



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Escuela de Ingeniería Industrial.

“La planeación de nuevos negocios y el espíritu emprendedor”.

Trabajo de investigación recepcional para obtener el título de:

Ingeniero Industrial Administrador.

Presenta:

Carlos de Jesús Vázquez Dávila.

Puebla, Pue.

Noviembre, 1999



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue., julio 16 de 1999

MTRO. JUAN ANTONIO ANAYA SANDOVAL
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PRESENTE

Estimado Maestro Anaya:

Me es grato saludarle por este conducto e informarle que el Señor **Carlos de Jesús Vázquez Dávila**, pasante de la escuela a su digno cargo ha concluido su trabajo recepcional "**La planeación de nuevos negocios y el espíritu emprendedor**", por lo que no tengo inconveniente en que promueva la obtención del título de Ingeniero Industrial.

Sin otro particular por el momento quedo a sus órdenes para cualquier aclaración, con el gusto de siempre.

ATENTAMENTE,

Lic. Francisco Maldonado Altieri
Coordinador de Programas de Simulación Empresarial

A Dios:

Por ser mi camino, mi verdad y
mi vida.

A mi padre:

Roberto Vázquez Acosta.

Por ser la luz que guía mi camino, fuente de
inspiración y por dedicarme tu esfuerzo cotidiano
con el único fin de hacerme un hombre útil a los que me
rodean.

A mi madre:

Josefina Dávila de Vázquez.

Por ser el sustento de mi alma y fuente
inagotable de amor, ternura y esperanza.

A mis hermanos:

Roberto Arturo Vázquez Dávila.

Judith Vázquez Dávila.

Carla de Jesús Vázquez Dávila.

José Rafael Vázquez Dávila.

Por ser compañía y alegría de mi vida.

A mi abuelo:

† Roberto Vázquez Castelán.

Por motivarme a estudiar esta profesión y por
enseñarme con el ejemplo de tu vida que el
camino del bien es estrecho e incómodo a
veces, más sin embargo, la recompensa al final
es una vida próspera y llena de luz.

A mis abuelos:

† Carmen Arenas de Dávila.

† Constantina Montes de Vázquez.

† Mario Dávila Coeto.

Gracias por su amor, ternura y sabiduría.

A mi tío:

Mario Dávila Arenas.

Por tenderme tu mano siempre
que te necesité.

A mis tías:

Elvia Vázquez Acosta.

Hilda Vázquez Acosta.

Por quererme, consentirme y tener esperanza en mí.

Con todo mi corazón: Carlos.

Agradecimientos:

Ing. Antonio Anaya Sandoval.

Por su incondicional ayuda, amistad y apoyo en mi formación académica.

Lic. Francisco Maldonado Altieri.

Por su valiosa asesoría y colaboración en la realización y culminación de este trabajo.

C.P. Gladys Mendieta Oreamuno.

Por obsequiarme su amistad, alegría y buenos consejos, los cuales me han ayudado a alcanzar mis metas.

Contenido.	Índice.	Págs.
Índice.		1
Abstracto.		7
Abstract. (As a courtesy for foreign readers).		8
Marco teórico general.		9
Introducción general.		10
¿Por qué me decidí por este tema y por este enfoque para mi trabajo de tesis?.		11
Planteamiento del problema y justificación del estudio.		12
Objetivo general del trabajo.		14
Objetivos específicos.		14
Limitaciones.		15
Alcance.		15
¿A quién va dirigido?.		16
Resultados esperados.		16
Capítulo I.		
Espíritu emprendedor y el plan de negocios.		
1.1 Introducción.		18
1.1.1 Definición de espíritu emprendedor.		20
1.1.2 Rasgos distintivos de un emprendedor.		21
1.2 El plan de negocios.		23
1.2.1 Actividades relacionadas con el plan de negocios.		25
1.2.2 Plan de mercadotecnia.		28
1.2.2.1 El plan de mercado de la pequeña empresa.		30
1.2.2.2 Estructura del canal de distribución.		31
1.2.2.3 Precio de venta.		31
1.2.2.4 Precio internacional.		36
1.2.2.4.1 Guía práctica para elaborar un precio de exportación.		37
1.2.2.5 Plan de ventas.		39
1.2.2.5.1 Principales pasos a seguir para vender con eficacia.		37
1.2.2.5.2 ¿Cómo negociar con los clientes y con los proveedores?.		39
1.2.2.5.3 Aspectos generales del plan de ventas.		43

1.2.4 El plan de producción.	44
1.2.4.1 ¿Fabricar o recurrir a maquiladores?.	44
1.2.4.2 Requisitos que debe cumplir un maquilador calificado.	45
1.2.4.3 Fabricar.	46
1.2.4.4 Producción sobre pedido o de acuerdo a tendencias de mercado.	47
1.2.4.5 Documentación del proceso productivo.	48
1.2.4.6 Decisiones referentes a la tecnología a emplear.	51
1.2.4.7 Requerimientos de espacio para la producción y distribución de planta.	52
1.2.5 El estudio económico.	55
1.2.5.1 Evaluación de rentabilidad económica del proyecto.	55
1.2.5.1.1 Tasa de retorno mínima atractiva.	56
1.2.5.1.2 Valor presente neto.	57
1.2.5.1.3 Tasa interna de rendimiento.	57
1.2.5.1.4 Retorno sobre la inversión.	61

Capítulo II.

La microempresa.

2.1 Introducción.	63
2.2 Aprendiendo a ser una empresa exitosa.	66
2.2.1 Cómo dirigir el crecimiento de una microempresa.	70

Capítulo III.

Planeación estratégica para el emprendedor de negocios y un panorama general.

3.1 Conceptos básicos.	72
3.1.1 ¿Qué es la estrategia empresarial?	72
3.1.2 Las seis tareas para implantar una estrategia de manera efectiva (proceso estratégico).	73
3.1.3 Fijación de Objetivos.	76
3.1.4 La meta.	77
3.1.5 La estrategia.	77
3.1.5.1 Estrategia corporativa.	78
3.1.5.2 Estrategia de negocio.	78
3.1.6 Análisis Industrial y competitivo.	79
3.1.7 Evaluación estratégica de una compañía.	94

3.1.7.1 Análisis estratégico de costos.	95
3.1.7.2 La ventaja competitiva duradera.	96
3.1.7.3 Estrategias ofensivas y defensivas.	98
3.2 Estrategias para competir en mercados internacionales y un panorama general.	103
3.2.1 Competencia multinacional y competencia global.	107
3.2.2 ¿Qué es un joint venture?	108
3.2.3 Instalarse en un país para producir o fabricar en otros países.	108
3.2.4 ¿Qué es una alianza estratégica?	110
3.2.5 Diversificación.	110
3.3 Implantación de estrategias.	116
3.3.1 STAFF.	116
3.3.2 Task force.	116
3.3.3 Venture team.	117
3.3.4 Cultura corporativa.	118
3.3.5 Seguimiento con el personal que labora en la empresa.	118
3.3.6 Actualización de los sistemas internos de apoyo administrativo.	119

Capítulo IV.

La empresa de clase mundial.

4.1 Introducción.	121
4.1.1 Opciones de los clientes.	122
4.2 Características comunes de las empresas de clase mundial.	123
4.2.1 Características enfocadas a los clientes.	123
4.2.2 Características enfocadas a la calidad en productos o servicios.	123
4.2.3 Características enfocadas a las finanzas.	124
4.2.4 Características enfocadas a la tecnología.	124
4.2.5 Características enfocadas al medio ambiente.	124
4.2.6 Características enfocadas a la mejora en el futuro.	124
4.3 Los principios rectores de las empresas de clase mundial.	125
4.4 Implantación de cambios hacia la clase mundial.	126
4.4.1 Requisitos.	127
4.4.2 Capacitación.	127
4.4.3 Medición de incumplimientos con el cliente.	127
4.4.4 Precio del desperdicio.	128

4.4.5 Acciones correctivas.	128
4.4.6 Reconocimiento al esfuerzo en el trabajo.	129
4.5 Mejora continua.	129

Capítulo V.

Diseño y lanzamiento de nuevos productos.

5.1 Introducción.	130
5.2 Definición de nuevo producto y clasificaciones.	130
5.3 Riesgos.	131
5.4 Proceso de creación de nuevos productos.	132
5.4.1 Generación de la idea.	134
5.4.2 Tamizado de la idea.	135
5.4.3 Desarrollo de productos concepto y funcionalidad.	138
5.4.3.1 El diseño.	139
5.4.3.2 Empaques.	140
5.4.3.2.1 El código de barras.	140
5.4.3.3 Medios y modos de transporte.	145
5.4.4 Pruebas de producto en el mercado, lanzamiento y retroalimentación.	146

Capítulo VI.

Apertura de las pequeñas empresas al comercio internacional.

6.1 Estrategias para el mercado mundial.	147
6.1.1 Evaluación del ambiente externo.	149
6.1.1.1 Ambiente económico.	149
6.1.1.2 Ambiente político.	150
6.1.1.3 ¿Por qué exportar?.	151
6.2 INCOTERMS.	153
6.3 El agente aduanal y sus funciones.	153

Capítulo VII.

Investigación de campo: bloques comerciales.

7.1 TLCAN.	155
7.2 G-3.	156
7.3 Bolivia.	156
7.4 Costa Rica.	157
7.5 Chile.	158
7.6 Unión Europea.	159
7.7 Cuenca del Pacífico.	160

7.8 Mercosur.	162
---------------	-----

Capítulo VIII.

Elaboración del plan de exportación.

8.1 ¿Qué es un plan de exportación?	163
8.1.1 ¿Qué involucra el desarrollo del plan de exportación?	163
8.1.2 Elementos a tomar en cuenta.	164
8.1.3 Preguntas frecuentes que contesta el plan de exportación.	165
8.1.4 Investigación de mercados internacionales.	166
8.1.4.1 Desarrollando la investigación de mercados.	166
8.1.4.2 Conduciendo la investigación de mercados.	167
8.1.5 Definiendo las necesidades de financiamiento.	167
8.1.6 Oferta de negocios.	169
8.1.7 Caso de aplicación.	172
8.1.8 Conclusiones.	189

Bibliografía.	190
----------------------	------------

*“Un emprendedor es un idealista con los pies
puestos en la tierra y la mirada hacia las estrellas”.*
Carlos Vázquez Dávila.

Abstracto.

*No es
abstracto
(200 palabras)*

No hay duda acerca de las presentes y futuras tendencias mundiales, tales como el comercio internacional, los nuevos acuerdos comerciales entre naciones del mismo o de diferentes continentes. Las condiciones actuales para iniciar un nuevo negocio han cambiado con relación al pasado, requiriendo de los nuevos profesionistas mejor preparación para la aplicación de nuevos conocimientos y herramientas.

