

00673



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

## **Examen General de Conocimientos**

### **Trabajo escrito**

#### **Estudio Estratégico**

**“El pequeño consultor como disparador estratégico de un cambio estructural en la pequeña y mediana empresa, enfocado a los negocios internacionales”**

Que para obtener el grado de:

### **Maestro en Administración (Negocios Internacionales)**

Presenta: Luis Santos Gómez Hernández

Tutor : M.A.N.I. Josealejo Hernández Pozo

México, D.F.

2005

m347254



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración

## **Examen General de Conocimientos**

### **Trabajo escrito**

#### **Estudio Estratégico**

**“El pequeño consultor como disparador estratégico de un cambio estructural en la pequeña y mediana empresa, enfocado a los negocios internacionales”**

Que para obtener el grado de:

### **Maestro en Administración (Negocios Internacionales)**

Presenta: Luis Santos Gómez Hernández

Tutor : M.A.N.I. Josealejo Hernández Pozo

México, D.F.

2005

Es difícil en momentos como éste tratar de decir algo diferente, cuando de agradecer se trata, sobre todo cuando se tiene presente a todos aquellos que han ayudado a que sueños como el presente se realicen.

Primero quiero agradecer a **Dios**, por haberme permitido concluir esta etapa de mi vida profesional, y quien le pido me conceda por lo menos el último sueño profesional: el Doctorado.

A mi **Madre**, que donde quiera que se encuentre sigue velando por mi y a quien dedico con todo el corazón logros como éste.

A mi **Esposa Luz María**, por todos los años de apoyo que me ha brindado y de quien siempre escucho palabras de aliento para seguir adelante, aún en momentos de adversidad.

A mis amados **Hijos: Alejandro, Carlos y Lorena**, por aguantar tantos momentos de trabajo, tensión y mal humor y por quienes daría mi vida con tal de que vean en mi un ejemplo profesional que los impulse a seguir adelante ahora que ya son adultos pequeños.

A mis alumnos y colaboradores, pero muy en particular a una joven mujer que ha dado gran parte de su tiempo para ayudarme a realizar este trabajo, desde la investigación hasta la tramitación y para quien deseo que también sirva de ejemplo y se de cuenta de que la edad no importa, cuando el objetivo es claro. **Gracias Ángeles**, por ser parte de mi desarrollo profesional en esta importante etapa de mi vida.

Agradezco también a la **Institución** que me abrió las puertas y que me dio la oportunidad de convivir con mis **Profesores** de los que aprendí mucho y a mis **Compañeros** con quienes compartí mis inquietudes, logros y triunfos.

Por último, quiero dedicar este trabajo a mis **Hermanos**, pero sobre todo a mis **Sobrinos**, a quienes un día prometí alcanzar esta etapa y la estoy cumpliendo, adelante, ya vieron que si se puede.

**A todos ellos, muchas gracias.**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: LUIS GÓMEZ  
HERNÁNDEZ  
FECHA: 23/AGO/05  
FIRMA: [Firma]

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
OBJETIVO .....	5
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES Y CONCEPTOS .....</b>	<b>6</b>
• ¿Qué es la consultoría? .....	6
• El desarrollo de la consultoría en México .....	9
• La consultoría, promotora eficaz del cambio .....	11
• Perfil del consultor actual ( <b>propuesta</b> ) .....	16
• Un modelo de consultoría para la micro y pequeña empresa ( <b>propuesta</b> ) .....	17
• La consultoría y la empresa .....	22
• Tipos de empresa .....	24
• Criterios de definición de empresas por su tipo y por su tamaño .....	25
<b>CAPÍTULO II EL CAMBIO Y LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL .....</b>	<b>26</b>
• Globalización .....	26
• Alta competitividad .....	29
• México y los nuevos mercados .....	32
• Las empresas mexicanas rumbo al nuevo siglo .....	34
<b>CAPÍTULO III DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>36</b>
• Conceptos .....	36
• Cómo formar una estructura competitiva de negocios .....	37
• Tener una organización plana .....	37
• Planeación estratégica .....	38
• Diseño de estrategias .....	46
• Estrategias de negocio .....	48
▪ Vinculación Universidad-Empresa ( <b>Propuesta</b> ) .....	52
• Estrategias de mercadotecnia .....	54
• Estrategias genéricas .....	57
<b>CAPÍTULO IV EL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.....</b>	<b>63</b>
• Diseño de un plan internacional de negocios .....	63
• Decisión de exportar .....	66
• Análisis del producto .....	67
• Análisis del mercado meta .....	73
• Adaptación de la mezcla al plan internacional .....	84
• Proyección de resultados .....	95
• Presupuestos .....	96
<b>CONCLUSIONES Y APORTACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>

## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional y en general de negocios de la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país esta bastante débil. La causa no la sé, pero de acuerdo a mi experiencia como consultor especializado en la micro, pequeña y mediana empresa, y a la impresión que he podido captar de dichos empresarios por sus comentarios y quejas, puedo suponer que el problema radica en la falta de atención que ellos perciben del gobierno y que yo no estaría en posibilidad de asegurar o desmentir, ya que finalmente es su percepción. Sin embargo, lo que no es difícil reconocer, es la carga burocrática para acceder a cualquiera de los apoyos que existen por parte del gobierno hacia las PyMES. Esta puede ser una causa importante de porqué muchas PyMES no se acercan a dichos apoyos y como consecuencia no se profesionalizan. Además al no contar con recursos financieros frescos y/o a bajo costo, no pueden acceder a la tecnología actualizada y mucho menos al desarrollo de tecnología propia.

El trabajo de consultoría puede ser ese disparador que impulse el cambio hacia una nueva estructura más profesional. Los pequeños consultores, tienen una responsabilidad muy grande y quizá ni siquiera lo hayan detectado de esta manera. Al igual que en otros sectores, también aquí hay diferentes tamaños de empresa. Sin embargo, la mayoría son consultores independientes o agrupados en pequeños despachos de consultoría en todas las áreas que componen una organización. Por supuesto también los pequeños constituyen la mayor parte de ellos, es por eso que me atrevo a decir que se puede lograr, ya que asumiendo su responsabilidad y diseminando el objetivo en todos ellos, se puede ayudar a cumplir la meta global.

El trabajo por realizar al parecer es doble. Por una parte, ayudar a las empresas a estructurar una visión de negocios internacionales, partiendo del principio de la planeación estratégica y la reestructura mental que implica para generar ese cambio; y por la otra, la transmisión de la responsabilidad a los consultores que son los encargados de ayudar a generar dicho cambio. Seguramente no es una tarea fácil, aunque creo que tampoco imposible. Esto tendrá que ser apoyado por los diversos sectores que conforman las decisiones en nuestro país, es decir, se requiere involucrar en su área de competencia, al gobierno, las universidades y los medios de comunicación.

## **OBJETIVO**

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de consultoría, que soportado en un diseño adecuado de estrategias, pueda actuar como un disparador estratégico para generar un cambio de actitud en los empresarios, que permita incrementar la presencia de los productos mexicanos en el extranjero, a través del diseño e implementación de dichas estrategias en un plan de negocios internacionales que impulse a las empresas a crecer, alcanzando altos estándares de calidad, competitividad y rendimiento.

## CAPÍTULO I GENERALIDADES Y CONCEPTOS

La primera parte de este estudio pretende dar a conocer la estructura actual de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país y cómo a través de la formulación de estrategias incluidas en un *plan estratégico*, pueden reestructurar su empresa y dejarla lista para competir en el mercado internacional, sin importar su tamaño o tipo de producto que maneje. A lo largo del mismo, ofreceremos algunos conceptos y propuestas de los grandes teóricos de la administración moderna, así como de los mercadólogos que marcan el rumbo, demostrando que dichas teorías o conceptos específicos pueden también aplicarse a este sector empresarial y que no son sólo para las grandes empresas.

Para que una empresa tenga éxito, debe diseñar sus estrategias adecuadas a su tamaño, producto, mercado, recursos y objetivos. A pesar de que hay algunas estrategias de tipo genéricas que han presentado algunos autores como el caso de Michael Porter, mismas que serán explicadas ampliamente en este trabajo, no se puede permitir quedarse ahí, se deben diseñar estrategias acordes a la visión de la empresa.

Otro punto que se debe desarrollar muy bien es la *planeación estratégica*. Como sabemos, son muy raras y escasas las empresas, sobre todo de tamaño pequeño, que planean a largo plazo, (y en ocasiones, ni a corto). Generalmente llevan una administración sin rumbo fijo. De esta manera es muy difícil definir una dirección. Es como cuando un barco sale a la mar y no tiene trazada ninguna ruta, lo más probable es que ese barco no llegue a ninguna parte o a cualquiera. Es por eso que este estudio estratégico concentrará su enfoque en el diseño de estrategias específicas para cada empresa y enfatizará la importancia de la planeación estratégica como principal herramienta del desarrollo, manejado a través, por supuesto, del trabajo de consultoría que será el principal disparador de este cambio en las PyMES.

### ¿Qué es la consultoría?

Durante mucho tiempo ha permanecido esta incógnita, incluso para algunos de los supuestos consultores que a últimas fechas han proliferado y que por cierto han dañado mucho la imagen del consultor profesional. Este trabajo no pretende dar una visión doctoral al respecto, sólo conceptualizarla de una manera simple para que pueda entenderse, tanto su función, como su importancia.

En el libro de consultoría de la O.I.T.<sup>1</sup> (Oficina Internacional del Trabajo), la definen con dos enfoques, como una visión funcional y como un servicio profesional especial:

“... Existen numerosas definiciones del término <<consultoría>> y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: *“Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de **proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma, sino que ayuda a los que lo son**”*. Peter Block sugiere incluso que <<se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución>><sup>2</sup>

Con el segundo enfoque se considera a la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer el servicio: *La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.*

Por lo tanto, nuestra definición es la siguiente: *La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios...*”

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría la define como: **“el conjunto de servicios relacionados con la planeación, la evaluación, el proyecto y el mejoramiento de la competitividad de los sistemas productivos, que prestan empresas especializadas con**

---

<sup>1</sup> Kubr Milan, (1995). *La consultoría de empresas, una guía para la profesión*, México, 2ª ed., Limusa pág. 3

<sup>2</sup> En este párrafo, se hace referencia al libro editado por la O.I.T. en el cual se cita a dos autores: Fritz Steele y Peter Block, mismos que no consulté pero que se hace referencia de sus trabajos: Block P.: *Flawless Consulting: A guide to getting expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981); 215 págs. y Steele F.: *Consulting for organizational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1975); 202 págs.

***base en la experiencia de su personal profesional y técnico, en su organización, en sus recursos y en la aplicación de conocimientos tecnológicos***<sup>3</sup>.

Con base en lo anterior, me atrevo a sugerir, que a la consultoría la debemos entender como ***“la capacidad de guiar las acciones de otros, basado en un pleno conocimiento de la situación y de las herramientas correctivas que ayuden al desarrollo de las empresas”***. La importancia de la consultoría radica en la responsabilidad de mejorar la actuación de las empresas, enfocada a su desarrollo y crecimiento en las áreas de su especialización, porque no existen consultores que dominen todas las áreas del conocimiento, mejor conocidos en el lenguaje coloquial como todólogos. Cuando un consultor es responsable y profesional, no puede abarcar todos los campos del conocimiento para ayudar a las empresas. Debe tener un área de especialización como puede ser la administración, mercadotecnia, sistemas, producción, calidad, etc. Quizá tenga dos o tres especialidades, pero no más. También la especialización la encontramos en las funciones. Hay quienes se dedican a manejar sólo el área de manufactura y conocen todo al respecto, aunque no sean los expertos específicos en todo sino en una parte de ella.

Existen despachos que tienen una especialidad más amplia. Pero quienes lo manejan son expertos por área, es decir, hay un consultor por especialidad y de esta manera pueden abarcar todas las áreas de una empresa, tanto del ámbito administrativo funcional, como en la parte de producción o ingeniería. Y cuando en una empresa hace falta un trabajo especializado, el encargado de llevarlo a cabo será precisamente el especialista en dicha función y no un sabelotodo. Justamente en ese punto está la principal razón de fracaso de muchos **pseudo consultores**, que hacen creer al empresario que son especialistas en todo, cuando en realidad no lo son, porque supongo que no existen (al menos yo nunca he conocido a uno).

La consultoría, como yo la entiendo y de acuerdo a mi experiencia como tal, en su más pura expresión, es la capacidad de guiar las acciones de una empresa hacia el éxito, de acuerdo a sus objetivos, necesidades y recursos. Significa ayudarlo a trazar el rumbo y a diseñar los planes de acción necesarios para avanzar a través del tiempo, haciendo altamente productiva su labor y rentable su negocio, de tal forma que dicha empresa genere la riqueza suficiente para crecer y aportar a la sociedad la parte que le corresponde, ofreciendo además oportunidades de desarrollo a su personal y mayores utilidades a los socios.

---

<sup>3</sup> Tomada de la página electrónica: [www.cnec.org.mx](http://www.cnec.org.mx)

## El desarrollo de la consultoría en México

Para tratar de ofrecer algunos antecedentes de la consultoría en México, me propuse investigar a partir de cuándo se tiene registro y conocimiento de esta actividad. Pero después de algún tiempo de investigar, el resultado fue frustrante para mí, ya que no encontré mayores datos al respecto. Todo pareciera indicar que no existen registros ordenados sobre esta actividad. Sin embargo, creo que los antecedentes están dispersos en los diferentes giros como: Despachos contables, comerciales, jurídicos, etc. que se encuentran en las Cámaras, Asociaciones y otros organismos, así como la gran cantidad de prestadores de servicios independientes que tiene registrados la Secretaría de Economía, el INEGI y la Secretaría de Hacienda a través del SIEM. Esto por supuesto se convierte en un gran problema ya que sobre ese respecto hay mucho, y me fue imposible distinguir la actividad como tal. Lo poco que pude encontrar, lo tomé de la entrevista personal grabada en audio casete<sup>4</sup> realizada al Gerente Administrativo y al Director de Relaciones Públicas de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Es triste decir que aunque visité varias páginas de Internet, hice varias visitas a organismos públicos y privados, no me fue posible encontrar mayores datos sobre el desarrollo de esta actividad en nuestro país. En muchos casos, la respuesta por parte de los entrevistados y consultados fue: *bueno, nosotros no tenemos nada, pero ¿porque no va a...?; para que desea saber sobre lo que ya pasó, ¿no cree que lo más importante es lo que puede venir? Lo demás ya es historia*. Quizá tengan razón, pero para mi fue frustrante no poder acceder a esos datos. Es por eso que si ya no pude hacer más al respecto, considero más importante aún proyectar los resultados que se pueden obtener a través de esta actividad en el campo empresarial. Por otro lado, no me pareció sensato hablar del caso de otro país, ya que para mi gusto y experiencia personal, no reflejaría la realidad mexicana y la intención es hablar de lo que sucede en México, sobre todo porque mi enfoque es sobre las PyMES mexicanas.

Dentro de los pocos datos encontrados y de acuerdo a lo expresado por los directivos de la CNEC, se piensa que la consultoría entró a México en la década de los sesenta. Ésta, se enfocó básicamente a la industria de la construcción y por muchos años, esta actividad de consultoría estuvo enclavada en la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, incluso, comentaron dichos directivos, que de ahí partió la formación de dicha Cámara.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Grabación que se encuentra disponible en audiocassette.

<sup>5</sup> Entrevista personal realizada al Lic. Enrique López Córdova, Gerente Administrativo de la CNEC.

La C.N.E.C. (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría), fue creada en 1985, como una institución de interés público, autónoma y sin fines de lucro, integrada por empresas dedicadas a la consultoría.

**Objetivo:**

- Fundamentalmente representa y defiende los intereses de este sector además de identificar y promover oportunidades de trabajo para sus socios.
- Es órgano de consulta del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos para facilitar la expansión de la actividad económica.
- Difunde las actividades de sus empresas afiliadas entre los clientes potenciales e impulsa la capacitación técnica y administrativa.
- Colabora en el desarrollo tecnológico y científico del país e impulsa una cultura empresarial para promover el capital intelectual, tecnológico y humano.
- Promueve acciones para la mayor eficiencia y el desarrollo con calidad de la consultoría mexicana.
- Opera el Sistema de Información Empresarial Mexicano en este sector.

Las áreas de servicio que la constituyen, entre otras, son:

- Estudios Económicos y de Inversión
- Estudios Financieros
- Mercadotecnia y Comunicación<sup>6</sup>
- Administración de Empresas
- Recursos Humanos
- Contaduría
- Asesoría Legal
- Planeación y Diseño
- Urbanismo
- Arquitectura
- Ingeniería
- Proyectos de Infraestructura
- Estructura e Instalaciones

---

<sup>6</sup> Sin embargo, al analizar la información presentada por sus funcionarios, no tienen registro de consultores en áreas que no estén relacionadas con la Construcción, como sería el caso de Administración o Mercadotecnia, que aunque están consideradas, no hay consultores registrados y mucho menos activos.

- Ecología y Medio Ambiente
- Gerencia de Proyecto
- Supervisión de Obras
- Auditoría Técnica
- Ingeniería Económica y de Costos
- Desarrollo Tecnológico
- Laboratorios de Calidad
- Topografía
- Geología y Geotecnia
- Hidrología

### **La consultoría, promotora eficaz del cambio**

No cabe duda que la principal y más importante tarea de un consultor es la de convencer de la importancia de su labor a sus incrédulos clientes. La necesidad de cambio no es algo que fácilmente se entienda y sobre todo se acepte. Más aún por el miedo o quizá pánico que tiene la gente a la palabra **cambio**. Cuando se escucha, generalmente se relaciona con problemas o incertidumbre. El miedo a la incertidumbre evita que las personas se adecuen a las nuevas circunstancias. No es fácil implementar en nosotros un proceso de cambio que nos lleve a momentos o situaciones no determinadas, por eso el pavor al cambio.

El cambio global a raíz de la apertura mundial de mercados ha llevado a la gente a adaptarse a nuevas cosas y formas de vida aún sin darse cuenta. Esa es una de las consecuencias de la globalización aunque no se entienda como tal de momento.

Dichos cambios, al ser obligados no se sienten. Esto le ha ocurrido a muchas empresas, sin embargo, cuando se les pregunta qué cambios han experimentado, normalmente contestan *"en realidad ninguno, seguimos igual"*. Es frecuente también escuchar frases como: *"para qué cambiar, si llevamos veinte años haciendo lo mismo y nos ha resultado"*.

Es por eso, que la labor del pequeño consultor, debe trascender hasta el punto de convencer de las bondades y beneficios de estar al día. El cambio no significa necesariamente modificar lo que se tiene, sino adaptarlo a las nuevas circunstancias. Éste debe partir de un verdadero análisis de la situación de cada empresa y emprender las acciones correspondientes. Para lograrlo, más adelante se detallarán algunas formas específicas de hacerlo, desarrollando o

adaptando ciertas estrategias concretas. Aunque finalmente, el caso será siempre el mismo: *cambiar*.

Para alcanzar dicho objetivo, el consultor debe ofrecer a su cliente alternativas viables, pero sólo después de haber ganado su confianza. Para ganar la confianza de un empresario, lo primordial es generarle utilidades o disminuirle costos, que en cualquier forma, se traduce en mayores utilidades. Definitivamente no es fácil. Sobre todo cuando el consultor no es un santo o un mago que moviendo una varita mágica vaya a lograr mejores resultados, pero sí trabajando con responsabilidad y certeza.

Otro grave problema que enfrenta el consultor, es la falta de veracidad del empresario, que muchas veces oculta información importante por considerarla "confidencial" o peligrosa en otras manos. La relación entre el consultor y el empresario, debe ser como la relación entre feligrés y sacerdote o médico y paciente. En la medida que se oculte la información por la razón que sea, los resultados estarán cada vez más lejos o más cerca del éxito o fracaso, según sea el caso.

*"El que esconde su enfermedad no puede esperar que lo curen".*

*Proverbio etíope<sup>7</sup>.*

Pero, ¿cómo revierte este problema el consultor?, con un excelente proceso de comunicación, que le permita mostrar la proyección de los resultados que se pueden esperar al realizar ciertas acciones en la empresa. En este caso, el consultor debe observar con mucha atención el estado de la empresa y determinar por dónde puede empezar que sea relativamente fácil de hacer y de medir. De esta forma el empresario observará resultados inmediatos favorables gracias "al cambio". Posteriormente, lo reforzará con un intercambio continuo de información, que abrirá cada vez más la puerta de la confianza hasta llegar al punto más crítico del problema, mismo que será mucho más fácil resolver gracias al nivel de confianza alcanzado por el consultor.

El continuo fracaso de muchos consultores, es querer llegar al punto crítico del problema de inmediato sin antes haber desarrollado un suficiente nivel de confianza. Es como cuando un hombre acaba de conocer a una hermosa mujer y al día siguiente se quiere casar con ella, lo más seguro es que sea rechazado, ya que no se conocen aún. Además, la confianza logra mayor seguridad para el consultor al sentir un mejor ambiente de trabajo.

---

<sup>7</sup> Guillermo Algar, [www.qjobalocate.org/algar.html](http://www.qjobalocate.org/algar.html).

En realidad de lo que se trata es de lograr primero un cambio en la actitud del empresario. Pero antes, el consultor deberá haberla desarrollado de manera positiva y muy conciente del reto de cambiar actitudes. Recordemos que no es lo mismo la "aptitud" que la "actitud". De manera sencilla, yo entiendo que la aptitud es la habilidad para hacer algo y la actitud la disposición mental para hacerlo. El cambio entonces empieza por la modificación de la actitud, primero del consultor y después del empresario. En ese cambio de actitudes encontramos la posibilidad de aceptar posteriormente cualquier otra modificación, ya sea en la estructura de la empresa, sus procesos, en sus sistemas de trabajo o en su administración. Una vez reconocida la necesidad de cambiar, sólo hará falta implementarlo de manera precisa, paulatina, concreta y eficaz.

Para generar dichos cambios, ya existen modelos precisos como el de Kurt Lewin, que explica muy bien el proceso básico que se requiere llevar a cabo para manifestar un cambio en la organización. Para desarrollar mi propuesta, me baso en este modelo simple para implementar un cambio en una empresa, enfocado al D. O. (Desarrollo Organizacional). Del mismo modo, también el modelo propuesto por Lippit, Watson y Westley (mismo que se detalla más adelante), me sirvió como parámetro, aunque es una extensión del modelo de Lewin, ayuda a ampliar más el concepto.

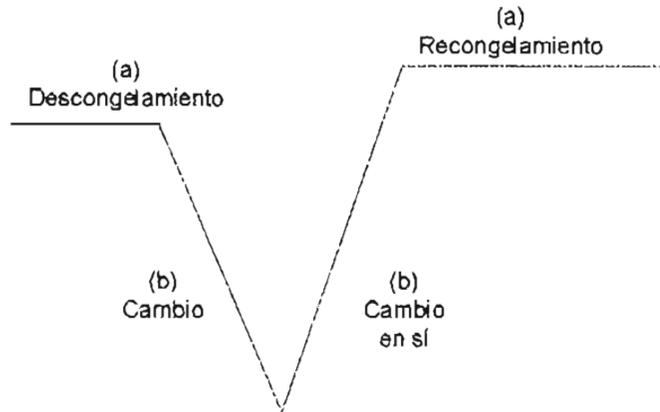
Según el modelo de cambio planeado de Kurt Lewin<sup>8</sup>, (ver figura M-1) se requieren de tres pasos para efectuar un cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantiene a la organización en su nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

---

<sup>8</sup> Guízar M. Rafael. (1998). Desarrollo Organizacional. México, 1ª ed. Mc Graw Hill, págs 29-36.

Figura M-1



Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

En otra perspectiva de cambio sobre el modelo de Lewin propuesta por Ronald Lippit, Jeane Watson y Bruce Westley<sup>9</sup>, quienes ampliaron el modelo a siete etapas, representando a la consultoría de procesos, justifican la ampliación considerando que algo le hacia falta. Las siete etapas son:

Fase 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la de Descongelamiento de Lewin.

Fase 2. El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

Fase 3. La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

<sup>9</sup> French L. Wendell y Bell H. Cecil Jr. (1996). Desarrollo Organizacional. México, 1ª ed. Prentice Hall, págs 84-86.

Fase 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de Recongelamiento de Lewin.

Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente consultor.

Existen muchos otros modelos de cambio de varios autores que se refieren a la consultoría en Desarrollo Organizacional. Sin embargo, creo que estos dos muestran claramente un proceso que las empresas pueden seguir para generar el cambio. El pequeño consultor puede tomar estos y otros más como muestra y determinar uno propio. Finalmente el modelo solo es un camino que tendrá que recorrer, tanto el consultor, como la empresa. Lo verdaderamente importante es sensibilizar al empresario del cambio y de las adecuaciones que debe hacer para incrementar su labor competitiva y mejorar sus resultados.

