líder de Cuenta Clave.	Buena relación profesional, trabajan en proyectos
Peter Wilson, Jefe de Logística	David Lankester, Líder de Cuenta Clave	Relación satisfactoria profesional, pero existe un incremento de tensiones debido a la reducción de la autoridad en la toma de decisiones de Wilson.
Winston Harris, Oficina de Logística en Dallas	Gay Crossman, Representante de Ventas Locales	Buena relación profesional.
Edward Windsor, Científico investigador	Madge Wallace, Científico investigador	Relación cercana en un proyecto conjunto de investigación – convirtiéndose en amistad.
George Hanover, Gerente de Inventarios	Ellen Reed, Gerente de Logística	Difícil relación de trabajo convirtiéndose en una relación personal negativa.
William Orange, Gerente de Calidad	No hay ningún contacto de la ET designado.	Ninguna, pero debe intentarse.

FUENTE: Capon, 2001: 208.

3.1.1.10.3. Disponibilidad de Recursos.

Dado que la ET puede asegurar negocios internacionales con la Cuenta Clave a través de la asignación de recursos para ofrecer mejores productos y servicios de acuerdo a ciertos requerimientos, el Líder debe desarrollar un pronóstico consistente sobre la capacidad de la ET para satisfacerlos.

El Líder debe procurar responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo se relacionan las capacidades y limitantes de la ET con las necesidades de la Cuenta?, ¿Cuál es la debilidad más crítica que podría limitar su capacidad de mantener o incrementar negocios internacionales con la misma?
- ¿Qué planes de acción tenía planeada la ET en el pasado para su Cuenta? ¿Fueron instrumentados completamente? ¿Qué resultados se obtuvieron?
- ¿Posee la ET la capacidad de producción internacional para satisfacer los requerimientos de la Cuenta? ¿Dónde están los "cuellos de botella"?
- ¿Qué productos nuevos de la ET pueden impactar en los negocios internacionales con la Cuenta? ¿Es probable que cualquier cambio en el sistema de la ET (como entrega de productos o servicio post-venta) impacte en la Cuenta? (Capon, 2001: 212-213).

Esta sección completa la parte del análisis de la situación para la Cuenta. El análisis de la misma, el análisis de los competidores y el análisis de la ET, se constituyen como la base para la identificación de pronósticos críticos para la formulación de estimaciones relacionadas con las oportunidades y amenazas.

3.1.1.11. PRONÓSTICOS.

Los pronósticos son predicciones acerca del futuro y se derivan del análisis de la situación de la Cuenta Clave en el entorno internacional. Representan una síntesis de temas críticos que forman parte de la estrategia. En particular, la formulación de predicciones se relaciona con las condiciones futuras o eventos en el ámbito internacional de los cuales el Líder y su Equipo no tienen control.

A continuación se describe un ejemplo de estos pronósticos:

Pronósticos en la Cuenta Clave.

- La Cuenta incrementará su cuota de mercado en X mercado de 25% a 35% durante los próximos dos años.
- El personal crítico con que la ET tiene buenas relaciones permanecerá en la posición actual por lo menos en los próximos dos años.
- La Cuenta comenzará nuevas iniciativas en su estrategia de negocios internacionales dentro de los próximos 18 meses.

Los Pronósticos del competidor internacional.

- Ninguno de los tres competidores internacionales más importantes será capaz de alcanzar los niveles de calidad de la ET en productos por lo menos en un año.

Pronósticos en la Empresa Transnacional.

- La tecnología novedosa en la ET estará disponible para fines del segundo trimestre del año próximo.
- La fusión planeada con la compañía "Y" ocurrirá finalmente y facilitará el acceso hacia un sistema de entrega integrado que sobrepase a los que utilizan los competidores internacionales (Capon, 2001: 213-214).

3.1.1.12. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL.

Las oportunidades y amenazas en el negocio internacional son la base para formular la estrategia por estar diseñada para explotar oportunidades y aminorar o eliminar amenazas que se presentan al manejar una Cuenta.

En el marco de esta estrategia, las oportunidades se refieren a los negocios internacionales potenciales que podrían ser ganados y las amenazas se refieren a los negocios internacionales actuales que podrían perderse (Capon, 2001: 214). Éstos últimos se componen de los productos de la ET que son vendidos a la Cuenta para uso en aplicaciones actuales, mientras que los potenciales, se componen de uno o más de los productos en la ET que pueden ser utilizados en nuevas aplicaciones en la Cuenta.

Cuando la ET intenta aprovechar las oportunidades y aminorar las amenazas para asegurar los negocios internacionales actuales, es necesario considerar dos factores externos: las tendencias de los requerimientos de la Cuenta y la amenaza competitiva en la misma.

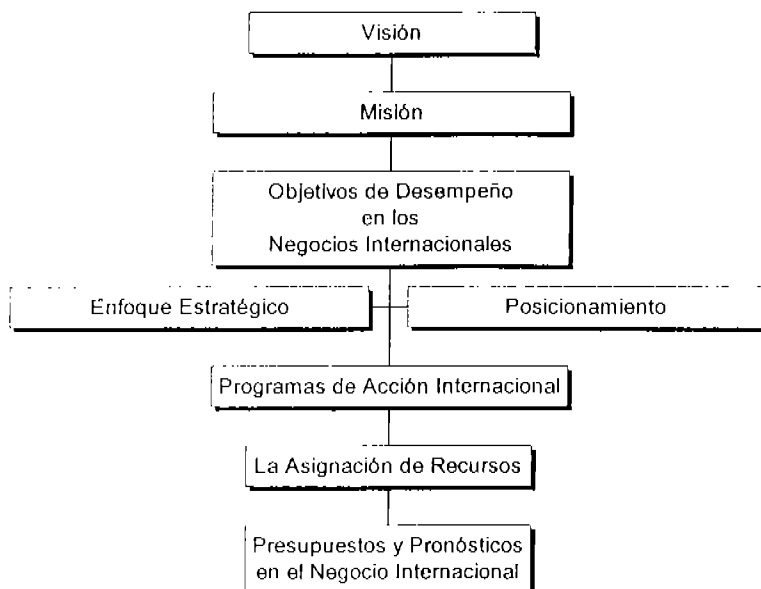
Las tendencias de los requisitos de la Cuenta se derivan de la demanda internacional de productos y servicios de los propios clientes de la misma; es decir, de su mercado objetivo, consecuentemente, la demanda de productos de la ET por la Cuenta se puede incrementar, ser estable, o declinar de acuerdo a las pautas que marca el mercado objetivo, de acuerdo a estas tendencias se formulará la estrategia, para ganar un negocio internacional potencial se podría ofrecer a la Cuenta un paquete de productos que respondan a la demanda de su mercado objetivo. Por otro lado, la o las amenazas competitivas, se refieren al nivel de competitividad de los productos de la ET usados en las aplicaciones actuales de la Cuenta, representa una amenaza que el nivel de competitividad sea bajo (Capon, 2001: 215).

3.1.2. LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Esta estrategia comprende varios elementos interrelacionados: una visión y una misión, los objetivos de desempeño, el enfoque estratégico, el posicionamiento, los planes de acción, los acuerdos, el presupuesto y los pronósticos. Será tan efectiva en el entorno internacional como el análisis de la situación de la Cuenta Clave en la que está basada. Un análisis inadecuado de la situación desarrollado con datos incompletos, conducirá al desarrollo de una estrategia que devuelva resultados incorrectos.

A continuación se presenta un esquema sobre la estrategia:

Cuadro 8. La Estrategia de Cuentas Clave



FUENTE: Capon, 2001: 224.

3.1.2.1. LA VISIÓN.

La visión de la ET en la Cuenta es un enunciado sobre cómo desea interactuar con la misma en un largo plazo. Para tener más claro este concepto, a continuación se menciona un ejemplo.

La transnacional *British*, BOC, desarrolló el siguiente enunciado como la visión para una de sus Cuentas Clave:

Ofreceremos a *Balsam Inc.* (la Cuenta), el acceso hacia nuestros recursos como los programas de desarrollo de tecnología y el desarrollo de paquetes de soluciones totales, con la finalidad de que se fortalezca en el momento de competir con la industria del hierro y del acero, penetrando en el mercado internacional y fortaleciendo su habilidad de responder mejor a las necesidades de sus clientes internacionales. (Capon, 2001: 222).

3.1.2.2. LA MISIÓN.

Comparada con el extenso enfoque de la visión, la misión de la ET es más específica; es el propósito de la empresa en áreas específicas de la Cuenta que serán atendidas y se enfoca hacia los productos o tecnologías que se ofrecerán (Capon, 2001: 223).

Para los negocios internacionales actuales, se pueden seleccionar algunas áreas de la Cuenta y otras para los negocios internacionales potenciales. Por ejemplo, una ET proveedora de General Electric (GE) puede tener negocios actualmente con sus unidades de negocios en plásticos y aparatos electrodomésticos y considerar a la división de entretenimiento de GE como un negocio internacional potencial.

3.1.2.3. LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Los objetivos de desempeño en los negocios internacionales especifican los resultados que la ET intenta conseguir. Para establecer estos objetivos se deben considerar tres elementos:

1° Se establecen de acuerdo a parámetros como el porcentaje del incremento en el volumen de ventas y márgenes de beneficio en el negocio.

2° Es necesario establecer prioridades para alcanzar con éxito los objetivos de desempeño; es decir, establecer los objetivos primarios que deben ser alcanzados y los objetivos secundarios deseables pero que son menos importantes.

3° Se establecen objetivos estratégicos y operacionales en el ámbito internacional. Los objetivos operacionales se construyen a partir de los objetivos estratégicos, a continuación se explican brevemente:

- **Objetivos estratégicos.** Establecen para dónde se dirige la relación con la Cuenta. Son de naturaleza cualitativa y se enfocan hacia cuestiones como volumen de crecimiento de ventas y ganancias. Por ejemplo, en dos Cuentas Clave diferentes, los objetivos estratégicos pueden ser:
 - El objetivo primario de la empresa X es incrementar el volumen de ventas en el mercado internacional, en concreto con la Cuenta Clave A.
 - El objetivo primario de la empresa Y es incrementar las ganancias en el mercado internacional, en concreto con la Cuenta Clave B.
- **Objetivos operacionales.** Estos objetivos se establecen en términos de tiempo y en forma cuantitativa, por ejemplo:
 - El objetivo primario de la empresa X es incrementar el volumen de ventas de \$2.5 mdd a \$3.5mdd en 1 año.

- El objetivo primario de la empresa Y es incrementar los márgenes de ganancias de 25% a 30% en 1 año.

Esos objetivos deben ser realistas y consistentes con los diferentes elementos del análisis de la situación de la Cuenta en el entorno internacional.

3.1.2.4. ENFOQUE ESTRATÉGICO EN EL NEGOCIO INTERNACIONAL.

El enfoque estratégico comprende una serie de líneas de acción, que el Líder debe escoger para lograr los objetivos de desempeño de la ET. Como se explica a continuación, estas acciones recaen en dos categorías:

1. *Mantener e incrementar el volumen de ventas internacionales.* Esta estrategia se puede lograr de cuatro maneras:

- Mantener usos actuales. Esto quiere decir que al formular ciertos objetivos, mientras más sea la habilidad de la ET para mantener los negocios existentes con la Cuenta, menos será la presión para asegurar un nuevo negocio.
- Expandir usos actuales. Aquí, el Líder se enfoca en los productos y servicios actuales para la Cuenta, pero también busca obtener réditos derivados de otras unidades de negocio de la misma. Por ejemplo, si la Cuenta estuviera utilizando software de la ET en un número limitado de departamentos, el enfoque estratégico se podría concentrar en expandir el uso de ese software hacia otros departamentos.
- Desplazar los productos de los competidores internacionales. El Líder puede persuadir a la Cuenta para tener la preferencia como proveedor y, por lo tanto, desplazar a los productos de los competidores que la ET puede suministrar.

- Promover nuevas aplicaciones. El Líder debe promover nuevos usos para los productos de la ET y/o las tecnologías en la Cuenta (Capon, 2001: 226-227).

Estas cuatro opciones representan una serie de líneas de acción que la ET puede considerar para mantener e incrementar el volumen de ventas internacionales.

2. *Mejorar las ganancias derivadas de la Cuenta Clave.* Se pueden tomar cuatro líneas de acción para mejorar las ganancias:

- Incremento de precios. Esta acción es conceptualmente la opción más simple para incrementar las ganancias. Sin embargo, es tradicionalmente uno de los más difíciles de realizar porque las Cuentas Clave tienden a resistirse a los incrementos en precios.
- Mejorar la mezcla de producto. Si la ET comercializa productos más provechosos y/o agrega elementos de servicio post-venta, entonces seguramente ofrece un mayor valor agregado y mejorará las ganancias.
- Reducción de costos operativos. Al atender a las Cuentas Clave, las ET's incurren en diferentes costos como: materia prima, soporte post-venta, servicio técnico o soporte administrativo. El reto del Líder es reducir esos costos que él controla sin reducir el valor al cliente.
- Reducir costos de inventario. Pueden ser reducidos dinamizando los sistemas de producción internacional y entrega recurriendo al manejo de inventarios just-in-time. (Capon, 2001: 227-228).

Estas cuatro opciones representan las cuatro líneas de acción para mejorar las ganancias en los negocios internacionales.

Ahora bien, dentro de este contexto de análisis ¿cuál es la relación entre los objetivos de desempeño y el enfoque estratégico a seguir? Por ejemplo, si el objetivo de desempeño de la ET es incrementar el volumen de ventas o incrementar su participación en la Cuenta, entonces el enfoque estratégico se

podría dirigir hacia las cuatro acciones de crecimiento que plantea la primera categoría: mantener y expandir los usos actuales, desplazar los productos de sus competidores internacionales y promover nuevas aplicaciones.

No obstante, si la ET tiene como objetivo el incrementar las ganancias de sus negocios con la Cuenta, en el enfoque estratégico se considerarán los pasos que se mencionan en la segunda categoría, es decir, el incremento de precios, la mejora de la mezcla de producto y el recorte de costos de operación y financieros.