Hoy en día, estamos inmersos en un mundo sin fronteras comerciales, el intercambio de bienes y servicios entre naciones ha ocupado un importante rol en el desarrollo económico mundial, por esta razón las compañías y la gente de negocios están siendo llamadas a ofrecer productos y servicios de clase mundial y a conformar organizaciones de clase mundial.

Este documento es una guía para la nueva gente emprendedora, en este se muestra: cómo desarrollar proyectos de negocios, nuevos productos, cómo desarrollar estrategias efectivas y cómo hacer un plan de negocios sólido mezclando diferentes tipos de teorías, conocimientos y aportaciones personales, todo esto para obtener información valiosa y actualizada, encaminada a la constitución de un negocio con cimientos fuertes, en un mundo que en ocasiones parece confuso.

La nueva dinámica de los negocios no dará cabida a gente y empresas improvisadas, las triunfadoras serán aquellas personas visionarias e innovadoras en hacer negocios de un modo distinto.

Escuelas y específicamente las universidades deben ser los lugares en donde la gente emprendedora aprenda a generar nuevas ideas, conceptos, enfoques y a desarrollar su creatividad para construir un mejor futuro para ellos y para todos los que les rodean.

Las compañías mexicanas necesitan encontrar su propio modo para conducirse hacia la clase mundial, después de esto, las compañías estarán aptas para incursionar en la nueva dinámica de los negocios mundiales.

Abstract.
(As a courtesy for foreign readers).

There's no doubt about present and future inclinations, such as international trade and new trade agreements between nations of the same and different continents. The actual conditions to begin new business and the knowledge tools available were very different in the past, it's evident, times have changed.

Nowadays we are living into a world without frontiers, international trade has developed an important role in the economic development, for this reason companies and business people are being called to offer world class products and services, to conform at the same time world class organizations.

This document is a guide for the new enterprising people, it shows us how to develop business projects, new products, how to generate effective strategies and how to make a solid business plan, mixing different kinds of theories, knowledge available and personal apportions, to obtain updated and valuable information to conform a solid business in a world that sometimes seems to be confuse.

There is no place and chances for improvised people and companies in the new business world, the winners in this game will be visionary people who creates innovation and a different way to make business.

Schools and specifically universities, must be the places where enterprising people learn to generate new ideas, new concepts, new points of view and to develop their creativity to build a best future for themselves and for all around them.

Mexican companies need to find their own new way to develop world class business, after that, they will be able to get into international market segments in different countries.

Marco teórico general.

Este trabajo se basa en una serie de conceptos y herramientas de la administración de negocios, la ingeniería y ciencias afines, las cuales servirán de apoyo para los fines que persigue este trabajo. El material teórico en el cual se basa esta tesis no es una transcripción del contenido de los libros consultados, por el contrario, es una combinación de novedosos conceptos, adaptaciones de los mismos a las necesidades del nuevo emprendedor, modificaciones y aportaciones personales que ayudarán al planeador de negocios en su difícil camino, todo esto sin perder la esencia y contenido original de los conocimientos aquí expuestos.

Se buscó actualizar este trabajo buscando literatura reciente en: libros de actualidad, manuales de operación de reconocidas firmas extranjeras, publicaciones de cámaras de comercio alrededor del mundo, investigaciones publicadas en diversos medios (Internet incluido) y revistas especializadas de actualidad.

no es marco teórico

Introducción.

La única finalidad que persigue este trabajo consiste en dejar un documento que ayude a los nuevos emprendedores de negocios e investigadores vinculados en este apasionante tema, así a su vez, también se pretende que este documento hable por sí mismo de la calidad de la enseñanza de mis profesores y de mi amada casa de estudios

Esta tesis no tiene como objetivo el ser un documento estéril o carente de imaginación empresarial, tampoco persigue como fin el descubrir o inventar teorías nuevas, en este campo casi todo está escrito, lo único que realmente hace falta es aplicar algunos conceptos ya existentes a campos sin explorar, adaptar los conocimientos a las necesidades específicas del emprendedor y a los nuevos tiempos, para enriquecerlos con las experiencias y conocimientos propios, los cuales quiero compartir porque me han ayudado a formar una organización sólida y de éxito.

El vasto campo de la planeación de nuevos negocios es emocionante y a la vez desafiante, en este existen y conviven cientos o quizás miles de teorías, ideas, pensamientos y puntos de vista. Los conceptos y aplicaciones que aquí se presentan son solamente una pequeña parte de ese enorme universo de ideas. En el mundo empresarial cuando uno selecciona un curso de acción no se puede asomar a todos los libros existentes para ver si ha elegido la mejor forma de actuar, ni habrá nadie a quien recurrir para que proporcione la respuesta correcta. Los resultados de una acción son tomados como buenos o malos dependiendo de los resultados en la práctica.

La dirección estratégica trata de la gran tarea de **saber dirigir**.

El mundo de los negocios es un juego de habilidades y destrezas que juegan muchas personas y empresas, pero sólo unas cuantas lo juegan bien.

Existen tantas y variadas estrategias competitivas y modos de operar como compañías que tratan de competir en todo el mundo.

En el mundo empresarial no hay una teoría o punto de vista único, todo es susceptible a crítica, adaptación y cambio para la mejora.

Cabe señalar que este trabajo se basa en teorías aplicables a casi todos los giros empresariales, para ser empleadas en casi cualquier caso que se le pudiera presentar al emprendedor en su papel como estrategia y creador de nuevos negocios.

Otro propósito de este trabajo consiste en ayudar al emprendedor a que desarrolle su habilidad de pensador estratégico, a que adquiriera una **nueva** visión global en el mundo de los negocios y capacidad para hacer buenos juicios empresariales.

El mundo de los negocios es el centro de la innovación en una sociedad abierta.

Bastará con que a una sola persona en el futuro le sirva este trabajo de referencia, consulta o inspiración para investigar más acerca de este apasionante tema, para que el poco o mucho tiempo y esmero dedicados se den por bien empleados.

¿Por qué me decidí por este tema y por este enfoque para mi trabajo de Tesis?

Me decidí por este tema por mi formación académica, por mi inclinación y fascinación hacia el mundo de los negocios y por mi experiencia en el campo laboral, la cual incluye:

- Representación de empresas extranjeras.
- Proyectos joint venture con empresas de Estados Unidos.
- Fabricación y desarrollo de nuevos productos para comercializarse en mercados extranjeros.
- Asesoría a empresas pequeñas que desean incursionar en mercados exteriores y a empresas internacionales (de tamaño mediano) interesadas en muchos casos en fabricar en México.
- Obtención, desarrollo y canalización de proyectos de fabricación para empresas nacionales que pueden manufacturar productos requeridos en el extranjero.
- Promoción de productos a nivel mundial.

- Miembro de equipos STAFF para implantación de nuevas estrategias, sistemas internos de apoyo administrativo, lanzamiento y desarrollo de nuevos productos.
- Miembro de un equipo venture team para la inicialización de nuevos negocios enfocados a mercados extranjeros.
- Director y propietario de una empresa con presencia en el mercado extranjero.

Planteamiento del problema y justificación del estudio.

Es innegable la tendencia actual de los mercados en expansión, el nuevo rol del profesionista mexicano, la apertura de fronteras, la economía global, el comercio altamente competitivo, especializado y a gran escala y el papel de México en el concierto internacional.

El papel actual de México como potencia exportadora Latinoamericana y como área geográfica estratégica para la producción, distribución de bienes y prestación de servicios a nivel mundial, es evidencia de la globalización de los mercados y la importancia de México en el mundo.

Nuestro país necesita empresas que incursionen en mercados internos fuertes, para así poder aspirar a beneficios aún mayores en el extranjero, también se requiere de empresas altamente competitivas y de clase mundial, que aspiren a mejores condiciones de vida para las personas que conforman la organización y para la empresa misma, todo esto con el fin de estar a la par de las compañías que integran el gran bloque de América del Norte.

La brecha tecnológica y cultural entre las compañías de Estados Unidos y Canadá en comparación con las compañías mexicanas, es en algunos casos abismal, por el contrario y del mismo modo se puede hablar de compañías mexicanas las cuales marcan la pauta en industrias a nivel mundial.

Las empresas mexicanas deben actualizarse en lo referente a tecnologías, métodos de trabajo, formas de pensar, planear y elaborar nuevas estrategias enfocadas a los mercados nacional e

internacional. Todo lo anterior es indispensable hacerlo con una visión tan amplia como la imaginación, creatividad e inventiva puedan dar.

El empresario mexicano debe aprender a no tenerle miedo a competir en los mercados extranjeros y sobre todo en los países del primer mundo. Sin embargo también el simple hecho de competir a nivel nacional, es ya competir a nivel mundial. Las armas de las empresas mexicanas deben ser: la competitividad, la calidad y la originalidad en lo que hacen u ofrecen.

La apertura de fronteras ayuda a los países a obtener productos o servicios que de otra manera, no estarían a su disposición.

Este estudio ofrece a los pequeños y micro emprendedores, una ventana hacia la nueva planeación de los negocios y una guía de planeación adecuada para incursionar en diferentes mercados, se pretende apoyar este trabajo con la inserción de temas de actualidad relacionados con la tecnología, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, el espíritu emprendedor, la búsqueda e investigación de mercados, la conformación de empresas de clase mundial, la implantación de estrategias y planes eficaces y la realización de un plan de exportación basado fundamentalmente en todos los temas anteriormente enunciados.

En el mundo de los negocios internacionales no existen edades o sexos, lo único que se necesita es contar con la **habilidad, mentalidad, capacidad y preparación** necesarias. Se pretende que el emprendedor encuentre en este documento algunas pautas y lineamientos para desarrollar un negocio con cimientos fuertes y con las mejores expectativas en el futuro.

Objetivo General.

El objetivo medular de este trabajo consiste en proveer de un esquema dinámico de planeación previo a la exportación de un producto, así como también apoyar en la creación de una nueva compañía y desarrollo de productos de clase mundial, todo esto mediante la conjunción de diversas áreas del conocimiento humano para darle sustento, guía y motivación al trabajo del emprendedor de nuevos negocios.

Objetivos específicos.