Es por eso que la consultoría es una pieza clave para el desarrollo de las PyMES y una promotora importante del cambio. Más adelante se señala una herramienta necesaria para lograr el objetivo y afrontar este gran reto por parte de los consultores: *la Planeación Estratégica*. Al definir claramente el curso de una empresa, es más fácil eficientar los recursos, tanto en el aspecto económico y financiero, como en el de recursos humanos. Recordemos que la parte más importante de cualquier empresa es precisamente la gente con la que cuenta: su capital intelectual. *El Capital Intelectual<sup>10</sup> es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva*. Es la suma de experiencias, conocimientos, información, etc. que tiene el personal y que finalmente es la materia prima indispensable para el crecimiento empresarial. Así como puede una empresa tener bienes tales como herramientas, edificios, máquinas etc., debe contar con los activos intelectuales que le ayudan a generar riqueza. La información es otro activo que pocas veces es explotado por los empresarios, sobre todo cuando no tienen una guía de interpretación que normalmente proporcionan los consultores. Hay ocasiones que teniendo la información necesaria, la empresa no la usa para tomar decisiones. Otras ocasiones, aunque la tenga no sabe usarla, no la interpreta, no la analiza o no la entiende. Las grandes corporaciones han hecho uso de la información de manera tal que de ella obtienen tendencias, expectativas, escenarios, etc., que aprovechan en su favor para tomar las decisiones adecuadas y marcar los nuevos rumbos de la organización. Estamos en la era de la informática, si las empresas no entienden eso, es muy probable que su vida sea corta.

---

<sup>10</sup> Stewart, Thomas A. (1998). La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual, Argentina, 1ª ed. Granica, pág. 9.

Una tarea importante del consultor, es precisamente proveer de herramientas de análisis de la información al empresario. Señalarle tendencias, características ocultas, señales, mensajes, etc. Pero para ello hace falta que el mismo consultor esté perfectamente preparado para hacerlo, de lo contrario, no podrá orientar las acciones de la empresa. Por eso es importante que el consultor demuestre dicho conocimiento, a través de las características que debe poseer para tal fin. También debe estar preparado para “preparar o capacitar” al empresario en la interpretación y uso adecuados de la información. La capacitación para el directivo, en esta parte, es muy importante y el consultor debe tenerlo muy claro. Por eso, creo importante señalar una serie de características que debe tener como mínimo un consultor que asuma la responsabilidad de guiar el destino de una empresa.

### **Perfil del consultor actual (propuesta)**

Después de analizar el trabajo del consultor y de acuerdo a mi experiencia en el ramo, hago esta modesta propuesta de lo que a mi juicio y entendimiento debe cumplir un consultor para llamarse como tal y aportar sus conocimientos para resolver los problemas de una empresa, sin importar de qué especialidad se hable. Independientemente de su especialización, deberá cumplir con los siguientes:

#### **DIEZ PUNTOS PARA SER UN BUEN CONSULTOR**

1. **Alta capacidad de comunicación.** Para abrir la ventana de la comunicación franca y la confianza para hacerle saber a su cliente de las bondades y beneficios de su labor, logrando toda su atención y aceptación que será la principal herramienta con la cual podrá empezar a trabajar en sus objetivos.
2. **Poder de persuasión.** Para convencer al empresario de que su ayuda es importante y juntos trabajar en pro de la organización.
3. **Gran capacidad de liderazgo.** Para orientar las acciones de la empresa sin que ésta sienta la presión del consultor, sino su deseo de seguirlo.
4. **Muy alta moral y ética profesional.** Para manejar la información del cliente y diseñar las acciones específicas que la empresa requiera y no las que al consultor le convengan.
5. **Acostumbrado a retos fuertes.** Cada empresa será en sí misma un gran reto, ya que presentará una situación diferente y por lo tanto única.
6. **Alto nivel de especialización.** Debe ser experto en su campo, ya que ningún abogado podrá ser un excelente ingeniero industrial y viceversa, y por mucha experiencia que

tuviera en ese campo, jamás podrá superar al especialista. Además, lo todólogos no funcionan en las empresas.

7. **Amplia experiencia en su campo.** No basta con tener un título profesional, debe demostrar tener la experiencia práctica que se requiere para establecer planes de acción encaminados a resultados específicos.
8. **Bastante informado.** Contar con acervo de información suficiente para ayudar al directivo en su labor de toma de decisiones.
9. **Buen respaldo de un equipo de trabajo.** Contar con un equipo bien capacitado y decidido a afrontar con profesionalismo las inquietudes y necesidades de empresario.
10. **Tener tolerancia y flexibilidad.** Tener en cuenta que cada persona es diferente así como cada empresa, sobre todo para entender los problemas, requerimientos y necesidades concretas, pudiendo cambiar sus métodos o sistemas para adaptarlos a los de cada cliente.

Si bien es cierto que los puntos anteriores no descubren nada nuevo, sí representa una propuesta pensada y basada en la experiencia personal como consultor de las PyMES.

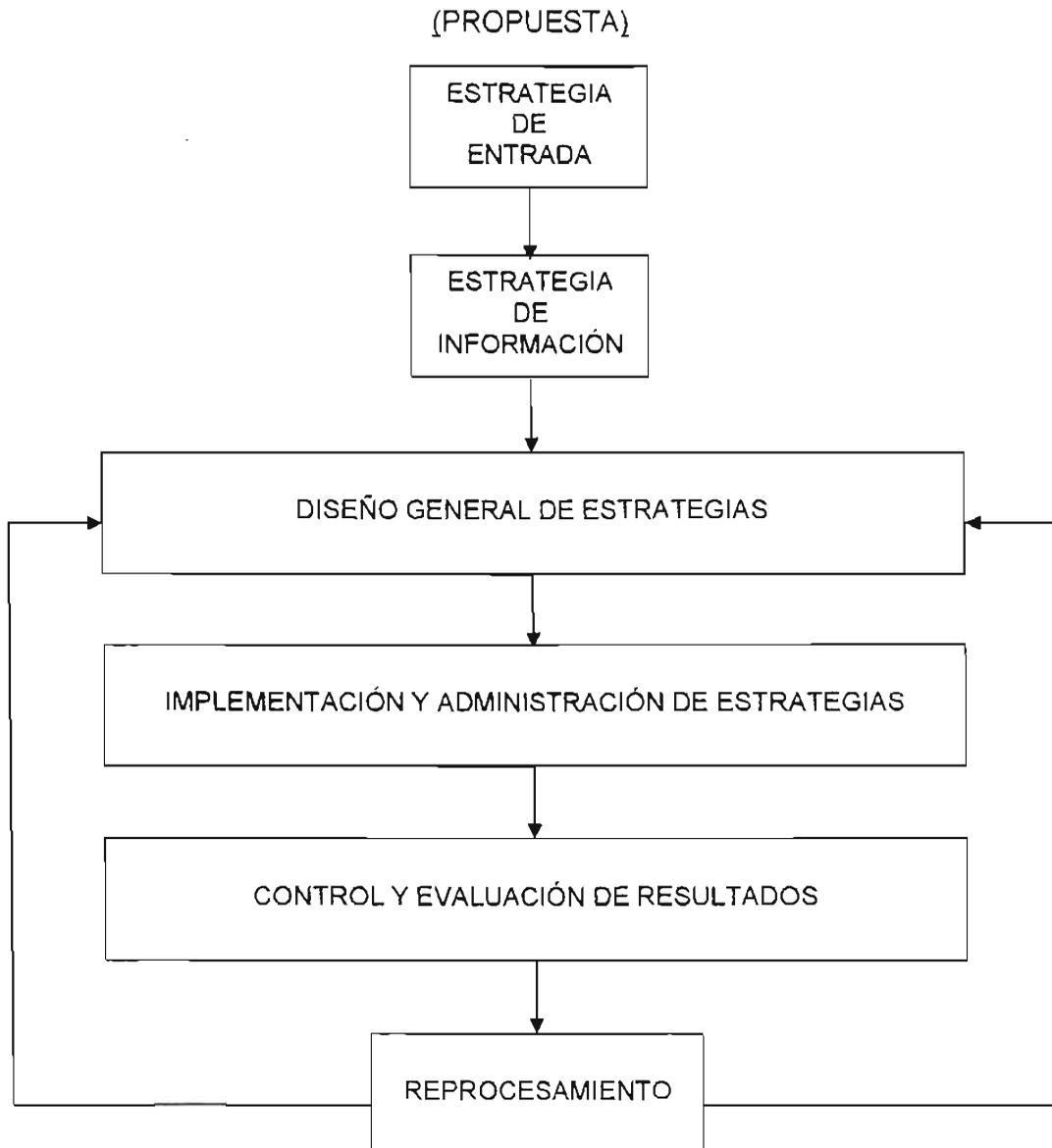
Existen muchas propuestas al respecto, como la expresada en la tabla T-1, o la descrita en la tabla T-2, pero finalmente, no hay mucha diferencia entre ellas, salvo por los términos utilizados o quizá por los enfoques de importancia que cada uno de ellos impone según su experiencia o criterio a cada una de las características descritas.

### **Modelo de consultoría para PyMES (propuesta)**

De igual manera que en el punto anterior, en este trabajo no se pretende descubrir el hilo negro, solo hago una sencilla propuesta, tomando en cuenta algunos modelos ya estructurados, agregando un poco de experiencia personal y enfoque sobre el trabajo del consultor en esta área. Tómese en cuenta, que dicha propuesta no está enfocada a una actividad específica y que lo mismo puede servir a una empresa industrial, comercial o de servicios.

La propuesta se centra en el diseño de estrategias necesarias para resolver problemas. El primer problema a resolver es la entrada a la empresa. En esta parte, el consultor debe desarrollar una estrategia para convencer al empresario de aceptar la ayuda del consultor, generando en él un deseo soportado en la necesidad de mantenerse, crecer o desarrollarse a nuevos mercados. De esta forma tenemos que los pasos propuestos son los siguientes:

## MODELO DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE CONSULTORÍA PyME



### ESTRATEGIA DE ENTRADA

**Obtener la aceptación del empresario a partir de la confianza al consultor.** El consultor deberá establecer un proceso óptimo de comunicación. Es decir, de acuerdo a un nivel suficiente de confianza generada por la imagen, la trayectoria, los resultados de otros clientes o bien la relación personal que exista con el empresario. El consultor podrá establecer el vínculo que le permitirá convencer al empresario de la necesidad de contar con sus servicios.

### ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN

**Manejo de la información relevante, con la propuesta de solución inmediata del problema más visible.** En este punto el consultor hace el análisis general de la empresa y determina cuál

es el problema principal y cuál el problema inmediato a resolver, de tal forma que al ver los resultados inmediatos el empresario, acceda a tomar las acciones correspondientes al resto de la empresa, pero con una actitud positiva y de respaldo y no de reto y escepticismo hacia el consultor. Inicia también un proceso de sensibilización de la gente de la empresa, empezando con los directivos y/o empresarios para lograr el cambio de actitudes y patrones de responsabilidad y conducta de todos.

### **DISEÑO GENERAL DE ESTRATEGIAS**

*Establecer entre el empresario y el consultor un puente para la selección de las estrategias y los planes a seguir para la operación de la empresa.* Una vez hecho el análisis de la empresa y atacado el problema inmediato, realizar el plan de trabajo general con las estrategias específicas a cada área y a cada problema, pero con la visión completa que lleve a la empresa a la solución de todos los problemas y estructure la base de su desarrollo.

### **IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ESTRATEGIAS**

*Iniciar y administrar el cambio.* Implementar cada una de las estrategias seleccionadas y administrar los recursos para su correcta aplicación. El cambio no es una estrategia, es una necesidad de acoplamiento a los nuevos tiempos, de acuerdo a los rumbos que debe tomar cada empresa, mismos que son marcados por las tendencias globales. Ese cambio hay que saberlo administrar, sobre todo porque no puede ser completo e inmediato, sino debe ser parte de un proceso sistemático y paulatino. Es por eso que el consultor juega un papel muy importante en la empresa pequeña. Es quien debe saber cómo interpretar la información del medio ambiente y transmitirla al empresario de manera simple para que éste pueda hacer uso de ella más fácilmente.

### **CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

*Establecer nuevos modelos de conducta empresarial.* Diseñar de acuerdo a los resultados, los modelos o paradigmas correspondientes a cada área, es decir, ya que el cambio comenzó a surtir efecto, hay que establecer los nuevos procedimientos de trabajo y los estándares de calidad requeridos, así como los parámetros para medir constantemente los resultados y crear la cultura de alto rendimiento personal y grupal.

### **REPROCESAMIENTO**

*Volver a empezar.* Como todo proceso, no puede parar una vez que comienza. Al llegar a este punto, debemos volver a empezar el proceso, primero para saber que tanto se avanzó y

segundo para reconsiderar las estrategias y aplicar las nuevas. Una vez que se tiene una cultura de alto rendimiento, el proceso camina solo. No es necesario sensibilizar de nuevo a la gente, simplemente se acostumbra a trabajar de esa forma. Esto es algo que el consultor debe dejar muy claro con su resultado. El principal logro no será en realidad el resultado numérico, sino el resultado estratégico, es decir, el cambio de actitudes que transforman un método en una actitud, así el cambio será permanente.

Desde luego que esta propuesta de modelo estratégico no pretende descubrir nada nuevo, es solo una forma de ver cómo el consultor, a través de un método muy sencillo, puede mejorar el trabajo de las PyMES, y llevarlas hasta donde su visión o imaginación alcance.

TABLA T-1

### CUALIDADES DE UN CONSULTOR

#### 1. Capacidad intelectual

- a. Capacidad para aprender rápida y fácilmente;
- b. Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos;
- c. Buen juicio;
- d. Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo;
- e. Capacidad de sintetizar y generalizar;
- f. Imaginación creativa; pensamiento original.

#### 2. Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas.

- a. Respeto a los demás; tolerancia;
- b. Capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas;
- c. Facilidad para establecer contactos;
- d. Capacidad para ganarse la confianza y el respeto;
- e. Cortesía y buenos modales.

#### 3. Capacidad para comunicar, persuadir y motivar

- a. Capacidad para escuchar;
- b. Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito;
- c. Capacidad para enseñar y formar a otras personas;
- d. Capacidad para persuadir y motivar.

#### 4. Madurez intelectual y emotiva

- a. Estabilidad de comportamiento y actitud;
- b. Independencia para llegar a conclusiones imparciales;

- c. Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres;
- d. Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva;
- e. Autocontrol en todas las situaciones;
- f. Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.

#### 5. Energía personal e iniciativa

- a. Grado adecuado de confianza en sí mismo;
- b. Ambición sana;
- c. Espíritu empresarial;
- d. Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción.

#### 6. Ética e integridad

- a. Deseo sincero de ayudar a los demás;
- b. Gran honestidad;
- c. Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia;
- d. Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.

#### 7. Salud física y mental

- a. Capacidad para soportar las condiciones de trabajo y de vida de los consultores de empresas.

Fuente: Kubr Milan, O. I. T., (1995). La consultoría de empresas, una guía para la profesión, México, 3ª ed. Limusa. pág. 758.

TABLA T-2

LOS PRINCIPALES ASPECTOS QUE UNA EMPRESA DEBE TOMAR EN CUENTA PARA SU PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE UN CONSULTOR SON:

1. ser especialista en un tema/área y conocedor de la interrelación con otros temas/áreas.
2. tener suficiente experiencia laboral.
3. entender el liderazgo y trabajo en equipo.
4. tener la capacidad de escuchar y dialogar.
5. tener la capacidad de controlar juntas de trabajo.
6. tener carácter firme y ser confiable.
7. tener sentido de la realidad. Capacidad de ubicar el contexto de las situaciones.
8. ser imparcial en sus comentarios y observaciones.
9. ser responsable durante todo el proceso de consultoría: antes, durante y después de la contratación.
10. ser un buen administrador de planes, de proyectos, de recursos, de actividades, de prioridades, de agendas y sobre todo, de compromisos.

Fuente: Alvarez, Martin G. (2002). La Consultoría ¿Un bien necesario para mi empresa? México, 1ª. ed. Panorama, pág. 62.

## La consultoría y la empresa

La consultoría es necesaria para el sano crecimiento de las empresas. Pero por diversos problemas no ha sido posible generar la suficiente confianza en el trabajo del consultor. En la mayoría de las PyMES, no se cree en ellos, aunque hay que reconocer que muchos lo han ganado a pulso. La falta de confianza por un lado y de liquidez o recursos financieros por el otro, han separado al consultor de la empresa. De esta forma aunque exista la conciencia de recurrir a un asesor que sepa más para orientar las acciones, se duda por suponer que será dinero tirado a la basura.

Realmente podemos ver que el trabajo de consultoría es solicitado generalmente por las grandes corporaciones que recurren a los prestigiados despachos de consultoría nacional o internacional. Si hablamos de empresas transnacionales o multinacionales, normalmente acuden a los despachos de su país de origen. En algunos casos también contratan a las empresas locales de alto renombre en el mercado de la consultoría.

Se habla mucho de qué tienen que hacer las PyMES para contratar los servicios de un consultor y la verdad es que no es fácil, sobre todo cuando es la primera vez. Así que para facilitar el proceso de decisión en dicha contratación, sugiero los siguientes pasos<sup>11</sup>:

1. *El consultor debe ser alguien que ofrezca confianza y seguridad.* Para darse cuenta de ello, deberá solicitar información comprobable de los últimos proyectos realizados, así como los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos.
2. *Verificar la autenticidad y desempeño del mismo.* Se hace una investigación de los antecedentes del despacho con algunos clientes que puedan dar referencias, además de verificar el nivel de ética y valores que rigen el trabajo del consultor y de la relación de los líderes del proyecto con los directivos, gerentes y personal de la empresa.
3. *Demostrar un amplio conocimiento del tema/área y de la interrelación con otros temas/áreas.* El consultor debe comprobar que realmente conoce los temas a desarrollar o corregir así como de la experiencia laboral, de tal forma que el empresario quede plenamente convencido de la ayuda que le brindará en la solución de sus problemas.
4. *Entender el liderazgo y trabajo en equipo.* Como asesor deberá definir las responsabilidades, jerarquías, actividades y objetivos tanto de su personal como del cliente para desarrollar un ambiente sano dentro de la relación consultor-cliente.

5. Posteriormente, se debe dejar perfectamente claro el trabajo a desarrollar, con las responsabilidades, obligaciones y derechos de ambas partes y finalmente, firmar un contrato adecuado para todos. El contrato debe especificar con claridad todos los puntos del acuerdo y la forma de pago que puede ser por hora, por iguala o por proyecto. Esto dependerá del trabajo a realizar o bien de lo estipulado por ambos.

Una cosa debe quedar clara; el consultor no es eterno. También encontramos algunos consultores que desean perpetuarse en la empresa inventando sistemas, formas, problemas, etc. con el objetivo de seguir cobrando sus honorarios. Esta falta de profesionalismo es justamente una de las causas de la pérdida de confianza en esta noble profesión.

Por otro lado, la relación y el nivel de confianza deben ser sumamente altos entre el consultor y el empresario. Generalmente los consultores se convierten en la sombra del empresario, ya que pueden recurrir a ellos en el momento que se requiera. Sobre todo cuando se contrata por iguala mensual, el consultor se convierte, podríamos decirlo, en la "Dama de compañía" del empresario. No tiene horario para la consulta y casi se vuelve parte integral de la empresa. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado de no caer en el exceso, es decir, aquella relación que se vuelve incluso un poco enfermiza, en donde el empresario consulta con su asesor hasta para ir al baño. En estos casos se llega a caer en el exceso de juntas, en donde para todo se hace una junta. Es muy común que en estas reuniones se pierda el objetivo de la reunión y se termina hablando de todo menos de lo importante.

Otro de los aspectos relevantes a considerar en esta relación, es que el consultor jamás puede ser Juez y Parte. En otras palabras, se debe concretar en analizar la situación y proponer alternativas de solución, pero nunca deberá ser él parte de la operación para la solución, ya que se pueden presentar conflictos de intereses muy fuertes, porque si la solución falla y fue el consultor quien la propuso y la puso en práctica, seguramente esconderá la verdadera razón del fracaso y por lo tanto en lugar de ayudar a la empresa la perjudicará.

De igual manera, tampoco un consultor puede garantizar los resultados, ya que no depende de él la puesta en marcha de las acciones correctivas, sin embargo puede garantizar su intervención para cuidar que la implementación sea la adecuada cuidando siempre los recursos del empresario. En una ocasión escuché decir en una conferencia a Mario Borquinho: *"que a los*

---

<sup>11</sup> Para determinar estos pasos, se extrajo gran parte de las ideas vertidas en el libro: Álvarez, Martín G. (2002). La Consultoría

*consultores se les paga para decir lo que se debe hacer, no por hacerlo*" y creo que tiene razón, ya que de lo contrario no habría consultores, sino empresarios muy ricos ya que siempre sabrían qué hacer y cómo.

## **Tipos de empresa**

De acuerdo a los tres sectores básicos de la economía<sup>12</sup>, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicios. Dentro de las industriales podemos encontrar todas aquellas que se dedican a la transformación, las agropecuarias, productos del campo, manufacturados, de la industria extractiva, o cualquier otra que requiera de transformar materias primas en productos terminados.

El sector comercial se refiere únicamente a la compra-venta de productos en general. Habla de la comercialización de productos, es decir, no interviene ningún proceso industrial o maquinaria para transformar materias primas en productos terminados, sino que sólo se compra y se vende. Ya sea en el mercado nacional o en el extranjero.

El de servicios se refiere a productos intangibles, aquellos que no se ven ni se tocan pero que existen, como el caso de los seguros de vida, los viajes, los servicios profesionales de médicos, abogados, consultores, contadores, etc.

Dentro de todas ellas, encontramos personas físicas y personas morales. Las personas físicas son todas las personas que trabajan por su cuenta y tienen una actividad empresarial. Las personas morales son las empresas que se constituyen ante notario público y cubren todos los requisitos para ello, además tienen una denominación social.

Ambos pueden tener nombre comercial, pero sólo las personas físicas ostentan su nombre oficial. Las personas morales o empresas constituidas utilizan otro nombre diferente del de los propietarios. En el caso de las personas morales, primero deberán estar constituidas ante notario y posteriormente registradas ante la S.H.C.P. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público). Las personas físicas no tienen obligación de constituirse ante Notario Público, pero si deberán estar registradas ante la S.H.C.P.

---

<sup>12</sup> ¿Un bien necesario para mi empresa? México, 1ª. ed. Panorama, págs. 55-63.

<sup>12</sup> De acuerdo al criterio de la Secretaría de Economía, existen tres sectores básicos de la Economía: Industrial, Comercial y de Servicios, para mayor información véase la siguiente página: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1>

Generalmente las micro empresas y algunas pequeñas, son personas físicas con actividad empresarial. Además normalmente son éstas las que sostienen a cualquier país, aunque también son las menos favorecidas por los planes de apoyo gubernamental, pero sobre todo de las instituciones de crédito que las desprecian por los bajos volúmenes individuales que manejan.

De acuerdo a la Secretaría de Economía, la participación por sector y tamaño de empresa es la siguiente:

<b>Composición por tamaño y sector (participación porcentual)</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>			<b>Total</b>
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios*</b>	
				<b>2,844,308</b>
<b>Micro</b>	94.4	94.9	97.4	95.7
<b>Pequeña</b>	3.7	4.0	1.6	3.1
<b>Mediana</b>	1.7	0.9	0.5	0.9
<b>Grande</b>	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Servicios Privados No Financieros

Fuente: Censo Económico 1999

### **Criterios de definición de empresas por su tipo y tamaño**

Como ya vimos, existe una clasificación de las empresas según su tamaño. En este caso hay dos formas de clasificarlas. La primera la establece la Secretaría de Economía y es por el número de trabajadores. La segunda la establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por el monto total de facturación anual.

De acuerdo al criterio de la Secretaría de Economía, las empresas se clasifican en micros, pequeñas, medianas y grandes por el número de trabajadores y sector al que pertenecen de la siguiente forma:

<b>SECTOR / TAMAÑO</b>	<b>CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b>		
	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO EMPRESA</b>	0 - 10	0 - 10	0 - 10
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	11 - 50	11 - 30	11 - 50
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	51 - 250	31 - 100	51 - 100
<b>GRAN EMPRESA</b>	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Secretaría de Economía. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los presentes criterios de estratificación de empresas.

## CAPÍTULO II EL CAMBIO Y LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL

### Globalización

Se puede hablar mucho y nada al respecto. Globalización, es una palabra más de la cuál se ha abusado recientemente y que en ocasiones se carece de su significado.