A continuación se ejemplifican dos objetivos de desempeño en una transnacional X y su enfoque estratégico:

a) *Objetivo de desempeño*: incrementar el volumen de ventas en la empresa X de \$2.5mdd a \$3.5mdd en 2 años.

Enfoque estratégico. Desplazar a los productos de los competidores internacionales en la aplicación A, asegurar la aceptación de nuestra nueva aplicación b.

b) *Objetivo de desempeño*: incrementar el margen de ganancias en la empresa Y de 25% a 30% en 2 años.

Enfoque estratégico: incremento de precios a 5% para fin de año.

3.1.2.5. POSICIONAMIENTO.

En el enfoque estratégico, el Líder selecciona las líneas de acción a seguir en la Cuenta. En contraste, el posicionamiento especifica con mayor precisión cómo la ET va a retener o asegurar negocios. El posicionamiento es la imagen mental que tiene el cliente de un producto o servicio ("Diccionario de Marketing", 1999: 302). Se compone de los objetivos de posicionamiento en el entorno internacional, los contactos meta y la proposición de valor; como se explica en el siguiente subtema.

3.1.2.5.1. Objetivos de Posicionamiento en el Entorno Internacional.

Un objetivo de posicionamiento debe expresar como influenciará la ET el comportamiento de la Cuenta para asegurar un negocio internacional. Dependiendo de la situación específica, el Líder puede:

Buscar una conclusión favorable para el proceso de compra internacional. Dos métodos pueden ser utilizados para lograrlo:

- Influcidar en el criterio para la toma de decisiones: esta influencia se fundamenta en la mejora de un servicio.
- Influcidar en la percepción de la Cuenta sobre sus diferentes opciones de compra: aquí el Líder procura demostrar que la ET ofrece productos y servicios más competitivos que los de sus competidores internacionales.

Modificar la decisión de compra internacional. La decisión de compra puede ser modificada influenciando el alcance de la decisión. Suponiendo que la Cuenta esta desarrollando planes para una decisión de compra espontánea, la ET puede motivarla para que realice un compra mayor de lo que tiene pensado.

3.1.2.5.2. Contactos Meta.

Los contactos meta son osos individuos en la Cuenta Clave a los cuales es importante convencer sobre la superioridad de la ET. El Líder debe identificar quiénes son estos individuos, sus funciones y posiciones organizacionales (Capon, 2001: 232).

3.1.2.5.3. La Proposición de Valor.

Es la razón principal que el Líder da a la Cuenta para conseguir su objetivo de posicionamiento. (Capon, 2001: 233).

3.1.2.6. LOS PLANES DE ACCIÓN INTERNACIONALES.

Los planes de acción internacionales son seguidos directamente de los objetivos de desempeño de la ET, el enfoque estratégico y el posicionamiento. Estos planes también implican la construcción de relaciones interpersonales.

Estos planes se enfocan en la formulación de los pasos específicos para la instrumentación de la estrategia. Un aspecto primordial al diseñar los planes de acción internacional, es que el Líder decida cual meta va a cumplir de acuerdo a las expectativas de la Cuenta y desarrollar soluciones a problemas existentes.

Para formular los planes estratégicos de acción internacionales es necesario enunciar dos elementos significativos: los objetivos y los pasos de la acción internacional.

OBJETIVOS. Es lo que se pretende conseguir en la Cuenta derivado de sus requerimientos (Capon, 2001: 236).

PASOS DE ACCIÓN INTERNACIONALES. Los pasos específicos de acción internacionales tienen la finalidad de lograr los objetivos del Plan de acción internacional. Por lo general, la Cuenta está implicada en su formulación y se enfocan en lograr réditos en ventas y ganancias de corto o mediano plazo en el entorno internacional. También deben estar relacionados con objetivos de largo plazo como el desarrollo de la relación ET-Cuenta Clave. Para cada objetivo del Plan de acción, el Equipo desarrolla varios pasos de acción alternativos para asegurar una gama completa de oportunidades que se han considerado. La alternativa seleccionada debe ser la que mejor satisfaga los requerimientos de la

Cuenta, mientras simultáneamente minimiza el uso de los recursos de la ET (Capon, 2001: 237); por ejemplo:

OBJETIVO: La Cuenta llevará a cabo exámenes sobre un nuevo producto. Con base en sus características, el ingeniero a cargo recomendará que éste nuevo producto sea usado para mejorar algún producto.

PASOS DE ACCIÓN INTERNACIONALES:

- Primer trimestre: asegurar un acuerdo para examinar el producto comparado con el de los competidores internacionales.
- Segundo trimestre: formular un acuerdo sobre los criterios del examen.
- Tercer trimestre: poner la prueba en marcha.
- Cuarto trimestre: evaluar resultados; discutirlo con la Cuenta.

Finalmente, es necesario señalar que no es suficiente con formular los planes estratégicos de acción, también se necesita que se establezcan métodos de supervisión que establezcan el éxito o fracaso de los mismos.

3.1.2.6.1 La Construcción de Relaciones Interpersonales en los Planes de Acción Internacionales.

Un aspecto importante al formular la estrategia es identificar a los negociadores decisivos en la Cuenta y analizar la calidad de las relaciones de sus individuos con el personal de la ET. Debido a esto, el Líder (basado en la identificación de las relaciones interpersonales ET-Cuenta Clave que se realizó en el análisis de la situación) puede desarrollar un Plan para mejorar las relaciones interpersonales profesionales, e incluso, amistosas, dicho Plan puede incluir el diseño de eventos especiales para promover una interacción entre los principales individuos de ambas empresas.

El Cuadro 9 muestra un ejemplo muy claro sobre cómo deben desarrollarse las relaciones interpersonales.

Cuadro 9. Plan para la construcción de relaciones interpersonales

Personal de la Cuenta Clave (Nombre, Posición organizacional)	Personal de la ET (Nombre, Posición organizacional)	Naturaleza de La Relación	Objetivo del Plan de Acción Internacional	Pasos de Acción Internacionales
Tony Jackson, Director Ejecutivo	Mike Smith, Vice-Presidente	Conocido – juego de golf anual.	Orientarse hacia una relación amistosa.	Invitación de Tony Jackson a Mike Smith a un forum global de ejecutivos
Peter Wilson, Jefe de Logística	David Lankester, Lider de Cuenta Clave	Relación personal satisfactoria; sin embargo, existe un incremento de la tensión debido a la reducción de la autoridad de Wilson en la toma de decisiones.	Entender completamente los cambios en la toma de decisiones en la Cuenta Clave.	Tomar acciones apropiadas basadas en un análisis completo. Involucrar al socio ejecutivo Alasdair MacLean en los próximos pasos.
Winston Harris, Oficina de Logística en Dallas	Gay Crossman, Representante de ventas locales	Buena relación profesional.	Orientarse hacia una relación amistosa.	Invitación de Crossman a Harris para asistir a los juegos de los vaqueros de Dallas.
Edward Windsor, Científico investigador	Madge Wallace, Científico investigador	Relación cercana producto de un proyecto de investigación conjunto, en vías del establecimiento de una amistad.	Desarrollar una amistad	Invitación de Wallace para realizar un desayuno familiar.
George Hanover, Gerente de inventarios	Ellen Reed, Gerente de logística	Relación de trabajo complicada, tornándose hacia una relación personal negativa.	Mejorar la relación	Nominar el reemplazo de Ellen Reed.

FUENTE: Capon, 2001: 241.

3.1.2.7. LA ASIGANCIÓN DE RECURSOS.

La ET debe asignar recursos para completar los planes de acción internacionales. Algunos de estos recursos se relacionan con actividades como: la identificación de los contactos más importantes, la realización de visitas para la recopilación de información, iniciar y construir relaciones interpersonales y la realización de llamadas sociales para actividades extra. También se asignan recursos a las actividades primarias y de apoyo para alcanzar los objetivos y los pasos de los planes de acción internacionales.

3.1.2.7.1. El Sistema de Apoyo Internacional.

En esta estrategia, se asignan recursos para cumplir con los aspectos que forman parte de este sistema los cuales se mencionan a continuación:

- Sistema de información internacional: incluye la obtención de datos acerca de la Cuenta.
- Administración internacional: está relacionada con facturas, reportes sobre ordenes de compras internacionales y cuentas por cobrar.
- Servicio post-venta: reparación y mantenimiento de equipo, soporte a clientes internacionales para usar determinado producto o equipo y sus componentes.
- Logística: Adquisición y transmisión del producto al cliente de manera oportuna y confiable.
- Dirección de las operaciones internacionales de producción: es responsable de la calidad en productos y servicios internacionales.
- Ingeniería de aplicaciones: se compone de una mezcla de actividades que se llevan a cabo por ingenieros de aplicaciones, ingenieros de

diseño de los requerimientos de los clientes internacionales e ingenieros del proceso de producción.

- Finanzas internacionales: son los arreglos financieros como el manejo de contratos internacionales, alquiler de aplicaciones con opción a compra, fechas, condiciones y aprobaciones de crédito.
- Legal: aseguramiento de la legalidad, especialmente en materia de precios e implicaciones legales como responsabilidad del producto y licencia.
- Control: análisis de las ganancias derivadas de la Cuenta.
- Desarrollo de ventas internacionales: utilización de herramientas para obtener ventas con la Cuenta, incluyendo video tapes, muestras, presentaciones a los clientes internacionales y similares.
- Investigación de mercados. La investigación de mercado es, según Kotler, la recopilación y análisis de datos y hechos que se refieren a una situación de mercado específica que una empresa afronta en ese momento. Las tareas más frecuentes en la investigación de mercado son: la determinación de las características del mercado, la medida del potencial del mercado, el análisis de la participación de mercado, el análisis de las ventas, los estudios de las tendencias del sector, predicciones a corto plazo, análisis de la competencia, predicciones de largo plazo, estudios de fijación de precios y estudio de la evolución que los productos comercializados.
- Alta Dirección: se requiere de su disponibilidad para reuniones con ejecutivos de la Cuenta con el mismo nivel y así demostrar que la ET está totalmente implicada en negociaciones complejas con la Cuenta.
- Director: Coordina la estrategia.
- Los proveedores de la ET: es importante resolver problemas específicos con sus proveedores, investigar el potencial de ahorro de

costes y reforzar las reuniones con los proveedores de la ET (Capon, 2001: 240-242).

El sistema de apoyo internacional resulta costoso; en especial cuando es diseñado para una Cuenta en específico que se desempeña en el ambiente internacional, por ejemplo, desarrollar un producto con características especiales, brindar servicio técnico o realizar acuerdos exclusivos para la entrega de productos. Sin embargo, un sistema de apoyo adaptado para un cliente demandante puede volverse parte de la competitividad de la ET, puede ser visto como una inversión de largo plazo mas que un costo de corto plazo; esto tiene un impacto positivo en los réditos.

La asignación de recursos es un tema esencial al instrumentar esta estrategia en la cual los gastos se deben centrar en las actividades internacionales críticas en el manejo de la Cuenta.

3.1.2.8. PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS.

Los presupuestos y pronósticos representan los recursos económicos de la ET destinados al desarrollo de la estrategia y los resultados esperados en la Cuenta, respectivamente. En esta etapa se establecerá el monto de dinero asignado para cada objetivo del Plan de acción y un escenario internacional posible relacionado con los resultados de la estrategia en un determinado periodo como las tendencias en réditos en ventas internacionales, cuota de mercado en la Cuenta, beneficio en subproducto o línea de productos totales, unidad de negocio y aplicación del producto (Capon, 2001: 245).

3.1.2.9. CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

3.1.2.9.1. Consistencia Interna del Plan Internacional de Cuenta Clave.

Cuando el Líder desarrolla el Plan internacional de Cuenta Clave, debe revisar su consistencia para asegurar que los diferentes elementos de la estrategia se mantienen unidos. Si se encuentran inconsistencias, se deben realizar revisiones. Las siguientes preguntas pueden ayudar a revelar esas inconsistencias.

- Basado en el análisis de la situación de la Cuenta en los negocios internacionales, ¿la misión de la misma está apropiadamente definida?
- Basado en dicho análisis, ¿tienen sentido los objetivos de desempeño?
- ¿los objetivos de los planes de acción y los pasos de acción que se desarrollaron son apropiados para lidiar con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de la situación?
- ¿Los planes de acción, ponen en ejecución apropiada a la estrategia?
- ¿Se han asegurado los recursos requeridos para realizar los planes de acción?
- ¿Se han desarrollado los presupuestos y pronósticos detallados apropiadamente? ¿son consistentes con los objetivos de desempeño? (Capon, 2001: 245).

3.1.2.9.2. La Comunicación del Plan Internacional de Cuenta Clave.

La finalidad de comunicar dicho Plan es asegurar que el personal significativo de la ET y de la Cuenta Clave se familiarice con los elementos de la estrategia. Como resultado, el Líder debe desarrollar una estrategia para comunicar esta información, es decir, se compromete a decidir quién debe recibir información sobre la misma y qué deben recibir, así mismo, cuándo y de qué forma. Con el desarrollo de tecnologías como el Internet, las ET's están empezando a poner sus planes de Cuentas Clave en línea, con varios niveles de acceso (Capon, 2001: 246).

3.2. MANEJO DE LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL EN EL ENTORNO INTERNACIONAL.

En esta parte, se tratarán los puntos principales para el desarrollo y manejo de la relación ET-Cuenta Clave. Se analiza al Equipo y se discuten los modos de asegurar que cada miembro opere de la mejor manera posible para conseguir los objetivos del negocio. Posteriormente se abarca la interacción ET-Cuenta Clave y se indican los procesos enfocados a asegurar que la relación interorganizacional se desarrolle apropiadamente con el paso del tiempo. Posteriormente, en un apartado sobre el rol de la tecnología se discute el impacto del Internet en la estrategia. Finalmente, se revisan algunas formas de medición del desempeño del negocio, las cuales actúan como un mecanismo de supervisión.