- 1.- Proporcionar al emprendedor las herramientas y conocimientos que puedan ser su guía en la planeación y ejecución de un nuevo negocio o en el desarrollo de uno ya existente con miras a la expansión.
- 2.- Proponer algunas de las más útiles herramientas y conceptos de actualidad para la planificación y puesta en marcha de nuevos negocios, así como también en el desarrollo de productos, búsqueda de mercados internacionales y obtención de información.
- 3.- Proponer la creación de organizaciones de clase mundial, las cuales ofrezcan productos de la más alta calidad al mercado mundial y que estén preparadas para enfrentar los retos y nuevas tendencias de la década por venir.
- 4.- Concientizar y actualizar al nuevo emprendedor de negocios en los retos actuales y por venir, para crear organizaciones sólidas, capaces y altamente especializadas en su quehacer.
- 5.- Propiciar el uso de la planeación estratégica como una herramienta poderosa para el diagnóstico y control de los movimientos más delicados que ejecutará la empresa en lo presente y en lo futuro.
- 6.- Proveer de un plan de exportación y una oferta de negocios, los cuales estén basados en los conocimientos que se exponen en este trabajo.

Hipótesis.

Las pequeñas empresas pueden aspirar a crecer por medio de las exportaciones, obviamente empezando primero por el fortalecimiento y consolidación del negocio mediante: la implantación de estrategias y objetivos encaminados a un crecimiento sólido, un plan de negocios consistente, desarrollo de productos de clase mundial e incursión en mercados desarrollados.

Limitaciones.

- 1.- En este trabajo de tesis tan solo se exponen algunos de los conocimientos disponibles para la planeación de nuevos negocios, únicamente se busca abarcar de manera práctica a la mayoría y las que a mi punto de vista son de las más importantes y útiles en la difícil labor del emprendedor.
- 2.- En la aplicación práctica de los conocimientos que aquí se presentan se descuidan sectores tan importantes como la prestación de servicios a nivel nacional e internacional y la importación de bienes.
- 3.- El campo de aplicación está restringido solo a las empresas micro y pequeñas.
- 4.- Este trabajo trata de abarcar a la mayoría de los giros de las microempresas y/o proyectos, sin embargo pueden presentarse casos en donde deban modificarse algunos de los conceptos que se enuncian en este trabajo.
- 5.- Este trabajo describe el marco general de planeación **previo** a la exportación de un producto.

Alcance.

Se pretende que este trabajo sea un documento de referencia y/o consulta para los emprendedores de nuevos negocios (especialmente aquellos que ocupan puestos gerenciales y directivos), así como también se busca aportar nuevos enfoques e ideas a los investigadores en este tema y miembros de la comunidad catedrática especializados en el mismo.

¿A quién va dirigido?

Este trabajo está dirigido a todos aquellos estudiantes a nivel profesional y muy en especial a aquellos con mentalidad empresarial internacional que deseen iniciarse en el apasionante y desafiante mundo de los negocios, a personas en general que quieran iniciar un proyecto el cual involucre la creación de una empresa de pequeña a micro o que deseen mejorar y/o actualizar la forma en que opera y plantea sus negocios una ya existente, así como también a los catedráticos de nivel licenciatura que imparten materias relacionadas con el mundo de los negocios y principalmente a aquellos enfocados a la creación de nuevos negocios.

Resultados esperados.

Se espera que con este trabajo la manera de concebir al nuevo emprendedor de negocio cambie, así también se pretende exponer otros enfoques e ideas a los catedráticos involucrados en la formación de los futuros iniciadores de negocios y del mismo modo proponer a la universidad como verdadero semillero de gente emprendedora con visión, liderazgo, preparación y mentalidad **internacional**.

El espíritu emprendedor.

El espíritu emprendedor se pone en práctica día a día, es creativo, arriesgado, pionero, intuitivo, visionario y usualmente rompe con los esquemas tradicionalmente establecidos.

Capítulo I.

Espíritu emprendedor y el plan de negocios.

1.1 Introducción.

Actualmente muchas instituciones educativas enseñan a sus alumnos cómo y en qué pensar, lo que pudiera dar como consecuencia que se estén formando ejércitos de empleados en vez de generadores de empleos que transformen nuestra realidad, las instituciones educativas que sin lugar a dudas marcarán la pauta en la siguiente década, serán aquellas que aparte de educar al alumno en su ramo o especialidad, le inculquen y lo motiven en el desarrollo de sus habilidades creativas enfocadas a la creación de nuevas tecnologías, métodos, teorías y empresas con enfoque nacional e internacional.

Las actuales condiciones del país, hacen que los empleos bien remunerados sean escasos, lo cual disminuye las posibilidades de desarrollo al profesionista que anda en busca de un buen empleo.

Anteriormente las condiciones de nuestro país le permitían a un empleado tener un trabajo estable y en muchos casos bien remunerado, esto se debía a que nuestro país se sostenía únicamente de su mercado interno, la gente ganaba lo suficiente para vivir de forma decorosa, la competencia extranjera era escasa – en muchos casos inexistente - y las condiciones político-económicas en general eran muy diferentes a las de la actualidad.

¿Por qué no mejor fomentamos en nuestros futuros profesionistas actitudes de liderazgo, creatividad, trabajo en equipo y les enseñamos a tener una iniciativa adecuada?

Un país no puede aspirar a un desarrollo si su planta laboral consta de una inmensa población de empleados y unas cuantas personas con iniciativa.

¿Por qué nuestro gobierno se enorgullece de la generación de empleos vía inversión extranjera, en vez de apoyar, fomentar e

incentivar a los jóvenes o a las personas que desean iniciar un nuevo negocio o desarrollar uno ya existente?

¿Por qué nuestras autoridades se empeñan en fastidiar a las empresas productivas en vez de ayudarlas a crecer, desarrollarse y fortalecerse?

México no puede ofrecer únicamente mano de obra barata al mundo, por este motivo es importante reflexionar estas y muchas otras preguntas que debemos hacernos, para darnos cuenta en donde estamos y hacia donde vamos como personas y como nación.

1.1.1 Definición de espíritu emprendedor.

El espíritu emprendedor es un don y una cualidad que nos impulsa a iniciar grandes cosas para uno mismo y para las personas que nos rodean.

El espíritu emprendedor se alimenta de la fuerza de voluntad, de la confianza en uno mismo, de una actitud positiva, de una mentalidad triunfadora, de los sueños y de la creatividad.

Quien tiene creatividad, no espera a otros, comienza él mismo, produce más ideas de las que se necesitan, es inquieto, se exige a sí mismo, pues piensa que los satisfechos de sí mismos nunca han hecho algo en el mundo.

Es fácil reconocer la empresa de un emprendedor creativo e innovador, estas actitudes lo hacen ir más allá de los libros y de lo tradicionalmente establecido, el emprendedor impregna de innovación todas las áreas que conforman a su empresa, de allí que sea para él un placer y un medio de autorrealización manejar su propia empresa.

El emprendedor debe canalizar toda su creatividad e innovación para transformar necesidades o problemas en soluciones las cuales le den ventajas competitivas, el emprendedor aprende a jugar su juego en el mundo de los negocios, no mueve sus piezas sin antes tener una estrategia de negocios bien definida la cual esté a su vez sustentada por tácticas que le vayan permitiendo ganar esas pequeñas batallas de todos los días para triunfar finalmente en el campo de batalla.

El emprendedor tiene una actitud positiva hacia el futuro, cuando cae, no pierde el tiempo en recordarse a cada momento el motivo de su fracaso, si bien este, le sirve para no cometer el mismo error en el futuro, el emprendedor sabe que cada segundo de su vida es un buen momento para crear algo único y organizar de manera interesante el mundo que le rodea.

El iniciador de negocios aprende a conocerse a sí mismo, esto implica detectar sus habilidades y errores para proporcionarle una ventaja competitiva y mayor experiencia al mismo tiempo. Mucha gente conserva una idea errónea respecto a los emprendedores, piensan que son personas dotadas de inteligencia e inspiración únicas, esta afirmación es falsa, los iniciadores de negocios son personas común y corrientes que aprenden o se les enseña a lo largo de su vida a desarrollar sus capacidades para la resolución de problemas o necesidades de la vida diaria.

1.1.2 Rasgos distintivos de un emprendedor.

- El emprendedor es una persona muy activa que cree en sí misma.
- Es una persona creativa e independiente que conoce sus limitaciones, habilidades y capacidades, las cuales le ayudarán a vencer las adversidades.
- Es una persona que **no acepta** modelos y rutinas establecidas, a menos que sean los adecuados.
- El emprendedor tiene la gran necesidad de realizarse como un verdadero profesional en su quehacer diario.
- Es una persona que está en competencia con los demás y principalmente consigo misma.
- Es un individuo que aprende a sopesar el éxito y los riesgos.

Los emprendedores son los constructores del progreso y del avance en todos pueblos. El emprendedor es el gran generador de empleos, ¿por qué en nuestro país no?.

El proceso creativo del emprendedor se basa en:

- La observación para identificar necesidades o problemas que surgen en la vida diaria.
- El sentido común.
- La inquietud por mejorar algo o hacer algo nuevo y generar ideas en busca de oportunidades y soluciones.
- El establecimiento de criterios y lineamientos los cuales ayudarán a transformar la inquietud e ideas en algo real.

- La implantación de las ideas en el mundo real, que dan como resultado productos y/o servicios nuevos que responden a nuevas necesidades y problemas.

Las ideas son generadas básicamente por las vivencias e intereses del individuo.

No es conveniente tener un número muy grande de ideas, para reducir el mismo es necesario que estas pasen por un proceso de tamizado adecuado, el cual permitirá seleccionar sólo aquellas que sean factibles y apropiadas. El proceso de tamizado o selección de ideas consta de dos etapas, la primera es un análisis somero el cual contempla aspectos intangibles, los cuales suelen ser todo tipo de restricciones económicas, gubernamentales, ecológicas, de financiamiento, etc., si la idea pasa esta primera etapa, entonces esta debe ser sometida a la segunda etapa la cual consta de un análisis profundo en el cual se aplican conceptos cuantitativos, en esta etapa se contemplan aspectos tales como: el potencial de crecimiento, costos de producción, distribución, factibilidad de incursionar en un mercado, precios competitivos, margen de beneficio, etc.

Las buenas ideas no deben ser guardadas para esperar que otros las desarrollen y exploten en beneficio de su mercado.

Para que una idea pueda florecer, el caldo de cultivo deberá de ser un mercado adecuado, una vez que se tenga el mercado lo siguiente es desarrollar uno o varios prototipos del producto, para proceder a las mejoras, pruebas de producto, desarrollo de un proceso de fabricación adecuado y finalmente a la elaboración de un **plan de negocios** que dará sentido a la creación de la empresa.

1.2 El plan de negocios.

Introducción.

Una vez definido el producto y/o servicio el siguiente paso es la elaboración de un plan de negocios adecuado para la producción y comercialización del producto y/o servicio, pero ¿qué es un plan de negocios?, el plan de negocios es una valiosa herramienta la cual puede ser utilizada para una amplia variedad de situaciones. Las compañías desarrollan planes de negocios para:

- Situar sus metas y objetivos¹.
- Proveer una base de evaluación y control para el desempeño de la compañía y/o el proyecto.
- Proyectarse a un futuro inmediato.
- Comunicar mensajes de la compañía a sus miembros, directivos externos, proveedores e inversionistas.