*“...Un término difícil de definir pero que, en cualquier caso, está determinado por dos variables: Una se refiere a la globalización de carácter financiero que ha tenido lugar en el mundo al calor de dos fenómenos: los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales.*

*El Banco de Pagos Internacional, ha estimado que las transacciones mundiales de dinero (en los distintos mercados de divisas) ascienden a alrededor de 1,9 billones de dólares (cuatro veces el PIB español). Estos flujos de capitales han enriquecido y arruinado a muchos países, ya que la solvencia de sus divisas está en función de la entrada y salida de capitales. Y eso explica, en parte, crisis financieras como las de México, Rusia, o el sudeste asiático. De ahí que los movimientos contra la globalización hayan reivindicado el establecimiento de la llamada Tasa Tobin, que no es otra cosa que la creación de un impuesto que grave los movimientos de capitales.*

*La otra globalización, se trata de las transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial. En este caso, son los países pobres y los mayores productores de materias primas (que en muchos casos coinciden) los que reclaman apertura de fronteras, ya que tanto en Estados Unidos como en la UE existe un fuerte proteccionismo. Muchas ONG de las que se manifiestan contra la globalización quieren desarrollar el comercio, pero no los capitales...”<sup>13</sup>*

Según la enciclopedia Encarta:

*“Globalización, concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales”.*<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Sánchez, Carlos <http://www.el-mundo.es/especiales/2001/07/sociedad/globalizacion/globalizacion.html>.

<sup>14</sup> © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

*"...La globalización económica, en lugar de brindar beneficios para todos, ha traído al planeta al borde de la catástrofe ambiental, en medio de una agitación social sin precedentes, con la economía de la mayoría de los países en escombros, y un aumento de la pobreza, el hambre, la carencia de tierras, la migración y la dislocación social. Hoy día puede afirmarse que el experimento es un fracaso..."*<sup>15</sup>

Los economistas la entienden como un proceso económico y financiero que se da y que lleva a la interacción de los parámetros económicos, que entrelazados producen casi los mismos efectos en un lugar que en otro. El movimiento de los capitales que inciden en los medios de producción por un lado y el sistema financiero por el otro. Esto no es otra cosa que la inversión extranjera, que cuando llega a los medios de producción se le conoce como inversión directa y cuando llega al sistema financiero se le llama capital golondrino, que a decir verdad, es el que más daña a una economía. El capital golondrino es el que se invierte en el sector financiero, es decir, en los bancos a través de los diferentes instrumentos de inversión que promueven dichas instituciones. La inversión directa ayuda a la creación de empresas, generando fuentes de empleo y constituyendo un verdadero ente generador de riqueza, entendiéndose por esto, a la capacidad de crear fuentes de empleo, impuestos, etc., que ayudan al desarrollo de un país.

Los mercadólogos la entienden como un intercambio comercial en el que se mueven productos y que representa oportunidades de ingresar a nuevos mercados. En esa interacción podemos encontrar relaciones entre particulares (miembros del sector privado) o entre particulares y gobiernos (sector privado y sector público). También encontramos alianzas empresariales que van desde un acuerdo comercial (de compraventa o distribución) entre empresas hasta la fusión internacional mejor conocida como Join Venture.

Hay quienes la entienden simplemente como el rompimiento de las barreras al comercio internacional. Como la forma de hacer un gran bloque comercial, en el cual interactúan los países sin fronteras, con la posibilidad de vender sus productos en cualquier parte del planeta sin problema alguno.

Finalmente, yo la entiendo de una manera más sencilla: *"la Globalización es la internacionalización de las empresas"*. Al definirla de esta manera, podemos comprender la

---

<sup>15</sup> Pasaje de la Declaración de Siena, preparada por la Junta Directiva del Foro Internacional sobre la Globalización (FIG) y firmada por más de 40 organizaciones de 20 países. <http://www.twinside.org.sg/title/siena-cn.htm>.

conexión entre los países, que finalmente es en donde repercutirán todos los efectos de la concatenación.

Pero, ¿para qué nos interesa saber todo esto? ¿En qué afecta a las micro, pequeñas y medianas empresas? Sin duda son preguntas que la gente se hace y que quizá les resulte difícil de encontrar respuesta.

Obviamente la respuesta no es fácil. Tratar de explicar cómo los problemas de un país afectan a otro sin estar juntos geográficamente, es sin duda una tarea muy difícil que sólo los expertos pueden hacer. Sin embargo y con el propósito de hacerlo más sencillo, trataré de explicarlo.

Al entender que la globalización es la internacionalización de las empresas, entonces sabemos que la competencia está presente aún sin salir de nuestro país, ya que por una parte, si nosotros no salimos a competir en el mercado externo, sí hay empresas que están entrando a México y que por supuesto intentan acaparar una parte del mercado que nosotros atendemos. Esto significa que podremos perder una parte importante de nuestros clientes. Si perdemos clientes vendemos menos. Si vendemos menos ganamos menos. Si ganamos menos no podemos reinvertir ni contratar más gente. Si no reinvertimos y vendemos más, no podremos crecer. Si no podemos crecer y nuestras ventas cada vez van más hacia abajo, entonces existe el riesgo de cerrar. Luego entonces la competencia está presente aunque nosotros no lo queramos.

Por esto ¿debemos pensar que la globalización es mala para nosotros? De ninguna manera. Representa un reto importante para superar los problemas y eficientar los procesos de nuestras empresas. Significa utilizar herramientas de negocios que existen y que pueden ayudarnos a mejorar. La creatividad será pieza importante en la reconversión de las organizaciones mexicanas. La globalización representa una excelente oportunidad de hacernos eficientes y eficaces al tener que pelear por lo que nos pertenece, por la parte de mercado que nos corresponde. Significa aprender a ser mejores. Representa la oportunidad de demostrar de lo que somos capaces por defender lo nuestro.

Y una vez defendido lo nuestro, por qué no, salir a conquistar nuevos mercados. Crecer en el ámbito internacional. Sólo quien se atreve a pensar en grande, llega a ser grande. Ya lo dijo Walt Disney: si eres capaz de soñar algo, eres capaz de lograrlo.

El mercado internacional constituye una gran oportunidad y un gran reto para los empresarios mexicanos, sobre todo hacia el sur. La compatibilidad cultural y de idioma, permite agrandar las posibilidades de crecimiento hacia ese mercado. Recordemos que México es cabecera latinoamericana y como tal, el hermano mayor de todos ellos. Sin embargo, a pesar de esa gran oportunidad, todavía volteamos a Estados Unidos y Europa cuando queremos exportar, sabiendo que para ellos realmente no significamos nada, ya que los volúmenes, requerimientos de calidad y otras cosas son muy altos, dejándonos prácticamente sin posibilidades. En cambio hacia Centro y Sudamérica, las posibilidades son bastante altas, sin contar el gran aprecio del que gozamos en esta zona del continente, que sabiéndolo aprovechar, nos dejaría muchos beneficios.

### **Alta competitividad**

¿Qué significa la competitividad para una empresa? Seguramente podremos hablar mucho al respecto, sin embargo lo más importante es que cada una de las empresas existentes sin importar su tamaño, entienda este concepto y lo aplique de manera directa. El significado no siempre será el mismo para cada empresa, ya que dependerá de su visión, objetivos, posición, recursos, pero sobre todo actitud.

Creo que lo interesante para cada empresario será determinar cómo ser altamente competitivo. Alcanzar los más altos estándares de productividad y calidad, por supuesto que podrán ser medidas directamente por el mercado, es decir, sus clientes, en el nivel de satisfacción que sus productos ocasionen en ellos. Finalmente cualquier actividad que se lleve a cabo dentro de cualquier empresa deberá estar orientada a la satisfacción total del cliente. Si éste lo manifiesta, repercutirá en la repetición de sus compras y por supuesto en la recomendación hacia terceros.

*“La maniobra no ha de encorsetarse, el despliegue no ha de repetirse.  
Acóplate al enemigo, así alcanzarás la gloria”*

*Sun Tzu*

¿Para qué alcanzar un alto nivel de competitividad? Primero, para lograr una permanencia en el mercado, después para crecer y por último para expandirse al extranjero. Las empresas multinacionales y transnacionales, han empezado por tener una visión amplia a muy largo plazo de lo que desean lograr, acompañada por supuesto de una fuerte decisión de hacerlo. Quizá lo anterior se ilustre con una anécdota personal que tuve con un alumno cuando al estar dando un curso de ventas éste se me acercó y me preguntó: *“Profesor, lo que más me importa saber es cómo puedo llegar a ser el mejor vendedor del mundo”*. La pregunta me dejó reflexionando un poco y después de pensar detenidamente, contesté lo siguiente: *“lamentablemente, no tengo*

*una receta que te pueda ofrecer para que logres tu objetivo, pero a mi juicio existen sólo dos condiciones que debes cumplir". Extrañado me dijo: "¿sólo dos?", "sí", le contesté y preguntó de nuevo "¿cuales son?", "la primera y muy importante es **querer ser**, es decir, tener la firme intención de lograrlo y la segunda no menos importante **empezar a actuar**". Después de algún tiempo volví a encontrarme a este alumno y me dijo que había tardado mucho tiempo en asimilar mi respuesta que en un principio había considerado como una broma. "Me costó mucho trabajo entender la profundidad de su respuesta, pero al fin entendí que querer ser significaba mi pasión por lograr algo que yo quería y el empezar a actuar significaba hacer lo que tuviera que hacer para llegar. Así, si debía estudiar tenía que estudiar, si debía viajar tendría que hacerlo, etc."*

El ejemplo anterior puede mostrar que en el ámbito de aplicación es muy importante el querer ser y empezar a actuar, porque si hay un empresario que diga quiero ser altamente competitivo, deberá empezar a ejercer las acciones correspondientes para lograrlo. No estoy diciendo de ninguna manera que sea fácil, lo que en realidad trato de decir, es que si dentro de las acciones para ser altamente competitivo está la capacitación, la reinversión, el hacer una alianza estratégica, el implementar una nueva estrategia de negocios o cualquier otra cosa que deba realizar como cambiar, la llevará a cabo con una buena planeación y una adecuada asignación de recursos.

Seguramente lo primero que deberá hacer es reinventar su empresa. Ejercer una muy alta conciencia y razón de ser de su negocio para asimilar con humildad que hay otros que saben más que nosotros y de los cuales podemos aprender, esto nos permite iniciar una carrera de autoaprendizaje que nos lleva primero a conocer nuevas formas de hacer las cosas para después adaptarlas a nuestra empresa de acuerdo a nuestros objetivos y recursos. Reinventarse significa también renovarse, asimilar y entender que lo único realmente **permanente** en este mundo es el **cambio** y que si no estamos dispuestos a cambiar no podremos llegar a ninguna parte.

Es por eso que lograr una alta competitividad significa poner al producto en un nivel de satisfacción total para los clientes, de tal forma que lo prefieran sobre los competidores. No es el caso de escribir aquí una receta de cocina que permita lograr estos estándares ya que cada empresa y producto son diferentes y por lo tanto susceptibles de diversas estrategias. Pero lo que si podemos hacer es mencionar de manera genérica qué aspectos se deben de considerar

para alcanzar el nivel de competitividad requerida. A continuación se enlistan algunos de esos elementos:

- *Planeación estratégica.* Determinar con claridad qué es lo que se quiere lograr en el futuro tomando en cuenta el corto, mediano y largo plazo y estableciendo oportunamente los objetivos, cuidando de que estos cumplan con los requisitos de flexibilidad, medición, posibilidad, etc.
- *Análisis del mercado.* Saber perfectamente quién es la competencia, qué hace, qué piensa, cómo trabaja, dónde están sus puntos débiles, cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son las principales oportunidades que el mercado presenta.
- *Análisis del producto.* Conocer muy bien lo que vende y cómo lo vende, cuál es el nivel de aceptación que tiene, si satisface plenamente las necesidades del cliente, si presenta los beneficios que dice que tiene, y si el cliente esta en posibilidades de seguirlo comprando por convencimiento.
- *Actividades mercadológicas.* Qué actividades lleva a cabo para difundir y dar a conocer las bondades y ventajas de su producto, qué estímulos ofrece y con qué período. Si tiene una buena estrategia de promoción etc.
- *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).* Conocer con profundidad la empresa y su entorno interno, así como las variables externas, condiciones económicas, políticas, sociales, etc. que la rodean para prevenir los cambios y las tendencias, de tal forma que siempre esté preparado para lo que viene.
- *Análisis de costos.* Reducir al máximo los gastos innecesarios, los tiempos y en general cuidar los recursos totales, sin caer en extremos.
- *Capacitación.* Desarrollar planes de capacitación para la gente, que le permita saber con exactitud qué y cómo hacer su trabajo, incluyendo todos los niveles directivos.
- *Definir su negocio.* Definir claramente en qué negocio está la empresa, es decir, para tener un mejor impacto de su producto, debe definir muy bien a qué mercado se enfocarán. Por ejemplo, Xerox está en el negocio del proceso de la documentación y no en el de las fotocopadoras; IBM está en el negocio del procesamiento de la información y no en la venta de computadoras.

Si bien es cierto que no son todas las variables de análisis, sí son de las más importantes y definitivas para alcanzar un alto nivel de competitividad.

## México y los nuevos mercados

Analizando nuestro país, yo me pregunto ¿Qué oportunidades puede ofrecer este país para un empresario? La pregunta debe ser muy complicada de contestar, porque con amplio territorio con grandes litorales y sus riquezas marinas, bosques de todos tipos, todos los climas, desiertos, grandes yacimientos de petróleo y minerales, inmensas extensiones de tierras cultivables, con una población alta y gente muy cálida, no sé que puede ofrecer.

Seguramente la respuesta está en Japón, Singapur o algún otro país con extensiones territoriales bastante más pequeñas, sin recursos naturales, pero con valor del PIB, mucho más grande proporcionalmente, que el de México. ¿Qué ha influido para que pequeños países asiáticos estén en clara ventaja sobre nosotros, aún y cuando no poseen las mismas riquezas? ¿Acaso debemos suponer que ha sido su cultura o sus ganas de salir adelante contra sus impedimentos naturales? Esto me hace recordar una situación de vergüenza que vive México cada vez que hay competencias deportivas internacionales, en las cuales la participación de los atletas mexicanos es intrascendente, salvo por algunos que llegan a distinguir como el caso de Ana Guevara. Si volteamos al Fútbol, la frase célebre es: *"hicimos nuestro mejor esfuerzo y jugamos como nunca"* y el pueblo completa la frase: *"pero perdieron como siempre"*. Tal vez nosotros no vemos esas oportunidades, pero muchos extranjeros que han llegado sí las ven. Porque tienen visión de largo alcance y miran los problemas como oportunidades y convierten las debilidades en fortalezas.

***"El hombre inteligente no es el que tiene muchas ideas, sino el que sabe sacar provecho de las pocas que tiene."***

**Anónimo**

Ojalá en el mundo empresarial se pueda cambiar esta actitud de derrotismo, que según algunos expertos en la materia, atribuyen al largo tiempo que estuvimos bajo el yugo extranjero. No se puede seguir arrastrando esas absurdas justificaciones. Debemos cambiar y observar qué es lo que el mundo ofrece como alternativas de negocio. Primero observar las propias, toda esa gama de posibilidades que tenemos a la mano y que no nos cuestan más. Existe un gran campo de acción por ejemplo en la *propiedad intelectual*. Por una parte no hay expertos en el tema y por la otra no se desarrollan programas que ayuden a la investigación en ese campo. Tenemos una gran cantidad de científicos inventores que no encuentran apoyo en los programas de gobierno, pero lamentablemente tampoco en el sector privado. En otros países como Estados Unidos, se agrupan empresas de varios tamaños y diseñan proyectos de inversión científica que ayude a desarrollar tanto tecnología de aplicación en procesos, como

desarrollo de nuevos productos. En México a lo más que llegamos es a organizar eventos como el "Premio Nacional de Creatividad" que promueve la S.E.P. a través de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, que agrupa a todos los Institutos Tecnológicos del país y que por cierto se hace con relativa difusión, no tiene el impacto final requerido, es decir, todos esos proyectos, que en algunos casos son verdaderas maravillas, quedan en el aire, nadie les hace caso. Otro evento que se promueve tanto por parte de la U.N.A.M. como del I.P.N, es la "Feria de Emprendedores", que por supuesto tampoco llega a tener un impacto importante. No podemos negar que quizá haya algún proyecto que florezca, pero para la cantidad que se presentan, tampoco es importante.

Otro campo poco explotado es el de las telecomunicaciones. La investigación en este campo en realidad está virgen. Se puede desarrollar tecnología de punta y venderse a muy buen precio hacia Latinoamérica. Para ello no es necesario que lo hagan sólo las grandes corporaciones. También es posible hacerlo por parte de las pequeñas empresas, con un poco de visión y creatividad, podrían formarse uniones de desarrollo tecnológico que proporcionen información a ese grupo de empresas, para que a su vez, cada una de ellas genere particularmente una parte de dicha tecnología, complementándose después en una asociación comercial o de capital —en un formato de alianzas estratégicas— para sacar al mercado sus productos.

Actualmente la India está desarrollando sistemas para el manejo de la información o sea programas informáticos ¿y México? En este campo, para variar, tampoco hay nada al respecto. No es posible que existiendo tantos campos de acción, no tengamos una línea de especialización como país que nos distinga de los demás. Existen muchos negocios que requieren de programas de trabajo específicos, que si bien es cierto los programas de las grandes multinacionales resuelven en parte, también es cierto que las necesidades de trabajo de aquí son específicas y se requiere de desarrollos ad-hoc, sin embargo no hay y lo poco que llega a surgir se vende a precio de oro. Seguramente por los altos costos en la energía eléctrica, mano de obra, impuestos, etc.

Otra oportunidad desperdiciada es la agro-tecnología. Tenemos abandonado al campo. Los programas de apoyo son poco difundidos o cargados a ciertos sectores y en muchos casos manejados bajo la corrupción, que destina los recursos a empresas fantasmas o alguna otra que en realidad no es productiva. Algo que creo firmemente desde hace mucho tiempo, es que si a México se le invirtiera de manera sensata y adecuada en el sector de la agricultura, podríamos convertirnos en una gran potencia económica. En este sector hay una gran

oportunidad de desarrollar tecnología de siembra, de riego, de industrialización de productos del campo como el caso del nopal y otros que se tiran o se desaprovechan, de fertilizantes y otros que escapan a mi memoria de momento.

Con respecto a los productos del mar, con grandes extensiones de litorales no somos nada competitivos en la pesca o la industrialización de los productos de origen marino. Ésta sin duda es otra gran oportunidad que existe para los empresarios mexicanos, que insisto, no es necesario que tengan grandes capitales cuando pueden manejarse uniones empresariales o alguna otra forma de agrupación. Ya lo dice la frase célebre anterior, que inteligente no es el que tiene muchas ideas, sino el que concreta las pocas que tiene.

Los servicios presentan otra gran área de oportunidad, como el caso del sector turístico, en donde sólo los grandes empresarios se animan a invertir. Afortunadamente ya hay algunas formas de asociación de pequeñas comunidades que manejan el turismo ecológico o de aventura, siendo ellos los prestadores de los servicios y los administradores. Esta es una pequeña muestra de que se puede, aunque de momento es poco, pero substancioso.

### **Las empresas mexicanas rumbo al nuevo siglo**

El cambio ha empezado; lo ha marcado la transición del nuevo siglo y milenio. Es claro el mensaje: **cambio**. El movimiento continúa. Por lo tanto, se requiere que inicie la sinergia Consultor-Empresario, que comience a caminar. Gracias a la experiencia y sabiduría del consultor, el empresario empezará a dar sus primeros pasos. Es como un niño cuando empieza a caminar, debemos cuidar sólo que al caer no se lastime, pero debemos dejar que aprenda. Solo el conocimiento que se aplica produce resultados.

***“Sabio no es el que sabe mucho, sino el que sabe cómo aplicar lo que ya sabe, el otro es erudito”***

***Autor desconocido.***

Gracias a la intervención oportuna de un consultor, puede revertirse el dicho popular y muy sabio de *“echando a perder se aprende”*, que a decir verdad, está más que utilizado y aprendido por muchas empresas de todos los tamaños.

La empresa estará lista cuando tenga el camino claro y la ruta trazada. El establecimiento de objetivos precisos y estrategias, ayudará a lograr dichas metas. Pero aquí surge una pregunta:

¿en qué momento se puede dar cuenta de que está lista? Cuando haya cubierto como mínimo los siguientes requisitos:

- **Visión.** A dónde quiere llegar y en qué tiempo. Cuando proyecte sus resultados esperados a largo plazo de manera concreta, podrá establecer sus objetivos parciales desde el punto de partida hasta el punto de llegada.
- **Misión.** Cuando deje claro su compromiso social, es decir, cuando se comprometa a ofrecer un beneficio a sus clientes y trabajadores, habrá entendido su razón de ser y estar.
- **Objetivos.** Cuando sepa lo que quiere a corto, mediano y largo plazo, estableciendo, por supuesto, prioridades.
- **Estrategias.** Cuando sepa cómo llegar a sus objetivos; prevea la forma y diseñe sus estrategias.
- **Acción.** Cuando se decida a actuar. Cuando logre hacer que las cosas pasen; cuando inicie la caminata. Recordemos que el movimiento se demuestra andando.
- **Resultados.** Cuando sea capaz de proyectar los resultados específicos que desea y tenga las herramientas necesarias para medirlos.
- **Recursos.** Cuando sepa cómo hacer más eficientes sus recursos para sacarles el mayor provecho y si no los tiene, que sea capaz de obtenerlos de alguna manera, relativamente fácil y económica.

Lo demás será pura ganancia. Cuando de manera mínima puedan cubrir estos requisitos, sabremos que las empresas están listas para enfrentar su mayor reto: ***el cambio.***

## CAPÍTULO III DISEÑO DE ESTRATEGIAS

### Conceptos

"...La palabra estrategia viene del griego "*strategos*" que significa "*planificar*" la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos..."<sup>16</sup>

"...Estrategia, arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias naciones para lograr los objetivos de ésta o bien de una alianza de países en tiempos de paz o de guerra. Dícese también del arte del mando militar durante el combate. La táctica, por otra parte, es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Los objetivos y el poder nacional son los elementos esenciales de la estrategia nacional. Una vez que los objetivos han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta la nación deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que dispone el poder nacional. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción, que utilizan dichos elementos en distintas combinaciones, para desarrollar la mejor estrategia nacional posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia. Por esta razón deberían plantearse opciones que proporcionarían alternativas en caso de posibles contingencias.

Una estrategia únicamente militar ya no es factible para una nación, pues ha dejado de existir una línea clara de demarcación entre los asuntos políticos, económicos y militares. Sobre esta base, el desarrollo de una estrategia militar incluye factores políticos y económicos, aunque, por el contrario, la estrategia política debe asentarse con firmeza y de una forma sólida sobre realidades de poder militar y económico..."<sup>17</sup>

La razón de transcribir algunas de las definiciones que existen al respecto, es para ver que en realidad la estrategia no tiene que ver con la empresa o con otras cosas, sin embargo al hacer

---

<sup>16</sup> Diccionario pequeño Larousse Ilustrado, Editorial Larousse, México 1990.

<sup>17</sup> © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

una analogía, estos conceptos definen muy bien la forma de cómo las empresas pueden alcanzar sus objetivos, ya que de manera simple y sencilla, la estrategia es "la forma de hacer algo", es el "cómo" de las cosas.

## **Cómo formar una estructura competitiva de negocios**

En verdad no existe, que yo sepa, una fórmula mágica o una receta de cocina que nos diga con exactitud cómo formar una estructura funcional de negocios que nos permita competir mejor en un mercado, pero lo que sí es cierto, es que tenemos algunos requisitos que se deben cumplir para ser eficientes.

### **1º Tener una organización plana.**

La primera condición es tener una organización lo más plana posible, eliminar los tramos largos de control de las estructuras organizacionales demasiado verticales. Cuando el tramo de control (o mando) es alto, perdura la ineficiencia marcada por la falta de comunicación oportuna en los diferentes niveles jerárquicos. Al analizar a través del tiempo que llevo como consultor los problemas que viven las empresas, sin importar su tamaño, el factor predominante es la falta de comunicación efectiva. (Ver Fig. E-1)

Al no haber una retroalimentación adecuada entre los diferentes niveles de mando, se pierde el control y se desconocen las necesidades de la gente y cuando no se satisfacen esas necesidades, se crea desconcierto y descontento, ocasionando una muy baja productividad en la empresa, sobre todo con la tristemente frase célebre: *"ellos hacen como que trabajan y yo hago como que les pago"*. En algún momento se debe romper el círculo vicioso y es precisamente así.

Al hacer una organización más horizontal, se genera más acercamiento de la gente y los "jefes" se convierten en "líderes". Se tiene más acceso al responsable del área sin el miedo a ser rechazado o ignorado. Se provoca más el trabajo en equipo con un alto espíritu de desempeño. Se entienden y se viven mejor los valores de la organización.

Se involucra mejor a la gente en la operación. Al involucrar a la gente en el negocio, lo sienten como propio y qué mejor trabajar *"por mi negocio"* que *"por el ajeno"*. Ese sentimiento de pertenencia es a veces más fuerte que un agresivo plan de incentivos económicos para elevar la productividad.