3.2.1 EL EQUIPO DE CUENTA CLAVE EN LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL.

En la estrategia, participan los miembros del Equipo con el Líder y so mantienen completamente informados del proceso de planeación de la Cuenta, por ello, debe mantenerse actualizado a través de los sistemas de información bien desarrollado que tiene múltiples funciones, entre ellas:

- Diseminar la información. Brinda referencias (por ejemplo, políticas y manuales de procedimiento en la ET) y noticias de la industria (de los clientes internacionales y los competidores internacionales).
- Interactuar. Proporciona un seguimiento (acerca del manejo de las ventas internacionales, el servicio post-venta y el manejo de proyectos de negocios) para facilitar un foro de discusión (Capon, 2001: 252).

Esta información se recopila, analiza y disemina por el Equipo.

Por otro lado, dado que es importante fortalecer la comunicación internacional entre los miembros de la ET y la Cuenta es necesario el establecimiento de una programación regular de reuniones. En ellas se puede discutir el progreso, la continuación de los planes de acción, la toma de decisiones específicas, etc. Las reuniones regulares tienen el beneficio de proporcionar al Líder la oportunidad de ejercer su liderazgo por ser más productivas si se comparten opiniones mientras que los límites en tiempo y las normas se hacen claras para todos los participantes gracias a la disciplina que interpone el mismo (Capon, 2001: 253).

3. 2.2. LA INTERACCIÓN ENTRE LA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA CUENTA CLAVE EN EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Capon explicó que otro elemento importante es la interacción ET-Cuenta Clave en el ámbito de los negocios internacionales, la cual puede ser agrupada en tres áreas principales (Capon, 2001: 256 -263):

-Actividades requeridas en tiempo real: el Líder y el personal de la Cuenta debe convenir, al menos de manera general, la frecuencia y el tipo de contacto entre las dos organizaciones. Puede establecerse un contacto directo que comprende visitas del Líder, del personal técnico y de los altos ejecutivos a la Cuenta y las visitas del personal de la misma a la ET. El contacto directo se lleva a cabo con la planeación de reuniones, este es un proceso que cumple varias funciones, entre ellas, la recopilación de información reciente de la Cuenta y asegurar que todo el personal de la ET en la reunión esté actualizada de la relación interorganizacional. Para cada reunión, se especifica un Plan previo con los objetivos, la estrategia de

negociación internacional, la ejecución y los pasos siguientes, como se explica a continuación:

- **Objetivos.** Los objetivos comprenden lo que el Líder y los miembros sobresalientes del Equipo quieren lograr en la reunión.
- **Estrategia de Negociación Internacional.** La estrategia de negociación internacional implica elementos como decidir quién debe y quién no debe atender del Equipo y quién si y quién no debe ser invitado de la Cuenta; también son importantes elementos como: establecimiento de la agenda, decidir qué información preparar para los asistentes, qué roles debe jugar cada representante de la ET en la reunión, quién realiza ciertas preguntas y en qué orden, qué materiales se necesitan, etc.
- **Ejecución.** En las reuniones, el Líder debe presidir la reunión en la medida en que los ejecutivos de la Cuenta están conformes con él al asumir ese rol. El Líder debe esforzarse para asegurar que la estrategia de la reunión está siendo instrumentada y concluir poniendo en claro las acciones acordadas.
- **Próximos pasos.** Como resultado de la discusión en la reunión, se requiere de un seguimiento que debe ser claramente especificado como acciones a seguir por la ET y la Cuenta, esto debe ser confirmado por escrito después de la reunión.

Es necesaria la construcción de un sitio web diseñado especialmente para que el Líder circule notas de la reunión (incluyendo las acciones acordadas), para que todos los miembros del Equipo estén al tanto.

- **Identificación de problemas y oportunidades.** No importa que tan bien estén desarrollados los procesos, inevitablemente siempre ocurren problemas en la ET. Los horarios de entrega pueden estar retrasados, la calidad del producto puede ser menor o el servicio puede ser menor al óptimo; por consiguiente, es oportuno que tanto los clientes internacionales como la ET tengan conocimiento sobre estos problemas lo más pronto posible y tener soluciones potenciales para enfrentarlos. Al respecto es fundamental que la ET tenga presente una resolución rápida de las

quejas de la Cuenta. Sin duda, aunque la ET realice sus mejores esfuerzos para captar problemas de manera temprana, indudablemente siempre recibirá quejas. Cuando éstas se presentan deben ser reconocidas y manejadas abiertamente para evitar alterar la relación interorganizacional. Una base de datos accesible que incluya quejas resueltas facilita el proceso de resolución de próximas eventualidades. Este proceso debe ser un sistema que identifique las causas de las quejas y que haga cambios permanentes en los procesos de la ET para reducir la probabilidad de que se repita. Cabe agregar que, la ET no debe ser simplemente reactiva a la Cuenta; el Equipo debe buscar áreas de desempeño poco sobresaliente donde la satisfacción del cliente pueda ser mejorada.

- **Revisión del Proceso.** En esta parte se realiza una revisión de aspectos como calidad en el producto, entrega, servicio e introducción de nuevos productos y debe complementarse con un Plan de retroalimentación con la Cuenta. En dicho Plan, el personal de la ET debe buscar una discusión abierta y honesta en la que se retome la situación de la relación interorganizacional analizando su situación internacional, ya sea que se encuentre en ventaja o desventaja debido a las relaciones interpersonales.

La revisión se lleva a cabo por los ejecutivos de ambas organizaciones, considerando hacia donde se ha desempeñado mejor la ET y hacia donde se ha desempeñado pobremente, qué objetivos se han alcanzado, cuáles se han extendido más allá del plazo establecido y cuáles no. Desde la perspectiva de la ET, esta revisión proporciona un estímulo para mejorar el desarrollo de la estrategia para el siguiente ciclo de planeación en el negocio internacional.

De esta manera, la revisión del proceso permite exteriorizar y discutir problemas mutuos donde se detectan aspectos como los que se consideran a continuación:

- La exactitud en la percepción de las metas de la Cuenta y su estrategia de negocios internacionales, especialmente cómo es su impacto en la ET.
- Historias de éxito, tal vez incluyendo temas como record de entrega a tiempo, resultados de iniciativas, los proyectos de la ET más ambiciosos

que impactaron en la Cuenta y los resultados de estudios sobre satisfacción al cliente.

- Revisión de recursos asignados al manejo de la Cuenta.
- Identificación de los próximos pasos a seguir por medio de la generación de una discusión sobre la forma en que la ET puede ayudar a que la Cuenta logre sus metas en el próximo periodo operativo.

Estas reuniones incrementan el nivel de influencia de la ET en la Cuenta; al mismo tiempo de cambiar la naturaleza de la relación interorganizacional de vendedor/comprador hacia proveedor internacional de valor agregado y facilita el establecimiento de una sociedad de largo plazo. También, como lo consideró Capon, es importante resaltar que si estas reuniones no se llevaran a cabo, temas aparentemente poco importantes como retrasos de poco tiempo no se reconocerían, lo que afectaría a la relación de negocios con la Cuenta; también estos podrían volverse temas cruciales para, al menos, una persona trascendente en la Cuenta; consiguientemente, sería cuestión de tiempo que otro competidor internacional desplace a la ET.

3.2.3. LOS NIVELES DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LA CUENTA CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

De acuerdo a Noel Capon los niveles en que se puede desarrollar ésta relación estratégica: bajo, medio y alto, constan de varios componentes los cuales son actividades que se realizan de manera conjunta y procesos que la estrategia establece a través de la vida de la relación, como se explica a en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. NIVELES DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LAS CUENTAS CLAVE

Componentes \ Niveles	BAJO	MEDIO	ALTO
<p>PLANEACIÓN</p> <p>Se desarrolla desde compartir sus planes estratégicos existentes hasta desarrollarlos de manera conjunta en el contexto internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en proyectos. - Comparten planes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en procesos. - En los planes de ambos se plantea eliminar conflictos con estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Además de lo anterior, de enfoca en una relación de largo plazo. - Su objetivo es fusionar sus estrategias, cada uno participa en el Plan de negocios del otro.
<p>UNIÓN DE CONTROLES OPERACIONALES</p> <p>Incluye la capacidad de cada parte para cambiar operaciones por el bien de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen medidas de desempeño independientes. - Las partes pueden sugerir cambios a los procesos del otro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen medidas desarrolladas y compartidas conjuntamente, se enfocan en la actuación individual de las firmas. - Las partes pueden hacer cambios a los procesos del otro después de obtener una aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen medidas desarrolladas y compartidas conjuntamente, se enfocan en el desarrollo y desempeño conjunto. - Las partes pueden hacer cambios al sistema del otro sin obtener una aprobación.
<p>COMUNICACION</p> <p>Se refiere a una comunicación constante y una disposición para compartir noticias buenas y malas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muy limitada, usualmente se manejan tan solo temas críticos en determinado proyecto. - Se conduce por una base ad hoc, entre individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se lleva a acabo más regularmente y a múltiples niveles; generalmente abierta y honesta. - Existe una comunicación limitada programada, algo rutinario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeada como una parte de la relación, ocurre en todos los niveles, comparten elogios y críticas. Las partes hablan el mismo lenguaje. - Existe un método sistematizado de comunicación: manual o electrónico. Hay un sistema de comunicaciones ligadas.

**Cuadro 10. NIVELES DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LAS CUENTAS CLAVE
(continuación)**

Niveles Componentes	BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA	Hay confianza limitada a al socio.	Al socio se le da mas confianza que a otros.	Implicita, confianza total, la confianza no tiene que ganarse. La ET es vista como es visto como el proveedor preferido.
Implica lealtad en cada una de las partes y a la sociedad en un largo plazo.			
ESTILO DE CONTRATO	<ul style="list-style-type: none"> - Cubre un lapso de tiempo corto. - Contratos especificos en naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubre un lapso de tiempo largo. - Contratos más generales en naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos muy generales en naturaleza, alternativamente hay una relación entera con una base amistosa. - El contrato no especifica deberes y responsabilidades, sólo señala la filosofía básica que guía a la relación.
INVERSIÓN	Nula o poca inversión entre las dos partes.	Conjuntamente pueden poseer bajo valor activo.	Ambos podrían tener un alto valor activo.
Se compone de aspectos tal como los activos compartidos, la inversión conjunta en tecnología, el intercambio de personal, el desarrollo tecnológico conjunto, lo que es reflejo de los niveles de interdependencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Sin un desarrollo conjunto de productos / tecnología. - Intercambio de personal limitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un esfuerzo para el diseño conjunto, podría ser planeación conjunta en desarrollo tecnológico. - Intercambio de personal extensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo conjunto significativo, investigación y desarrollo conjunto regular y significativo. - Participación en el consejo de la otra parte.
FUENTE: Capon. 2001: 299-300.			

3. 2.4. EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA.

Actualmente la tecnología afecta cada vez más la forma en que el trabajo es conducido en las organizaciones. De hecho, en años recientes, el papel de la tecnología se ha incrementado por la creciente expansión del uso del Internet y de tecnologías relacionadas, las cuales han tenido un gran impacto en las estrategias de negocios internacionales. En general, los beneficios básicos que ofrece el Internet son los siguientes:

- Proporciona muchos datos sin costo alguno.
- Estandariza el flujo de información.
- Reduce tiempo, dinero y esfuerzo.
- Se pueden obtener datos diseminados: rápidamente y en cualquier lugar, a pesar de la geografía.
- Mejora las posibilidades de comunicación en el ámbito internacional.
- Permite a los usuarios acceso a información a su conveniencia.
- Permite hacer revisiones de datos actualizados y fáciles de manejar.
- Permite el acceso universal a través de un browser.

Capon afirma que una solución basada en el Internet que puede ser utilizada por las distintas áreas de una organización (específicamente via intranet) es el *conocimiento sobre la ET* que es la publicación, vía un sitio web, de datos importantes a los que se puede tener acceso desde cualquier lugar las veinticuatro horas. Debe incluir información como organigramas de la ET, reportes anuales, materiales de entrenamiento y experiencia en la industria en el ámbito internacional. Estos instrumentos ayudan a los usuarios a ser más efectivos y eficientes en sus trabajos, dado que incluyen formas, listas de asistencia, plantillas para preparar el Plan de Cuenta y los reportes de llamadas, herramientas para preparar informes de

costos y presentaciones que pueden ser modificadas para requisitos particulares de Cuentas individuales.

Otro elemento del conocimiento sobre la empresa son las redes de colaboración que permiten a los individuos reunirse para crear, capturar, compartir y usar el conocimiento sobre la ET y la Cuenta, por ejemplo, a través de un *chat room*.

Igualmente, una herramienta que también es muy útil es el correo electrónico (e-mail), por la habilidad para copiar y reenviar mensajes dirigidos o recibidos de la Cuenta Clave (Capon, 2001: 265)

Sumado a lo anterior, también se consideró que existen tres diferentes recursos de el Internet que ayudan a tomar ventaja en el manejo de la relación con la Cuenta:

- Los sitios web de *contenido conducido* proporcionan información segura de manera directa. Un sitio web de este tipo puede ser diseñado para funcionar como un medio suplementario de comunicación relativa a la publicidad y como medio para construir la imagen de ET.

- Los sitios web de *transacción conducida*, proporcionan a los clientes internacionales un recurso para colocar órdenes en línea para la compra de productos. La capacidad de tramitar negocios a través del Internet está causando un cambio en las actividades de la logística de las ET's por permitir la reducción de costos en ese rubro.

- Los sitios web para el *manejo de la relación* tienen las mismas características de los sitios que se mencionaron anteriormente; conjuntamente proporcionan valor extra para que los clientes internacionales sean motivados a regresar. Algunas ET's como South Co¹ proporcionan servicio al cliente las 24 horas usando un sistema para responder a las inquietudes de sus clientes internacionales en 5 minutos en siete idiomas. También se dan recomendaciones a los clientes para compras futuras basados en compras previas, un ejemplo, es lo que realiza *Amazon.com*² al ofrecer

¹ Empresa estadounidense que produce cierres, bisagras, asas y remaches.