Para iniciar el plan de negocios es necesario hacer un estudio de mercado, este indicará si se cuenta o no con el mercado adecuado y si se pueden esperar ventas superiores al mínimo deseado. Si el volumen esperado de ventas supera cierto nivel de acuerdo al mercado, sedará su turno al estudio técnico.

El estudio de mercado es un análisis y una investigación formal, la cual está conformada por un conjunto de técnicas, las cuales tienen como fin la obtención de información referente al ambiente mercantil donde la empresa desea incursionar, este ambiente esta conformado por: competidores potenciales, posibles clientes, precios en el mercado, preferencias, tendencias, etc.

Todo estudio de mercado debe tener como objetivo principal, la definición del producto y/o servicio que se desea producir para satisfacer las necesidades de un mercado adecuado al cual se desea atender. Este estudio es una herramienta útil para sondear el mercado y en base a la información recabada, decidir si se desea incursionar en dicho mercado o no. Del mismo modo, este estudio servirá de sustento al plan de exportación², si es que se desea exportar.

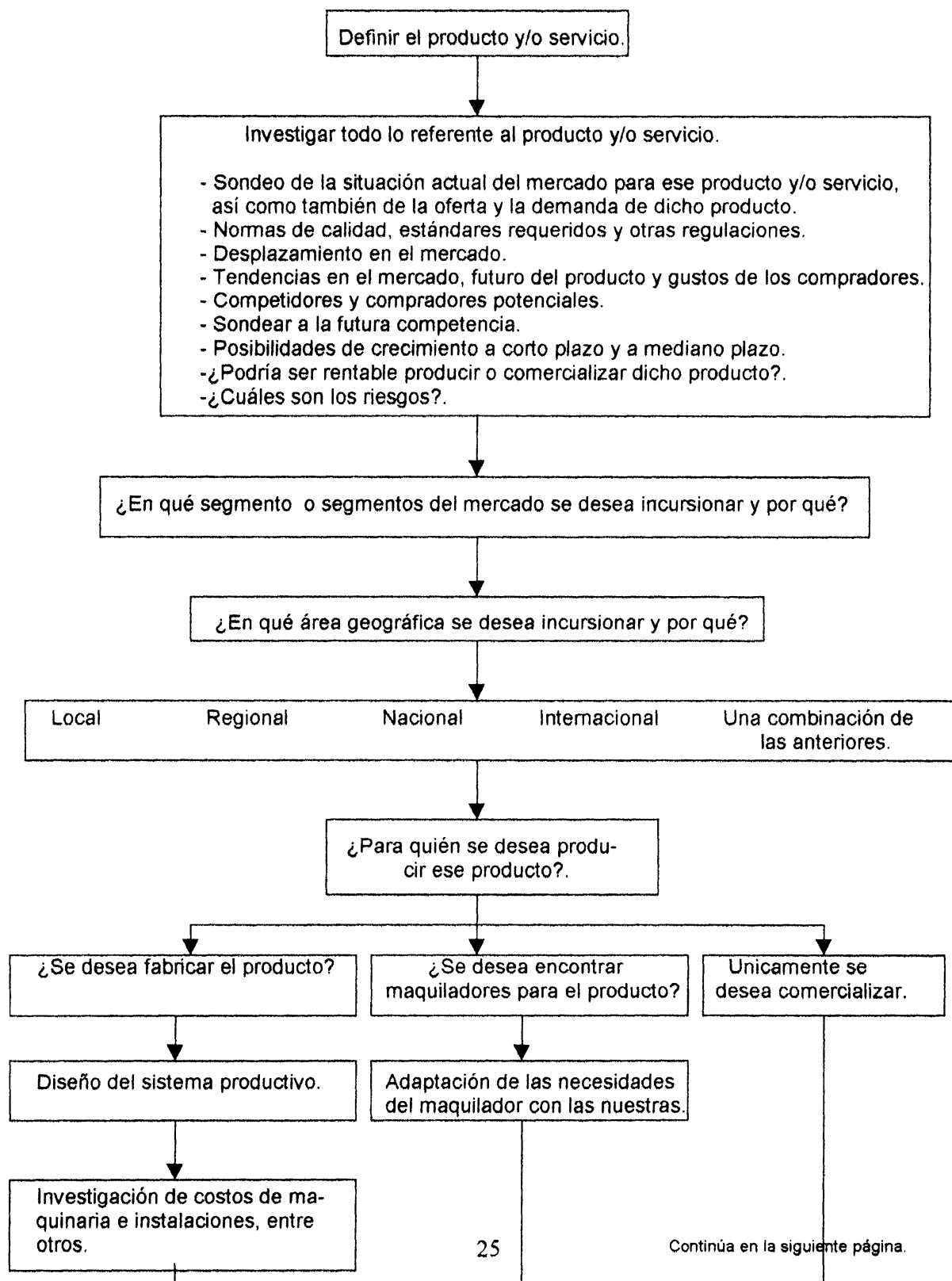
¹ Ver en el Capítulo II.

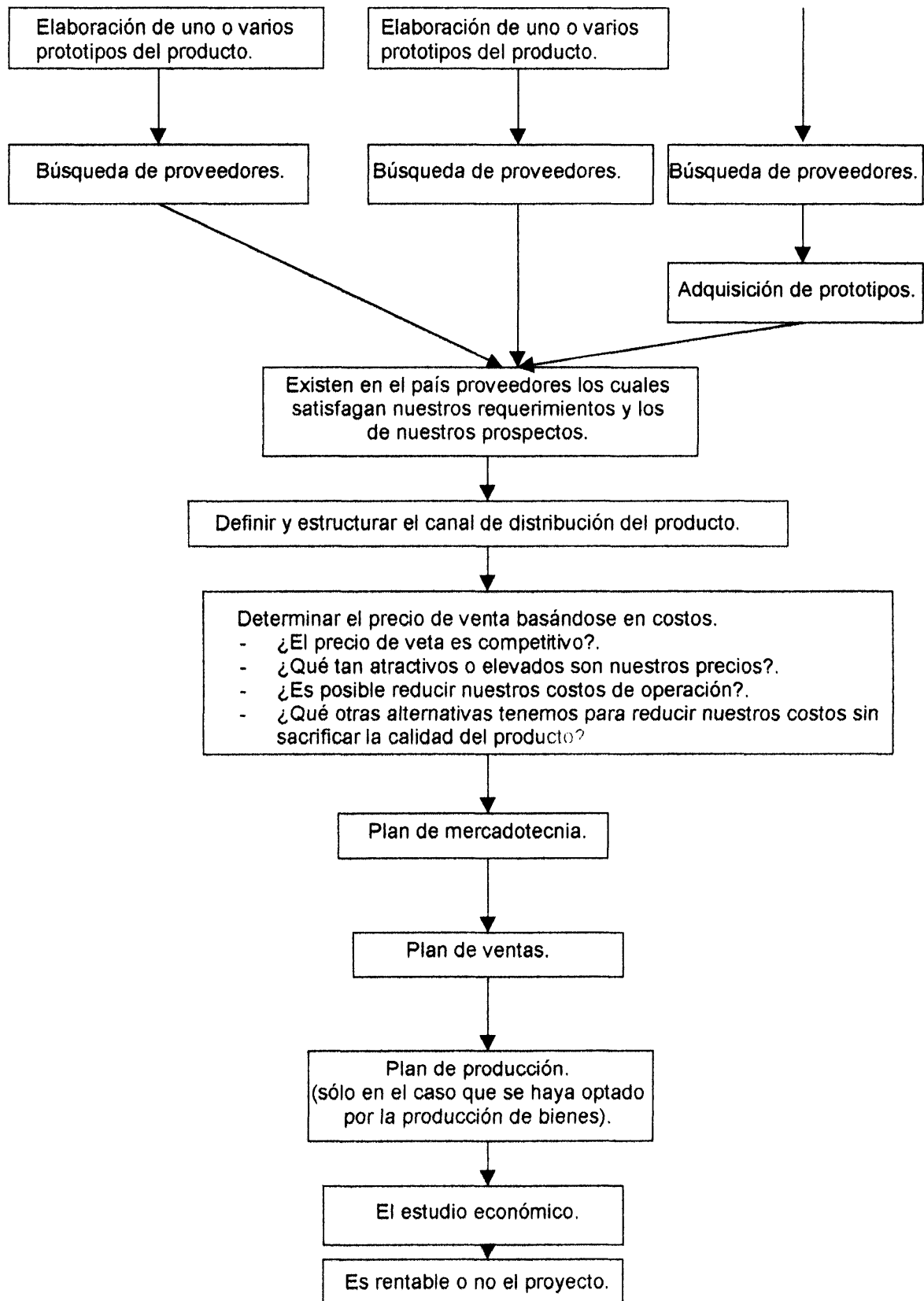
² Ver en el Capítulo VIII.

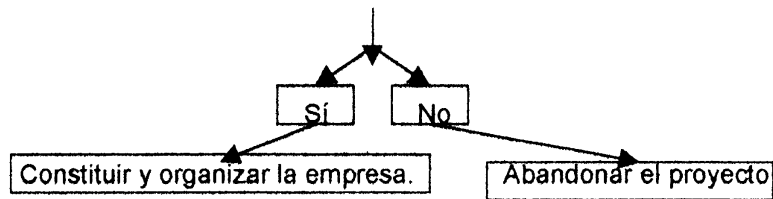
Es recomendable que los estudios de mercado se realicen en un corto tiempo (este variará de acuerdo a la complejidad del producto y mercados elegidos), dado que con frecuencia estos son muy costosos siempre se debe buscar obtener información valiosa en el menor tiempo posible y del mejor modo, este conjunto de datos obtenidos ayudará en la toma de decisiones. También es aconsejable que estos estudios sean hechos por personas aptas y hábiles para este tipo de investigaciones. Muchas personas aún se imaginan que los estudios de mercado se conforman por un número inmenso de encuestas, esto sin lugar a dudas es un gran error, las encuestas son de gran ayuda, pero por desgracia son costosas y llevan mucho tiempo cuando estas son muy extensas.

El investigador debe tener objetivos muy claros, ser selectivo para separar aquellas actividades que le quitarán tiempo y no le permitirán alcanzar sus objetivos para obtener datos que se convertirán en información valiosa, es también importante que tenga nociones y conocimientos referentes al mercado y al producto o servicio en cuestión.

1.2.1 Actividades relacionadas con el plan de negocios.







Fin del diagrama.

Beneficios de contar con un plan de negocios.