La capacitación juega un papel muy importante. Mi abuela decía: *“para que la gente sepa que hacer y no se equivoque, enséñale a hacer bien las cosas”*. Una estructura competitiva es la que tiene personal que no se equivoca o casi nunca, y para que esto suceda, debe estar bien capacitada y entrenada. Pero no es suficiente con que lo sepa hacer, hay que retenerlo cuando ya aprendió. Con un buen plan de vida y carrera que se les diseñe estarán contentos. Si la gente ve futuro en su empresa, se siente a gusto y si le enseñan bien, se queda y como consecuencia es productivo. Cuando la gente pierde la preocupación del gasto familiar porque lo tiene bien cubierto, se dedica a trabajar más relajado y su productividad se eleva. En cambio cuando no es así, está preocupado en cómo completar el gasto para su familia, eso lo tensa, lo desconcentra y comete más errores en su trabajo.

El dedicarse a lo que sabe hacer sin distractores, es otro factor determinante. Hay quien quiere diversificar demasiado y fuera de ayudarlo le perjudica. Deja de hacer lo que sabe para meterse en problemas que no conoce, reza un viejo refrán popular: *“zapatero a tus zapatos”*. Concentrarse en lo que se domina y subcontratar lo demás, es una buena estrategia para reducir costos innecesarios. Hay quien piensa que acrecentando su infraestructura tendrá mejores resultados. Eso lo podrá hacer cuando ya goce de una liquidez y solvencia económica suficientes para hacerlo sin dañarlo.

Ya que se tiene control absoluto sobre esto, se puede proceder a realizar el siguiente paso: la planeación estratégica.

## **2º Planeación estratégica.**

Dentro del proceso global de la planeación estratégica<sup>18</sup>, encontramos diferentes factores que primero se deben conocer para entender su significado, pero sobre todo su aplicación.

*“Generalmente, el primero que despliega sus tropas en el campo de batalla y aguarda la llegada del adversario, estará sereno; el que despliega al último y entra en combate con precipitación, estará nervioso”*

Sun Tzu

Planear significa pensar hoy lo que se hará mañana. En el caso del término estratégico, según los diccionarios de la lengua española, se refieren exclusivamente a las tácticas bien definidas de guerra y a la posibilidad de alcanzar el éxito en las batallas, sin embargo cuando este

---

<sup>18</sup> Para mayor ampliación sobre este tema, consúltese: Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William, (1998). Planeación Estratégica Aplicada, Colombia, 1ª. ed., Mc. Graw Hill. y Johnson, Gerry. (1997). Dirección Estratégica. México, 2ª. ed. Prentice Hall.

término se transfiere a los negocios, entonces lo debemos entender como el proceso por el cual una empresa fundamenta sus acciones en los puntos más fuertes o débiles que le harán alcanzar el éxito o fracaso en el mercado. Siempre debemos relacionar lo estratégico con lo crítico, por eso se deben evaluar los diferentes factores críticos que pueden alterar el resultado de nuestras acciones de mercado. A continuación analizaremos algunos de estos factores, empezando por comprender la necesidad de aplicar el proceso de la planeación a la empresa.

#### EL POR QUÉ DE LA NECESIDAD DE PLANEAR:

1. El alto dinamismo de las condiciones del medio ambiente.
2. El crecimiento de la inflación y su impacto en la necesidad de recursos para financiar tanto los activos como el capital de trabajo.
3. La poca disponibilidad del crédito y su alto costo, así como la dificultad para adquirir préstamos adicionales, dificultad que es debida a los altos niveles alcanzados por la relación Pasivo/Capital en algunas empresas.
4. El aumento en la competitividad de los mercados debido a:
  - Un incremento en la capacidad de oferta, ocurrida durante el período 1978 – 1981, como resultado de la participación de nuevos productores y/o la expansión de los ya existentes.
  - Una contracción de la demanda producida por la recesión económica actual y a.
  - Una mayor selectividad del consumidor en sus compras, motivada por su evolución cultural y la disminución de su poder adquisitivo.
5. La reducción de los márgenes de utilidad debido a la mayor competencia y a los mayores costos de operación.
6. La cada vez mayor complejidad del área administrativa y la necesidad de una más alta especialización y eficiencia en la toma de decisiones.

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO.

Es la toma de decisiones anticipadas basada en el análisis de la evolución histórica y situación actual de la empresa y del entorno en el que opera, así como en la evaluación de las perspectivas de ambos.

La planeación Estratégica del Mercado tiene como características principales las siguientes:

1. Es el proceso de planeación base, del cual se derivan otros procesos como los de planeación financiera, de la producción y de recursos humanos.

2. Es un proceso continuo que requiere de un seguimiento a los resultados obtenidos, a fin de identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas “sobre la marcha”.
3. Tiene como duración a corto plazo un año, y a mediano plazo tres; para lapsos de tiempo mayores (5 y 10 años), básicamente se plantean expectativas y tendencias, y se conceptualizan objetivos de carácter general.
4. Los planes de acción resultantes del proceso de planeación deben ser sencillos, sin mecanismos sofisticados, que sean operativos y tangibles para que se les pueda dar seguimiento.
5. La función de planeación no debe ser delegada a una sola persona ó departamento. Es necesario que todos los ocupantes de los puestos de mandos altos e intermedios estén involucrados para que ésta sea efectiva.
6. El proceso de planeación requiere contar con un mínimo de requerimientos de estandarización en cuanto a conceptos, formatos, contenidos, métodos, fechas, etc.

#### REQUISITOS DE LA PLANEACIÓN.

El proceso de la Planeación Estratégica de Mercado debe responder a cinco preguntas básicas:

1. ¿Dónde y cómo estamos ahora?

En cuanto a: posición competitiva; cobertura de mercado; estructura de nuestra oferta; nuestra situación en los canales de distribución; etc.

2. ¿Cómo hemos llegado hasta ahí?

Conocer las etapas de evolución del negocio y las causas que las motivaron. Aprovechar las experiencias pasadas y convertirlas en aprendizaje.

3. ¿Hacia donde podríamos ir?

Evaluar las perspectivas e identificar alternativas.

4. ¿Hacia donde queremos ir?

Seleccionar la ó las alternativas más convenientes para los objetivos generales de la compañía (visión) y lograr una óptima asignación de recursos a través de la selección de las áreas de mayor potencial.

5. ¿Qué debemos hacer para lograrlo?

Qué acciones debemos llevar a cabo (¿Cómo?) y qué recursos necesitamos para lograrlo (¿con qué?). Establecer objetivos realistas y accesibles.

## Definición de la Visión y Misión Organizacional<sup>19</sup>.

*La misión*, es la finalidad básica de una organización. Definirla equivale a contestar la pregunta ¿Cuál es nuestro compromiso social? Debe redactarse de una manera clara, sencilla y concreta, de manera que sea entendible para toda la organización. Debe encerrar la esencia de las actividades de la empresa y motivar al personal a involucrarse en ella.

*La visión* es la ubicación en el tiempo y en el espacio, es decir, verse en el futuro como se quisiera estar en determinado tiempo (¿Qué queremos lograr en determinado tiempo?). Si se determina lo que se quiere lograr a largo plazo, será mucho más fácil plantear los objetivos a corto y mediano plazo.

## Análisis de la situación de la Empresa.

Es el examen cuidadoso de la evolución histórica y de la situación actual de la empresa, así como del entorno en que opera.

## Factores Externos (no controlables).

- Económicos: ingresos, precios, ahorro, crédito, empleo, PIB, inflación, etc.
- Socio Culturales: creencias, valores, sociedad, cultura, religión, moda, etc.
- Políticos: organismos estatales, grupos de presión, tendencias políticas, etc.
- Legales: leyes fiscales, de comercio, laborales, ecológicas.
- Tecnológicos: investigación y desarrollo, tecnología vigente en la industria, etc.
- Geográficos: orografía, hidrografía, clima, etc.
- Demográficos: nivel de natalidad, de envejecimiento, asentamientos, etc.
- Proveedores: precios, servicios, cooperación, etc.
- Competencia: participación en el mercado, productos, precios, distribución, promoción, etc.
- Canales de Distribución; intermediarios, medios de transporte, ubicación, rutas, costos, prestigio, servicios, marcas que manejan, etc.
- Clientes: mercado.

## Factores Internos (controlables).

- La compañía: antecedentes, objetivos, políticas, participación en el mercado, organización, áreas funcionales, etc.

---

<sup>19</sup> Para el desarrollo de este tema se consultaron los siguientes libros: David, Fred, (1997). Conceptos de administración estratégica, México, 5° ed., Prentice Hall. Y Guízar M., Rafael. (1998). Desarrollo Organizacional. México, 1ª ed. Mc Graw Hill.

- El análisis de la empresa debe considerar la capacidad financiera de la misma, para poder determinar el alcance que puedan tener sus objetivos y estrategias.

#### Puntos relevantes del Análisis de la situación de la Empresa.

- Oportunidades y Amenazas.

Tras haber realizado el análisis de los factores externos, se podrán identificar las oportunidades y riesgos que se presentan para la empresa.

- Fuerzas y Debilidades.

Estas se identifican tras el análisis de los factores internos y muestran los puntos en los que la empresa detecta sus deficiencias, y aquellos en los que cuenta con ventajas competitivas.

#### Objetivos Estratégicos.

- Deberán ser medibles, alcanzables y coherentes entre sí y con la visión.
- La fijación de los objetivos, determina el marco organizacional de referencia para que todos sepan ampliamente "hacia dónde se quiere ir" o "que se quiere lograr en cada uno de los aspectos".
- En base a ellos, se establecerán las estrategias organizacionales, las cuáles, darán el marco de referencia de "cómo se van a lograr los objetivos".

#### Orientación Estratégica.

- Establecer las estrategias básicas de la organización, las cuáles servirán como parámetro para todas las áreas, para fijar sus propias estrategias.
- Estrategias de crecimiento.
  - Sirven para que la empresa logre su expansión, en forma lógica y controlada.
- Estrategias Intensivas.
  - Se emplean para que la empresa aproveche las oportunidades, en cuanto a productos y mercado. Se subdividen en:
    - Penetración de mercado.
    - Creación de mercados.
    - Creación de productos.
    - Diversificación.

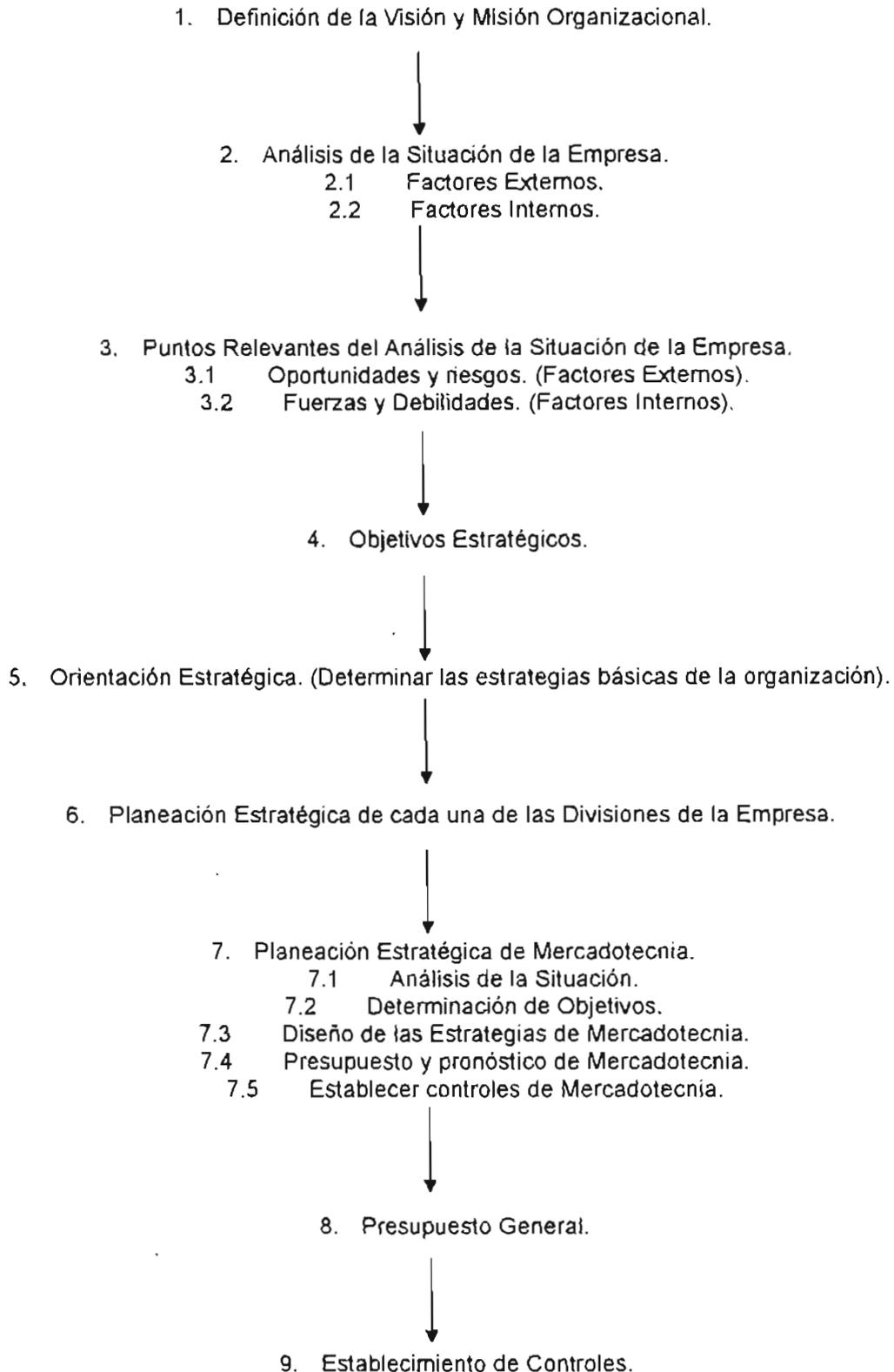
- Estrategias de integración<sup>20</sup>.
  - Para incrementar la eficiencia, eficacia, control, etc.
- Integración hacia delante: mayor dominio sobre sus sistemas de distribución.
- Integración hacia atrás: mayor control sobre sus sistemas de suministros.
- Integración horizontal: control de la competencia.
- Estrategias Conglomerantes o de Consolidación.
  - Para lograr la armonía en el funcionamiento de la organización, buscando el desarrollo económico, tecnológico y humano, para obtener una mayor estabilidad organizacional.
- Estrategias Competitivas.
- Contemplan los resultados que quieren obtenerse, y la situación de la empresa y sus competidores.
- Para Empresas Grandes o Dominantes.
  - Innovación: tecnológica o comercial.
  - Política de precios: para competir en el mercado.
  - Política Promocional: para atraer más clientes.
  - Política Empresarial: o "guerra de empresas", que busca destruir a los competidores.
- Para Empresas Menores.
  - Diferenciación de productos: encontrar algo que haga más atractivo el producto.
  - Segmentación de mercados: para obtener los segmentos que las grandes empresas descuidan.
  - Distribución Selectiva: dirigida a un segmento especial, evitando una confrontación directa con los líderes.
- Estrategias de Desarrollo.
  - .Son un medio de crecimiento con base en la diversificación.
- Estrategias de Diversificación Concéntrica.
  - Agregar un nuevo producto o servicio compatible, con la línea de productos, tecnología y sistema de mercadotecnia actuales que la Cía. tiene como consecuencia el atraer nuevos clientes.
- Estrategias de Diversificación Horizontal.

---

<sup>20</sup> Apoyado y desarrollado del libro: Badaracco, Joseph L. (1992). Alianzas estratégicas. Madrid, 1° ed., Mc Graw Hill. y Porter, Robert, (1995). Guía de las alianzas en los negocios, México, 1° ed., CECSA.

- Se busca una mejor satisfacción de los clientes actuales, mediante una nueva línea de productos que no tienen relación tecnológica con los actuales.
- Estrategias de Diversificación Conglomerada.
  - Cuando se desea una diversificación total de la empresa (nuevos productos, para nuevos mercados, totalmente distintos a los actuales).
- Estrategias de Mercadotecnia.
  - Orientadas a las variables controlables.
- Estrategias de Entrada.
  - Para ubicar un producto en un lugar más favorable, mediante su innovación, precio, canales, calidad, etc.
- Estrategias de Segmentación / Posicionamiento.
  - Para explotar el segmento elegido.
- Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia.
  - Son las 4 P's (producto, precio, plaza, promoción).
- Estrategias de Oportunidad.
  - Para determinar el momento oportuno, para intentar una acción significativa, como el lanzamiento de un producto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.  
RESUMEN.



## Diseño de estrategias

Todo lo anterior permitirá diseñar las estrategias de cambio necesarias y las acciones primarias que habrá de realizar para que los cambios funcionen. Se debe recordar que lo estratégico tiene que ver con lo crítico, lo que significa que se deberán enfocar los esfuerzos primero en las partes que puedan convertirse en el talón de Aquiles. Generalmente encontramos una parte más sensible que otra, a esa hay que dirigirse primero.

Realmente no existe una receta para la formación de estrategias, estas se podrán formar a partir de los objetivos, del análisis de las partes críticas, de los elementos tácticos con los que se cuente para derrotar a la competencia y de la creatividad con que cuente el equipo de trabajo.

Estamos hablando de creatividad, sin embargo, en muchas ocasiones no sabemos identificar con claridad que es la creatividad. Antonio Blay, en su libro "La Personalidad Creadora" define a la creatividad como *"El resultado de expresar espontáneamente las fuerzas naturales que nos hacen vivir"*.

Por otra parte, la creatividad<sup>21</sup> es la capacidad de vivir cada instante de un modo enteramente nuevo, con una fuerza limpia y fresca, que brota libremente del interior del ser humano. Es la explosión de la mente enfocada a presentar de manera diferente lo que muchos podrán decir de manera común. En la dirección de empresas, es clave el desarrollo de la creatividad, ya que será definitivamente lo que mueva a la gente a interesarse por su trabajo.

Las estrategias se forman cuando definimos qué queremos hacer y con qué herramientas contamos, es decir, analizando los recursos y objetivos, se podrán entazar en el diseño de las estrategias a seguir. Ya pudimos ver que las estrategias en términos generales se refieren básicamente a la pelea, sin embargo, no podemos quedarnos con esa simple idea, ya que como Sun Tzu decía en su libro el "Arte de la Guerra" *"... el mayor triunfo es el que se alcanza sin enfrentamientos directos..."*.

Una estrategia es una solución. Para el diseño de estrategias, debemos tomar en cuenta que existen básicamente dos tipos: competitiva y de negocio. En el primer caso se refiere a cómo

---

<sup>21</sup> Para ampliar sobre el tema, se recomienda consultar: Robbison, Robinson (1999). *Creatividad Empresarial* México 1ª ed. Pearson Education y García Zalazar, José Luis. (2002). *Creatividad: La Ingeniería del Pensamiento*. 2ª ed. Trillas.

competir en el mercado y se centra en qué productos deben desarrollarse y a qué mercados ofrecerlos, así como el grado en que satisfacen éstos las necesidades de los consumidores, de forma que se alcancen los objetivos de la organización, como la rentabilidad a largo plazo, crecimiento de mercado o medidas de eficiencia. En el segundo caso, se refiere a la operación general de la empresa. Si bien es cierto que no son las únicas, sí las más importantes.

En términos generales, la estrategia se refiere a encaminar las acciones que habrán de darle forma al negocio, siempre acompañada de la planeación táctica, definiendo claramente los pasos a seguir y las herramientas y recursos a utilizar. Como lo establecí desde un principio, no es una fórmula mágica, sino el producto de todo un proceso de toma de decisiones a partir de conocer exactamente lo que quiero y debo de utilizar, cómo lo puedo obtener y de utilizar a muy alto nivel la creatividad para encaminar con mayor probabilidad de éxito dichas acciones.

#### *El enfoque competitivo*

Este otro enfoque nos lleva a realizar el análisis del entorno de nuestra empresa. Conocer los factores políticos, económicos, culturales y sociales que influyen en nuestro producto y por lo tanto en nuestro desempeño. Aparte de conocer perfectamente nuestra empresa al derecho y al revés, deberemos conocer a la competencia.

#### *Análisis del macroambiente*

Para competir mejor, es necesario conocerse a sí mismo y conocer a su oponente para no temer el resultado de 100 batallas, ya lo decía Sun Tzu en su libro "El Arte de la Guerra". Esto requiere conocer su *core competence*<sup>22</sup> o lo que es lo mismo "su principal fuerza competitiva" o "fuerza competitiva central". El core competence es una fortaleza que se tiene y que lo hace único, ya que los demás no lo tienen o por lo menos no de la misma forma que nosotros. Ésta puede encontrarse en un sistema, una persona, un proceso, un producto, etc. La matriz del FODA o SWOT le permite conocerlo con facilidad, pero además es recomendable hacer lo siguiente:

- *Reunión con directivos y mandos medios.* Reunir a todos los directivos y gerentes para estampar la visión de la empresa mencionándoles los objetivos que persiguen para que todos estén en el mismo canal.

---

<sup>22</sup> Extraído y desarrollado de los libros: Porter, Michael E., (1999). Estrategia Competitiva, México, 1ª ed., CECSA. Y Porter, Michael E., (2000). La Ventaja Competitiva, México, 1ª ed., CECSA.

- *Solicitar los análisis correspondientes.* Pida a todos los gerentes y directores que hagan el análisis correspondiente a su área, tanto de los recursos que manejan, como de su personal para detectar sus fuerzas más representativas.
- *Descubrir las principales habilidades.* Puede ser que su *core competence* esté en su personal, en lo que se determina como el capital intelectual de la organización, ahí puede estar el secreto.
- *Buscar entre sus recursos, sobre todo en los tecnológicos e intelectuales.* Quizá la fuerza de la empresa esté en las patentes, marcas, capital financiero, procesos o sistemas de trabajo, mismos que no sea tan fácil para la competencia igualar o superar.
- *Introducirse en las características de sus productos.* Puede encontrar en alguno de sus productos, servicios o la mezcla que ofrece, esa diferencia que lo hace único para el consumidor y fuerte ante la competencia.
- *Sumergirse en sus procesos.* Alguna de las áreas funcionales (ventas, administración, personal, distribución, almacenes, transporte, etc.) puede ser el arma que busca, como en el caso de Bimbo donde su principal fuerza es la distribución.

Una vez que se logró detectar el *core competence*, hacer el plan general de acción, y la integración de todos los recursos, estará en posibilidad de diseñar su estrategia competitiva, que no es otra cosa que tomar en cuenta los puntos críticos de su empresa, conjuntar sus recursos, direccionar sus habilidades y trazar el plan a seguir. Hecho esto, su empresa está lista para competir, ya sea para defender su mercado local o para salir al extranjero a conquistar nuevos mercados.

## **Estrategias de negocio.**

Además de las estrategias que Porter plantea de manera genérica, existen otras que se pueden aplicar directamente dependiendo de los objetivos que se persigan. Entre ellas encontramos:

- Las alianzas estratégicas. Las alianzas constituyen una excelente alternativa cuando la empresa desea ampliar su mercado, lograr mayor penetración, complementar sus productos, disminuir sus gastos de promoción, ampliar su canal de distribución, ingresar a nuevos mercados o simplemente crecer con una fusión o asociación en capital. Los formatos normales de alianzas estratégicas van desde una simple unión de productos en un programa comercial (promoción conjunta de dos productos para disminuir costos de publicidad y promoción de ventas y ampliar la cobertura de mercado), hasta una complicada fusión a nivel internacional llamada Join Venture.

- Empowerment. Esta estrategia de negocios, permite la posibilidad de otorgar el poder de decisión a los subordinados, logrando la creación de equipos de trabajo autodirigidos y altamente eficientes. El secreto está en capacitar ampliamente al personal, involucrándolos en el negocio y en las decisiones para que las sientan suyas y luchen por su logro. El único riesgo que existe, es que se delegue el poder sin compartir la responsabilidad, es decir, que no se prepare bien al personal antes de permitirle tomar decisiones. Primero hay que enseñarle bien y después permitirle poco a poco tomar las decisiones del caso.
- Benchmarking. Es un proceso de autoaprendizaje continuo que le permite a la empresa medir sus procesos de trabajo contra el mejor que exista más próximo, con el fin de adaptarlos a la empresa y obtener los mejores resultados en nuestros procesos, sin importar el área de que se trate, que bien puede ser desde una función simple de distribución o almacenaje, hasta el proceso completo de producción. A este respecto, una de las mejores alternativas para su implementación la puede encontrar en el libro de Benchmarking de Camp.<sup>23</sup>
- Outsourcing. Mejor conocida como la Subcontratación de Servicios. Ofrece una excelente alternativa cuando se desea reducir drásticamente los gastos de infraestructura muerta o mal utilizada. Es el caso de eliminar las áreas elefantes de su empresa, como puede ser el departamento de administración de recursos humanos, limpieza, transporte de mercancías, seguridad, control y registro contable, etc. Por una parte, la solución se encuentra recurriendo a un contrato de Outsourcing para mandar hacer por fuera a un proveedor externo cualquiera de las actividades señaladas como no prioritarias o principales de la empresa y por la otra, como una alternativa propia de negocios para usted que puede desarrollar algunas de esas actividades específicas.
- Multinivel. Permite a la empresa desarrollar un nuevo sistema de distribución en forma de pirámide. Este es un modelo que han adoptado muchas empresas multinacionales que venden y distribuyen sus productos bajo un sistema que les permite ir captando compradores potenciales en cadenas de negocios que reclutan a gente que venda ganando más por la cantidad de personas que convencen e inviertan una pequeña cantidad de dinero para la adquisición de un kit de productos a precios más bajos de lo normal. Finalmente hay que decir que en México y en general en Latinoamérica, no ha tenido mucho éxito, debido a la falta de cultura para comprar bajo este sistema.