² Empresa estadounidense que se dedica a la venta de libros, discos compactos y dvd's, entre otros productos, a través de su sitio web: <http://www.amazon.com>

sugerencias de libros basados en compras previas de sus clientes (Capon, 2001: 266-267).

El papel de la tecnología es establecer un vínculo entre los sistemas de información para mejorar la comunicación tanto al interior de la ET como su comunicación con la Cuenta; además de que ayuda a reducir la pérdida de tiempo gracias a que la información es fácil de proporcionar y se puede acceder a ella cuando y cómo sea necesario; en este contexto, se debe tener cuidado con las preferencias del usuario y con el peligro de brindar información errónea. Del mismo modo, es trascendental que la ET identifique a las Cuentas que cuenten con las características para aceptar una solución tecnológica; además, antes de que formule soluciones, la ET necesita analizar el grado en que está lista para adoptar soluciones basadas en la tecnología, puede que no tenga la infraestructura básica o pueden existir barreras culturales para adoptar las mismas, o bien, la experiencia en el uso del Internet puede ser insuficiente. Es primordial apuntar que, cuando se desarrolla una solución basada en la tecnología, debe ser realizada en un principio a pequeña escala para detectar errores antes de aplicar este recurso en toda la ET (Capon, 2001: 268).

3.2.5. LA SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO INTERNACIONAL.

Esta supervisión implica el control del Plan de Cuenta Clave, el documento que ayuda a manejar la relación interorganizacional.

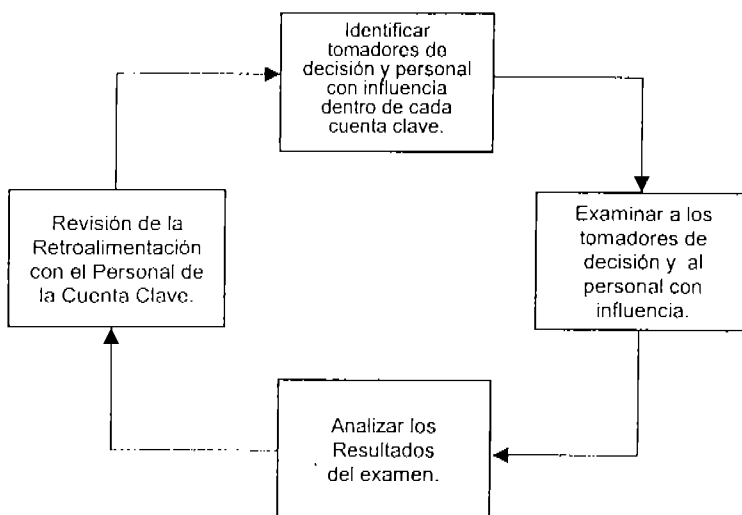
Capon afirma que el control del mismo se compone de tres elementos, en cada uno se establece un mecanismo para resolver problemas (Capon, 2001: 269—278), como se muestra a continuación:

1.- Control del desempeño. El desempeño puede ser medido, en primer lugar, en relación con los presupuestos y pronósticos establecidos. Un desempeño negativo normalmente requiere de gestiones como la revisión de los planes de

acción y/o la estrategia y finalmente poner un remedio a los factores que obstaculizan un desempeño exitoso. En caso de tener un desempeño positivo puede que no se requiera ninguna acción aunque, en algunos casos, pueden surgir oportunidades inesperadas que requieran de que la ET reasigne nuevos recursos y tome acciones fuera de lo planeado.

En segundo lugar, otro elemento importante para conocer el control del

Cuadro 11. La reatrolimentación con la cuenta clave.



FUENTE: Capon, 2001: 271.

desempeño es descubrir el nivel de reatrolimentación con la Cuenta, para determinar lo necesario es la realización de exámenes (Ver Cuadro 11). A través de ellos, la ET trabaja con personal decisivo de la misma con la tentativa de identificar los elementos centrales de la satisfacción del cliente.

En cada examen los datos deben ser analizados como casos de estudio individuales los cuales requieren de una revisión y un seguimiento por el Líder.

Ver Anexo II "Datos incluidos en un examen para la medición de la satisfacción del cliente"

Se pueden usar una variedad de métodos para la recolección de datos incluyendo correo, teléfono, entrevistas personales e Internet y pueden ser recolectados periódicamente, por lo regular de manera trimestral o anual. Después de cada recolección y análisis de datos, la ET y el personal de la Cuenta debe llegar a un acuerdo sobre los pasos de acción internacionales que se requieren.

2. Control de la instrumentación. Este punto implica el control de la instrumentación de los planes de acción internacionales, el cual se realiza a través de la revisión de la terminación de los pasos de acción y sus objetivos. Si los planes no son instrumentados apropiadamente, la ET y el personal de la Cuenta deben identificar cuál es el problema, para ello, se deben de formular preguntas como las siguientes:

- ¿Está entregando la ET los recursos requeridos?
- ¿La ET está dando seguimiento a los procedimientos convenidos con la Cuenta?
- ¿Esta siendo cooperativo el personal de la Cuenta?

Este tipo de preguntas sobre los planes de acción deben ser retomados en las reuniones interorganizacionales.

Al analizar los resultados, si tanto la Cuenta como la ET son exitosas significa que el Plan de acción internacional debe continuar como se calculó. Si la Cuenta tiene éxito, pero la ET no, entonces quizá la ET piense que los objetivos de los planes de acción eran inapropiados, que la asignación de recursos fue muy alta o tal vez que las metas de la ET han cambiado y que los objetivos del Plan ya no tienen sentido. La ET debe tomar decisiones importantes, posiblemente para cancelar un Plan en curso anteriormente considerado exitoso por la Cuenta, el cual está siendo dañino para la relación por favorecer poco a los intereses de la ET.

En caso de que la Cuenta no tenga éxito y la ET si lo tenga, quiere decir que quizá han cambiado los objetivos y la estrategia de la Cuenta, por lo tanto, los objetivos de los planes de acción internacionales ya no tienen sentido o quizá,

ocurrió un cambio gracias a que los negociadores principales en la Cuenta han sido reemplazados.

Si tanto la Cuenta como la ET no se desempeñaron con éxito, entonces quiere decir que ninguna de las dos partes está satisfecha con el progreso de los planes de acción internacionales. Tomar una decisión como continuar con el Plan de la manera presente podría ser devastador. De cualquier manera, antes de que se abandone totalmente el Plan, el personal de la Cuenta y de la ET deben revisar los objetivos de los planos de acción internacionales originales y los pasos de acción internacionales para examinar su validez y ver cuales modificaciones apropiadas se pueden hacer.

Los cambios en los objetivos y la estrategia, tanto en la Cuenta y la ET, ocurren inesperadamente como un reflejo de los imperativos del entorno internacional y los cambios organizacionales internos. Por tanto, la estrategia, los planes de acción internacionales y la relación interorganizacional siempre necesita de una adaptación constante.

3. El control del proceso de planeación internacional. Para realizar el control de este proceso se pueden realizar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué tan cuidadoso fue el análisis de la situación de la Cuenta? ¿Se aseguraron datos críticos de la misma con relación a su realidad interna y su realidad internacional, sus objetivos y sus estrategias? Si no, ¿por qué no? ¿Que se podría hacer para mejorar los temas básicos para el siguiente ciclo de planeación?
- ¿Que tan bien se elaboraron las predicciones establecidas? ¿En que medida se elaboraron las predicciones en planes de años anteriores durante el periodo operativo?
- ¿Se hizo un buen trabajo tomando ventaja de las oportunidades y aminorando las amenazas en el negocio internacional?
- ¿Fue el proceso de planeación un esfuerzo de Equipo? ¿aprovechó todo el personal sus funciones al máximo en relación a sus habilidades?

¿predominó un ambiente de cooperación en la ET? Si no, ¿por qué no?
¿Como se podrían mejorar las cosas para el siguiente periodo de planeación?

- ¿Fue instrumentada apropiadamente la estrategia y los planes de acción como se estableció? ¿Tuvieron éxito? Si no fue así, ¿por qué?
- ¿Qué elementos del proceso de planeación fueron particularmente significativos?

Los resultados deben identificar las partes del proceso que funcionaron bien y esas que no funcionaron como se esperaba. El propósito principal es establecer un conjunto de pasos de acción para mejorar el proceso para el próximo ciclo de planeación.

3.3. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Este tema toma singular importancia para las ET's proveedoras de productos y servicios porque utilizan técnicas para el manejo y coordinación de sus actividades con sus clientes alrededor del mundo.

A continuación se considerarán los aportes de los autores George Yip y Wes Guillemaud al respecto del papel de la Estrategia de Cuentas Clave para las empresas que se desempeñan en el contexto transnacional. Resulta sobresaliente la importancia de la misma para las ET's y sus clientes internacionales, su papel en la logística y la importancia de la relación entre la ET y la Cuenta en el entorno internacional.

- **La importancia de la Estrategia de Cuentas Clave para las ET's y sus clientes internacionales.** En el contexto de los negocios internacionales, uno de los elementos que se desempeñan como detonantes del desarrollo de esta estrategia en el ámbito internacional, son los clientes internacionales, que de acuerdo a la

definición de George Yip (1998)³ son "las compañías transnacionales que compran de una empresa transnacional proveedora en más de un país." Otro aspecto fundamental que aporta este autor es que las ET's cada vez más desarrollan estrategias globalmente integradas, entonces ellas esperan lo mismo de sus proveedoras.

De acuerdo a los aportes de Yip, los clientes internacionales utilizan la estrategia por que propone:

- **Un punto único de contacto.** Los clientes internacionales necesitan un punto único de contacto, es decir, un proveedor único que les permite una mejor negociación y manejo de la relación de negocios internacionales.
- **La coordinación de los recursos.** Los clientes internacionales requieren de una mejor coordinación de los recursos de las ET's proveedoras que los atienden. Esta coordinación consiste en que la red de actividades internacionales de la ET encajen con la del cliente. Por ejemplo, la producción "*just-in-time*" se practica ahora en el ámbito internacional, respondiendo a las altas demandas de coordinación ET-cliente, recortando así altos costos de almacenamiento.
- **Precios uniformes.** Los clientes internacionales evitan pagar diferentes precios en diferentes países con diferentes proveedores.
- **Términos uniformes de comercio.** Los clientes internacionales también buscan uniformidad en todos los términos de comercio y no solo bajos precios. Existe cada vez más una uniformidad de la demanda en aspectos como descuentos por volumen, cargas de transporte, cargas especiales, etc.
- **Altos niveles en calidad de servicio y desempeño.** Los clientes internacionales buscan un alto grado de calidad en sus propias operaciones

³ George Yip, en su trabajo titulado *Demand for and Use of Global Account Management*, examina hasta que punto existe un uso de la estrategia de cuentas clave por las compañías transnacionales. Aquí demuestra que el uso y el desempeño positivo de las empresas está relacionado con la demanda de las cuentas clave de esta estrategia, lo cual está ampliamente vinculado con la globalización de los clientes.

internacionales. Acorde a esto, ellos necesitan que sus proveedores les proporcionen altos niveles en calidad de servicio y desempeño.

- **Servicio en mercados en los cuales la ET proveedora no tiene operaciones.** Los clientes internacionales con frecuencia operan en más países que sus proveedores. Por ello, entre más países abarquen las transnacionales proveedoras de productos y servicios es más probable que demanden la implantación de la estrategia en el contexto internacional. Un requisito muy importante para la proveedora es atender al cliente en una geografía donde éste tiene operaciones, una proveedora verdaderamente responsable podría establecer operaciones en una nueva geografía o encarar la amenaza de perder la relación internacional al permitir a sus competidores atender al cliente en esa geografía.

Por otro lado, Yip considera que el uso de la estrategia por las ET's proveedoras se debe a que aporta los siguientes elementos:

- **Divulgación de los procesos.** Un Plan de Cuenta necesita de la divulgación de los procesos que están relacionaos con la misma, no solo lo relacionado con réditos y ganancias sino también en aspectos como la satisfacción del cliente, ganancias y pérdidas y el uso de los productos y servicios de la Cuenta internacional en diferentes países.
- **Información del cliente.** Proporciona una herramienta analizar la situación del cliente internacional y proponer alternativas para mejorar su desempeño con la Cuenta en el contexto internacional.
- **Establecimiento de Paneles o Consejos de la Cuenta Clave.** Un Plan de Cuentas Clave en el contexto internacional requiere una retroalimentación continua de los clientes internacionales con la ET y viceversa a través del establecimiento de paneles o consejos (Yip, 1998: 11-13).

- **La Logística.** Otro aspecto que tiene un papel muy importante en los negocios internacionales es la logística, donde esta estrategia propone en el proceso de compra un cambio de la utilización de papeles administrativos al manejo y utilización

de recursos electrónicos que completan procesos complejos en tan solo minutos o segundos. Por ejemplo, estos recursos le dan a los clientes internacionales la capacidad para poder realizar una compra en segundos no importando en que parte del mundo se encuentren, las peticiones serán recibidas y respondidas instantáneamente de cualquier lugar utilizando una variedad de tecnologías incluyendo organizadores Palm, teléfonos celulares y computadoras. La ET tendrá menores costos de inventarios y ciclos de terminación más rápidos, todo esto contribuye al logro de mayores ganancias y a la optimización de recursos. (Guillemaud, 2001: 6).

- **La importancia de la relación ET-Cuenta Clave en el entorno internacional.** Un beneficio que se deriva de esta relación es que se puede mejorar la posición competitiva de ambos a través de un largo periodo de tiempo. Tal vez, de corto plazo los beneficios no son muy visibles; no obstante, a medida que pasa el tiempo se presenta una mayor interacción entre el personal de ambas empresas, con un intercambio de información constante o la realización de reuniones lo que conlleva a incrementar el nivel de confianza mutua, la cual es la base del futuro de la relación interorganizacional en el contexto de los negocios internacionales.