El plan de negocios es la clave para el éxito de un proyecto emprendedor y una de sus más poderosas herramientas. Es un documento estratégico de utilidad para los individuos que están involucrados en el proyecto, es también una guía para mantenerse dentro de los objetivos generales. Cuando se requiere de financiamiento es imprescindible la presencia de este documento para la obtención de capital.

¿cómo definir un proyecto?

1.2.2 Plan de mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia ayudará a la empresa a situarse en su mercado y poder planear para lo futuro, mediante el acopio de información referente al mercado al cual se desea enfocar. Existen diferentes tipos de estrategias, todas ellas derivadas del deseo de crecimiento y desarrollo de la empresa.

El plan de mercadotecnia se compone de:

- Estrategias para incursionar en el mercado.
- Plan de mercado.
- Fijación de precios.
- Plan de ventas.
- Plan de exportación³.

Por lo general las empresas nuevas tienen grandes deseos de crecer intensivamente en un mercado ya existente el cual está constituido por productos similares suministrados por la competencia a consumidores de esa localidad. Es aquí donde la empresa debe buscar una **estrategia de penetración en el mercado** para encontrar las formas de participar e incrementar en un futuro cercano la participación de sus productos en un mercado objetivo.

Básicamente existen tres formas de penetrar en un mercado:

- Convencer a los clientes ya existentes de que compren nuestros productos por sus nuevas características o mejor calidad.
- Una vez que se ha convencido a los clientes, hay que motivarlos para que compren constantemente el producto.
- Detectar la vulnerabilidad de los competidores, para transformarla en nuestra ventaja competitiva.

Existe también la **estrategia de desarrollo del mercado**, la cual puede ayudar a las nuevas empresas a encontrar nuevos segmentos de mercado con nuevas necesidades que satisfacer.

Esta estrategia implica conocer el nuevo segmento para desarrollar productos o modificar los actuales con el fin de satisfacer nuevas necesidades y captar nuevos clientes en áreas de venta potenciales.

Esta estrategia también ayuda a los emprendedores a buscar nuevas modificaciones en su canal de distribución y a orientar las ventas a otras áreas geográficas del país o del mundo, en donde pueda haber una buena oportunidad de negocios.

Otra estrategia de mercadotecnia fundamental para incursionar adecuadamente en un nuevo mercado, es la de **desarrollo de producto**, la cual va encaminada a la adición de modificaciones y mejoras a los productos ya existentes, tales modificaciones o mejoras permitirán captar nuevos clientes o tener satisfechos a los ya existentes.

El plan de mercadotecnia también se basa en un plan de publicidad y promoción, el cual se forma a partir de los diferentes tipos de promoción que hará la empresa para generar más ventas y captar más clientes en nuevos mercados. Es aquí en donde el emprendedor de negocios puede tomar la alternativa de incursionar en la promoción de sus productos apoyándose del comercio electrónico, el cual es novedoso, ágil, abarca una cobertura a nivel mundial, hace más fácil el proceso de investigación para las nuevas empresas, ayuda a captar nuevos clientes en otras latitudes y es de gran ayuda para las organizaciones que desean obtener resultados a corto plazo.

Sin embargo el comercio electrónico apenas está en sus inicios y tiene aún muchos inconvenientes, tales como:

- Frecuente aparición de compradores ficticios, poco serios o de dudosa procedencia.
- Propicia el espionaje entre empresas.
- Engaños y fraudes, debido a que no se conoce a la persona o empresa en su totalidad, con la cual se está tratando.
- Aún no existe una regulación, legislación o mecanismo para hacer de este tipo de comercio un medio seguro y fiable.
- Aparición de empresas fantasma o prospectos fantasma.
- Incursión de nuevas empresas las cuales hacen negocios poco serios.
- Robo de información, entre muchos otros.

Sin lugar a dudas, este tipo de comercio llegará a ser uno de los más importantes en la década por venir, pero por el momento debe de usarse de manera cautelosa.

Un plan de marketing para una pequeña empresa es una concisa declaración de supuestos sobre el entorno de mercado en el que la empresa desarrollará su actividad, alcanzará sus objetivos y ejecutará acciones que se deriven de dichos supuestos.

1.2.2.1 El plan de mercado de la pequeña empresa está definido por:

1.- El sentido de la finalidad de la empresa. Implica considerar la relación entre la misión, los objetivos estratégicos, los clientes, los productos y/o los servicios.

2.- Análisis de mercado. Este se conforma por:

A) Clientes.

- Clientes reales y potenciales, el posicionamiento en el mercado y la distinción entre compradores y usuarios.
- Necesidades y valores, razones tangibles e intangibles para comprar.

B) Bienes y servicios.

- Cómo están diferenciados.
- Calidad, aspecto externo y diseño.
- Información de los clientes.
- Mejoras necesarias.

C) Competencia.

- Posición en el mercado.
- Fortalezas y debilidades.
- Implicaciones para la empresa.

3.- Fijación de precios *.

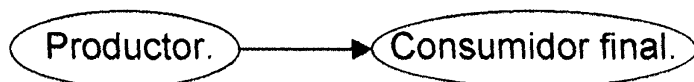
4.- Elección del canal de distribución *..

5.- Desarrollo de un plan de ventas *.

6.- Fijación de objetivos de venta y planes de acción *.

1.2.2.2 Estructura del canal de distribución.

Es importante definir el medio por el cual se pretende comercializar y distribuir un producto, la *estructura básica de distribución* esta formada únicamente por el productor y el consumidor



de esta, se desprenden una variedad muy grande de canales de distribución, los cuales están conformados por todos aquellos agentes que se encuentran entre el productor y consumidor final, los cuales son llamados *intermediarios*.



Dependiendo del producto, los intermediarios entre el productor y el consumidor final suelen ser: mayoristas, detallistas e intermediarios en general cuya presencia puede ser en algunos casos benéfica y en otros perjudicial. En algunos casos dependiendo del tipo de producto, se procura eliminar a los intermediarios en beneficio del consumidor final, en otros, estos son de gran ayuda para acceder a nuevos clientes o para beneficiarse de sus servicios, recursos y capacidades, las cuales suelen ser de mucha ayuda al fabricante.

1.2.2.3 Precio de venta.

Anteriormente se había dicho que el precio de venta era fijado de la siguiente manera:

$\text{Costos} + \text{Utilidad deseada} = \text{Precio de venta.}$

La gran mayoría de los métodos para fijar precios están basados en la idea anteriormente mencionada, tal es el caso del método de fijación de precios basados en la demanda⁴ (mayor demanda = mayor precio).

Actualmente y para la mayoría de los casos, el precio de venta es fijado por el mercado y la utilidad deseada se ajustará (en la mayoría de los casos a la baja) de acuerdo al precio de referencia que imponga el mismo. Con esto no se pretende decir que los costos de operación de la empresa (los cuales le permiten a una empresa funcionar) pasen a un segundo término o no tengan que ser contemplados, por el contrario son una base importante de referencia para determinar si la empresa es competente en un mercado cada vez más saturado de competidores y qué tanto vale la pena fabricar o no un producto, dada la atractiva o baja utilidad.

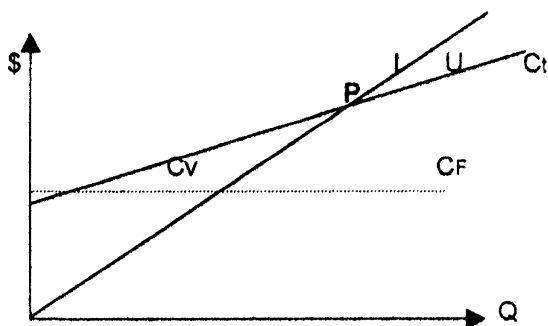
Para conocer la cantidad de producto a vender, su respectivo precio de venta y ver si este puede ser competitivo en el mercado, es necesario determinar el **punto de equilibrio** para tener datos de referencia. Será necesario determinar los costos fijos por mes, en los cuales incurrirá la empresa ahora y en un futuro cercano, también será necesario determinar los costos variables (los cuales son costos de manufactura directos) por unidad producida, tales estarán directamente vinculados con el producto.

Una vez hecho lo anterior se debe sumar el total de costos fijos y el total de costos variables por producto, ya concluida esta operación, se procederá a calcular el punto de equilibrio, el cual será de gran ayuda para tener una idea clara respecto a cuántas unidades vender en un período y a qué precio para solventar los costos fijos y variables, y de ahí partir hacia arriba en unidades vendidas para obtener utilidades.

La fórmula del punto de equilibrio está dada por:

$$Q = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costos variables})$$

En donde Q es la cantidad mínima a vender para solventar los gastos por operar la empresa y el precio de venta estará dado en la mayoría de los casos por el mercado.



P= punto de equilibrio.

Cv= costos variables.

Cf= costos fijos.

Ct= costos totales.

I= ingresos.

U= utilidad = Ingresos – costos totales.

Esta simple fórmula nos sirve para “jugar” con los costos y llegar a un precio competitivo a ofrecerse en el mercado, basado en la competitividad en costos, es en este punto en donde se puede determinar si el proyecto de comercializar o producir “x” producto puede ser rentable o no.

Cuando se trata de un producto totalmente nuevo o que cambia significativamente en características y calidad en relación con los ya existentes en el mercado, fijar el precio dependerá del valor percibido por los prospectos o clientes, dado que no existe un precio de referencia para un producto de nuevas características y atributos en el mercado. Para ese fin, es útil recabar la información de dichos prospectos o clientes poniéndole al producto un precio tentativo (intuitivo) y examinar si es rentable el producirlo o no dependiendo del precio final al cual se llegue (sólo aplicable para productos de introducción en un nuevo mercado o que no sean conocidos en su totalidad por los compradores).

Es recomendable ya a estas alturas haber determinado de acuerdo al canal de distribución elegido, si se desea vender al mayoreo o al menudeo.

Si se desea vender al menudeo es relativamente fácil indagar el precio de venta del producto en el mercado y conocer su demanda o desplazamiento dentro del mismo, pero si se desea vender al mayoreo, es importante investigar la demanda del producto en cantidades grandes (número de unidades demandadas en un lapso de tiempo) y como se ajustan los precios de acuerdo a una variación en la demanda. Una vez teniendo estos datos es aconsejable identificar la elasticidad precio-demanda, la cual está dada por:

$$I \text{ Elasticidad precio de la demanda } I = \frac{\% \text{ de cambio de la cantidad demandada.}}{\% \text{ de cambio del precio.}}$$

En donde el % de cambio de la cantidad demandada se puede calcular de la siguiente manera:

$$\% \text{ de cambio de } Q = \frac{\text{Cant. nueva demandada} - \text{Cant. anteriormente demandada}}{\text{Cantidad anteriormente demandada}} \times 100$$

Y el % de cambio del precio se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de cambio de } P = \frac{\text{Precio nuevo} - \text{Precio anterior}}{\text{Precio anterior}} \times 100$$

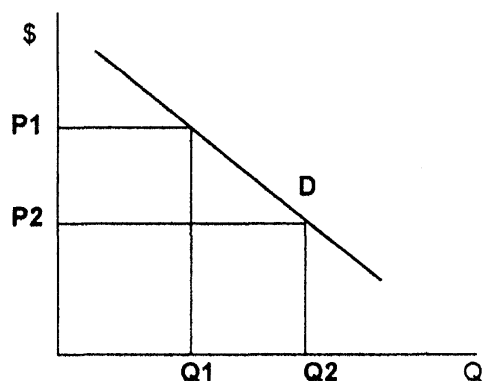
En donde el precio nuevo es el precio que se ha visto modificado (a la baja o a la alta) con respecto al precio anteriormente establecido por el mercado (precio anterior), dada una variación en la demanda.