---

<sup>23</sup> Camp, Robert Benchmarking. Editorial Panorama, México, 1990.

- Franquicias. Otra alternativa que permite a una empresa aprovechar su amplio conocimiento sobre un negocio en particular. El llamado Know How, que desarrolle cualquier empresa sobre la elaboración de sus productos, acompañado de su amplio conocimiento, prestigio, imagen y posicionamiento, pueden ayudarle a vender esa imagen a otros inversionistas a los cuáles se les permite utilizar el nombre y se les enseña cómo hacerlo para pertenecer al grupo y vender los mismos productos con el mismo éxito que el dueño de la franquicia. Es importante ampliar más sobre este respecto, porque el secreto está verdaderamente en saber controlar el negocio. Así el éxito de franquicias como Mc Donald's, se traduce en un control absoluto del sistema de negocio, o sea, el sistema de administración y control para el pago de regalías y soporte técnico.

#### Nueva visión de la cultura de negocios

Después de analizar algunas posibilidades de negocios que existen, debemos pensar en una reestructura de actitudes. Sin embargo, antes habría que hacer una reflexión sobre los aspectos que modificarán nuestra conducta en lo sucesivo. Este cambio seguramente se verá reflejado en la cultura de negocios. Mucho se ha preguntado si en México hay o no una cultura de negocios. Yo no estaría en posición de decir si existe o no, pero lo que si puedo decir, es que si la tenemos, está en proceso de madurez y si no, estamos en camino de lograrla. Yo me quedo con lo primero, considerando que si hay ciertos aspectos que hablan de ella, pero que están en proceso de madurar para definirla de mejor manera.

**Cultura**, es una palabra que puede sonar vacía o demasiado compleja. Después de consultar varios autores al respecto, de hacer una reflexión y de sumergirme en el término, no encuentro otra forma más sencilla de definirla, como la que a continuación describo: *"cultura es la suma de todas las costumbres, hábitos, formas de pensar, actuar y de valores que identifican a una sociedad y que se van transmitiendo de generación en generación"*. Pero lo más importante es que identifica a una sociedad en su escala de valores. Los valores determinan la manera de actuar de los individuos, es decir, rigen su conducta. Algo realmente importante que tienen que hacer los empresarios en la actualidad, es precisamente homologar esa escala de valores que ayude a formar una conducta coherente con la organización.

Las nuevas tendencias administrativas aplicadas en los países altamente desarrollados, reconocen la necesidad de implementar acciones encaminadas a estandarizar dichos valores,

ya que lo que para una persona puede tener un valor importante, para otra puede no tenerlo. Por ello pienso que se debería impulsar y fomentar una nueva **cultura empresarial**, con una escala de valores única enfocada a crear empresas de competencia internacional.

En mi experiencia como consultor, he podido notar que la cultura empresarial en nuestro país, desafortunadamente no se ha desarrollado en términos de calidad mundial. Los empresarios se preocupan más por sacar los gastos y la nómina que por implementar acciones que induzcan a sus empleados y colaboradores a desarrollarla.

El hecho de haber ingresado al mercado internacional mediante la globalización, ha marcado la pauta de un cambio real en las empresas y en los mismos individuos. Las grandes corporaciones internacionales han invertido cantidades importantes de dinero en investigación y capacitación, desde luego, los resultados no hay que señalarlos, ya que son muy notorios. Diseñan programas conjuntos con universidades de todo tipo para implementar proyectos de investigación, que los lleven a conocer cuáles son los perfiles adecuados que éstos deben desarrollar entre sus alumnos para hacer frente a las necesidades ejecutivas de los empresarios. En México, no he podido notar que esto se aplique.

En nuestro país la vinculación entre el sector productivo y el sector universitario prácticamente no existe. Aunque es curioso ver que en muchas ocasiones al preguntar a los representantes empresariales -como en el caso de cámaras y asociaciones- si llevan a cabo **programas de vinculación**, casi todos contestan que sí, pero cuando se les pide que los describan sólo comentan que tienen convenios con algunas universidades para que éstas puedan enviar a los alumnos a realizar sus prácticas profesionales o su servicio social. Pero además cuando se le hace la misma pregunta a cualquier universidad, contestan prácticamente lo mismo.

Otro problema que he detectado en mi experiencia como docente, es que pocas universidades y casi ninguna empresa, destina algún tipo de presupuesto para investigación, y las que lo tienen se dedican a realizar investigación de escritorio y no de campo. El trabajo de investigación debe realizarse en la calle, para saber realmente cuáles son las necesidades del mercado de trabajo, no de las suposiciones del investigador que "intuye", en vez de detectar cuáles son éstas.

## PROPUESTA DE VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

Para no caer en el mismo error de criticar sin proponer, a continuación se incluye la propuesta de cambio que nos llevará a reflexionar en el sentido de la vinculación tendiente a cambiar esa cultura empresarial enfocada hacia el nuevo milenio.

**Crear** áreas de investigación por parte de empresas y universidades. Que mediante los organismos empresariales, llámense cámaras o asociaciones, se coordine y active un fondo de investigación con las aportaciones de los socios, pero destinado a sectores específicos, sin ningún tinte político y con una administración sana y transparente que ofrezca confianza para sus agremiados, en estrecha coordinación con las universidades que aporten la infraestructura de investigación necesaria, para que una vez que se obtengan los resultados se haga una selección de aquellas empresas que pueden aplicar los hallazgos de dicha investigación.

**Diseñar** un proceso de capacitación continua dentro de las empresas con el apoyo universitario. Que los empresarios informen a las universidades de su necesidad de capacitación para que éstas diseñen dichos programas a un precio razonable para que esté en posibilidades económicas de las micro y pequeñas empresas, y no se dirijan únicamente a las medianas y grandes, que son escasas en el país.

**Involucrar** a los organismos empresariales en los procesos de investigación y formación profesional de los alumnos. No es suficiente con sólo darles la oportunidad de hacer su servicio social o en algunos casos sus prácticas profesionales, sino que intervinan en el análisis del perfil del ejecutivo y futuros empresarios que el sector productivo requiere y que se involucren también en el diseño de los planes y programas de estudio de las diferentes carreras que el mercado necesita.

**Involucrar** al gobierno tanto estatal como federal, para que responda a sus compromisos. Si el gobierno destina recursos para el fomento de las actividades empresariales en la región que a cada parte le corresponda, podrá hacerse más eficiente el trabajo que realiza, sobre todo por parte de las universidades públicas en programas específicos de colaboración conjunta, con resultados en los programas de investigación, apoyando la labor de los investigadores y estimulándolos económicamente.

**Destinar** un área específica de vinculación académica con el sector empresarial, pero sin burocracia para que sea efectivo. Actualmente los programas de vinculación empresarial no

funcionan debido a que por el sector empresarial no existe un área específica que maneje esta parte y por otro lado, las universidades no realizan los esfuerzos suficientes. por lo que es necesario un esfuerzo mayor por ambas partes, pero sobre todo en lo profesional para que se alcance ese entendimiento.

**Abrir** las oportunidades con apoyos financieros para los programas viables de microempresas universitarias. Todos sabemos que los créditos en México se otorgan únicamente a las empresas que tienen muchos recursos, por lo que se vuelven inalcanzables para quienes realmente los necesitan. Para que esto termine, hacen falta créditos blandos para las empresas que justifiquen esa necesidad con programas viables de trabajo, que tengan como consecuencia un buen nivel de empleo y genere riqueza para el país. Tal es el caso de muchas microempresas que surgen de los programas emprendedores universitarios que se quedan en sueños por no tener un apoyo financiero, perdiendo las oportunidades de empleo y recaudación fiscal que podrían generarse.

**Simplificación** de trámites para la creación de empresas. El exceso de tramitología frustra el establecimiento de nuevas, creativas y productivas microempresas, por lo que para estimularlas se requiere reducir todos los trámites que a la fecha se manejan y que en muchos casos son realmente incómodos y engorrosos, fomentando la economía informal o la corrupción.

**Apoyos y Estímulos fiscales.** Implementar un programa de estímulos fiscales para las microempresas que surgen de las universidades y de los organismos empresariales que ofrezcan una posibilidad viable de crecer y generar fuentes de empleo y que incluyan en sus planes la exportación de sus productos con alto contenido de insumos mexicanos, eliminando así la necesidad de importación y generando un verdadero crecimiento de las exportaciones con baja o nula dependencia del exterior.

**Descentralizar** y hacer autofinanciables los proyectos universitarios de educación continua para separar de los trámites burocráticos el manejo del presupuesto. Esto ayudaría a que los departamentos de educación continua que existen en algunas universidades no dependieran del presupuesto de la institución, sino que fueran capaces de generar sus propios recursos, obteniendo autonomía en sus planes de trabajo que, en ocasiones no funcionan porque quienes tienen que autorizar estos programas, nada tienen que ver con ellos y emiten juicios de escritorio que la mayor parte de las veces ni siquiera entienden.

**Elevar** el nivel de vida del personal docente para exigir mayor calidad y una necesidad de mejor preparación por parte de los profesores. Si existe una estrecha comunicación entre la universidad y la empresa, esta última podría aportar recursos que se destinaran a la actualización de la plantilla docente universitaria, además de que sería necesario tener un intercambio, en el cuál los profesores pasaran determinado tiempo en estas empresas para que entendieran verdaderamente las necesidades de la misma y pudieran dirigir las clases de sus alumnos hacia este sector.

Si todo lo anterior se pudiera lograr, estaríamos iniciando un verdadero cambio para introducir en las nuevas generaciones esa cultura empresarial que hace falta desarrollar o madurar para que podamos generar un mejor nivel de vida.

### **Estrategias de mercadotecnia**

Dentro de la mercadotecnia es muy fácil determinar acciones específicas para alcanzar los objetivos comerciales, debido a que las funciones de la mercadotecnia en sí mismas constituyen una estrategia mercadológica. Así por ejemplo, si lo que se necesita es introducir un producto nuevo a un mercado nuevo, se puede utilizar una estrategia de distribución, o bien una estrategia de promoción de ventas, etc.

Para poder entender las funciones de la mercadotecnia es necesario explicarlas. El concepto clásico de la mercadotecnia habla de las cuatro variables básicas que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.<sup>24</sup>

*Producto.* Entiéndase al producto de manera simple como *la consecuencia de un proceso*, que puede ser un bien (tangibles) o un servicio (intangibles). Hay quienes lo definen de una manera más sofisticada como puede ser: *“Todo objeto físico que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo”*<sup>25</sup> o bien como lo define W. Stanton *“Conjunto de características o atributos que tiene un bien o servicio y que satisfacen una necesidad específica”*. Sin embargo, al analizar cualquier definición llegaremos siempre a la conclusión de que hablamos de todo un proceso que inicia o con la materia prima o con el principio de satisfacción en un servicio.

---

<sup>24</sup> Hay algunos autores que han desarrollado conceptos actualizados y mencionan ya no solo las 4P's de la mercadotecnia, sino que mencionan las 5C's de la mercadotecnia y algunos hasta 12 variables. Sin embargo, yo voy más de acuerdo con el concepto clásico, ya que es más fácil de entender sobretodo cuando no se tienen amplios conocimientos sobre la mercadotecnia.

*Precio.* El precio es el valor de intercambio expresado en dinero que tiene cualquier producto. Existen tres niveles que nos llevan a determinar cual es el mejor precio al cuál puede llegar a un consumidor final. Si partimos de la fórmula genérica de la economía:

$$P = Ct + \%U$$

En donde:

P = Precio

Ct = Costo Total Integrado

U = Porcentaje de utilidad que pretende la empresa

Pero una cosa es lo que quiera la empresa y otra la que acepte el consumidor, por lo tanto se debe de llegar al precio de mercado, que es la relación que existe entre el precio que pretende la empresa y la cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar. La duda en este caso será, como saber hasta cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto, y para saberlo se debe desarrollar una investigación de mercado.

*Plaza.* Está constituida por el mercado, es decir, el lugar físico en donde se va a distribuir el producto. Implica todo el sistema de distribución, diseño del canal y determinación del costo de intermediación. Es importante saber en dónde se va a distribuir, cómo se les va a hacer llegar y a qué precio, de tal manera que el producto siempre esté en el punto de venta adecuado para que el consumidor lo adquiera.

*Promoción.* Esta palabra se compone de dos vocablos: *pro* que significa *hacia* y *moción* que significa *movimiento*, o sea, *hacia el movimiento*. De una manera simple podemos entender a la promoción como el conjunto de actividades comerciales que nos permiten dar a conocer y acercar el producto desde nuestra empresa hasta el consumidor.

La promoción a su vez consta de cuatro variables:

- *Ventas Personales.* Ésta tiene como función acercar el producto hasta el consumidor. Es el conjunto de actividades que realizan los vendedores con el fin de dar a conocer de manera directa al consumidor todas las bondades, beneficios y características que tiene el producto.
- *Promoción de Ventas.* Es el incentivo que se le ofrece al consumidor para que compre el producto. Son todas las actividades que se realizan generalmente en el punto de venta

---

<sup>25</sup> Dortsman Figueroa, Isaac. (2004). *Marketing Mix*. México, 2ª ed. Jil Press.

por ejemplo: descuentos, rebajas, mercancías sin cargo, cupones, degustaciones, ofertas, etc.

- *Relaciones Públicas*. Es el proceso de comunicación comercial que permite hacer un manejo adecuado de la imagen de la empresa, marca o producto hacia dentro y hacia fuera de la organización. En realidad ésta es una herramienta fabulosa aunque poco conocida y por lo tanto poco utilizada. También se le conoce como la publicidad no pagada, por que se aprovecha la relación con los medios de comunicación en alguna participación a eventos con carácter de beneficio social y en los cuáles por esa labor hacen mención en dichos medios de la empresa y/o del producto, logrando mayor difusión para la organización sin costo.
- *Publicidad*. Es el proceso de comunicación comercial que sirve para dar a conocer la existencia de un producto en forma masiva utilizando para ello los medios de comunicación de mayor alcance. De manera simple ayuda a acercar al consumidor hacia el producto. Le dice ¡acá estoy!, ¡existo!, ¡llévame!

No cabe duda que en una sociedad altamente comunicada como la nuestra, es necesario diseñar estrategias con un alto sentido de creatividad para que puedan ser recibidas y recordadas más fácilmente por el consumidor.

Existen dos tipos de estrategias genéricas que se les conoce: *Push (empujar)* y *Pull (jalar)*. La estrategia *Push* generalmente utiliza herramientas como la promoción de ventas, buscando incentivar ya sea a los intermediarios (canal de distribución) o a los consumidores finales. Cuando la estrategia la dirige al consumidor final lo puede hacer a través de descuentos directos, cupones, compras al 2 x 1, etc. Cuando la promoción de ventas va dirigida a los intermediarios lo puede hacer a través de ferias y exposiciones, apoyo de promotores, descuentos por volumen, rifas y premios para sus vendedores, etc.

La estrategia *Pull* generalmente utiliza a la publicidad, ya que intenta generar la demanda del producto a través de intensas campañas de publicidad difundidas por los medios de comunicación masiva. Esto no quiere decir que se deba utilizar forzosamente a la televisión o a la radio para la difusión de esos anuncios, si no que puede ser por medios más económicos como: correo directo, revistas, periódicos, folletos, trípticos, etc. Finalmente ninguna de estas herramientas mencionadas implica un gasto excesivo para su implementación ya que se hace de acuerdo a los objetivos y a las posibilidades financieras de cada empresa.

También existen otras estrategias que se pueden diseñar de acuerdo a cada caso específico y que bien pueden ser de bajo precio, posicionamiento, distribución, incentivación, etc.; demostrando con esto que una función mercadológica puede fungir al mismo tiempo como estrategia. Dependerá ya de cada empresa la decisión de adoptar cualesquiera de ellas, de acuerdo a sus objetivos, presupuesto y creatividad.

## **Estrategias genéricas**

Existen algunas estrategias que se pueden implementar a partir del modelo de Porter<sup>26</sup> que nos permite no sólo defendernos mejor, sino atacar bajo la estrategia de la guerrilla para no ser detectados y recibir una fuerte embestida. Este autor menciona que existen tres estrategias genéricas de competencia (figura 1):

1. *Liderazgo en costos.* Se refiere a lograr el liderazgo total en costos en un sector específico mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Requiere de tener instalaciones que le permitan producir grandes volúmenes en forma eficiente, con una fuerte reducción de costos basado en la experiencia, en la reducción de gastos, con rigidos controles en el costeo y amplia reducción de gastos en las áreas operativas de administración y comercialización. Con esto se logran altos rendimientos que le permiten a la empresa amplios márgenes de utilidad, que pueden ser utilizados para reducir precio por ejemplo, y pegarle a la competencia.
2. *Diferenciación.* Consiste en diferenciar el producto que tiene la empresa de los demás, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Esto puede lograrse a través de: el diseño o imagen de marca (Mercedes en automóviles), en tecnología (Macintosh en componentes para estéreos), en características muy particulares (Across en refrigeradores), en servicio al cliente (American Express en servicios de telemarketing), en cadenas de distribución (Bimbo en distribución al detallista), o en otras dimensiones.
3. *Enfoque o alta segmentación.* Se enfoca sobre un grupo de comparadores o consumidores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con mayor efectividad o eficacia que el resto de los competidores.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un determinado sector, con el fin de obtener superioridad competitiva. Una empresa en ocasiones

---

<sup>26</sup> Porter, Michael E., (1999). Estrategia Competitiva, México, 1ª ed., CECSA.

puede implementar no sólo una de estas estrategias, sino varias, aunque esto es realmente difícil. Normalmente se toma una y se desarrolla lo suficiente para alcanzar dicha superioridad. Las tres estrategias genéricas difieren en otras dimensiones. El éxito en su implementación requiere de diferentes recursos y habilidades. Por eso es conveniente la dedicación a una de ellas para aprovechar al máximo los recursos y habilidades para no fracasar.

Algunas de las implicaciones comunes de las estrategias genéricas en estas áreas según Michael Porter son:

FIGURA 1<sup>27</sup>

<b>Estrategia Genérica</b>	<b>Habilidades y Recursos Necesarios</b>	<b>Requisitos Organizacionales Comunes</b>
<i>Liderazgo Total en Costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inversión constante de capital y acceso al capital.</i></li> <li>• <i>Habilidad en la ingeniería del proceso.</i></li> <li>• <i>Supervisión intensa de la mano de obra.</i></li> <li>• <i>Productos diseñados para facilitar su distribución.</i></li> <li>• <i>Sistemas de distribución de bajo costo.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rígido control de costos.</i></li> <li>• <i>Reportes de control frecuentes y detallados.</i></li> <li>• <i>Organizaciones y responsabilidades estructuradas.</i></li> <li>• <i>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</i></li> </ul>
<i>Diferenciación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fuerte habilidad en comercialización.</i></li> <li>• <i>Ingeniería del producto.</i></li> <li>• <i>Instinto creativo.</i></li> <li>• <i>Fuerte capacidad en la investigación básica.</i></li> <li>• <i>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</i></li> <li>• <i>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</i></li> <li>• <i>Fuerte cooperación de los canales de distribución.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización.</i></li> <li>• <i>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</i></li> <li>• <i>Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.</i></li> </ul>
<i>Enfoque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo particular.</i></li> </ul>

Como podemos observar, es importante enfocar una de estas estrategias y desarrollarla fuerte para alcanzar esa ventaja competitiva, sin embargo, también existen algunos riesgos que hay que considerar.

<sup>27</sup> Tomada del mismo libro de Porter, Michael E., (1999). Estrategia Competitiva, México, 1ª Ed., CECSA.

Riesgo del liderazgo en costos.

- ❖ Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- ❖ El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector o de algunos seguidores con buena capacidad.
- ❖ Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- ❖ La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

Riesgos de la diferenciación.

- ❖ El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad de la marca.
- ❖ Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- ❖ La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector madura.

Riesgos del enfoque o alta segmentación.

- ❖ El diferencial del costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- ❖ Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- ❖ Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

Creo que con esto se pueden tener armas para competir en el ámbito internacional con mayores probabilidades de éxito, pudiendo escoger la mejor alternativa según los recursos y habilidades que se tengan.

Las fuerzas competitivas

Según Porter, existen ciertas fuerzas que mueven la competencia en un sector determinado, que bien puede ser industrial, comercial o de servicios. Estas fuerzas se representan en la figura 2, e intentan relacionar a una empresa con su medio ambiente. Es importante resaltar

que aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en los cuales compite. La estructura de dicho sector, es el que marcará las reglas del juego así como las posibilidades estratégicas potenciales disponibles para la empresa. Por lo tanto, el éxito de la empresa dependerá de las distintas habilidades que tienen para enfrentarse a ellas.

Las fuerzas competitivas son:

1. **Amenaza de nuevos ingresos.** Se refiere a la posibilidad de ingreso de nuevas empresas a este sector, lo que equivaldría a tener que bajar los precios o los costos para competir mejor. Una de las formas puede ser por integración vertical, es decir, las empresas que son fusionadas por otras más grandes y hacen que estas se diversifiquen. En este caso también hay seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso:
  - a. *Economías de escala.* Se refieren a la reducción de costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Estas economías corren el peligro de una fuerte reacción de los competidores existentes, lo cual las obliga a manejar grandes volúmenes de producción.
  - b. *Diferenciación del producto.* Es la característica que tienen las empresas al tener penetración de marca, lealtad entre sus consumidores o diferencias claras de sus productos con respecto a los demás, que los hacen ser preferidos por el cliente.
  - c. *Requisitos de capital.* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva, o en investigación y desarrollo.
  - d. *Costos cambiantes.* Otra barrera para el ingreso la constituye la variación en los costos al cambiar de proveedor, lo que le da claras desventajas competitivas.
  - e. *Acceso a los canales de distribución.* Se puede crear otra barrera al intentar los nuevos competidores ubicar sus productos en los canales lógicos para la distribución de sus productos, una vez que fueron saturados por los actuales, lo que lo llevaría a ofrecer la reducción de precios, compartir publicidad, etc., con la consecuente baja en las utilidades.
  - f. *Desventajas en costo independientes de las economías de escala.* La última barrera puede estar formada por las ventajas en costos de los competidores actuales contra los nuevos, debido a que los primeros pueden tener acceso ya a nueva tecnología, materias primas, ubicaciones favorables, experiencia y conocimiento del mercado, mientras que los nuevos no.