CAPÍTULO 4.
ESTUDIO DE CASO: DUPONT MÉXICO

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: DUPONT MÉXICO

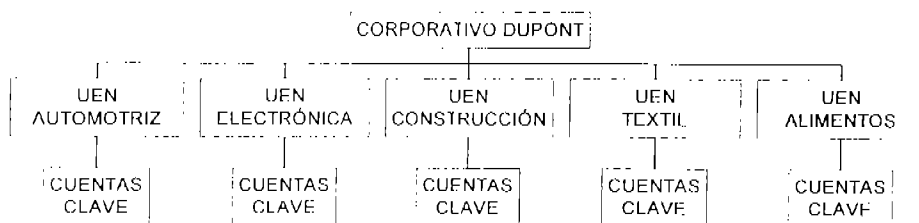
4.1. LA ESTRATEGIA DE DUPONT MÉXICO: LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS Y LAS CUENTAS CLAVE

A continuación se desarrolla el estudio de caso de DuPont México relacionado con la utilización de la Estrategia de Cuentas Clave, documentado por la Dirección Ejecutiva de Comercialización (DEC) del Instituto Mexicano del Petróleo (DEC-IMP, 2003).

La estrategia de negocios de DuPont México consiste en conformarse en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), con la finalidad de lograr presencia entre sus Cuentas Clave en diversos campos de actividad productiva.

Cada Unidad Estratégica de Negocio tiene su propia estructura organizacional, por lo que poseen una dirección general, una dirección de finanzas, de producción, de desarrollo tecnológico, así como de comercialización. De esta forma, cada una posee una o varias Cuentas Clave a las cuales suministra productos y servicios. El siguiente cuadro muestra la estructura corporativa de DuPont México:

Cuadro 12. Estructura Corporativa de DuPont México.



FUENTE: Dirección Ejecutiva de Comercialización
Instituto Mexicano del Petróleo, 2003.

Internacionalmente, DuPont tiene 18 UEN y 15 en México. Algunas de las unidades de negocios en México son las relacionadas con:

1. Alimentos
2. Artes gráficas
3. Artículos para el hogar
4. Automotriz
5. Construcción
6. Deportes y Entretenimiento
7. Electrónica
8. Empaque y embalaje
9. Recubrimientos
10. Refrigeración
11. Seguridad
12. Textil y vestido

Las UEN tienen autonomía en sus procesos como parte de la estrategia de negocios, pero sin dejar de lado la visión y la misión conjunta de DuPont.

Se explicó que DuPont utiliza esta estrategia desde hace varios años y las Cuentas Clave coexisten con otras estrategias de negocios: esto es, obtención de contratos o convenios en los cuales no hay exclusividad como proveedor y su tiempo de duración es igual o menor a un año y en los cuales no se asegura necesariamente volúmenes de ventas determinados ni se generan mayores compromisos a futuro. También utilizan las telecomunicaciones como medio para efectuar negocios electrónicos con los clientes en general -independientemente de su volumen de ventas y que van desde el hojalatero hasta grandes empresas automotrices- (IMP, 2002: 1).

DuPont realiza un Plan de acción para cada UEN en función de la especialidad del "paquete" de productos y servicios que suministra.

También considera las siguientes características para clasificar a sus clientes como Cuentas Clave:

Imagen. A DuPont le interesa mantener fuertemente posicionada su imagen como una ET innovadora y de alta calidad en sus productos y servicios.

Volumen. Se considera Cuenta Clave al cliente que compre un millón de dólares o más por año. Esto puede ser relativo debido a los criterios que establezca DuPont con respecto a cada cliente.

Crecimiento a futuro. Consiste en definir clientes que muestren posibilidades en incrementar sus compras a DuPont en un determinado plazo.

Objetivo de contrato. Negociar un contrato de 3 a 5 años con gozo de exclusividad en la dotación de "paquetes" de productos y servicios, de tal manera que el cliente no se preocupe por contactar a distintos proveedores, al saber que DuPont se hará cargo.

4.2. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE EN DUPONT MEXICO.

DuPont considera los siguientes factores críticos del éxito en el desarrollo de la estrategia en México:

- Se utiliza la *Inteligencia Competitiva* para conocer a los competidores y a los clientes en México.
- El objetivo en la Cuenta de cada UEN es no perder la especialización en el eslabón específico en el que se crea valor al cliente dentro de su cadena de valor.
- No perder la atención a la Cuenta en ningún momento. Mantener comunicación permanente con la misma y entre las UEN que tengan una Cuenta Clave en un eslabón distinto de la cadena de valor del mismo cliente.

- Definir un Líder de Cuenta Clave, que de manera personalizada y con un alto nivel de especialización atienda a la Cuenta. Este Líder es el que mantiene contacto con el cliente y coordina las actividades necesarias para la conformación de los "paquetes" de productos y servicios.
- Definida una Cuenta Clave, el Líder tiene la responsabilidad de establecer una relación con la misma para conocer o incluso ayudarlo a definir sus necesidades de productos, servicios e innovaciones para los próximos años. Esta labor no es sencilla; sin embargo, es una de las tareas más importantes para consolidar la relación interorganizacional.
- Es importante hacer notar que DuPont sigue el establecimiento de *alianzas estratégicas* con sus proveedores y con otros proveedores de las Cuentas que producen productos complementarios. El compromiso es ofrecer un "paquete" de marca "DuPont", incluyendo productos y servicios que no desarrolla pero que siempre se entenderá que son suministrados por "DuPont".
- Mensualmente se reúnen los distintos Líderes para observar la evolución de las Cuentas Clave y establecer los criterios de acción en donde sea requerido, manteniendo la autonomía de cada Líder respectivamente en su que hacer respectivo. Estas reuniones se documentan a través de minutas a las cuales se les da seguimiento hasta obtener resultados, se identifican las necesidades de la Cuenta, se estudia cómo le han dado solución hasta el momento, para después definir procesos específicos con el propósito de desarrollados.

4.3. LAS CUENTAS CLAVE DE DUPONT.

4.3.1. VOLVO

DuPont participó en una licitación internacional en el año 2000 para proveer a Volvo de México pintura para automóvil. Desde un inicio, antes de ganar la licitación, DuPont designó un Líder de Cuenta Clave para Volvo, el cual se encargaría de dar todo el seguimiento a la licitación y responder oportunamente a los requerimientos de Volvo.

DuPont ganó dicha licitación, donde un factor de éxito fue la personalización de la relación con Volvo –con la asignación del Líder- en tanto que, sus competidores no lo hicieron de esta manera al designar a personas que debían atender otros negocios.

Volvo solicitó a DuPont la cotización del litro de pintura en la cual se contemplara la pintura, el catalizador, fijador y otras sustancias y productos necesarios. Igualmente DuPont debía dotar el servicio en la "línea de pintura", es decir, prepararle la pintura al pintor en el momento que la requería para su aplicación en la línea de armado de autos, de tal manera que Volvo no tuviese la necesidad de generar almacenamiento de estos productos al tener el servicio integral de DuPont.

En este caso, el Líder debía coordinar los esfuerzos de 15 a 17 miembros del equipo para el pintado de autos. DuPont realizó una alianza estratégica con otros proveedores, que a su vez designaban personal para integrarse al "paquete" de DuPont para Volvo. De esta manera es posible observar que DuPont conforma un equipo de trabajo con personal propio, dedicado a la pintura y sus aditamentos; personal de 3M en pegamentos y productos relacionados que auxilien el proceso de pintado, y personal de Graco, encargado en el buen funcionamiento del equipo de aplicación de pintura, todos listos para atender de manera inmediata cualquier requerimiento que surja.

4.3.2. LALA

Para atender a Lala, una de las grandes productoras de leche y sus derivados en México, DuPont desarrolló dos Cuentas Clave en momentos distintos en la cadena de valor del cliente. La primera Cuenta Clave corresponde a necesidades de pintura para instalaciones y camiones repartidores, que es atendida por la UEN especializada en pintura. La segunda Cuenta Clave corresponde al desarrollo de agroquímicos que favorezcan a una mejora en la producción de alimentos para vacas y que es supervisada por la UEN especializada en este rubro. DuPont procura mantener comunicación constante entre los Líderes de las dos cuentas de Lala.

DuPont había considerado fusionarse en una sola Cuenta, pero la realidad indica que es preferible mantener al especialista en cada Cuenta, lo cual asegura confianza por parte del cliente al mantener el contacto directo en la atención de sus necesidades específicas.

La Cuenta Clave Lala se define estratégicamente aún cuando no cumple con el criterio de consumir más de un millón de dólares al año. DuPont ha decidido invertir en ambas Cuentas Clave de esta empresa por un año, con la certeza de que si logra impactar al cliente para que definitivamente consuma pinturas y sus complementos, así como obtener resultados en la mejora de alimentos de agroquímicos; el retorno de la inversión será muy atractivo en los años venideros.

Lo anterior implica que se ha negociado con Lala para venderle "paquetes" de productos y servicios orientados a la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras. Esto significa que DuPont hace la puesta de construir y desarrollar una Cuenta Clave para que esta última favorezca los objetivos de mantener volúmenes de venta atractivos.

4.3.3. BIMBO

Bimbo ha sido Cuenta Clave desde hace varios años, particularmente en la

pintura requerida para la flotilla de camiones repartidores más grande de América Latina, la cual alcanza la cifra de 30 mil camiones.

Es evidente que las necesidades de pintura sean frecuentes, sobre todo por las constantes promociones que realiza esta empresa en sus productos de panificación.

Actualmente están trabajando con algunos camiones en una prueba piloto con el desarrollo de una nueva pintura antigraffiti que permite duplicar la vida de la pintura y de los anuncios contenidos en los camiones, lo cual implica una reducción literalmente de 50% en gastos de repintar camiones con mayor frecuencia en un año. De lograr el éxito en esta prueba, el volumen de ventas con Bimbo será muy alto.

DuPont sigue la estrategia no sólo de ofrecer avances tecnológicos al cliente, sino que le ofrece que conforme le permite crecer en la venta de sus "paquetes" año con año, DuPont ofrece descuentos por "crecimiento" en este consumo de "paquetes", de tal manera que garantiza adicionalmente la lealtad del cliente.

Esta práctica de descuentos ya ha sido aplicada para el caso de Bimbo y que a la luz de los resultados de la última novedad en pinturas se espera que el crecimiento en la Cuenta Clave de Bimbo crezca sustancialmente y por lo tanto se aplique el descuento respectivo.

4.3.4. MCI

MCI es una empresa automotriz que compró DINA camiones en México. DuPont ha decidido invertir fuertemente en esta empresa para apoyarle en el desarrollo tecnológico que requiere para transformarla formalmente en una Cuenta Clave. El tiempo de inversión es de año y medio, que al término de este tiempo esperan alcanzar volúmenes de ventas por arriba del millón de dólares anuales, en tanto que en el presente, MCI consume muy poco. DuPont analiza la potencialidad de los clientes y evalúa si el desarrollo tecnológico que invierte con el cliente puede tener un impacto en el menor plazo posible de tal manera que le garantice un retorno

importante y un volumen de ventas esperado. Nuevamente, requiere que el cliente le informe sobre sus propósitos de crecimiento y las estrategias para lograr una mayor presencia en los mercados respectivos.

4.4. OTRAS EMPRESAS QUE USAN O COMIENZAN A USAR LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE.

4.4.1. AMBITO INTERNACIONAL

4.4.1.1. XEROX

Xerox tiene las siguientes características:

- Es la corporación más grande de documentos en el mundo: \$ 19 billones de dólares (bdd).
- Ventas totales de equipo/consumibles: \$10 bdd.
- Servicios/alquiler/outsourcing(soluciones para la industria): \$8 bdd.
- Financiamiento: \$1 bdd.
- 92,700 empleados en 130 países.
- Fortune global 500: #63.
- Valor en el mercado: \$18 bdd.
- Sus negocios incluyen copiatoras, impresoras, software, OEM (original equipment manufacturer – productor de equipo original), financiamiento, outsourcing, consultoría y servicios (Potter, y Schindler, 2000: 6).

Cuando se dirige hacia materias como la satisfacción del cliente internacional y el trato a los mismos, en general, Xerox es una de las corporaciones que tiene una

visión sin límites geográficos. Xerox se recuperó de una situación financiera y de una cuota de mercado desastrosa a principios de los años 80, a consecuencia de una orientación interna y por su clasificación como monopolio. Logró el éxito poniendo en marcha un Plan exitoso de recuperación basado en calidad y satisfacción del cliente. A finales de los años 80, Xerox lanzó un Plan piloto con cinco Cuentas Clave, que para el año 2000, habían crecido a cerca de 100 clientes alrededor del mundo, teniendo establecidas la mitad de sus oficinas centrales fuera de los Estados Unidos.

Esta compañía emplea varios criterios para seleccionar sus Cuentas Clave. El factor crítico en la selección de Cuentas es identificar aquellas en dónde la relación es estratégicamente importante para las dos partes; igualmente, identificar qué Cuentas tienen el deseo de establecer una relación de largo plazo; además de representar una oportunidad de crecimiento en el uso de los productos y servicios de Xerox (Hennessey, 2003: 7).

Xerox también tiene con un Sistema de Información sobre la Estrategia de Cuentas Clave para darle seguimiento a los clientes internacionales a través de 60 países más.

Los factores críticos del éxito en Xerox son los siguientes:

- Compromiso de la alta dirección para apoyar el Plan de acción internacional en los niveles más altos.
- Fuerte infraestructura
- Proceso electrónico de planeación de Cuentas Clave.
- Capacidad de demostrar valor al equipo ejecutivo y a los clientes.
- Compromiso de largo plazo
- Financiamiento y recursos (Potter, y Schindler, 2000: 17).

El contenido típico de Plan de Cuentas Clave en Xerox se estructura de la siguiente manera:

- Introducción - ¿Porqué la Estrategia de Cuentas Clave?