Si el % de cambio en el precio da una cantidad negativa, implica una disminución en términos porcentuales del precio del producto.

Una vez determinada la elasticidad precio de la demanda, es importante determinar el tipo de elasticidad del producto o servicio e interpretarla, para saber qué esperar en cuanto a los ingresos, si se da una variación en el precio y por lo tanto llegar a determinar qué tan susceptible es la empresa con relación a estos cambios.

- Si la demanda es elástica, la razón del porcentaje de cambio demandada al porcentaje de cambio del precio tendrá un valor absoluto **superior a uno**.
- Si la demanda es inelástica, la razón tendrá un valor absoluto **inferior a uno**.
- Si los dos porcentajes son iguales, de tal manera que un porcentaje de cambio del precio dado produce un porcentaje de cambio igual a la cantidad de la demanda, la elasticidad es **igual a uno**, a esta se le denomina: unitaria.

Esto significa que: si la demanda del producto es elástica, los ingresos por ventas serán variables, si la demanda del producto es inelástica, los ingresos por ventas variarán muy poco y si la demanda es unitaria, los ingresos por ventas no se verán afectados.



Por desgracia, debido a la feroz competencia, el mercado tiende a bajar constantemente los precios y a reducir la utilidad, esto se presenta en casi todas las economías del mundo, pero es más visible en las economías del primer mundo en donde el mercado de precios es muy estable y puede ser fácil de visualizar una reducción en los precios de algún artículo.

1.2.2.4 Precio internacional.

Si la decisión del emprendedor de negocios es exportar su producto a países con economías grandes y sanas, es recomendable que consulte los precios de sus productos o similares en los mercados de esos países para valorar la posibilidad de reducir sus precios o colocarse en una posición atractiva y competitiva, también se deben cotizar los precios de los productos en monedas comercialmente fuertes como el dólar o el Euro, esto es debido a que no se pueden modificar constantemente los precios en esos mercados, los compradores ya están acostumbrados a trabajar con esas monedas y es mejor trabajar por obvias razones con esas monedas.

Una vez que se hayan consultado los precios de los productos en los mercados objetivo y valorado los costos de producción propios, se deberán contemplar las siguientes opciones para la fijación de precios:

- Fijar el precio basándose en el mercado de cada país (tamaño, potencial de crecimiento, ganancias, etc.) o en diferentes zonas dentro de un mismo país, o
- fijar un precio uniforme para todos los países.
- Fijar un precio de tal modo que no se incurra en una práctica desleal de comercio, es decir, muchos fabricantes extranjeros por tener amplias ventajas competitivas en costos de producción, ofrecen precios de venta por sus productos muy por debajo de los establecidos por los productores locales, lo cual pudiera ocasionar que uno o varios productores locales presenten una queja anti-dumping ante sus respectivas autoridades.

Para que el precio logre un buen impacto en el mercado, es necesario:

- 1.- Establecerlo procurando siempre que sea altamente competitivo.
- 2.- Que ayude a la penetración en el mercado, de tal modo que los precios sean los mismos para todos los clientes. (**Estrategia de precio estática**).
- 3.- Ofrecer descuentos especiales para incentivar a distribuidores y/o compradores. (**Estrategia de precio flexible**).
- 4.- Otorgar descuentos agresivos por volumen o mezcla de productos para capturar nuevos clientes. (**Estrategia de penetración**).

1.2.2.4.1 Guía práctica para elaborar un precio de exportación.

1.- Costo del producto por unidad en moneda nacional (M.N.).

Materiales: _____

+Labor: _____

+Costos de Fabricación: _____

+Administración: _____

+Costos administrativos
por exportación: _____

+Publicidad/Material promocional: _____

=Costo total del producto: _____

2.- Costo de exportación en M.N.

Embalaje: _____

+Etiquetado especial y cargos
por empaquetado: _____

+Carga: _____

+Transporte: _____

+Documentación: _____

+Seguro de mercancía: _____

=Costo de exportación sub-total: _____

+Beneficios (utilidades): _____

=Precio básico de venta: _____

+Comisión de agentes aduanales: _____

+Intereses bancarios
o financiamiento: _____

=Precio de venta ExWorks⁵: _____

3.- Costo de envío de exportación en M.N.

Flete en territorio nacional: _____

+Embarque: _____

⁵ Para más detalles ver INCOTERMS Capítulo VI. 6.2 37

=Total en puerto F.O.B.⁶:

Flete aéreo: _____

Flete por barco: _____

+Seguro: _____

=Total C.I.F.⁷ en el puerto de entrada:

4.- Conversión de M.N. a moneda extranjera:

⁶ Para más detalles ver INCOTERMS Capítulo VI. 6.2

⁷ Para más detalles ver INCOTERMS Capítulo VI. 6.2

1.2.2.5 Plan de ventas.

Hoy en día las ventas son una profesión que involucra el dominio y el uso de todo un conjunto de principios, herramientas y estilos. Algunos de los métodos que se dicen “de vanguardia” en capacitación en ventas, tratan de convertir al vendedor de un pasivo levantador de pedidos, en un activo generador de pedidos, los clientes de ahora y del futuro, buscan y buscarán solucionadores de sus problemas en vez de levantadores de pedidos, es aquí en donde el emprendedor de negocios aprende a convertirse de una persona que planea los movimientos más delicados de su empresa, a una persona que también dominará el arte y la habilidad de vender soluciones a sus clientes. El emprendedor deberá dominar el arte de vender para poder dirigir o supervisar una fuerza de ventas en un futuro cercano.

El vendedor aprende a solucionar los problemas de sus clientes, a escuchar y a preguntar con el objetivo de identificar las necesidades principales del cliente y llegar a producir buenas soluciones. El vendedor de hoy y de la siguiente década es y será un experto en la búsqueda de soluciones a los problemas de sus clientes, una persona preparada en su ramo y que pueda ofrecer su producto a personas de otras nacionalidades en otros idiomas.

1.2.2.5.1 Principales pasos a seguir para vender con eficacia:

1.- Conseguir prospectos y calificarlos.

Los proveedores, profesionistas en el medio, medios de información y los clientes son buenas fuentes de para conseguir nuevos nombres de prospectos.

La habilidad del vendedor consistirá en desechar a los malos prospectos, calificar a los ya existentes y buscar los medios para acercárseles.

2.- Pre-acercamiento.

El vendedor necesita indagar acerca de las personas que toman las decisiones de compra en las compañías prospecto y sus estilos de compra.

Es indispensable que el vendedor programe una visita personal, mande una carta o haga una llamada telefónica como primer acercamiento para poder sondear al prospecto y valorarlo.

3.- Acercamiento.

Es importante que el vendedor sepa llevar una buena relación con el comprador desde el principio, que muestre buenos modales y conocimiento amplio de lo que ofrece.

4.- Presentación y demostración.

El objetivo del vendedor en esta etapa será captar la atención del cliente, mantener su interés, despertar el deseo de compra y conseguir que esta se lleve a cabo. Productos novedosos y con atributos únicos, dan a los vendedores hábiles, herramientas de convencimiento y argumentos de venta los cuales van encaminados al consumo de ese producto y al convencimiento de la parte compradora de que está adquiriendo un buen producto.

5.- Manejo de objeciones.

Una vez más, un buen producto da las herramientas suficientes al vendedor para manejar las objeciones por parte del cliente.

Es muy común que los clientes pongan objeciones durante la presentación o cuando se les solicita un pedido. Su resistencia suele ser en algunos casos lógica y en otros psicológica.

La resistencia psicológica se refiere a que muchos clientes se "casan" con la idea de que cierto(s) proveedor(es) por tener antigüedad en el mercado ofrece productos los cuales serán difíciles de superar por nuevos competidores.

La resistencia lógica se refiere a objeciones referentes al precio, entregas, características, etc.

Para el manejo de objeciones, el vendedor debe mantener una mentalidad positiva, una mente hábil y siempre buscando que el cliente se conteste sus propias objeciones.

6.- Cierre.

Es importante encontrar el momento psicológico adecuado para cerrar una venta y que el vendedor se sienta con la seguridad suficiente para hacerlo.

Los vendedores necesitan saber reconocer las señales de cierre del comprador, el vendedor puede ofrecer al comprador inductivos especiales para el cierre de la venta, como pueden ser: un regalo o un descuento especial.

7.- Seguimiento.

El seguimiento del cliente es un paso muy importante si se desea establecer una relación de negocios duradera, el vendedor debe programar visitas o llamadas de seguimiento con el fin de asegurarse de que el cliente está satisfecho con el producto y que no tiene ningún problema con el mismo. También las visitas de seguimiento van encaminadas a detectar nuevas necesidades de los clientes o a trabajar estrechamente con ellos en la solución de sus problemas o en el desarrollo de nuevos productos.

1.2.2.5.2 ¿Cómo negociar con los clientes y con los proveedores?.

Muchas de las ventas hoy en día requieren habilidades de negociación. Ambas partes necesitan llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes involucradas en lo concerniente al precio y demás condiciones de venta.

Un principio importante para obtener negociaciones exitosas consiste en buscar siempre el beneficio de ambas partes y no el unilateral y mucho menos beneficiarse perjudicando a la otra parte.

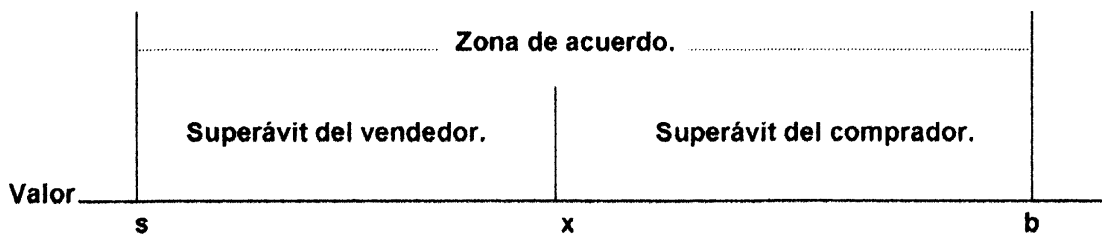
Las habilidades de un emprendedor de negocios en una negociación con clientes o proveedores deben ser:

- Facilidad de palabra.
- Capacidad para pensar clara y rápidamente ante situaciones de presión e inestabilidad.
- Habilidad de preparación y planeación.
- Amplio conocimiento y dominio del tema que se negociará.
- Integridad, habilidad de persuasión, buen juicio e inteligencia en general.
- Mucha paciencia.