2. **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** Todas las empresas están compitiendo en general con otras que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector al que pertenezca.
3. **Poder negociador de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.
4. **Poder negociador de los clientes.** En el sector industrial como en cualquier otro, los compradores (clientes) compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (a expensas de la rentabilidad). Obviamente el poder de cada comprador para negociar dependerá del volumen de compra o de la fuerza que tenga como grupo corporativo o de distribución.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes.** Se refiere a la fuerza que ejercen los competidores actuales y su posición estratégica en el mercado. Este será un punto importante de análisis, ya que dará a la empresa las pautas para ubicarse dentro de ese mercado, midiendo las fuerzas y recursos que habrá de utilizar para mantener o ampliar su penetración.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función de dicho sector en el cuál compite. Al mismo tiempo podrá diseñar las estrategias competitivas para enfrentarse a ese sector. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. De manera general, esto comprende varios enfoques posibles:

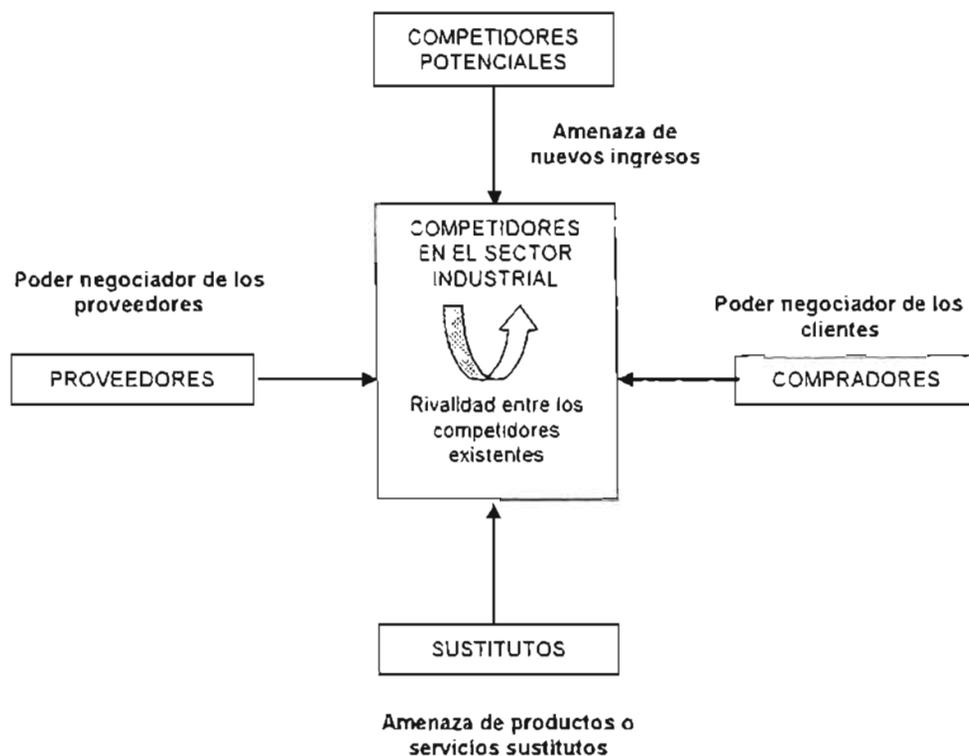
- ❖ Posicionamiento de la empresa de tal forma que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas.
- ❖ Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa, o
- ❖ Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder con rapidez, antes de que los competidores reaccionen.

Este análisis estructural nos permite tener una radiografía de las posibilidades que nuestra empresa tiene para competir con mejores resultados. Aunque los enfoques son mucho más dirigidos a la parte industrial, puede aplicarse a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, sólo que deberá hacer las adecuaciones necesarias.

El tener listo este diagnóstico con el consecuente análisis de fuerzas y debilidades, nos ayuda a completar el cuadro del SWOT también conocido como DAFO, DOFA, etc. que no es otra cosa que el análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, como ya lo mencioné anteriormente, siendo las dos primeras de carácter interno (dentro de la empresa), y las dos últimas de carácter externo, es decir sobre el entorno de la empresa. Esta matriz definida en la figura 1, nos conduce a la definición de la estrategia competitiva más adecuada, adoptando cualquiera de las que se conocen como "Las tres estrategias genéricas del modelo de Porter".

FIGURA 2

### Fuerzas que mueven la competencia en un Sector Industrial Según el modelo de Michael Porter<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Porter, Michael E. 1999). Estrategia Competitiva, México, 1ª ed., CECSA.

## CAPÍTULO IV EL PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

### Diseño de un plan internacional de negocios

El enfoque global nos permite visualizar el campo internacional para saber dónde estamos parados. El reto más grande de cualquier empresa actualmente es exportar. Sin embargo no podemos pensar en exportar si no tenemos dominado el mercado interno.

Es condición primero abastecer el mercado local al 100% de nuestra capacidad, ya que esto nos permitirá aprender de nuestros consumidores, que por muchas diferencias que tengan con otros mercados, en la parte de los hábitos de consumo, propiamente dicho, no habrá diferencias tan grandes.

Otra condición de la internacionalización de las empresas, es que deben aprender a competir bajo los esquemas de estandarización de la calidad internacional, es decir, trabajar con la certificación de la calidad de ISO (en cualquiera de sus formas). Desafortunadamente en México todavía vemos la certificación como privilegio de ricos y no como una necesidad de competencia internacional. La falsa idea de que la certificación cuesta mucho, es cierta en parte, ya que el costo mayor lo lleva la capacitación y no el precio que cobra la empresa certificadora. Normalmente la certificación implica un gran cambio de actitud, misma que en la mayor parte de las veces despierta una clara resistencia a dicho cambio, y lo peor es que no sólo de los empleados, sino en muchas ocasiones del mismo dueño o directivos de la empresa.

Por lo tanto, primero hay que asumir una actitud de cambio, bajo una estructura mental diferente, y después adaptarse al proceso de certificación. Además trae como consecuencia un alto costo en programas de capacitación que inician con una muy alta sensibilización para toda la organización. Pero si la empresa quiere alcanzar un mejor nivel en el mundo globalizado de los negocios, tendrá que pagar la colegiatura.

### El liderazgo empresarial

Este se obtiene después de un largo proceso de aprendizaje, entendiendo que la humildad es un factor importante para reconocer que existen otras empresas y personas que pueden hacer mejor las cosas que nosotros y de las cuáles podemos aprender. Posteriormente es saber cómo adaptar los procesos aprendidos a las necesidades y recursos de la empresa para que los cambios surtan efecto.

El liderazgo empresarial se alcanza cuando la empresa está por encima de sus competidores, no sólo en la participación de mercado, sino en la clara mejora de sus procesos. En otras palabras, ser más efectivo o productivo y rentable en todos los procesos que componen la actividad general.

Considero que implementado un proceso de Benchmarking se podría alcanzar el nivel que se busca, ya que esta técnica nos permite iniciar un largo pero productivo proceso de autoaprendizaje, comparándonos con los líderes de la industria en general que tienen los mejores procesos, mismos que deseamos mejorar y superar, hasta el punto que nosotros mismos seamos el punto de referencia al no encontrar uno mejor.

Por último la mejor muestra de liderazgo es cuando los precios están regulados por nuestra empresa y no por la competencia, esto quiere decir que ellos reconocen nuestra superioridad en el mercado y la respetan.

#### La empresa y los negocios internacionales

Los negocios internacionales<sup>29</sup> se dividen en tres grandes grupos:

1. **Comercio Internacional:** Compra venta de mercancías entre gobiernos, entre particulares y entre particulares y gobierno (importaciones y exportaciones).
2. **Propiedad Intelectual:** Transferencia de Tecnología, Derechos de autor, Marcas y Patentes, Franquicias, etc.
3. **Servicios:** Comercio de Servicios profesionales, Maquila, Outsourcing, etc.

El tercer rubro, apenas fue tomado en cuenta hace pocos años y está siendo regulado por la OMC (Organización Mundial del Comercio). Incluso en el TLC (Tratado de Libre Comercio de México, Estados Unidos y Canadá) ya se incorporó en un capítulo que lo menciona y regula, además de estar considerado en los capítulos principales de la OMC para tratados internacionales. Por cierto, éste es uno de los más fuertes sectores de oportunidad en el extranjero y en nuestro país, ya que se relaciona de alguna manera con la mano de obra, que a decir de los expertos, aquí sigue siendo en gran medida una fuerte ventaja competitiva.

---

<sup>29</sup> Extraído y resumido de los libros: Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M (1997) Negocios Internacionales, México. 1ª ed, Mc Graw Hill, y Hill, Charles (2001) Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global, México, 3ª ed. Mc. Graw Hill.

Por otra parte también existen cuatro grandes entornos que Rugman<sup>30</sup> describe muy bien y que a pesar de su gran extensión y complejidad, trataré de explicar de manera sencilla y puntual:

**Político:** Habla de los riesgos que las grandes multinacionales toman en cuenta para invertir en un determinado país y rubro. Mide las diferencias políticas y la rapidez con que se pueden suscitar los cambios en decisiones que afectan los intereses de los inversionistas y hasta qué punto pueden controlar por medio de la relación dichos efectos.

**Económico:** Se analizan todos los tratados comerciales que existen entre el país que va a invertir o a vender y el otro que va a recibir la inversión o a comprar, es decir, la parte económica se refiere a la compraventa de productos, dicho en otras palabras, al Comercio Internacional.

**Financiero:** Se refiere al gran movimiento de capitales que arriban a los medios financieros, que últimamente se le conoce como capitales golondrinos y que representan grandes riesgos para la economía de un país, sobre todo cuando no se sabe controlar su flujo.

**Cultural:** Implica el cambio de cultura de un país a otro, incluso de una región a otra dentro del mismo país. Estas diferencias culturales deben ser tomadas en cuenta si se quiere ingresar a la globalización.

Existe uno más que ya es tomado en cuenta por los organismos internacionales al grado de implementar estrategias de calidad inducidas a los estándares relativos a cuidar el medio ambiente que se considera patrimonio de la humanidad y no de un país, y me refiero al ambiente **Ecológico**. Alguien se preguntará hasta donde influye realmente la ecología en los negocios internacionales, y debo decir que la seriedad con que se ha tomado el cuidado del medio ambiente es tal que si alguna empresa desea establecerse en algunos países de Europa, no puede funcionar si no tiene un alto grado de control sobre el impacto ambiental al elaborar sus productos. Lamentablemente en el continente americano (salvo Estados Unidos y Canadá) no existe aún tal control, sin embargo para allá vamos.

Después de este breve análisis de lo que implica los Negocios Internacionales, podemos señalar con mayor precisión qué requiere una empresa para ingresar a la globalización, que por

---

<sup>30</sup> Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M (1997) Negocios internacionales, México. 1° ed. Mc Graw Hill.

si misma ofrece un mundo de oportunidades para desarrollarla, aunque también tenga mayores riesgos.

## **Decisión de exportar**

La decisión de exportar se toma cuando analizamos la empresa y sus posibilidades. El primer factor a considerar es si existe capacidad exportable. Ésta se determina haciendo una operación muy sencilla. Se cuantifica la capacidad total instalada, es decir, estando toda la maquinaria en operación con el máximo de trabajadores permitido en los tres turnos, cuántos productos se pueden producir. Después se verifica el total de productos manufacturados en la actualidad, o sea lo que realmente está produciendo, y finalmente se hace una diferencia. Si la cantidad que resulte de esa diferencia es atractiva, entonces se estará en posibilidad de exportar, de lo contrario se tendrá que hacer una fuerte inversión en infraestructura para ampliar la capacidad de producción. La siguiente expresión matemática ayudará a comprender con facilidad cómo se determina la capacidad exportable:

$$CE = CTI - CR$$

CE = Capacidad Exportable

CTI = Capacidad Total Instalada

CR = Capacidad Real (actual)

Otros aspectos que se deben considerar son: el nivel de liquidez, de apalancamiento, la capacidad económica para enfrentar eventualidades, la experiencia y conocimientos, la actitud ante los retos y el personal con que se cuenta, entre otros.

En ocasiones nos dejamos llevar por el entusiasmo y perdemos el piso. La exportación no es un juego y si bien es cierto que le puede ayudar a crecer rápidamente, también lo puede llevar a la quiebra. Por eso la decisión de exportar debe ser bien medida y analizada. Es un reto grande pero posible.

## **Portafolio de Negocios**

El concepto de portafolio de negocios se refiere a la colección de negocios y productos que constituyen su empresa actualmente. Hay portafolios buenos, malos o regulares, que según las fortalezas de la empresa correspondan mejor a las oportunidades que ofrece el entorno.

ESTRELLA	NIÑO PROBLEMA
VACA LECHERA	PERRO

En el cuadrante en que se presenta la matriz, se identifican cuatro grandes tipos de líneas de negocios o productos:

1. Las llamadas estrellas, que son negocios o productos de rápido crecimiento y gran penetración y que casi siempre demandan importantes inversiones para financiar dicho crecimiento. Con el tiempo, tal crecimiento disminuirá y se convertirán en vacas lecheras.
2. La vaca lechera son líneas de productos o negocios de crecimiento lento pero de importante penetración, lo que significa que para su mantenimiento no requieren grandes inversiones y por tanto generan el margen necesario para financiar el desarrollo de nuevos productos y en general apoyar integralmente al resto de las líneas de productos.
3. Los perros son negocios o productos de crecimiento lento y de poca penetración en los mercados. Aunque en ocasiones producen los ingresos necesarios para mantenerse por sí mismos, es casi seguro que no tengan un futuro promisorio. Con algunas adaptaciones, alguno de estos perros puede ser lanzado nuevamente al mercado como niño problema.
4. Los productos denominados niños problema son aquellos que no tienen una penetración significativa pero que si son de rápido crecimiento. Para lograr mantener su penetración o incrementar la demanda, requieren una buena cantidad de recursos. Normalmente estos productos son nuevos o de reciente lanzamiento a los mercados.

Se requiere un cuidadoso análisis para saber cuáles deben ser apoyados para convertirlos en estrella y cuáles deben abandonarse a tiempo antes de invertir en ellos cuantiosos recursos adicionales.

### **Análisis de producto**

Una vez efectuado el análisis de las fortalezas y debilidades de su empresa, es necesario determinar cuáles son las características de su producto que le han permitido posicionarse en el

mercado doméstico y además cuál de ellas puede representar una ventaja en los mercados de exportación a los que se pretende entrar.

Las condiciones de los mercados extranjeros no son del todo similares a las que se tienen en su país. Tanto en algunos aspectos culturales y sociales como el macro entorno económico, demográfico, político, legal, tecnológico y ecológico varían de una nación a otra. Asimismo, la competencia, la opinión pública y los intermediarios son diferentes y se comportan de modo distinto de aquél al que se está acostumbrado.

Por todo ello es indispensable que se examine el PRODUCTO que se desea exportar, desde diversos puntos de vista: arancelarios, industrial y de comercio exterior, tratando de identificar qué necesidades y deseos satisface, qué valor y utilidad representa para el cliente y qué otros productos son sus competidores directos o indirectos.

Al efectuar esta descripción del producto e identificar cuáles son las formas de clasificarlo, se estará en posibilidad de obtener información del mercado que será básica para entender las nuevas circunstancias en las que se tendrá que competir, a fin de obtener una posición adecuada en el mercado.

#### Clasificación arancelaria de un producto

Existen varias formas y sistemas de clasificación de productos: clasificación arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado (S.A.); clasificación industrial (S.C.I.A.N.); clasificación de comercio exterior. Para efectos de control del comercio exterior, todos los productos se identifican al pasar por las aduanas de modo tal que las autoridades de cada país puedan determinar cuál es su situación arancelaria; es decir, deben o no pagar aranceles (impuestos de importación o exportación) y, en caso afirmativo, cuál es el arancel que han de pagar, el general o uno preferencial, o si acaso se encuentran exentos.

También se determina si la mercancía en cuestión debe pagar algún tipo de impuesto y si satisface los múltiples requisitos que, en su conjunto, constituyen las llamadas barreras no arancelarias; cuestiones relativas a cuotas, permisos previos, regulaciones sanitarias, ecológicas, de protección al consumidor, etc., que deben cumplirse para poder ingresar la mercancía al país del que se trate.

No puede tampoco perderse de vista que los derechos arancelarios pueden ser:

- 1.- Ad valorem, que se expresa como un porcentaje aplicable al valor en aduana del producto.
- 2.- Especifico, que se expresa como una cantidad monetaria con relación al volumen de la importación.
- 3.- Mixto, que es una combinación de los dos anteriores.

Las mercancías se clasifican en la mayoría de los países con base en un sistema internacionalmente armonizado de designación y codificación de mercancías, llamado Sistema Armonizado (S.A.). Este sistema se compone de 21 Secciones, 98 Capítulos, más de 1200 partidas y más de 5000 subpartidas; no sólo permite identificar el producto para efectos arancelarios si no que facilita las transacciones comerciales, pues permite identificar con un mismo número de código a los productos en cualquier país, simplifica la elaboración y el acceso a las estadísticas de comercio exterior, uniformes y comparables conceptualmente entre países, facilitando así la búsqueda de un producto sin importar los problemas de los idiomas extranjeros, ya que existe este lenguaje común en la clasificación de los productos.

En este sistema existe una equivalencia precisa de los primeros seis dígitos de la clasificación arancelaria de los países que utilizan el S.A. Estos primeros seis dígitos que se agrupan en pares de números corresponden: el primero, al capítulo; el siguiente a la partida; el tercero, a la subpartida.

Sin embargo, a partir del cuarto par de números, es decir una clasificación de ocho dígitos, subdivididos en cuatro pares y denominada fracción arancelaria, cada país clasifica los productos de modo singular, de acuerdo con el interés comercial o estadístico que tenga en ciertos productos que decide sub clasificar con más detalle para llevar un mejor control de sus importaciones.

¿Qué hacer para clasificar adecuadamente el producto de acuerdo con el S.A.?

Primero se debe cerciorar que nuestro país utiliza S.A. o algún sistema de clasificación compatible con éste. Luego, se recomienda verificar en el propio idioma y en el documento oficial de nuestro país cuál es la clasificación hasta el nivel de subpartida (6 dígitos), que corresponde al producto que se desea exportar. Para hacer esto en el caso de México habrá de consultarse la Tarifa del Impuesto General de Importación o Exportación.

Luego de haber encontrado la clasificación de seis dígitos del producto a exportar en los documentos oficiales de nuestro país, tendrá que identificar en la tarifa extranjera que

corresponda al país/mercado de interés, cuál o cuáles son las fracciones arancelarias específicas y cuáles son las sub clasificaciones.

Finalmente se debe determinar los derechos arancelarios que corresponden al producto que se desee exportar, en el mercado del destino.

Principales productos competidores directos y/o indirectos o similares<sup>31</sup>.

Aunque el producto satisface una necesidad muy específica se debe hacer un esfuerzo para encontrar productos que satisfacen la misma necesidad, aunque sean de menor calidad que el propio.

La importancia de esta identificación radica en darse cuenta que si no se está vendiendo el producto en un mercado, es porque alguien más está satisfaciendo esa necesidad, aunque sea parcialmente, con un producto similar. O inclusive es probable que se esté compitiendo no sólo con los fabricantes de lo mismo que la propia empresa produce, sino con otros productos de apariencia diferente pero que satisfacen la misma necesidad y cumplen un deseo similar.

Principales tipos de productos que vende y consecuentemente tipos de mercado que actualmente satisface con sus productos de consumo, empresarial o industria, institucional y de reventa. La naturaleza misma del producto determina el tipo de mercado que se está actualmente atendiendo. Por ello, la actividad comercial puede estar situada en uno o varios mercados diferentes, según se comenta a continuación:

El Mercado de Consumo está constituido por las personas físicas, sean en el ámbito individual o familiar. Para llegar a éstos, se requiere de un canal de distribución que se les conoce como comerciantes intermediarios, necesarios para que la mercancía pueda ser adquirida por los consumidores finales.

El Mercado Industrial o Empresarial es el integrado por las empresas industriales que adquieren su producto para transformarlo en otra cosa, utilizándolo como materia prima, parte o componente, o por las empresas en general para poder funcionar en forma adecuada y llevar a cabo sus operaciones primordiales; papelería, lubricantes, artículos de oficina, entre otras.

---

<sup>31</sup> Para ampliar más sobre el tema, favor de consultar: Morales, Carlos. (2000). Plan de Exportación. México, 1ª. ed. Pearson.

El Mercado Institucional esta constituido por las instituciones o empresas no lucrativas que adquieren el producto para utilizarlo en el desarrollo de sus actividades o para dar cumplimiento a sus responsabilidades. Aquí se encuentran el gobierno, las escuelas, etc.

El Mercado de Reventa es típico en los negocios internacionales y está conformado por las cadenas de tiendas comerciales que importan directamente algunas mercancías con el propósito de revenderlas, muchas veces con exclusividad. Evidentemente, cuando estas tiendas revenden a los consumidores finales, se está de nuevo en presencia del mercado de consumo ya comentado.

La importancia de advertir estas diferencias radica en que las características de los clientes así como de las exigencias de éstos pueden variar, según el destino que vaya a tener el producto en los mercados extranjeros.

Tecnología e Investigación y Desarrollo como herramientas para mantener las ventajas.

La mejor manera de garantizar que los productos tengan alguna característica superior a los de la competencia aunque sea de modo transitorio ya que sus competidores no sean activos, es por medio de la práctica sistemática de tareas de investigación y desarrollo del producto. En muchas ocasiones esta práctica conduce a tener tecnología propia, que a su vez, puede ser origen de mayores ingresos para la empresa.

En este punto se tiene que precisar cuál es la mejor forma de mejorar el producto y cuál la tecnología empleada para producir bienes.

¿Es propia?

En caso negativo, ¿se tienen que pagar regalías por su uso, cuánto y a quién?

¿O se trata de tecnología de dominio público?

¿Se cuenta con un área de investigación y desarrollo que permita mejorar el producto y mantener ventajas frente a los competidores?

En caso negativo, ¿Qué se hace para ofrecer un producto que tenga características distintivas respecto a la competencia?

Mantenimiento y respaldo al bien/servicio

En muchas ocasiones, es muy difícil tener productos con características superiores a los de la competencia, por ello, muchos empresarios encuentran la forma de distinguirse positivamente

de sus competidores por medio de otros servicios que constituyen lo que se llama el producto ampliado, en otras palabras, todos aquellos aspectos que sin ser el producto en sí, contribuyen a la mayor satisfacción de los clientes y consumidores para obtener su preferencia.

En cuanto al producto que se desea exportar:

- 1.- ¿Se ofrece su instalación?
- 2.- ¿Tiene garantía?
- 3.- ¿Hay servicio de post venta?
- 4.- ¿Existen refacciones y repuestos, manuales de uso?
- 5.- ¿Servicio de atención al cliente?
- 6.- ¿Crédito?

Como se advierte en esta breve sucesión de preguntas, la empresa puede ofrecer un conjunto de actividades en torno al producto que representen una oferta única y superior y, en consecuencia, una mezcla de valor para sus clientes y consumidores.

Valor para el cliente y ventajas competitivas del producto.

Finalmente, se deben definir cuáles son las ventajas competitivas del producto frente a sus competidores observando:

- Una marca distinguible y bien posicionada en el mercado
- Un diseño exclusivo y difícil de imitar por los competidores
- Una tecnología más avanzada que los competidores
- Un empaque y un embalaje novedoso y eficiente
- Mejor y más amplia garantía
- Mayor durabilidad
- Mayor confiabilidad
- Simpleza de operación
- Crédito y planes para facilitar la compra
- Calidad superior
- Entregas más rápidas y convenientes, etc.

Un concepto fundamental que no hay que olvidar en esta etapa del análisis, es que cualquier ventaja que se crea tener, tiene que estar expresada y ser evaluada por sus clientes o consumidores, según el concepto del valor agregado al cliente. Es decir, la diferencia entre el valor total que el cliente recibe y el costo total para él.

## **Análisis del mercado meta**

Es muy conveniente que, antes de seleccionar su país meta, tenga una idea lo más precisa posible acerca de la situación que actualmente presenta la industria. La importancia de esto radica en que cuando estudia el mercado de los países preseleccionados, y con más detalle, el del país meta, se pueda comparar lo que acontece con la industria de su interés en ese mercado, dentro del contexto mundial y en comparación con el propio país.

Posteriormente se tendrán que efectuar algunas comparaciones internacionales de algunos indicadores y parámetros para seleccionar de la manera más objetiva algunos países como los más viables para ser elegidos como su país meta.

A partir de esta selección, se comenzará a estudiar con el mayor detalle posible el mercado del país elegido. Éste estudio debe efectuarse en términos tanto cualitativos como cuantitativos, poniendo especial cuidado en determinar cuáles son las tendencias que causa dicho mercado.

Una vez estudiando el mercado y detectadas cuáles podrían ser las oportunidades y las amenazas que le ofrece el microentorno, estará usted en posibilidad de fijar sus objetivos y metas y de decidir cuál será la estrategia de penetración al mercado seleccionado, utilizando para ello el concepto de adecuación de la mezcla de mercadotecnia.

Ahora bien, para proceder a la elaboración de la tercera parte de su plan de negocios, (Selección del mercado meta. Análisis, descripción y medición del mercado. Análisis de la competencia y análisis del microentorno) se enlistan los elementos que la componen:

1. Situación actual de la industria o sector de que se trate, en los ámbitos global y doméstico y en los mercados preseleccionados.
2. Selección del país meta.
3. Aspectos cualitativos del mercado. Características y segmentación del mercado del país elegido. Prácticas comerciales y situación general de precios, canales y promoción.
4. Aspectos cuantitativos del mercado. Medición y tendencias del consumo y de las importaciones en valor y/o volumen en los últimos años.
5. Barreras de acceso al mercado.
6. Análisis de la competencia tanto doméstica como internacional
7. Análisis del macroentorno. Detección de oportunidades y amenazas.

**Situación actual de la industria o sector de que se trate: en los ámbitos global y doméstico y en los mercados preseleccionados.**

Si es de interés ahondar en el conocimiento de la industria o sector en el que se ubica la empresa, seguramente se está bien informado de los datos globales acerca de la producción, el comercio y las fronteras de la competitividad en dicha industria y por supuesto, se conoce bien cómo se encuentra actualmente ésta en su país y cómo se compara en el ámbito internacional, con otros países.