- Criterios de Selección.
- Proceso de Planeación de Cuentas Clave.
- Medidas e incentivos.
- Comunicación del Plan:
 - El Plan se presenta en un formato electrónico y contiene links hacia información de clientes
 - Amplia distribución con secciones mantenidas confidencialmente.
 - El Contenido del Plan incluye un sumario ejecutivo, oportunidades internacionales y proyectos actuales en un formato estándar.
- Supervisión (Potter, y Schindler, 2000: 55).

Un ejemplo sobresaliente sobre la puesta en práctica de esta estrategia al ofrecer soluciones de negocios acorde a las necesidades particulares de cada cliente, fue cuando se produjeron manuales personalizados para la empresa automotriz BMW con menos costos de producción, dado que anteriormente la mayoría de los manuales de los propietarios de vehículos incluían al menos cuatro idiomas de material e instrucciones para todas las opciones posibles. El manual tradicional tenía aproximadamente pulgada y media de grueso. De esta manera se desperdiciaba papel y se estaba volviendo más cara la impresión y se tenían mayores costos de almacenaje. Por ello Xerox empezó a trabajar con BMW, por casi un año, para crear una solución personalizada de impresión de manuales de propietario de acuerdo a la demanda, con esta solución BMW era capaz de suministrar un manual de propietario personalizado, con el nombre del comprador impreso en el frente, en el idioma de preferencia del propietario y con instrucciones que contenían únicamente las opciones específicas compradas. Los nuevos manuales de propietarios son 80% más delgados que los usados previamente. Ésta solución se ha convertido en una solución común en la actualidad, la cual Xerox está utilizando este formato para compañías de teléfonos móviles como Nokia y Motorola y compañías manufactureras de televisores.

4.4.2. AMBITO NACIONAL.

4.4.2.1. INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO (IMP).

La Estrategia de Cuentas Clave ha sido considerada como una alternativa para el Instituto Mexicano del Petróleo por ser una estrategia de negocios que le permitiría acercarse a sus clientes más importantes, principalmente Petróleos Mexicanos (PEMEX), para constituirse como su socio estratégico. (IMP, 2002)

4.4.2.2. ARKIO.

Esta es una empresa subsidiaria de CEMEX dedicada a dotar integralmente de productos y servicios para la construcción en varias partes de la República Mexicana y que tiene su sede en Monterrey, en el mismo corporativo de CEMEX. La empresa se ha caracterizado ofrecer a sus clientes la capacidad de ser su proveedor para todas las necesidades de construcción, por lo que el cliente evita la tortuosa actividad de contactar a cada proveedor, ahorrando tiempo y dinero. Arkio entonces se encarga de realizar la subcontratación de servicios cuando estos no los desarrolla directamente. Una parte de su estrategia para lograr una mayor cobertura nacional, consiste en entablar alianzas con su competidor Construrama, de manera que esta última surtiera a los clientes en los lugares donde no existe Arkio, pero facturando a nombre de esta última.

Arkio ha reducido su cartera de clientes con la selección de algunos de ellos para crear un compromiso a través de alianzas en las que Arkio sea proveedor exclusivo y en los que se logre un volumen de ventas de alrededor de un millón de pesos mensuales, con lo cual se convertirían en Cuentas Clave. El propósito es pasar de una cartera de más de 1000 clientes a una de 100 Cuentas Clave.

La idea de esta empresa es captar a las Cuentas Clave e incrementar su participación de mercado de la construcción, en el cual Arkio ya es conocido; también se pretende afinar su posicionamiento con mejores servicios y personalizados.

4.4.2.3. UNIVELER.

Tiene varios años trabajando con esta estrategia. Helados Holanda, subsidiaria de esta empresa, también trabaja con Cuentas Clave.

4.4.2.4. VITRO.

Esta ET recurre a la gestión de la relación con el cliente en la división de Envases. En una reestructuración del corporativo en Monterrey realizada recientemente se decidió tomar esta estrategia de negocios para el resto del conglomerado. Y dentro de su estrategia se contempla el manejo de Cuenta Clave.

4.5. CONSIDERACIONES FINALES

Finalmente es importante destacar que la instrumentación de esta estrategia por las empresas mencionadas anteriormente ha aumentado en la actualidad porque facilita el manejo de los clientes internacionales con aportes como el procedimiento para seleccionar al personal encargado de atender y asegurar negocios con las Cuentas Clave (el Director, el Líder y el Equipo); también proponer la realización de un análisis de los clientes internacionales de las ET's y así seleccionar a los que se considerarán como Cuentas Clave; de la misma forma, destaca el manejo de la relación con el cliente, donde se plantean diversas estrategias para ganar la lealtad de la Cuenta Clave y así conseguir negocios internacionales que se caractericen por una proposición de valor al ofrecer productos y servicios acorde a la necesidad de cada Cuenta Clave.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

- La globalización es un proceso que ha conducido a las empresas transnacionales a enfocar sus inversiones hacia los negocios que son más redituables y que les otorgan mayor competitividad. Consecuentemente una estrategia de negocios internacionales que responda a dichas exigencias se impone como uno de los requisitos para destacar como el mejor proveedor de productos y servicios en los mercados internacionales.
- Esta estrategia es importante para las ET's que tienen como objetivo el logro de negocios de largo plazo desarrollándose y manteniéndose en ventaja competitiva frente a sus competidores internacionales. Su utilización es primordial para las ET's que requieren de un manejo más eficaz de sus clientes internacionales más importantes, donde los negociadores de la estrategia se encargan de desarrollar, instrumentar y supervisar la misma en el contexto de los negocios internacionales.
- En el contexto económico internacional actual se ha modificado la naturaleza de las funciones y responsabilidades de los individuos en las ET's y ello se refleja en esta estrategia donde los negociadores de Cuentas Clave no permanecen limitados al universo de la ET, se ven en la necesidad de interactuar y desarrollar una relación más estrecha con el cliente internacional, incluso, entablar relaciones informales con algún miembro primordial de la Cuenta Clave para realizar alguna negociación; este último aspecto es complejo, pues al llevarse a cabo en escala internacional está de por medio la diferencia de culturas, la distancia geográfica, los compromisos y la personalidad de cada negociador; sin embargo, dicho aspecto resulta fundamental para ganar la lealtad del cliente internacional, además permite a los negociadores tener una visión más realista de los procesos que se realizan en la Cuenta Clave, lo cual permite proponer soluciones de negocios más personalizadas; además permite demostrar que una relación ET-Cuenta Clave en el ámbito de los negocios internacionales resulta crucial para agregar valor.

- Una de las implicaciones centrales de este trabajo es el enfoque hacia los clientes, los cuales se han constituido cada vez más como una parte básica de las estrategias de negocios internacionales porque son los recursos más directos para el crecimiento de las empresas, por tanto, nuestro objeto de estudio es primordial para las ET's que quieren conseguir un nivel de proveedor preferente con sus clientes internacionales más estratégicos, al brindar productos y servicios que responden a requerimientos particulares.
- Atendiendo al objetivo general de nuestro trabajo referente al análisis de los conceptos que comprenden la estrategia, podemos decir que la estructuración de una forma comprensiva de todo el proceso que implica el manejo de una Cuenta Clave es esencial, dado que es un proceso utilizado por varias empresas que se desempeñan en los mercados internacionales. En concreto, por DuPont México, que utiliza esta estrategia para diferenciarse de sus competidores y ofrecer a sus clientes productos y servicios personalizados de acuerdo a sus necesidades. No obstante, es importante resaltar que el desarrollo de este tema ha tenido sus limitaciones en relación a aspectos como la utilización de aportes teóricos de otros autores que enriquecieran el tema, concretamente en los conceptos que se desatacan en el tercer capítulo, relacionado con el desarrollo de la estrategia. En cuanto al objetivo particular, al desarrollar el caso de la empresa DuPont México, se encontró que se aplican los conceptos más esenciales que se inscriben dentro de esta estrategia, donde se identifica que la misma ha fungido como una política específica que le ha permitido conseguir su objetivo primordial con sus Cuentas Clave en México: el desarrollo de ingeniería química y alta tecnología que le permite insertarse en la cadena de valor de sus Cuentas Clave (Volvo, Lala, Bimbo, MCI), consecuentemente, esta estrategia contribuye a que una empresa como DuPont sea más competitiva, lo cual demuestra la hipótesis planteada.
- Esta tesis no es una estrategia de ventas porque plantea que las ET's se enfoquen en planear y actuar respondiendo a las necesidades del cliente internacional, más que actuar con base a lo que la ET esta dispuesta a producir, sin considerar la perspectiva del cliente.

- Un reto fundamental en esta estrategia es que los negociadores de Cuentas Clave no se enfoquen solamente en el desarrollo e instrumentación de esta estrategia, sino que es necesario mantenerla en una constante evolución agregando valor a los productos que ofrece la empresa en determinado mercado internacional respondiendo a necesidades actuales; también mantener actualizada dicha estrategia a través de la supervisión del desempeño y basándose en los resultados, para mejorar, cambiar o eliminar objetivos o pasos de acción internacionales. Al respecto, las empresas deben considerar la resolución de temas tanto internacionales como locales.
- Esta estrategia de negocios implica que un cliente internacional trate con un menor número de proveedores transnacionales aptos para atender sus necesidades como transnacional, factor que muestra un cambio en las decisiones de compras tales como elegir con qué proveedores internacionales abastecerse o sobre los insumos y volúmenes que deben ser adquiridos.
- También es importante considerar que esta estrategia no es fácil de aplicar puesto que la ET debe considerar aspectos como los conflictos derivados de intereses internos, sumado a que representa una inversión considerable para su desarrollo e instrumentación.
- La Estrategia de Cuentas Clave es un tema de vasto interés para los licenciados en relaciones internacionales que se enfrentan al ámbito laboral en el cual es importante tener conocimiento de los temas empresariales de vanguardia para aplicarlos en situaciones particulares y hacer sugerencias de acuerdo a las nuevas exigencias que imponen los mercados actuales en los que se encuentran inmersas las empresas.
- Un aspecto a estudiar a futuro por los interesados en el tema es ver la aplicación de esta estrategia en diferentes empresas, desde la perspectiva del cliente internacional que sería muy importante para enriquecer los planteamientos de esta estrategia y tener contemplado en el momento de ponerla en acción, la manera en que el cliente la considera y posiblemente la forma en que podría reaccionar de acuerdo a su experiencia con la misma.

- La intención de desarrollar los conceptos que envuelven el manejo de la Cuenta Clave -resaltando diferentes términos relacionados con la mercadotecnia- fue que cualquier lector que tuviera su alcance este texto pueda utilizarlo para el caso concreto de una empresa.
- La Estrategia de Cuentas Clave tiene gran importancia en las relaciones internacionales porque:
 - Permite que las ET's, como actores de la sociedad internacional, interactúen de una forma más armónica al permitir que exista una cooperación entre ET's (proveedores y clientes) en un largo plazo para establecer, en general, una relación gana-gana, incluso es una relación donde los competidores internacionales tienen cabida cuando las empresas recurren a ellas para la subcontratación de un servicio que no está dentro de lo que ofrece.
 - Recurre con frecuencia a las negociaciones internacionales, disciplina de las relaciones internacionales que permiten a través de una negociación entre los distintos negociadores de la ET y el personal de la Cuenta Clave, se consigan beneficios de negocios.
 - Finalmente, dado que los negocios internacionales se centran en el estudio de las ET's, aquí impera la necesidad de mantener ventajas competitivas internacionales a través de la innovación y, una forma de innovar en el contexto de esta estrategia, es proporcionar valor agregado a las Cuentas que pueden estar situadas en diversas partes del mundo, con la particularidad de que cada una de éstas es atendida de acuerdo a sus requisitos particulares. Además, las ET's realizan importantes inversiones directas en sus subsidiarias que surten a determinada Cuenta Clave, lo cual es una modalidad de los negocios internacionales.

ANEXO 1



ANEXO 1. SOFTWARE PARA LA ESTRATEGIA DE CUENTAS CLAVE

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FUENTE
AMC Conductor	Está basado en los conceptos que implica la estrategia de cuentas clave, donde la base de datos de los clientes internacionales es analizada con métodos estadísticos y un análisis FODA, donde los resultados se traducen en recomendaciones para fomentar el crecimiento de la cuenta clave y así, garantizar el éxito a largo plazo.	http://www.accountmanagementcenter.com/services/consulting/conductor/?lang=en (2002)
CABS Model	Este software es una herramienta que permite al negocio internacional elegir las cuentas clave correctas basado en la importancia estratégica del cliente.	http://www.marketingimprovements.co.uk/p?pid=133 (2002)
Kamfinance Essential Calculations tor NAMS & KAMS	Ayuda a comprender mejor los cálculos para analizar el desempeño de las cuentas clave o competidores utilizando el reporte anual de las compañías.	http://www.kamcity.com/kamfinance/ (2002)
Key Account Selection Matrix (KASM)	Es un software basado en un análisis del portafolio de clientes estableciendo una base de datos para facilitar la selección y la planeación de las cuentas clave.	http://www.themarketingprocessco.com/kam_kasm.htm (2002)
Key Calculation Software for Major Account Management	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticamente determina el impacto de los principales factores del comercio internacional que afectan los negocios con la cuenta clave. • Desarrolla una perspectiva estratégica para administrar las cuentas clave. • Ahorra tiempo al facilitar la realización de cálculos y resultados. 	http://www.kamcity.com/NAMCalc/index.htm (2002)
Win It Strategic Account Management Software	Este software guía al equipo de cuenta clave a través del desarrollo y ejecución de planes de cuenta clave.	http://www.andersonkinsella.com/index.htm (2002)

ANEXO 2

**ANEXO 2. DATOS INCLUIDOS EN UN EXAMEN PARA LA MEDICIÓN
DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

CATEGORÍAS	
1. General	¿de forma general, que tan satisfecho está con nuestra compañía?
2. General	¿qué tan satisfecho está con la facilidad de hacer negocios con nuestra compañía?
3. General	¿compraría otra vez productos o servicios de nuestra compañía?
4. General	¿recomendaría nuestra compañía a algún asociado? Librería de categorías: ¿qué tan satisfecho está con:
5. Facturación	nuestra facturación y cobranza?
6. Prácticas de Negocios	la manera en que se conducen los negocios?
7. Comunicación	los esfuerzos de la compañía?
8. Comunicación	nuestros sistemas de apoyo telefónico (basado en experiencias recientes)?
9. Créditos	nuestras políticas y procedimientos para publicar créditos?
10. Impresiones de Cliente	nuestra compañía como socio de negocios?
11. Servicio al Cliente	el servicio al cliente que otorga la compañía?
12. Apoyo al Cliente	el nivel de apoyo al cliente que otorga la compañía?
13. Entrega	la entrega de productos y servicios?
14. Diseño de entrada	la entrada relativa al diseño de temas de calidad?
15. Documentación	la calidad de materiales de apoyo impreso que se otorgan?
16. Servicio de equipo	el servicio que otorga para su equipo?