Es mejor negociar cuando:

- 1.- Muchos factores variables se apoyan no solamente en el precio sino también en la calidad y en el servicio.
- 2.- Cuando se requiere mucho tiempo para producir los artículos adquiridos.
- 3.- Cuando la producción se interrumpe con frecuencia debido a numerosas órdenes de cambio.

Para la negociación de precios, el emprendedor negociador siempre deberá de llevar un precio de reserva el cual le permita negociar como su última oferta.



El vendedor querrá que la distancia entre s (precio de reserva) y x (acuerdo final) sea más grande, mientras que el comprador siempre querrá que la distancia entre b (reserva del precio del comprador) y x , sean más grande.

La apertura con la cual compradores y vendedores utilizan sus precios de reserva depende de las personalidades de los negociadores, las circunstancias de la negociación y las expectativas sobre relaciones de negocios futuras.

Existen muchas técnicas de negociación, algunas son duras contra el oponente, otras son más suaves y están enfocadas a lograr resultados favorables para ambas partes, queda a juicio del lector elegir aquella que más se adapte a su personalidad y a las circunstancias de su negocio.

1.2.2.5.3 Aspectos generales del plan de ventas.

El plan de ventas se apoya directamente del plan de mercadotecnia y de un presupuesto de ventas, el cual tiene como fin la obtención de un nivel de ventas aceptable en base a los recursos asignados para generar ventas ahora y en lo futuro.

Si se trata del lanzamiento de un producto nuevo es importante estimar:

- Las ventas de primera ocasión del producto en un período de tiempo determinado.
- Las ventas de reposición, las cuales serán determinadas por el tiempo de vida del producto en el mercado.
- Las ventas repetidas o adquisiciones frecuentes.

1.2.4 El plan de producción.

El plan de producción es un análisis técnico el cual describe al proceso productivo con el fin de proporcionar estimaciones de costos e inversiones requeridos para la transformación de materias primas en productos terminados. Por lo general los estudios técnicos se llegan a complicar mucho cuando se desea desarrollar un producto novedoso o muy elaborado, para el cual es difícil conseguir tecnología y por desgracia no se cuenta en la mayoría de los casos al iniciar ni con la experiencia adecuada ni con el personal especializado entre muchos otros factores que harán posible la elaboración de tal producto, de hecho la manufactura de cualquier producto, ya sea uno muy sencillo o uno muy complicado en su elaboración, llega a complicarse en cualquier momento, dado que se necesitan coordinar muchos factores, entre los cuales destacan:

- Trabajadores calificados o aptos.
- Proveedores estratégicos⁸.
- Instalaciones adecuadas y maquinaria.
- Capital necesario para hacerle frente a cualquier contingencia.
- Circunstancias cambiantes del mercado.

Entre muchos otros.

1.2.4.1 ¿Fabricar o recurrir a maquiladores?.

La decisión concerniente a manufacturar un producto debe ser muy bien estudiada y analizada por parte de las personas involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, personal que dirige el proyecto, etc.), dado que los riesgos y la inversión en capital y tiempo son en la mayoría de los casos considerables.

En muchos casos optar por instalar una fábrica en la cual se manufacture un producto, implica ya contar con experiencia en todo lo referente al producto y al mercado en el cual se desea desplazarlo.

Por desgracia para llevar a cabo muchos proyectos de manufactura se requiere de una cantidad considerable de capital, es por esta razón que muchos iniciadores de negocios optan por recurrir a los maquiladores, los cuales pueden elaborar muchos de los componentes del producto dado que cuentan con la infraestructura,

⁸ Véase Capítulo IV para más información.

la experiencia y en la mayoría de los casos son altamente especializados.

1.2.4.2 Requisitos que debe cumplir un maquilador calificado:

- Debe de ser un fabricante lo suficientemente flexible y apto como para adaptarle al producto aquellas mejoras o características deseadas y adaptarse este a su vez a la manera de operar del contratante.
- Sus precios deben de ser accesibles y competitivos, así como también su calidad, la cual debe estar a la par de los requisitos del contratante.
- Debe satisfacer los objetivos estratégicos del contratante.
- Debe ofrecer (dependiendo de la naturaleza del producto) exclusividad y confiabilidad en el manejo de los productos que elabora y de la información relativa a la elaboración del producto u otra información la cual debe ser manejada de manera profesional y discreta.
- Deberá ser serio y formal en las entregas u otros compromisos que se adquieran con el contratante.
- Su capacidad productiva debe ser amplia.

Al principio es importante que el contratista se encargue de una parte del proceso productivo (el ensamble final, el empaquetado, el almacenado, etc.) la cual le va permitir conocer mejor lo que le venden y lo que el vende a sus clientes.

Muchos contratistas de maquila caen en el error de querer que los maquiladores entreguen el producto terminado a la puerta del cliente del contratista, queriendo que estos incurran en una serie de obligaciones, las cuales se salen por completo del rango de operación de los maquiladores (así es como operan muchas empresas en Internet), para muchas empresas este sistema de trabajo es muy cómodo dado que no trabajan con almacenes y operan con una inversión de capital mínima, sin embargo, este tipo de empresas no saben (en la mayoría de los casos) con certeza qué producto clase de producto están comercializando y dependen en un 100% del maquilador, lo cual tampoco es correcto en la sana práctica del comercio.

Cada vez son más las empresas de cualquier tamaño y alrededor del mundo, las cuales adoptan a este tipo de producción. Una buena relación de negocios entre maquilador y contratante deberá siempre de estar encaminada a lograr fuertes uniones.

Es importante trabajar estrechamente con los maquiladores en lo referente a desarrollo de nuevos productos o mejoras en los ya existentes.

1.2.4.3 Fabricar.

Si se opta por ser el fabricante de algún producto, se deberá contar con la siguiente información para proceder con el análisis técnico:

1.- Información referente al mercado.

- Rango de ventas esperado en base a pronósticos o a experiencia (en caso de que se tenga ya mucho conocimiento referente al desplazamiento del producto).
- Listado e información detallada referente a los posibles clientes en el mercado y al canal de distribución.
- Aspectos relacionados a la distribución del producto.

2.- Información referente al producto.

- Especificaciones técnicas , de operación y de diseño.
- Obtención de licencias, patentes y registro de marcas.
- Requerimientos de calidad en el mercado.
- Estudio técnico del producto en base a prototipos.
- Especificaciones técnicas y modo de operar de la maquinaria.
- Servicios de post-venta relacionados al producto y respaldo al consumidor.

3.- Información referente a los proveedores y materias primas.

- Tiempos de entrega por parte del proveedor, si el proveedor se encuentra en el extranjero, entonces se debe:
 - Buscar asesoría en importaciones con un agente aduanal.
 - Investigar todo lo referente a fletes, impuestos de aduana y requisitos varios de importación para un producto determinado.

- Características técnicas y operativas del producto.
- Cantidades a suministrar.
- Servicios de post-venta relacionados al producto que ofrece el proveedor y respaldo.

4.- Información referente al capital disponible para la realización del proyecto.

- Modo de operar de los socios o inversionistas de capital.
- Expectativas de los socios o inversionistas.

5.- Información referente a la mano de obra directa e indirecta necesaria para elaborar los productos.

- Cantidad y cualidades de personal a requerir.
- Fuentes de reclutamiento.
- Aspectos legales referentes a la contratación.
- Capacitación y entrenamiento.

La producción de cualquier planta, sea cual sea su tamaño y capacidad, debe estar sustentada por un plan de producción, el cual tiene como objetivo principal la programación y coordinación de las diferentes actividades y recursos que están involucrados en el proceso productivo para la obtención de bienes terminados

1.2.4.4 Producción sobre pedido o de acuerdo a tendencias de mercado.

Para la producción de bienes se puede optar por dos modalidades:

- Producir sobre pedido.
- Producir constantemente de acuerdo a lo pronosticado en ventas.

La producción de bienes sobre pedido (que es como operan la mayoría de las plantas pequeñas) consiste en producir aquello que piden los clientes con anticipación y asegurando el pedido. Esta modalidad suele tener muchas ventajas, entre ellas destacan:

- Facilidad para programar la mano de obra y recursos a ocupar.
- No se necesita arriesgar mucho capital dirigido a la producción.
- Los inventarios de materias primas son fáciles de administrar.
- La empresa puede salir con relativa facilidad de los inventarios de productos terminados.

Las desventajas de la producción sobre pedido suelen surgir cuando un cliente desea más o menos producto del que ya solicitó y cuando otros clientes externos desean ser atendidos a la mayor brevedad. Este método suele fallar cuando existe una sobredemanda del producto.

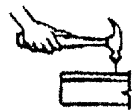
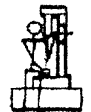
La producción basada en estimaciones de la demanda o de ventas (que es como operan la mayoría de las empresas grandes) tiene amplias ventajas en lo referente a suministro de producto de manera inmediata a los clientes, aunque suele requerir niveles elevados de capital destinado a la producción, dado que se procura que esta sea constante y sólo varía en la medida en que se pronostica que las ventas variarán ya sea a la alta o a la baja. En este tipo de producción los inventarios se ajustan a las estimaciones de la demanda. Al principio es aconsejable que la empresa planeé su producción mes a mes, conforme se adquiera más experiencia y conocimiento en el mercado en el cual se opera, se recomienda que la planeación se haga cada año. No es común que las empresas pequeñas planeen su producción de manera anual, dado que para eso se necesita de mucho capital destinado a la producción y de un mercado sumamente estable.

1.2.4.5 Documentación del proceso productivo.

Una vez elegido el sistema de producción que se quiera adoptar, es recomendable ponerlo en marcha para que este sea debidamente documentado en diagramas de flujo de procesos y posteriormente en procedimientos, los cuales servirán de guía, patrón de referencia y ya alcanzado un nivel de perfección, servirán de norma.

Un procedimiento describe de manera cronológica y secuencial los pasos a seguir para realizar determinada actividad, en este caso se trata de describir y documentar al proceso productivo, desde la entrada de materias primas, pasando por el proceso de transformación y culminando con el almacenamiento de los productos terminados.