Sin embargo, la mayoría de los pequeños empresarios y microempresarios no tienen suficiente tiempo ni recursos para tener un conocimiento objetivo y actualizado de estas cuestiones; por ello si es éste su caso, es probable que se desconozca cómo se encuentra la mencionada industria o sector no sólo en el mundo sino en su propio país.

Si la intención es lanzarse a los mercados de exportación, es indispensable que se tenga una visión panorámica, al menos, de lo que está aconteciendo en el ámbito global con las empresas que se dedican a un cierto tipo de negocio.

Pero además, se debe tener una idea acerca de la tendencia que acusan los indicadores señalados con anterioridad. La producción ¿Va en aumento y a qué tasa? ¿Se mantiene estable? ¿Tiene muchos altibajos? o definitivamente ¿Va en declive? En cuanto al comercio mundial, es decir, importaciones y exportaciones ¿Cómo se comporta? ¿Cuáles son los cinco principales países importadores del producto de su interés y qué porcentaje del total de las importaciones mundiales representan? ¿Quiénes son los principales países exportadores y en qué orden?

¿Qué pasa en el propio país? ¿Cómo se sitúa su empresa en el mercado doméstico? y ¿Cómo se encuentra usted? y ¿Su país con respecto a los principales países productores o exportadores? y ¿Cómo se ha venido evolucionando esta competitividad?

Para cada tipo de industria o sector, es indispensable conocer los datos relativos a la producción, la exportación y la importancia en una serie de cinco años, en volumen, valor o ambos en el ámbito mundial y en su propio país. Todo esto con miras a poder determinar cuáles son los países que parecen ser más atractivos para sus planes de exportación. Con ello también se logra así, al mismo tiempo, adelantar en la identificación de los principales países competidores.

Aunque no es indispensable porque a veces resultará difícil o imposible obtener la información al respecto, conviene informarse acerca de cuestiones relativas a la productividad, a la tecnología de punta existente y los países que la poseen y la practican, a las que están surgiendo y las buenas prácticas de manufactura, en general a todo aquello que se debe conocer acerca del negocio en que se encuentra para poder detectar oportunidades y amenazas en los mercados a los que pretende dirigir sus exportaciones.

Con ésto se obtendrá una lista de países que se denominaran "preseleccionados", que posteriormente se clasificarán según su atractivo y procederán, así a la selección definitiva de un país meta.

### **Selección del país meta.**

Decidir acerca del país que parece más adecuado para iniciarse en la exportación es casi siempre un accidente del destino. A veces es simplemente resultado de no tomar en consideración las alternativas más obvias. En el caso de muchos países latinoamericanos el atractivo evidente del mercado de Estados Unidos se traduce en una reacción automática de decidir comenzar, justamente por allí, sus intentos de internacionalización.

Elegir una nación meta determinada puede deberse a que, al acudir a algún centro promotor de exportaciones, nos enteremos de que "el producto que uno tiene está siendo solicitado por algunas empresas en el país determinado", aunque a veces se puede tener suerte o puede resultar bien el negocio. En esta parte de la metodología para elaborar su plan de exportación, se comentan algunas herramientas que seguramente serán útiles para que la selección del país objetivo sea hecha de la mejor manera posible.

El nivel de ingreso de la población del país seleccionado, es otro factor a considerar. Éste se puede determinar conociendo los parámetros económicos como: la población, el Producto Interno Bruto, Producto Nacional Neto, entre otros, haciendo una simple división para conocer el ingreso per cápita y determinar su potencial de compra. Conociendo los hábitos de consumo, se puede saber hasta dónde es importante la compra de nuestro producto sobre los demás de acuerdo a sus necesidades, es decir, si nuestro producto ocupa un lugar importante en su lista de intereses por ser de primera necesidad o suntuario.

Además de su nivel de ingreso, que en buena medida determina su grado de desarrollo, los países pueden también agruparse según su extensión territorial o su población total, ya que en ocasiones estos parámetros pueden ser los que definan lo atractivo de un mercado.

Pero también, puede tomarse en consideración la posición que ocupan en el comercio mundial, siendo los que más comercio exterior realizan, aquellos que podrían representar un mercado mayor para sus productos. Con base en datos en la Organización Mundial de Comercio.

Por otro lado, también es importante considerar si su país tiene acuerdos comerciales con algún otro país o grupo de países, lo que seguramente se traducirá en reducciones arancelarias que quizá beneficien a su producto en particular. Por esta razón al seleccionar su país meta también tendrán que tomar en cuenta esta circunstancia.

Además, conviene que también se observe cuál es el nivel de apoyo institucional que puede recibir un país diferente en donde se encuentra la empresa por parte de las instituciones públicas o privadas de ese país ¿Existen en el país que se analiza, embajada, consulados, cámaras binacionales, de comercio, oficinas de promoción comercial, bancos corresponsales de los principales bancos de su país? En caso de que se decida exportar a cierto país, es altamente útil el contar con representaciones de su propio país en el mercado.

También se debe considerar que los costos de transporte no sean de tal magnitud que hagan improbable el éxito de sus negocios de exportación ¿Cuál es el tamaño del mercado actual? ¿Y el potencial? Cuando se analiza el mercado, se tienen que medir y estudiar las importaciones pero es indudable que se tiene que considerar el tamaño del mercado al seleccionar su país meta.

¿Y la estabilidad política, social y económica? Es evidente que no se pueden pasar por alto estas cuestiones, ya que seguramente no querrá exportar a un mercado cuya inestabilidad pueda traducirse en un incumplimiento de pago de las exportaciones.

#### **Aspectos Cualitativos del mercado.**

Características y segmentación del mercado del país elegido. Prácticas comerciales y situación general de precios, canales y promoción. Habiendo decidido a cuál país se quiere exportar es necesario ahora que se estudie el mercado de dicho país, tanto del punto de vista cualitativo como cuantitativo.

En lo que respecta a los aspectos cualitativos, se debe conocer cómo se segmenta el mercado para el producto en cuestión en el país elegido. Es decir, cuáles son los distintos grupos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamiento que determinan la conformación de distintas porciones de consumidores que puede tener diversas preferencias hacia un determinado producto, o hacerlos preferir una mezcla de mercadotecnia diferente.

También se trata de conocer cómo se hacen los negocios de importación de los productos similares a los que pretende exportar en el país elegido. Es decir, qué tipo de intermediarios participan en la cadena de distribución del producto en cuestión y qué márgenes de utilidad son los que habitualmente éstos conservan en los servicios que brindan en cuanto a distribución física hasta el consumidor final del producto estudiado.

Además, es muy importante tratar de determinar a qué precio llegará al menudeo comparándonos con los productos competidores en la moneda local, y si es posible, tener una idea de cuáles son los precios al mayoreo, o a los que los canales de venta directa al público están comprando.

Finalmente es necesario que se observe qué tipo de promoción se realiza normalmente con los productos similares al que se está tratando de exportar. Es decir, qué tipo de ferias comerciales existen y cuál es su alcance: nacional, regional o local ¿Se hace publicidad? ¿De qué tipo y en qué medios? ¿Cuáles son las marcas, en caso de existir, que son reconocidas y gozan de buena reputación? ¿Sus competidores utilizan sus propios vendedores profesionales para ese tipo de productos?

La segmentación de mercados de consumo puede hacerse basándose en algunos de los siguientes parámetros:

- Geográficos: región, estado, provincia, departamento etc. ciudad; densidad (urbano, sub urbano o rural), clima
- Demográficos: sexo, edad, tamaño de familia, ciclo de vida de la familia, nivel de ingresos, ocupación, nivel de escolaridad, religión, raza, nacionalidad y/o idioma materno.
- De comportamiento: ocasión de la compra (regular o especial), beneficios buscados (calidad, servicio, economía) tipos de usuarios (no usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo)

- Usuario Regular: frecuencia de consumo (ocasional, ligero, mediano, pesado). nivel de lealtad al producto o marca (ninguna, media, fuerte, absoluta) estado de percepción (no enterado, enterado, informado, interesado, deseoso, con intención de compra). actitud ante el producto (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil)
- Psicográficos: clase social, estilo de vida, personalidad (compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso)

Una vez entendida la importancia de dividir un mercado para identificar a qué tipo de consumidores puede resultar más atractivo nuestro producto, se tiene que definir verbalmente cómo creemos que deberá hacer mi consumidor ideal (determinación del perfil del consumidor). Finalmente, se tendrá que identificar cuáles son las características específicas de nuestro producto que pueden ser de mayor interés para ese segmento de mercado, de modo que sea posible posicionarlo en dicho mercado, ofreciendo para ello una mezcla de mercadotecnia específica.

Habiendo entendido esta cuestión de segmentación debemos continuar hacia el análisis de las características sobresalientes del mercado del país que estamos estudiando.

- ¿Cuáles son los gustos, actitudes y deseos de los consumidores en el mercado estudiado? Es decir, sus preferencias en cuanto a: variedad, color, estilo, sabor y calidad.
- ¿Cuáles son sus hábitos de compra?
- ¿Le dará el mismo uso a su producto que los consumidores de su mismo país?
- ¿En qué tipo de tienda se venden productos similares a los suyos?
- ¿Cómo se hacen habitualmente las operaciones de compra venta de mercancía importada como la suya?
- ¿Cómo son las relaciones comerciales con los clientes?
- ¿Cómo debe negociar con sus clientes?
- ¿Con qué frecuencia se compra el tipo de productos como el suyo? ¿En qué tipo de establecimientos?
- ¿A qué precios se venden los productos similares al de usted? ¿Cuál es el más barato y cuál es el más caro?
- ¿En que idioma se debe comunicar comercialmente con sus clientes?
- ¿Cómo se pagan habitualmente las compras de importación?
- ¿Se firman contratos formales?

Esto es para tener una idea más cercana posible de acuerdo a la realidad sobre el mercado de un país al que posiblemente no se haya viajado.

### **Aspectos cuantitativos del mercado**

Medición y tendencias del consumo y de las importaciones, en valor y/o volumen en los últimos años. Este es uno de los puntos cruciales para la definición de lo que se puede exportar a un mercado determinado, ya que en función de su tamaño y tendencias se podrá definir con mayor profesionalismo lo que puede vender allí en el corto y mediano plazo y consecuentemente la penetración que tendría el producto en dicho mercado.

Tres datos son indispensables para medir correctamente un mercado, a veces pueden representarse en valor o en volumen o en ambas dimensiones:

1. La producción
2. La exportación
3. La importación

Un caso extremo de la falta de información acerca, tanto de la producción, como del comercio exterior, puede disculparse partiendo del concepto de mercado potencial. Se entiende por mercado potencial la parte de la población total de un país (casi siempre una pequeña minoría) que está interesada en el producto que se pretende exportar.

Poniendo en práctica este concepto y a partir de aproximaciones sucesivas, se puede tener un orden de magnitud acerca del tamaño de un mercado determinado para el producto de su interés.

### **Barreras de acceso al mercado**

Las llamadas barreras de acceso al mercado se sub clasifican en barreras arancelarias y no arancelarias.

Las barreras arancelarias, son las que aplica un país a los artículos importados y que se traducen en la imposición (arancel), y/o un impuesto por el mismo concepto. Su monto depende de los compromisos internacionales que el país importador tenga frente a la comunidad internacional. Organización Mundial de Comercio o derivado de acuerdos regionales, multilaterales o bilaterales.

Además conviene que se revisen cuáles son los acuerdos comerciales con que nuestro país tiene instrumentados con otros países y si acaso el producto se encuentra con alguna preferencia arancelaria derivada de algunos de ellos. Así como también se debe recordar cuáles son acuerdos multilaterales actualmente existentes en la región. Para facilitar la tarea y la búsqueda que se realice para cerciorarse de los actualizados en esta situación, así como para precisar cuáles son los acuerdos bilaterales que existan en el país.

Las barreras no arancelarias revisten múltiples formas y en general se clasifican en cuantitativas y no cuantitativas.

Las cuantitativas a su vez pueden ser: cuotas, permisos, impuestos compensatorios, impuestos antidumping, o cualquier otra, cuya naturaleza siendo esencialmente cuantitativa, que se traduzca en un requerimiento formal por parte del país importador para aceptar la mercancía en cuestión, además del tratamiento meramente arancelario.

Las no cuantitativas son muy numerosas y han proliferado en la medida en que los países desarrollados se han ido volviendo cada vez más exigentes en cuestiones sanitarias, ecológicas, de protección a sus consumidores etc.

En general puede decirse que las barreras no arancelarias, no cuantitativas se refieren a requisitos de: etiquetado, empaque, marcas y denominaciones de origen, sanidad, fitosanidad, normas de calidad, normas técnicas, de toxicidad y residuos, ecológicas, de buenas prácticas de manufactura.

Así como es fácil identificar el nivel de los aranceles que paga el producto que desea exportar y las barreras no arancelarias cuantitativas, el encontrar la información detallada acerca de estas barreras no arancelarias, no cuantitativas es más difícil, entre otras razones por que no existe otro documento en donde se consignen todas ellas. En ocasiones, la cuestión se complica aún más ya que algunos países tienen, además, diferentes requisitos para diferentes provincias.

Por esta razón se le recomienda hacer un particular esfuerzo para enterarse cuáles son los requisitos no arancelarios que tienen que cumplir antes de realizar sus embarques, pues se corre el riesgo de que la mercancía sea detenida en el punto de llegada por no cumplir con lo dispuesto legalmente en esa localidad.

Se deben consultar los organismos especializados en nuestro país y en el de destino para identificar todos los detalles acerca de estas barreras. Pero además cada país tiene diversas fuentes de información al respecto: normalmente se encuentran bajo el rubro general de requisitos no tarifarios para importar, que a su vez pueden ser contenidos en publicaciones oficiales o privadas.

Finalmente una magnífica fuente de información son los propios importadores del producto de interés en el país en el que se pretende exportar, ya que serán ellos los que les detallen los requisitos a cumplir para no tener problemas en sus envíos.

### **Análisis de la competencia tanto doméstica como internacional**

Ahora se tienen que identificar los principales competidores en el país que haya seleccionado y tratar de evaluar con la mayor objetividad posible cuáles son las principales fortalezas y debilidades y cuáles las ventajas de sus productos en comparación con los propios. Para hacer eso, lo primero que se debe tener claro es que se puede ubicar a los competidores en el país de referencia. En cualquier caso, debe comenzar por preguntarse si ya hay productos iguales o similares a los que va a exportar, que satisfagan la misma necesidad y que sean elaborados en el país meta. A estos competidores se les conoce como *competencia doméstica*.

También es importante advertir que seguramente los primeros impactados por las ventas en el país que se haya seleccionado serán los productores domésticos, quienes si ven amenazados peligrosamente sus intereses, harán todo lo que esté a su alcance para poner obstáculos en el camino.

Después se debe hacer un análisis minucioso de las importaciones del país que se está estudiando y de acuerdo con la clasificación arancelaria del país en cuestión, aclarar cuánto se importa, a qué valor promedio y de qué país lo adquieren; todo aquello con una serie de cuando menos tres años.

Finalmente no se debe olvidar, que la mayoría de los casos, no seremos los únicos exportadores del país del producto en cuestión a ese otro país. Por tanto, un tercer tipo de competidores, también a nivel país, estará constituido por los demás compatriotas que ya están exportando el mismo producto al mismo país.

Para identificar cuando están exportando en su conjunto se tendrá que analizar las estadísticas de exportaciones del propio país y/o las estadísticas de importación del país meta.

Debemos recordar que las exportaciones normalmente se registran por país de primer destino, es decir, a donde se consignan en los documentos oficiales de exportación, mientras que las importaciones se registran según el país de origen, independientemente del país de procedencia del embarque.

Una vez que se conozca a los competidores del país, se podrá descender al nivel de la identificación por empresa para saber cuáles son las principales marcas.

### **Análisis del macroentorno, detección de oportunidades y amenazas.**

Ahora se deben considerar los principales elementos que conforman el macroentorno del país meta que esté analizando y tratar de advertir si constituyen una amenaza o una oportunidad para su empresa y sus productos.

El macroentorno está constituido por aspectos: demográficos, económicos, políticos legales, socioculturales, naturoecológicos, tecnológicos, mismos que ya fueron explicados con anterioridad.

Pero además de las leyes y reglamentos vigentes, es claro que existen numerosos grupos de presión debidamente organizada, que cada vez en mayor medida, tienen influencia en la conformación del entorno legal, por ejemplo: defensa de los consumidores, minorías étnicas, protección de las mujeres y de los menores, minorías sexuales, ecológicas y defensa del medio ambiente, ciudadanos de la tercera edad, corrupción, narcotráfico y lavado de dinero etc.

Desgraciadamente no se puede dar un consejo simple de cómo hacer para mantenerse debidamente informado o al día de esta clase de iniciativas perceptibles de los diversos grupos de presión social y política que se van configurando en torno a este tipo de cuestiones.

En lo que respecta a los aspectos socioculturales, se tiene que recordar que todos los individuos se desarrollan en una sociedad específica que va conformando sus valores y sus creencias básicas. Tanto las instituciones como otras fuerzas sociales moldean poco a poco nuestro sistema de valores, de percepciones, de creencias, de preferencias y de comportamiento. De alguna forma todo esto constituye un legado social que determina la forma

en que nos relacionamos unos con otros y que definitivamente juega un papel importante en el proceso de decisión de los consumidores y clientes en ese mercado.

El observar con cuidado lo que acontece en un mercado, sobre todo tratándose de otro país, es fundamental para detectar oportunidades y amenazas derivadas de estos aspectos socioculturales.

### **Breve resumen de los principales aspectos de la operación**

Se refiere a las decisiones que debe tomar en función a lo analizado en relación con la empresa, el producto y el mercado, después de hacer una evaluación de la empresa con el propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de ésta, para saber si está en condiciones de iniciar sus operaciones en los mercados del mundo, además del mercado de su país del cual derivan sus experiencias y negocios actuales.

Detectar cuáles son sus ventajas competitivas que, necesariamente, tienen que estar referidas a los otros productos similares que ya existen en los mercados. El propósito de esta evaluación es si está en condiciones de exportar el producto, tal como se encuentra ahora, debido a sus características que lo pueden hacer atractivo para los consumidores extranjeros o si al contrario, se requerirá mejorar el producto para hacerlo aún más atrayente.

Una vez seleccionado el país o mercado meta al cual nos vamos a dirigir, se tendrá que estudiar el mercado en cuestión, tanto desde el punto de vista cuantitativo como, del cualitativo e identificar y analizar con el mayor detalle posible a sus competidores en ese mercado. De igual manera la importancia de conocer el concepto del macroentorno y estudiarlo para detectar oportunidades y amenazas para sus negocios de exportación en dicho mercado.

Ahora basándose en todo lo que ya conoce acerca de su empresa, de su producto y del mercado, se tiene que definir qué es lo que se tendrá que hacer, en caso de que, en efecto, decidiera acudir a dicho mercado.

Tendría que fijar sus objetivos y metas en él, por otro lado, identificar cuáles adecuaciones tendría que hacer en su mezcla de mercadotecnia para ofrecer no sólo un producto competitivo sino una estrategia integral de mercadotecnia adecuada para posicionarse en el mercado; y finalmente, evaluar las diversas opciones que existen para cotizar, transportar, asegurar, envasar y empaquetar el producto, así como contratar, negociar y establecer las formas de

pago. Todo ello conducirá finalmente a la elaboración de su programa de actividades a corto plazo, el cuál le permitirá definir qué hacer, quién lo debe hacer, cuándo se hará y cuánto costará hacerlo.

### **Definición de los Objetivos en el Mercado Seleccionado**

Los objetivos deben ser concretos, de mediano plazo y nos indican la dirección hacia dónde queremos dirigir nuestros esfuerzos; es decir en dónde queremos que esté nuestra empresa en un horizonte de tres a cinco años.

Se trata, por ejemplo, de fijar pronósticos de ventas para los próximos tres años en el mercado que se ha venido estudiando. O bien, pueden fijarse también pronósticos de penetración en el mercado y de márgenes de utilidad por obtener. Al tratar de dimensionar cuánto se pretende exportar a un mercado implica entre otras cosas, definir qué volumen se piensa vender y a qué precio de venta.

Por supuesto que al ir efectuando pronósticos con un horizonte de tres años, el pronóstico para el próximo año se convertirá muy pronto en realidad y, en función de las divergencias que existan entre los planes (pronósticos) y lo que realmente se ha vendido debe ser motivo de análisis concienzudo para conocer el por qué de las desviaciones, tomar las medidas correctivas que sean necesarias y revisar los pronósticos para el segundo y tercer año, que automáticamente se han convertido en primero y segundo años, por lo que habrán de hacerse estimaciones para el nuevo tercer año y así sucesivamente.

Además no debe olvidarse que las condiciones de un mercado son cambiantes por naturaleza, por lo cuál será necesario volver a estudiar regularmente para ir adecuando las acciones en él, en función de las cambiantes condiciones del entorno, de la competencia, de la opinión pública y de los gustos y preferencias de los clientes y consumidores.

Habiendo fijado objetivos, y metas en el mercado seleccionado, ahora debe proceder a definir cuál será la mezcla de mercadotecnia más adecuada para hacer posibles sus proyectos.

### **Adaptación de la mezcla al plan internacional**

Se refiere a las famosas 4P's de la mercadotecnia, es decir, para cada segmento de mercado debe buscarse cuál es la mezcla más adecuada de estos cuatro ingredientes fundamentales de

la mercadotecnia, que posibiliten mayor satisfacción, que la que puede ofrecer la competencia, para un grupo de consumidores con características similares.

### Producto

El producto en un sentido mercadológico debe responder a las necesidades y deseos de los consumidores y por ello, no sólo se refiere al producto en sí, sino a sus cualidades y características como: marca, envase, etiqueta, diseño, tamaño, sabor etc.

Adecuar el producto actual a las exigencias formales del mercado:

- Derivadas de las leyes y regulaciones existentes (barreras arancelarias)
- Hábitos de compra y consumo de los consumidores

Por lo tanto, el producto tal como se vende hoy en el mercado local del país, no necesariamente será el mismo que se requiere tener para satisfacer a sus nuevos clientes y consumidores del extranjero, ni tampoco el que le permitan las autoridades del país elegido vender en su territorio.

### Precio

El precio debe entenderse desde el punto de vista mercadológico como el costo que están dispuestos a pagar los consumidores por adquirir su producto. La adecuación del precio al mercado meta es uno de los puntos más importantes por definir en cuanto a la mezcla de mercadotecnia.

Los dos extremos son: por un lado el precio en que se piensa vender el producto puesto en la fábrica o almacén, en su propio país; por el otro, en el extremo final de la cadena, se sitúa el precio al que comprarán los consumidores finales en otro país. Este escalonamiento de precios, que parte del precio en su fábrica y se va incrementando paulatinamente hasta llegar al consumidor final, tiene que ver con el tipo de cotización (INCOTERMS y logística de transporte) que se decida ofrecer así como el número y el tipo de intermediarios que participen en la cadena de distribución del producto, desde la fábrica hasta el consumidor final. Cada uno de estos intermediarios retendrá un cierto monto (porcentaje) de utilidad, de acuerdo con los usos y costumbres del mercado y según se negocien los términos y condiciones de su intermediación (costo de distribución).

Otra manera de decidir cuál es el precio adecuado para el mercado meta, es calcularlo en sentido opuesto; es decir, en vez de ir escalonándolo, se tendrá que partir de los actualmente vigentes en el mercado, al nivel de consumidor final e ir calculando "en reversa" al deducir los márgenes de los intermediarios y los costos de envío, seguros y trámites para un cierto "precio máximo" que es el que podría obtener en su país o planta. Si este precio corresponde o excede a las expectativas de utilidad, esto significaría que puede incluso ajustarlo a la baja para ofrecer un precio más atractivo al consumidor final o bien ofrecer márgenes mayores a sus clientes que compran directamente.

### Plaza (Canales de Distribución)

Responde a la conveniencia que se desea ofrecer a los consumidores para que puedan comprar su producto en los puntos de venta que prefieren o por medio de otros canales de distribución que no sean tiendas, como: máquinas expendedoras, telemercadotecnia, comercio electrónico, ventas de casa en casa, ventas por catálogo, ventas por correo, etc.

Por esta razón, para tomar esta decisión prudentemente se debe de conocer cómo se están realizando en la actualidad operaciones de comercio internacional en ese país para el tipo de productos similares a los de la empresa.

¿Hay importadores, brokers o mayoristas? ¿Cuántos y qué margen habitualmente retienen por el tipo de servicios que brindan? ¿Cuáles son los servicios que ofrecen? ¿Se podría realizar dichos servicios a un costo más bajo o al mismo costo pero más eficientemente?

Finalmente, por lo que respecta a la mezcla de mercadotecnia se deben tomar decisiones acerca de la forma más adecuada de promover el producto en los mercados internacionales.