17. Instalación	nuestra instalación de equipo?
18. Literatura	la literatura que se otorga para describir nuestros productos y servicios?
19. Dirección	su interacción con la dirección?
20. Dirección	el compromiso de la dirección de nuestra compañía para asistirlo?
21. Mercadotecnia	nuestros programas de apoyo en mercadotecnia?
22. Nuevos productos	nuestro esfuerzo para comunicar la viabilidad de nuevos productos
23. Pedidos	la efectividad con la cual se procesan sus pedidos?
24. Costos	los procedimientos que usamos para otorgar cotizaciones?
25. Línea de Producto	la diversidad de nuestra línea de productos?
26. Empaquetado de Producto	Nuestro empaquetado de producto?
27. Calidad de Producto	la calidad de nuestros productos?
28. Relación	su relación con el personal de nuestra compañía?
29. Ventas	el compromiso personal de nuestros representantes de ventas?
30. Ventas	el nivel general de responsabilidad de nuestros representantes de ventas?
31. Ventas	el desempeño general de nuestros representantes de ventas?
32. Ventas	la accesibilidad de nuestros representantes de ventas?
33. Técnicos de Servicio	el desempeño de nuestros técnicos de servicio?
34. Soporte Técnico	el nivel de soporte técnico que otorgamos?
35. Estándares de Examen	nuestros procedimientos para mantener y documentar los estándares de examen?
36. Garantías	las garantías que otorgamos por nuestros productos?

GLOSARIO

GLOSARIO.

Con la finalidad de tener un mejor entendimiento de los términos que se manejan en este trabajo de tesis, se ha elaborado el siguiente glosario de términos de acuerdo a las definiciones obtenidas del libro *Diccionario de Marketing* (1999).

Activo. Cualquier propiedad tangible o intangible, de la cual se esperan ventajas futuras y de la cual una compañía tiene el derecho legar de uso como resultado de una transacción pasada o presente. Ejemplos: maquinaria, efectivo, etc.

Ad Hoc. Locución latina que significa "a propósito". Significa que algo se ha realizado de una sola vez y con un fin concreto.

Administración o Gerencia. (1) Los dueños, o directores, de una organización. (2) El término genérico empleado para señalar esas tareas ejecutivas en un negocio que se aseguran que los recursos diversos sean utilizados de una manera tal que se alcance el desempeño económico proyectado. Comúnmente es visto como un término que abarca las actividades que se relacionan con la planeación, la organización, el manejo de personal, dirigir, controlar y coordinar, usando todos los recursos disponibles para estos fines.

Alianza Estratégica (Asociación Estratégica). Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios.

Análisis coste-beneficio. Técnica utilizada para analizar la viabilidad económica de grandes proyectos, generalmente en el área del sector público. Con ello se intenta identificar y valorar todos los costes y beneficios que van a producirse durante la vida del proyecto, considerando factores en muchas ocasiones difícilmente cuantificables.

Análisis FODA. El análisis FODA se corresponde con las iniciales de las palabras clave, es decir:

- Fortaleza de la empresa con relación a la competencia.
- Oportunidades ofrecidas por el entorno.

- Debilidades de la empresa en relación con la competencia.
- Amenazas del entorno.

Asignación de recursos. Es la decisión relacionada con el destino de los recursos entre diferentes alternativas.

Atractivo del mercado. Cada mercado plantea unas oportunidades y amenazas para cada empresa en particular. El atractivo de un mercado viene proporcionado por beneficios razonables en la actualidad o por buenas perspectivas en un futuro asumible. El atractivo no es constante, sino que varía a lo largo del tiempo según el tamaño de dicho mercado, la tasa anual de crecimiento, el beneficio marginal histórico, etc.

Base de datos de clientes. Información disponible en una compañía sobre sus clientes. Puede incluir el perfil socio-demográfico de los mismos, la frecuencia con la que realizan compras, su grado de morosidad, etc.

Benchmarking. Proceso por el cual una compañía estudia a sus competidores, analizando sus puntos fuertes y adaptándolos si es necesario.

Beneficio. Cantidad que resulta de restar a las ventas totales todos los costes, gastos e inversiones. Es la recompensa por el riesgo que las inversiones conllevan y al mismo tiempo permite reinvertir para seguir con el proceso productivo.

Bono. Dinero otorgado además del sueldo regular y de las comisiones pagadas a los trabajadores en el reconocimiento de los servicios especiales realizados. Pago de un incentivo a los vendedores que logran alcanzar ventas superiores a las que se alcanzan normalmente.

Calidad de producto. Es el conjunto de los requisitos tanto técnicos como psicológicos que debe reunir un producto para cumplir un papel satisfactorio en el mercado.

Canales de distribución. Cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el producto hasta el usuario o cliente final. De manera más precisa, las funciones de distribución implican el ejercicio de varios tipos de

actividades distintas:

- Transporte: toda actividad necesaria para hacer que los productos lleguen hasta el lugar de consumo, desde el lugar de fabricación.

- Adecuación: toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o utilización.

- Fraccionamiento: toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que se correspondan con las necesidades de clientes y usuarios.

- Almacenamiento: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o utilización.

- Contacto: toda actividad que facilite la accesibilidad a grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.

- Información: toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

- Además de todas estas funciones, los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, tales como la rapidez de entrega, el mantenimiento o los horarios de apertura.

Características de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)¹. Una unidad estratégica de negocio queda definida por las siguientes características:

- Conjunto de negocios relacionados que requieren ser planificados de forma autónoma y que en principio pueden mantenerse independientes del resto de negocios de la empresa.

- Competencia propia a la que tratarán de igualar o superar.

- Cuentan con un único director, responsable de su planificación estratégica y de su rentabilidad.

¹ Strategic Business Unit (SEU)

Cartera de productos. Totalidad de productos de los que una compañía dispone y que puede estar promocionado o no, dependiendo de la situación del mercado, de la disponibilidad de tiempo por parte de la fuerza de ventas, rentabilidad, etc.,

Ciclo de vida del producto. Son las 4 etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado. Estas etapas son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Conocer la etapa en la que se encuentra el producto es útil debido a que en cada etapa se siguen estrategias diferentes.

Cierre de la venta. En esta fase del proceso de venta efectiva el vendedor trata de culminar la venta con el cliente. El vendedor puede utilizar determinadas técnicas que ayudan a cerrar contratos como:

- Repetir los puntos de acuerdo.
- Preguntar al cliente potencial si quiere la propuesta A o B.
- Indicar lo que el cliente pierde si la venta no se cierra en ese momento.

El vendedor, llegado ese punto, puede ofrecer ciertos incentivos al cliente, como regalos o rebajas, para facilitar y acelerar el proceso de cierre.

Cliente. Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante para la compañía.

Cientes potenciales. Conjunto de clientes que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por un determinado bien o servicio, poseen los recursos para satisfacerla y tienen cierto interés hacia ese bien o servicio.

Comercialización. Proceso por el cual, los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas a minoristas.

Compensación. La compensación se refiere al pago individual hacia los Líderes o a los Directores de Cuenta Clave o de cuentas internacionales. En el Plan

de Cuenta Clave se establece el sistema de compensación equivalentes al alcance de los objetivos y metas del mismo.

Competencia. Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real.

Competidores. Empresas o individuos que tratan de cubrir la misma necesidad de un público objetivo, ofertando productos similares o diferentes.

Compra. Acuerdo entre varias partes, por el que se transmite de una de ellas a la otra un bien y/o servicio.

Comprador. Persona que adquiere un producto o servicio. Puede adquirido para consumo o para revenderlo. El comprador puede ser un cliente final o un intermediario.

Comunicación. La comunicación supone la elección del contenido de los mensajes que se desean transmitir, siendo una función que resulta imprescindible para la empresa.

Construcción de la estrategia. Formulación de una serie de pasos para la toma de decisiones dirigidas a incrementar la penetración en el mercado de productos existentes hacia mercados existentes o hacia los nuevos mercados.

Control del Plan. Evaluación y acción correctiva para asegurarse que la compañía alcance las ventas, los beneficios, y otras metas precisadas en su Plan.

Criterios de selección. Argumentos que se siguen para elegir unas determinadas unidades de un grupo.

Customer Relationship Management CRM (Gestión de Relaciones con Clientes). Sistema automatizado de información sobre clientes cuyo objetivo es que estos puedan ser atendidos de la manera más personalizada posible. El Internet es uno de los soportes tecnológicos más importantes en CRM, a la vez que uno de sus principales canales de comunicación con los clientes.

Cuenta Clave (Key Account). Término referido a clientes clave o más importantes de una cartera de clientes dentro de una organización.

Cuenta. En términos de mercadotecnia, es el cliente al que se proporciona un servicio.

Cuestionario. Es un instrumento usado en los análisis de mercados. Consiste en unas preguntas sobre el tema en cuestión. Ha de realizarse de forma muy cuidadosa. Puede contener preguntas abiertas o cerradas.

Cuota de mercado. Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Es el volumen de ventas de la empresa en relación con el de los competidores. Su acepción más usual es el cociente de las ventas del producto de la empresa entre las ventas totales de un sector. La utilización de esta forma de medida requiere dos decisiones:

- definición de las ventas en unidades o en valor,
- definición de lo que se entiende por sector.

Desarrollo de mercados. Decisión estratégica basada en la extensión de las ventas de los productos tradicionalmente ofertados por la empresa a otros mercados diferentes al actual.

Diferenciación de servicios. Aquella estrategia que pretende obtener una ventaja competitiva mediante la diferenciación de la oferta de servicios, haciendo sentir al cliente que la oferta es distinta de la de sus competidores, bien sea añadiendo características innovadoras al servicio, o actuando sobre la imagen a través de símbolos y marcas, o a través de una mejora de la calidad en la prestación del servicio.

Distribución. Es una actividad que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final. Estos elementos (distribuidores, mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) se comprenden en el canal de distribución.

Economía de escala. Beneficios derivados de las empresas, que suponen una disminución del coste unitario en un proceso productivo, al aumentar la capacidad y

el volumen de producción.

En línea (On-line). Conectado. Estado en que se encuentra una computadora cuando se conecta directamente con la red a través de un dispositivo, por ejemplo, un módem. También implica todas las actividades que realiza una persona o empresa en la red.

Estrategias Competitivas. Estrategias que colocan fuertemente a una compañía contra sus competidores y que dan la compañía una ventaja estratégica posible más fuerte.

Factores críticos de éxito en las Cuentas Clave. Los factores críticos de éxito en las Cuentas Clave son elementos combinados, prácticas documentadas, que sirven para proporcionar un modelo para construir un Plan de largo plazo provechoso para la relación empresa-Cuenta Clave. La subestimación de la importancia de cualquiera de estos factores críticos reconocidos para alcanzar el éxito pueden tener un efecto negativo en la potencialidad del programa y su éxito.

Fuerza de ventas. Conjunto de empleados que se dedican a vender los productos de una empresa, mediante el contacto directo con los clientes, y a planificar y organizar la adecuación de productos y clientes en su territorio.

Global. Operacional o reconocido a través del mundo, refiriendo a una compañía o a un producto.

Implantación de la estrategia. Es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para seguir el Plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados

Indicadores de desempeño. Medidas que se juzgan esenciales en la supervisión del negocio. Por ejemplo, nivel de satisfacción del cliente, ventas, etc.

Influencia. El efecto de las declaraciones hechas por una persona en la actitud o en la decisión de la compra de otra.

Influenciadores. Individuos de quienes su consejo o punto de vista tiene peso al tomar la decisión de compra final. En las compras de la organización, los

influenciadores pueden ser personal interno tal como científicos, ingenieros o técnicos, o gente dominante de influencia del exterior.

Informe anual (Reporto anual). Documento publicado por una compañía y enviado a sus accionistas, facilitándoles información financiera junto con información sobre su desempeño y sus perspectivas futuras.

Inteligencia competitiva. Información generada acerca de los negocios y mercadotecnia que realizan los competidores con la finalidad de desarrollar estrategias.

Internet. Red formada por miles de computadoras interconectadas y que se distribuye a escala mundial. Aunque sus orígenes y desarrollo fueron militares y de investigación, últimamente el uso comercial de la red está experimentando un impresionante aumento. Muchas compañías poseen ya una "página" en la red (Web), donde los usuarios del Internet pueden acceder a la información que allí se encuentra disponible.

Interacción. Ocurre cuando dos o más factores se combinan para hacer a un cliente comportarse de manera diferente.

Intranet. Red cerrada limitada a la extensión de una empresa u organización. Esta basada en el protocolo TCP/IP.

Joint venture. Una de las formas a través de las cuales una ET inicia sus actividades en un mercado de un país extranjero. No tienen carácter vitalicio y suelen ser para un proyecto concreto. Se realiza mediante la unión de dos compañías, una del país donde se va a realizar la inversión y otra extranjero. La realización de este tipo de cooperaciones puede ocurrir porque el inversionista extranjero no tiene la capacidad suficiente para afrontar la inversión individualmente. Sin embargo, otro motivo para la creación de joint ventures suele deberse al interés del gobierno local en atraer la inversión extranjera, pero sin ceder totalmente el control.