### Promoción

La Promoción define la forma en que se decide establecer la comunicación con los consumidores del segmento de mercado que se ha elegido. Los elementos fundamentales que involucra esa decisión se refieren a cuestiones relacionadas con:

- La venta Personal
- La publicidad
- La promoción de ventas
- Las Relaciones Públicas

Todas estas variables de la promoción se deberán adecuar al país de entrada, considerando toda la reglamentación de comunicación masiva, costos y adecuaciones creativas según la cultura, o costumbres del mercado al que se desea dirigir.

### **Cotizaciones, INCOTERMS, Transporte y Seguros.**

Ahora se tiene que decidir a qué precio conviene vender el producto, de acuerdo a las diversas posibilidades que existen para las exportaciones en general.

1. Que el producto sea entregado al comprador (cliente importador) en los propios almacenes en el propio país. (Sencilla)
2. Que se comprometa a entregar el producto en la bodega del cliente en el país extranjero, habiendo incluso pagado los derechos de importación y efectuando todas las formalidades de integración a dicho país. (Compleja)

Entre ambas situaciones extremas, existe una serie de opciones intermedias que debe analizarse antes de decidir, de común acuerdo con el cliente, cuál es la más conveniente en términos de costos, de seguridad y de apego estricto a los plazos de entrega.

### **¿Qué son los INCOTERMS?**

Son reglas de compra-venta internacionales, voluntariamente adoptadas entre las partes, que definen de modo preciso cuáles son los derechos y las obligaciones tanto del vendedor (exportador) como del comprador (importador) así como el momento de transferencia de los gastos y riesgos de la mercancía.

INCOTERMS. Es la abreviación de International Commerce Terms (Términos de Comercio Internacional) que fueron emitidos en su versión original en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional, cuya sede se encuentra en París.

El uso creciente de estos INCOTERMS se debe a la claridad con que se define la mayoría de las opciones típicas de una compra-venta internacional y a que simplifican este tipo de operaciones en el ámbito mundial, por lo que los exportadores e importadores del mundo los están utilizando cada vez más.

Los INCONTERMS regulan tres aspectos básicos relacionados con el lugar de entrega:

- Transferencia de riesgos entre comprador y vendedor
- Costos a cuenta del comprador y vendedor

- Documentación, trámites y gestión ante autoridades gubernamentales (por ejemplo: aduanas) y agentes privados (aseguradoras, transportistas, maniobristas, etc.)

### Principales características

Los puntos más importantes se refieren a:

- A) La entrega
- B) Los riesgos
- C) Los gastos
- D) Los documentos

O sea, que los INCOTERMS determinan:

- El alcance del precio
- En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercancía del vendedor hacia el comprador
- El lugar de entrega de la mercancía
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramitan cada parte y su costo.

El conocimiento de los diversos medios de transporte, puertos, seguro, tránsitos, régimen aduanero en destino, es lo que debe decidir la elección sobre el término adecuado.

Los INCOTERMS 2000 son la obra del grupo de trabajo sobre Términos Comerciales de la CCI (Cámara de Comercio Internacional). El uso de los INCOTERMS no implica la transferencia de la propiedad de las mercancías.

Las cotizaciones en ningún momento van a reemplazar el contrato de compra venta internacional, forman parte de él porque abarcan algunos puntos, por ejemplo: no dice nada del instrumento de pago, de la propiedad de la mercancía, etc. Ellas complementan el rol de ser orientadas para determinar fundamentalmente las obligaciones y derechos entre el vendedor y comprador.

Los INCOTERMS se refieren a las modalidades de entrega de las mercancías que motivan la transacción.

## Clasificación de los INCOTERMS

Los INCOTERMS se clasifican en dos formas (figura 3):

- A) Por grupos
- B) Por tipo de transporte a utilizar

Por grupos: su clasificación se conoce por la primera letra de las siglas del INCOTERM, puede ser:

E= Exwork (en punto de salida u origen)

F= Free (libre de flete principal)

C= Cost (costo de flete principal incluido)

D= Delivered (entrega en destino final)

Los términos que inician con las letras E y F son entregados en el país de origen, y los que inician con C y D son entregados en el país de destino.

### Categoría E: EXW

Único término en que la mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del vendedor.

### Categoría F: FCA, FAS y FOB

Términos en los que al vendedor se le encarga que entregue las mercancías a un medio de transporte elegido por el comprador.

### Categoría C: CFR, CIF, CPT y CIP

El vendedor contrata el transporte a sus expensas, pero en términos usuales, sin asumir ningún riesgo ni responsabilidad sobre la mercancía una vez que ha sido embarcada. Bajo estos términos el vendedor asume obligaciones de embarque.

### Categoría D: DAF, DES, DEQ, DDU y DDP

El vendedor asume todos los costos y riesgos hasta el lugar de destino acordado. Bajo estos términos el vendedor asume obligaciones de entrega en destino.

### Por tipo de transporte:

Los modos de transporte apropiados para el uso de los INCOTERMS 2000 se clasifican de la siguiente manera:

A= Aéreo

M= Marítimo

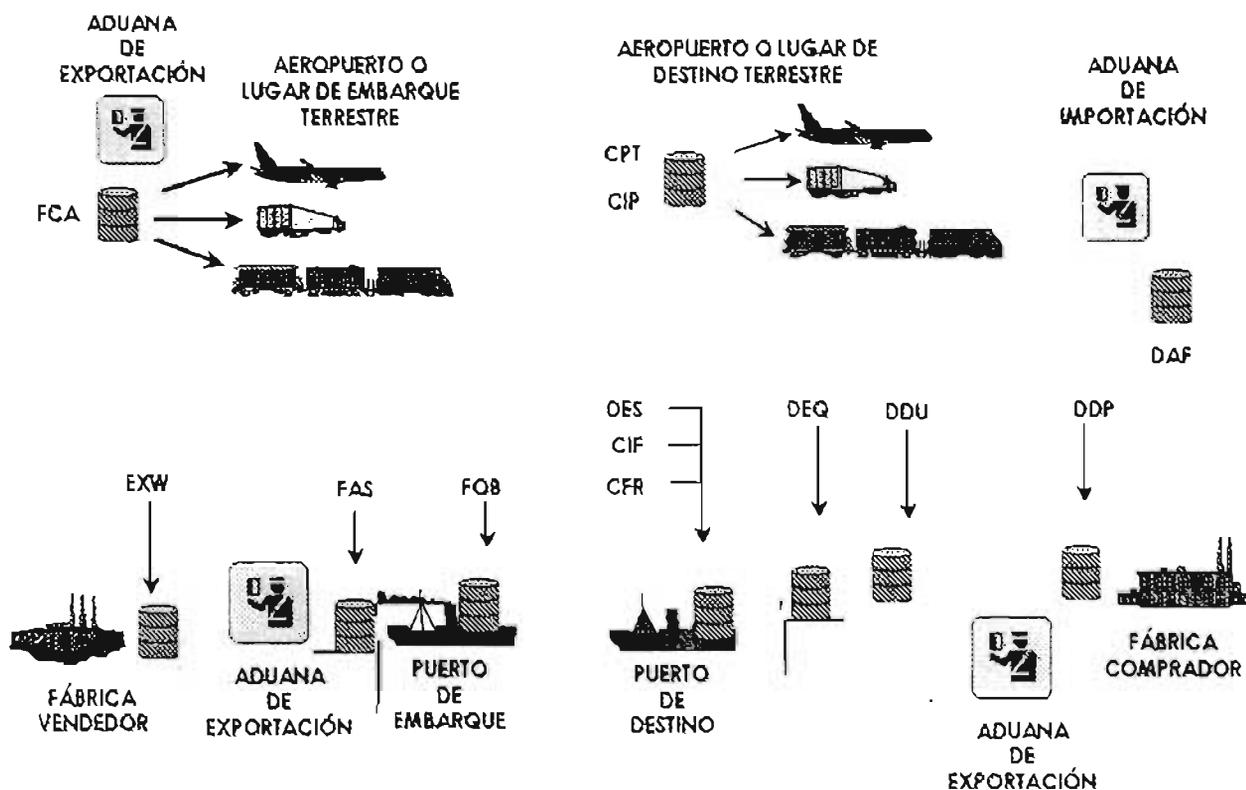
O= Cualquier tipo de transporte terrestre (incluye aéreo y terrestre)

T= Transporte Terrestre

Cabe señalar que el vendedor está obligado a envasar la mercancía, por tanto esta disposición es aplicable a todos los INCOTERMS, recomendado a que se asienten en el contrato de compra venta las características del envase y del embalaje, de acuerdo con el transporte y el tipo de mercancía.

FIGURA 3

### INCOTERMS 2000



Así mismo el vendedor tiene por obligación el embalaje de la mercancía, marcando adecuadamente en el mismo las instrucciones de cuidado y características como son: frágil, radiactivo, producto químico, no dejar en lugar húmedo o bajo la lluvia, etc.

## Envase y Embalaje

El envase y sobre todo el embalaje, están implícitamente definidos al seleccionar el medio de transporte según los INCOTERMS. Si eligió por ejemplo el transporte marítimo, tendrá que diseñar su embalaje según las dimensiones típicas de un contenedor utilizado en un buque, que es diferente a los contenedores utilizados en el transporte aéreo.

### Envase

Se utiliza para designar cualquier contenedor de un producto, sea líquido, sólido o gaseoso. Qué está destinado al mercado de consumo empresarial.

### Embalaje

Se emplea para designar un contenedor de expedición sea unitario o colectivo, y que agrupa a los productos envasados protegiéndolos de los riesgos que pueda sufrir durante las maniobras de carga y descarga, transporte, almacenamiento y estiba.

Tanto el envase como el embalaje están casi siempre estrictamente regulados por normas técnicas y de etiquetado de cada país. Es muy frecuente que existan disposiciones gremiales o empresariales en cuanto al tipo de envases y embalajes que deben de utilizarse para ciertos productos.

Existen disposiciones de carácter internacional constituidas por el conjunto de normas ISO que se refieren a temas tan variados como: contenedores, equipos de manejo, pallets, diversos materiales empleados (papel, plástico, corcho, madera, costales, etc.) almacenamiento, pruebas, etiquetado y marcaje, así como una multiplicidad de productos específicos.

No basta con que el envase cumpla con las funciones de contener, proteger y conservar en buen estado el producto sino, además debe ser un elemento de atracción adicional o de ventaja competitiva con respecto a los productos de la competencia.

Al diseñar el envase se debe tener en cuenta el embalaje que está conformado por cualquiera de las modalidades de mayor contenido de producto. La dimensión y las características del embalaje (las cajas o los paquetes que contienen varios envases y los múltiplos de dichas cajas al estibarse en un pallet) deben de estar concebidas para optimizar el espacio del tipo de transporte que se decida utilizar.

Clase 1	Explosivos
Clase 2	Gases
Clase 3	Líquidos inflamables
Clase 4	Sólidos inflamables, o peligrosos si se mojan
Clase 5	Óxidos y peróxidos
Clase 6	Venenos, infecciosos o dañinos para los alimentos
Clase 7	Radioactivos
Clase 8	Corrosivos
Clase 9	Peligrosos misceláneos

La manera en que se puede transportar el producto depende por supuesto de su naturaleza, su forma, dimensiones y peso, y en general puede tratarse de perecederos que requieren refrigeración o un congelador que exige cadena de frío en todo el trayecto, un producto a granel o preparado para ser movido en pallets, maquinaria, o equipo de dimensión especial. En cada uno de los casos, el costo de transporte y el seguro varían y pueden alterar el costo de la mercancía ya puesta en las bodegas del importador, al final del proceso.

#### Contratos y Formas de Pago

Es de máxima importancia dejar en claro con un cliente en el extranjero cuál va a ser el mecanismo de pago que empleará. La mejor forma de evitar posibles controversias y sorpresas desagradables es la elaboración de un contrato de compra venta internacional, con el propósito de definir obligaciones jurídicas precisas, tanto para el comprador como para el vendedor.

En las operaciones de exportación, normalmente se utilizan contratos de.

- Compra Venta
- Distribución
- Comisión mercantil
- Licencias y Franquicias
- Representación comercial, etc.

En el contrato además de definir cuales son las obligaciones y los derechos de ambas partes, en cuanto a la entrega de mercancías, propiedad de las mismas, incumplimientos, etc., es muy recomendable que se especifique precisamente la forma de pago de las exportaciones. Por supuesto que el tema de contratos internacionales también constituye un amplio campo de especialización, por lo que se sugiere consultar la Convención de las Naciones Unidas sobre

los contratos de Compra Venta Internacional de Mercaderías o contratar los servicios de un abogado especialista en estos temas, o echar mano de ambos recursos.

#### Forma de pago de las exportaciones

Se decide de común acuerdo entre el cliente extranjero y la empresa. Su determinación depende de los factores internos, es decir, la relación que se establezca entre ambas partes (el grado de confianza), las experiencias de su relación conjunta, la naturaleza de las mercancías exportadas, crédito recíproco, el monto de las operaciones, las divisas que utilice, etc. Así como externas; la estabilidad social, política y económica, el grado de desarrollo, el riesgo de las devaluaciones, expropiaciones, de incumplimiento, de derechos de propiedad intelectual etc.

#### Principales formas de pago

Pago por adelantado, el exportador no corre ningún riesgo, hasta la venta a consignación o la cuenta abierta, situación en la que el importador no corre ningún riesgo y el exportador asume todo el riesgo.

#### Aspectos financieros

Se debe determinar la magnitud de los recursos financieros que se habrán de requerir para hacer realidad el proyecto de exportación.

Salvo que la empresa tenga una gran fortaleza financiera y recursos líquidos suficientes, es casi seguro que se tendrá que disponer de recursos financieros adicionales para llevar a la práctica el plan de exportación, ya sea por medio de los propios inversionistas, nuevos socios o lo que es más frecuente, a una institución financiera.

En esta parte se tiene que estimar el monto de los recursos adicionales necesarios, la utilización que se le dará, la manera en que se obtendrán y el costo financiero (interés). En cada país se puede obtener una guía de las instituciones financieras especializadas para decidir cuál es la opción disponible que más conviene.

Por supuesto que cualquier decisión que se tome al respecto, impactará los resultados financieros y en particular el grado de apalancamiento, la liquidez, así como la rentabilidad.

Para efectos de la elaboración de un plan, es muy recomendable que se formule el balance y el estado de resultados pro forma, es indispensable, en caso que se requiera solicitar un préstamo a una institución financiera.

#### Estado de resultados pro forma

El estado de resultados pro forma permitirá estimar a partir del pronóstico de ventas, cuáles serán los costos y el margen bruto que arrojarán las operaciones, incluyendo las ventas de exportación.

Los gastos de operación se incrementarán como consecuencia de los esfuerzos para exportar y los gastos de administración harán lo mismo, aunque en proporción menor.

#### Determinación del flujo de efectivo (cash flow)

La estimación del flujo de efectivo (que normalmente se elabora con detalle mes a mes) se hace con el propósito de identificar en qué momento y en cuánto tiempo el flujo será negativo, lo que implicará recurrir, una vez más a una institución financiera para que brinde el apoyo necesario o, en su caso, hacer frente a este balance desfavorable con los propios recursos de la empresa.

Los problemas de flujo son muy comunes, sobre todo en el inicio de operaciones de exportación, por lo que no hay que desanimarse en caso de que el resultado financiero de la empresa arroje números negativos; lo más importante es el resultado global a largo plazo, que muy probablemente sea positivo y alentador.

Principales razones financieras: de apalancamiento, de liquidez y de rentabilidad.

En general, el cálculo de razones financieras se efectúa para analizar, con criterios homogéneos de validez general en los medios financieros, los estados financieros de una empresa.

Las instituciones financieras cuentan con indicadores de esta naturaleza para cada sector, sub sector o una rama de las muchas empresas que existen y de esta forma, pueden partir de cálculos estadísticos, para estimar si una empresa se encuentra por arriba o por debajo de la media o del promedio y qué tan lejos de estos medidores se sitúa.

Razones de apalancamiento.

Las razones de apalancamiento miden la relación entre los recursos propios y los ajenos; es decir, la relación entre el capital y el pasivo en el balance de la empresa.

Liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios.

Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa. Otra forma frecuente utilizada para medir la rentabilidad es calculando la tasa interna de retorno, que permite evaluar los rendimientos que se obtendrían en el futuro, con respecto a las inversiones que se hacen en el presente.

También son muy populares las razones de actividad o de rotación de inventarios o de cuentas por cobrar. En este caso, se debe determinar cuáles son los inventarios mensuales promedio en un año y compararlos contra el total de ventas.

En conclusión; los resultados financieros confirman la viabilidad y lo atractivo de llevar a cabo un plan de exportación, por lo que se tiene que revisar detalladamente lo que concierne a las ventas de exportación esperadas, a los costos de producción y de operación, la magnitud de los recursos que se tengan que pedir prestados así como las condiciones del financiamiento.

### **Proyección de resultados**

Es importante diferenciar que hay dos tipos de proyecciones; la primera que va enfocada a la proyección de gastos llamada *presupuesto*. La segunda que va enfocada a la proyección de resultados que se llama *pronóstico*. Cuando una empresa cuantifica sus objetivos le es más fácil medirlos. Existen varias formas de determinar el presupuesto, algunas muy simples y otras más complicadas pero todas llevan a un mismo punto: *predecir lo que esperamos*. La forma más simple de determinar el pronóstico cuando ya se tiene cierta experiencia o carrera comercial en el mercado, es *relación histórica*. Esta forma implica llevar un registro numérico de los resultados de los años anteriores, para que con base en ellos se vayan estableciendo los nuevos objetivos. Cuando no se tiene ese conocimiento histórico por que no se ha llevado un registro o porque se es nuevo en ese mercado, entonces se hace una proyección con respecto al retorno de la inversión. Dicho en otras palabras, si no se tiene idea de cuánto se puede

lograr, se analiza la inversión total del proyecto, se estima el tiempo de su recuperación y se proyecta el objetivo que debemos cubrir para alcanzar dicha recuperación en un tiempo determinado. Otra forma es midiendo el mercado total potencial y estimando el porcentaje de participación que queremos lograr, se cuantifica, se determina en parcialidades por tiempo y se trabaja para lograrlo. Existen otras formas de estimar el pronóstico, pero debido a su complejidad y requerimientos de conocimientos previos, no se pueden tocar, pero se recomienda ampliar al respecto.

## Presupuestos

Como ya lo mencionábamos en el punto anterior; el presupuesto es la estimación de gastos totales para realizar un proyecto. Al igual que el pronóstico, el presupuesto tiene varias formas de estimarse; sin embargo, todas llevan al mismo punto: *una sumatoria de gastos individuales*. Si no se tiene un conocimiento profundo al respecto y se debe estimar los gastos, es recomendable determinar un porcentaje lógico sobre los ingresos totales. Por ejemplo, para estimar un presupuesto de publicidad para una campaña de introducción, es aceptable hasta un 15% de los resultados esperados para el primer año, mismo que irá disminuyendo conforme el producto va siendo conocido y aceptado por el mercado, hasta llegar a un porcentaje aproximado de entre el 2 y el 5% de los ingresos totales para dicho producto.

*“Sólo cuando dispongas de una provisión diaria de mil monedas de oro, podrás movilizar un ejército compuesto por mil carros ligeros tirados por cuatro caballos, otros mil carros revestidos de cuero y tirados por cuatro caballos, más de cien mil hombres pertrechados con armaduras”.*

*Sun Tzu*<sup>32</sup>

Otra forma de estimar los gastos cuando no se tiene una referencia histórica es, sumando los gastos parciales por cada uno de los rubros considerados hasta llegar al total. Para saber si dicho presupuesto es adecuado, basta con determinar el porcentaje de gastos sobre los ingresos para tener una idea más clara de la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Recordemos que cualquier acción realizada en la empresa, conforme a un objetivo preciso, deberá tener considerados y establecidos los parámetros de medición de sus resultados.

---

<sup>32</sup> Puell, Fernando. (2000). El Arte de la Guerra de Sun Tzu, Madrid, Colofón.

Desde los tiempos remotos, ya los antiguos estimaban los gastos de guerra que impactaban el resultado de la misma. Eso demuestra que el presupuesto juega un papel importante en la vida de cualquier empresa, sobre todo cuando se trata de un nuevo proyecto.

## CONCLUSIONES Y APORTACIÓN DEL ESTUDIO

Como conclusión, podemos decir que la tarea del pequeño consultor es la de asumir la responsabilidad de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a desarrollar su planeación estratégica, con una clara visión de resultados enfocados al mercado internacional, enseñándole y ayudándole a diseñar las estrategias necesarias, adaptadas a sus recursos y objetivos. Esto le permitirá a las PyMES competir con éxito en la era global, primero en su propio mercado para defenderlo de los productos extranjeros y después para salir a conquistar nuevos territorios fuera de su país.

Además, el presente estudio, pretende aportar una herramienta útil de trabajo que los conduzca por el camino del éxito, sin complicaciones ni grandes inversiones, más bien basado en la actitud, reforzada por un buen programa de capacitación y un proyecto bien definido de administración y mercadotecnia, centrados todos en la ya mencionada planeación estratégica, que les ayude a desarrollar esa visión expansiva con un buen plan de negocios, sin importar su tamaño o tipo de producto, con estrategias fuertemente competitivas, consolidando su mercado local y buscando nuevas alternativas de negocio en el ámbito internacional.

Por último, presento una propuesta concreta para el fortalecimiento de una cultura propia de negocios, que a mi juicio, debe empezar por las PyMES, ya que son éstas las que soportan el crecimiento y desarrollo de cualquier país. Considerando que México tiene un fuerte lazo con sus tradiciones y tomando en cuenta la forma de ser de nuestra sociedad, creo que será fácil madurar y mejorar una cultura de negocios, que conservando sus altos valores sociales, ayude a desarrollar una fuerte imagen empresarial en el extranjero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Martín G. (2002). La Consultoría ¿Un bien necesario para mi empresa? México, 1ª. ed. Panorama.
- Badaracco, Joseph L. (1992). Alianzas estratégicas. Madrid, 1º ed., Mc Graw Hill.
- Camp, Robert Benchmarking. Editorial Panorama, México, 1990.
- Cleary, Thomas, (2002). El Arte de la Guerra Ilustrado. Madrid, 5ª ed., EDAF.
- David, Fred, (1997). Conceptos de administración estratégica, México, 5º ed., Prentice Hall.
- Dorfsman Figueroa, Isaac. (2004). Marketing Mix. México, 2ª ed. Jit Press.
- French L., Wendell y Bell H. Cecil Jr. (1996). Desarrollo Organizacional. México, 1ª ed. Prentice Hall
- García Zalazar, José Luis. (2002). Creatividad: La Ingeniería del Pensamiento. México, 2ª ed. Trillas.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William, (1998). Planeación Estratégica Aplicada, Colombia, 1ª. ed., Mc. Graw Hill.
- Guízar M., Rafael. (1998). Desarrollo Organizacional. México, 1ª ed. Mc Graw Hill.
- Hill, Charles (2001) Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global, México, 3ª ed. Mc. Graw Hill.
- Johnson, Gerry. (1997). Dirección Estratégica. México, 2ª. ed. Prentice Hall.
- Kotler, Phillip, (2000). Dirección de Marketing, México, 7ª. ed. Milenium Mc. Graw Hill.
- Kubr Milan, O. I. T., (1995). La consultoría de empresas, una guía para la profesión, México, 3ª ed., Limusa.
- Morales, Carlos. (2000). Plan de Exportación. México, 1ª. ed. Pearson.
- Porter, Michael E., (1999). Estrategia Competitiva, México, 1ª ed., CECSA.
- Porter, Robert, (1995). Guía de las alianzas en los negocios, México, 1º ed., CECSA.
- Puell, Fernando, (2000). El Arte de la Guerra de Sun Tzu, Madrid, Colofón.
- Robibson, Robinson. (1999). Creatividad Empresarial. México 1ª ed. Pearson Education.
- Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M (1997) Negocios Internacionales, México, 1º ed, Mc Graw Hill.
- Stewart, Thomas A. (1998). La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual Argentina, 1ª ed. Granica.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración  
Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Autorización del Comité Académico para realizar  
Examen de grado.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
P r e s e n t e

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

Me permito informar que el Subcomité Académico de Alumnos (Maestría) de este Programa, autorizó una prórroga por seis meses a partir de **junio** del presente, para que el alumno **Luis Santos Gómez Hernández** presente su examen de grado dentro del Plan de Estudios de Maestría en Administración (Negocios Internacionales).

Al alumno **Gómez Hernández**, se le venció el límite de tiempo para obtener el grado correspondiente, por lo que mucho agradeceremos le sean autorizados todos los trámites necesarios.

Sin otro particular al respecto, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 24 de junio del 2005.  
**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

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

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

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Luis Santos Gómez Hernández**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Josealejo Hernández Pozo	Presidente
M.A. Pablo Javier Licea Alcazar	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
M.A. Rosa María Argüello Plata	Vocal
M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros	Secretario
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

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

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 4 de agosto de 2005.  
**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**