Just-in-time (JIT). El JIT es tanto una filosofía como una técnica. Se basa en la idea de que, siempre que es posible, no debería producirse ninguna actividad en

un sistema hasta que no haya una demanda para ello.

Lealtad. Se denomina al acto de compra repetitiva de un mismo producto o de una misma marca por parte de un cliente. La lealtad se puede medir por la proporción del gasto total hecho por los compradores (a través de todos los puntos de venta) que ellos gastan en un punto de venta referido.

Logística. Adquisición y transmisión física de los materiales a través de la cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente.

Medición de la Satisfacción. La satisfacción es una actitud de los clientes que las compañías pretenden asegurar. Para ello proceden a medir la satisfacción entre los clientes que adquieren sus productos. Existen varios sistemas. Uno de ellos son las encuestas, que se reparten entre los clientes o entre una muestra de éstos, y a los que se les pide su opinión sobre el servicio o producto. Otro método son los sistemas de quejas o buzones de sugerencias, donde los clientes pueden exponer una situación que no les agrada o proponer ideas sobre el servicio o producto.

Mercado. Todos los clientes potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo. El tamaño de mercado depende del número de personas que muestran una necesidad, tienen recursos que interesan a otros y están dispuestos a ofrecer esos recursos para intercambiarlos por lo que desean.

Mercado atendido. Es la parte del mercado al que la empresa trata de atraer y servir, esto es, al que la empresa se dirige.

Mercado disponible. Es el grupo de clientes que, por una parte, muestra interés por los bienes o servicios que ofrece la empresa y, por otra, es capaz de comprarlos y acceder a ellos. Es fundamental que se cumplan estos requisitos porque no es suficiente con estar dispuesto a comprar, sino que se debe ser capaz de adquirirlo (un precio excesivo puede impedir, dado un nivel adquisitivo determinado, la compra de algo en principio deseado).

Mercado objetivo. Parte del mercado disponible cualificado al que la empresa

decide aspirar.

Mercadotecnia (Marketing). Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

Metas. Su propósito es de una naturaleza amplia de largo plazo en comparación con los objetivos que son más explícitos y se relacionan con un período específico.

Mezcla de producto. Es el conjunto de productos que ofrece una empresa considerando los siguientes aspectos: variedad de productos, calidad, diseño, nombre de marca o servicios.

Misión. La misión es el origen, la razón de ser de la empresa. La misión suele estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difuminando, debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo.

Monopolio. Situación del mercado en el que hay un sólo oferente y muchos demandantes.

Necesidades del cliente. Se entiende por necesidad la carencia de algo básico.

Negocios Internacionales. (1) Cualquier empresa que participa en una actividad de comercio o inversión internacional. (2) Son el estudio de las transacciones que tienen que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Su estudio se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales y transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otros. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a nivel mundial.

Objetivo. Los objetivos son los logros que una compañía pretende alcanzar. Los objetivos sirven para guiar la marcha de la compañía; por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser "mensurables" y "reales". Se deben formular de una forma "jerárquica", de más a menos importante. También deben de ser

"consistentes", no se pueden alcanzar todas las metas al mismo tiempo: ventas, penetración de mercado, beneficios, inversión en desarrollo tecnológico, etc.

Oferta. Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica una empresa a otra, indicando de forma detallada las condiciones de la venta.

Oligopolio. Situación de mercado en donde algunas empresas grandes de cierto producto, dominan el mercado.

Oportunidad. Aquello que representa una ventaja competitiva para la empresa.

Orientación al cliente. Requiere que la empresa analice, de manera permanente, las necesidades del mercado objetivo y trate de satisfacer sus necesidades de una forma competitiva. La satisfacción de los clientes actuales es sumamente importante por varias razones: un consumidor satisfecho compra de nuevo, habla favorablemente de la empresa y pierde interés por las marcas de la competencia.

Paquete. Producto o grupo de productos que se venden como uno solo.

Penetración en el mercado. Participación de una empresa o marca en un mercado determinado.

Plan de acción. Un Plan de acción describe exactamente cómo se pondrá en ejecución una estrategia. Son los peldaños finales en la planeación, al precisar los horarios, qué trabajos deben ser hechos, cómo, cuando, y por quién; además de cómo serán coordinadas las decisiones y las acciones para poner en ejecución los planes y estrategias de la comercialización.

Plan de compensación. Acuerdo que contempla una serie de variables que serán primadas en caso de alcanzar ciertos objetivos para mejorar el rendimiento financiero de la empresa.

Plan de negocio. Una guía para cimentar a una compañía, conteniendo una definición de la misión, oportunidades identificadas, objetivos, estrategias y planes de acción y medidas de control y evaluación.

Planeación. Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.

Planeación estratégica. Establecimiento de la filosofía, misión, objetivos a alcanzar y estrategia a seguir en una empresa.

Portafolio del negocio. Comprende las divisiones y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa. (*Ver Características de la Unidad Estratégica de Negocios*).

Posicionamiento. Imagen mental que tiene el cliente de un producto o servicio. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo. Exige la evaluación de los sitios que ocupan los productos de a competencia, la determinación de las dimensiones importantes subyacentes a esas posiciones y la elección de una ubicación en el mercado en la empresa tenga la mayor influencia. La estrategia de posicionamiento consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo.

Precio. Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta.

Preferencia. Una de las fases por las que pasa un cliente antes de la compra. En esta etapa el producto es conocido, apreciado y preferido sobre otros, aunque no hay aún decisión de compra.

Principio de Pareto. También conocido como la regla de 80/20, indica que un número pequeño de las causas (el 20%) es responsable de un porcentaje grande (el 80%) del efecto. Es aplicado generalmente a los vendedores o a los clientes, en donde esta regla asume que el 20% de los clientes generan el 80% de las ventas o que el 80% de mercancía viene a partir de la 20% de los vendedores.

Proceso de decisión. Conjunto de fases por las que el cliente atraviesa antes de optar por la compra (o no) de productos o servicios. El proceso secuencial es: aparición de necesidades, búsqueda de información, formación de actitudes, aplicación de criterios de evaluación, decisión de comprar o no comprar y comportamiento post-compra.

Producto. Cualquier bien material, servicio o idea que posee un valor para el cliente o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Proposición de valor. Son los beneficios que un producto promete a sus clientes. Son de tres tipos:

- **Beneficios funcionales:** se basan en los atributos del producto y suministran utilidad funcional al cliente.

- **Beneficios emocionales:** son experiencias o sentimientos que las marcas producen en sus usuarios.

- **Beneficios de autoexpresión:** se producen cuando la marca suministra al usuario una forma de comunicar su autoimagen

Proveedores. Las firmas y los individuos que proporcionan los recursos que necesita una compañía para producir mercancías y servicios.

Recursos. Conjunto de elementos de que dispone una empresa para cumplir sus objetivos. En función de cuáles sean estos recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc), la empresa determina aquellos objetivos que es posible alcanzar y aquellos a los que nunca se podrá acceder.

Rentabilidad. Este concepto lo da el resultado formado por el cociente del beneficio menos inversión realizada.

Retroalimentación. Es uno de los elementos del proceso de comunicación. Indica al emisor si el mensaje ha sido recibido y cómo. Dado que el emisor no siempre recibe una respuesta directa del receptor del mensaje, deberá inferir la comunicación recibida de la conducta observada o de los cambios de actitudes manifestados en el receptor.

RoI. Actividades y comportamientos que se espera que una persona lleve a cabo, en función de la posición que adopte en cada grupo (familia, trabajo, mercado, etc.).

Retorno de la inversión ROI (Return of Investment). Ingresos que una compañía obtiene por la comercialización de un bien o un servicio y que equivalen a la inversión realizada para el desarrollo y venta del mismo. Suele emplearse como instrumento de medida y control de la marcha de un determinado negocio.

Satisfacción. Grado de aceptación que tiene un cliente de un producto o servicio.

Segmentación. Estrategia que consiste en dar un tratamiento diferenciado en producto, precio, promoción y distribución, a diversos grupos de consumidores que presentan características distintas.

Seguimiento. Cualquier contacto, visita, llamada telefónica o carta que sigue a una muestra de promoción inicial. o a una venta realizada. También se denomina así a la acción de supervisión del desarrollo de un Plan.

Segmento. Subgrupo de personas que muestran características similares entre ellos y comparten algunas necesidades y atributos en especial.

Servicio al cliente. Parte de una organización dedicada a atender las llamadas y solicitudes de los clientes. Este departamento contesta a sus preguntas y hace un seguimiento de las quejas que se producen. Es un departamento que está ganando una importancia creciente, según las compañías van orientando su actividad a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Sinergia. Efectos adicionales generados por el trabajo conjunto de dos o más negocios, organizaciones o áreas, que no se producirían si ambos actuasen por separado. Los efectos sinérgicos pueden ser positivos o negativos. Las economías de escala son un caso particular de sinergias favorables (por mejor aprovechamiento de estructuras productivas, más poder de negociación frente a proveedores, etcétera).

Servicios. Son las actividades, las ventajas o las satisfacciones que se ofrecen en venta y que son esencialmente cosas intangibles.

Tamaño del mercado. Número de compradores potenciales para una particular oferta de mercado. Este irá en función de diferentes características de los compradores: su interés, sus ingresos y la accesibilidad necesaria para realizar la compra.

Lluvia de ideas (Brainstorming). Es una técnica de generación de ideas desarrollada por Alex Osborn para estimular la creatividad de un grupo, empleada en la investigación cualitativa. Una reunión de lluvia de ideas consta de tres fases:

- Exposición del tema a tratar.
- Generación del mayor número posible de ideas, con la condición imprescindible de no evaluar o censurar ni las ideas de los demás miembros del grupo ni las propias.
- Depuración, evaluación y selección de las ideas generadas durante todo el proceso.

Utilidad. Es una medida de la satisfacción obtenida al recibir algo de valor en un intercambio.

Valor agregado. Concepto que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado, ya sea, montaje, operación, distribución o cualquier otra actividad de comercialización. También se denomina *valor para el cliente*.

Venta. Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de mercadotecnia, la promoción, etc.

Ventaja competitiva. Característica única de una compañía o producto que la hace ser superior a sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

- Bassi, E. (2003). *Globalización de Negocios: Construyendo estrategias competitivas*. México: Limusa.
- Capon, N. (2001) *Key Account Management and Planning : The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset*. Estados Unidos: The Free Press.
- Diccionario de Marketing* (1999). España: Cultural.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. (3ª ed.) México: Prentice may.
- Hill, Ch. (2001) *Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado Global*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Koerner, L. (2000). *A framework for building a Strategic Account Teams*. SAMA 36th Annual Conference [CD-ROM].
- Kosch, D. (1999, 2-5 Mayo). *Strategies for Gaining Competitive Immunity*. SAMA 35th Annual Conference [CD-ROM].
- Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. (2ª ed.) México: Prentice Hall.
- Plan Estratégico Institucional (PEI) 2002-2006. (2002) Instituto Mexicano del Petróleo.
- Potter, D y Schindler, F. *Best Practices in Global Account Management*. SAMA 2000 Annual Conference.
- Rugman, A. (1999) *Negocios Internacionales un enfoque de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Sherman, S., Sperry, J y Reese J. (2003). *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts*. México: Mc Graw Hill.
- Strategic Account Management: Gaining the Strategic Advantage (1999). SAMA, 35th Annual Conference [CD-ROM].

Yip, G., Montgomery, D. y Villalonga, B. (1998). Demand for and use of Global Account Management. *Research Paper Series No. 1520*. Estados Unidos: Graduate School of Business, Stanford University.

HEMEROGRAFÍA

Arnold, M. (2001). *Intelligent Global Account Management*. Revista Velocity. Primer trimestre. Estados Unidos: Strategic Account Management Association [SAMA].

Wilson, K. (2001). *The Political Entrepreneur: Are We Seeing A New Management Role Emerging With the Global Account*. Revista Focus Europe, Primer trimestre. Estados Unidos: SAMA.

SITIOS DE INTERNET

Bistriz, S. y Gardner, M. (1997). *Building Virtual Sales Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. Obtenido el 26 de Noviembre de 2002 de la base de datos de Target Marketing Systems en la World Wide Web: <http://www.tmsnet.com>

Empresas y Negocios. (2003) Obtenido el 24 de abril de 2003 de la base de datos de *TV México Noticias* en la World Wide Web: <http://www.tvmexiconoticias.com/Empresas%20y%20negocios1.htm>

Glossary of New Product Development Terms. (2003). Obtenido el 07 de Febrero del 2003 de la base de datos de *PDMA Handbook of New Product Development* en la World Wide Web: <http://www.pdma.org/library/glossary.html>

Hennessey, D. (2003) *Discovering the Hidden Value in Global Account Management*. Obtenido el 26 de mayo de 2003 de la base de datos de Babson Insight en la World Wide Web: <http://www.babsoninsight.com/contentmgr/showdetails.php/id/607>

Key Account Management (2000). Obtenido de la base de datos de The Marketing Process Company, en la World Wide Web:

<http://www.themarketingprocessco.com/kam.htm>

Key Account Management (2003). Obtenido de la base de datos de SAMA en la World Wide Web: <http://www.strategicaccounts.org/>

Subject Glossary (2002). Obtenido el 15 de Octubre de 2002 de la base de datos de SAMA en la World Wide Web:

<http://www.strategicaccounts.org/public/knowledge/glossary.asp>

The Critical Skills of Strategic Account Managers (2001). Obtenido el 9 de Septiembre de 2002 de la base de datos de The HR Chally Group en la World Wide Web: <http://www.chally.com>

Trajtenberg, R. (2003) *El Concepto de Empresa Transnacional*. Obtenido el 27 de agosto de 2003, de la base de datos de la Universidad de la República (Uruguay) en la World Wide Web: <http://www.fcs.edu.uy/>