Un diagrama de flujo de procesos se sirve de una serie de símbolos los cuales describen de manera gráfica un acontecimiento en el proceso productivo, tales símbolos son:

OPERACION  Un círculo grande indica una operación como →	 Clavar	 Mezclar	 Lasear
 Operación de trámite para crear un registro o conjunto de informes →	 Mecanografiar cartas	 Hacer ordenes de reparación	 Tratar registro de herramientas e inventario
 Operación de trámite para agregar información a un registro →	 Registrar la cuenta de costos	 Actualizar los niveles de inventario	 Registrar el programa de control de producción
TRANSPORTE  Una flecha indica un transporte o traslado como →	 Mover material con un carro	 Mover material mediante un transportador	 Mover material trasladado con ayuda alguna (por medio de mensajero)
ALMACENAMIENTO  Un triángulo indica un almacenamiento como →	 Materia prima almacenada a granel	 Productos terminados almacenados sobre tarimas	 Productos en tránsito de archivo electrónico
RETRASO O DEMORA  Un símbolo grande en forma de D indica una demora o retraso como →	 Esperar ante el elevador o ascensor	 Materia colocada en un carro o sobre el piso al lado de un banco de trabajo en espera de ser procesado	 Papeles en espera de ser archivados
INSPECCION  Un cuadro indica una inspección como →	 Examen de material según calidad o cantidad	 Observar el manómetro de una caldera	 Leer información impresa para obtener datos

La descripción debe incluir a todas las actividades involucradas en la manufactura de un producto con sus respectivos tiempos y distancias físicas.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO							
OBJETO DEL DIAGRAMA <u>Cabeza de regadera (cara)</u>				DIAGRAMA NO <u>1128</u>			
DIBUJO NO <u>BA-14782</u>		PARTE NO <u>B-14782-2</u>		DIAGRAMA DEL METODO <u>actual</u>			
EL DIAGRAMA EMPIEZA EN <u>almacén de barras en existencia</u>				ELABORADO POR <u>E. Dunaik</u>			
EL DIAGRAMA TERMINA EN <u>Bodega del departamento de ensamble</u>				FECHA <u>9-7</u> HOJA <u>1</u> DE <u>3</u>			
DIST EN PIES	UNID TIEMPO EN MIN	SIMBO- LOS	DESCRIPCION DEL PROCESO	DIST EN PIES	UNID TIEMPO EN MIN	SIMBO- LOS	PROCESO DE DESCRIPCION
		▽	En almacén de barras hasta que se haga requisición		60	6	Esperar al operador de la prensa
20	.02	1	Al recibir requisición se cargan las barras en carro	100		5	A la prensa Bliss 74 1/2 por el operario
600	05	→	Varilla extrusionada a la sierra neumática # 72		.075	6	Hacer 6 agujeros por el operario
15	.02	2	Sacar las barras del carro y almacenarlas en estante cerca de la máquina		120	7	Esperar al operador de la taladradora
	120	1	Esperar que empiece la operación	50		6	A la taladradora por el operario
	.077	3	Aserrar con la sierra neumática		.334	7	Esmerinado basto y acabado en taladradora L. S. G. No. 19
	30	2	Esperar al encargado de llevar el material		30	8	Esperar al operador de la taladradora
70	03	→	Material a la prensa No 8 (Nat. Max. pres.)	20		7	A la taladradora Avery No. 21 por el operario
	15	3	Esperar la operación de forja		.152	8	Hacer tres agujeros de 11/64" en taladradora Avery No. 21
	.234	1	Parado (operación de hombres) e inspección		20	9	Esperar al operador del torno revolver
	10	4	Esperar al operador de la prensa	60		8	A la sección de torno revolver por el operario
30		→	A la prensa por el operario		522	9	Turnear vástago para en tornos A. S. No. 1
	.261	4	A la prensa Bliss 74 1/2 por el operario		60	10	Esperar al operador del torno revolver
	30	5	Esperar al operador del baño en ácido	30		9	A la sección de torno revolver por el operario
100		→	A los tanques de ácido por el operario		.608	10	Turnear flange externa en tornos
	007	5	Acido en ácido tan que de HCl?		15	11	Esperar al operador de la prensa

Los diagramas de flujo de proceso que documentan al proceso productivo son útiles herramientas para poder determinar: el aprovechamiento o las necesidades de maquinaria, los requerimientos de espacio para realizar ciertas operaciones y también las necesidades o el aprovechamiento de la mano de obra.

Basándose en la información recabada en el diagrama de flujo de proceso se puede iniciar un estudio de tiempos y movimientos, cuyo fin es la optimización en el empleo de la mano de obra y de los recursos. El estudio de tiempos y movimientos se puede documentar en el diagrama de procesos o en procedimientos.

1.2.4.6 Decisiones referentes a la tecnología a emplear.

La selección de tecnología suele ser un tema complejo, dado que en este punto la toma de decisiones suele ser difícil debido a que la inversión en tecnología en la mayoría de los casos suele ser costosa, requiere de investigación, conocimiento y asesoramiento en la materia, para seleccionar aquella alternativa que más convenga a los intereses del proyecto, la inversión en tecnología deberá estar justificada por una serie de beneficios, tales como:

- Mejoría en la calidad de los productos.
- Mejoría en la operación del proceso.
- Ahorro significativo en mano de obra y otros costos inherentes al proceso productivo.
- Mejor respuesta a los clientes.
- Mejores precios a los consumidores.
- Un tiempo razonable de retorno sobre la inversión en tecnología.

Buenas fuentes de información tecnológica suelen ser: los productores de maquinaria, instituciones de investigación tecnológica, medios impresos especializados, ferias y exposiciones tecnológicas, universidades y el CONACYT. Para muchos tipos de proyectos siempre es aconsejable desarrollar su propia tecnología.

1.2.4.7 Requerimientos de espacio para la producción y distribución de planta.

Es necesario empezar a definir el tipo y tamaño de inventarios necesarios para la operación del proyecto, la adecuada estimación de la inversión en inventarios ayudará a tener liquidez en el proyecto y a estimar el espacio físico necesario para guardar dichos inventarios.

También será necesario definir el espacio físico para la instalación de la maquinaria, maquinaria auxiliar (en caso de requerirse), estaciones de trabajo, oficinas (en caso de que se requiera) y almacenes. En el caso de que se requiera instalar oficinas dentro o alrededor de la planta, será necesario conocer el organigrama de la organización, con el cual se podrán planear mejor los requerimientos de espacio físico para el personal administrativo de la empresa.

Un estudio de distribución de planta tiene como fin: la determinación de la adecuada ubicación de la maquinaria, estaciones de trabajo, almacenes, oficinas de producción y administrativas, instalaciones especiales, etc., basándose en una serie de criterios y ponderando las opciones de cercanía o lejanía de unas áreas con las otras.

Un estudio de distribución de planta sirve para adaptar las instalaciones a la mejor forma de operar del proceso y no a la inversa.

La distribución de planta ayuda a la mejor planeación de instalaciones especiales requeridas, las cuales en la mayoría de los casos son requeridas para la operación de la maquinaria, dichas instalaciones especiales suelen ser muy costosas y son permanentes.

Toda distribución de planta debe estar encaminada a:

- Integrar de manera eficiente y flexible hombres, máquinas e instalaciones, tanto en espacios verticales como en horizontales.

- Minimizar las distancias que recorre el producto durante su proceso de elaboración y lograr secuencias de operaciones adecuadas y encaminadas a la eliminación de demoras.
- Contribuir a la seguridad de las personas que laboran en la planta.

Una distribución de planta debe estar basada en un adecuado estudio de los requerimientos del local, tales como:

- Iluminación adecuada.
- Ventilación.
- Materiales y estructuras adecuadas para la construcción.
- Instalación eléctrica requerida.
- Instalación de tuberías,
- y toda clase de requerimientos especiales en la construcción del inmueble.

Existen diferentes tipos de distribución de planta, los cuales están definidos por los diferentes tipos de proceso productivo, tales como:

- Por producto: producción continua en la cual, en cada paso del proceso el producto recibe un valor agregado, por ejemplo: el ensamblado de automóviles.
- Por grupos tecnológicos: consiste en la agrupación de piezas de características comunes en familias y les designa una línea de producción capaz de producir cualquier pieza de esta familia.
- Por posición fija: proceso productivo en el cual materiales, maquinaria y mano de obra, deberán de concurrir en torno al producto que se está elaborando, por ejemplo: la fabricación de barcos.
- Por proceso: el proceso de producción de bienes está dividido en varios departamentos, los cuales son capaces de producir un gran número de productos similares, por ejemplo: talleres de costura.

En el caso que se desee instalar una planta en algún lugar geográfico, se deberá investigar todo lo referente a:

- Requerimientos y facilidades gubernamentales.
- Disponibilidad de mano de obra en esa área geográfica.

- Infraestructura adecuada para la instalación de plantas.
 - Servicio de agua, energía, recolección y tratamiento de desechos para industrias.
 - Líneas telefónicas disponibles en la zona.
 - Topografía y suelo adecuados.
 - Adecuadas vías de comunicación.
 - Cercanía con zonas urbanas.

Algunas empresas nuevas que en muchas ocasiones esperan tener dificultades en el inicio de sus operaciones, en la mayoría de los casos optan por rentar una planta o edificio, los cuales estén acordes con el estudio de distribución de planta.

Para la adecuada coordinación de las actividades relacionadas con la instalación de una planta, es recomendable clasificar a todas las actividades con su respectiva duración y secuencia, para poder trasladarlas a un gráfico, con el fin de poder determinar las actividades críticas que conllevarán a la conclusión exitosa del proyecto de instalación.

1.2.5 El estudio económico.

El estudio financiero de un proyecto tiene como objetivo principal la evaluación de la viabilidad económica del proyecto, esto una vez que ya se hayan determinado los requerimientos de producción y que el producto cuente con un mercado potencial.

De los resultados que arroje este estudio se determinará la consecución de los trabajos encaminados a la culminación del proyecto o como se mencionó en el párrafo anterior, la no viabilidad del mismo.

El emprendedor deberá tomar la decisión de asociarse o trabajar por su propia cuenta, trabajar con socios tiene sus ventajas:

- Se comparten riesgos.
- Habrá más dinero disponible.

Pero también sus desventajas:

- Se tendrán que someter a juicio entre los socios, las decisiones más importantes referentes al proyecto.
- Se comparten utilidades y puestos en la administración del proyecto.

Si el estudio financiero indica que el proyecto es viable, se tendrán que realizar los trámites necesarios para constituir a la empresa.

1.2.5.1 Evaluación de rentabilidad económica del proyecto.

Existen una serie de herramientas para la evaluación económica de proyectos, entre ellas encontramos a los índices de rentabilidad económica, los cuales son útiles y pueden ser utilizadas de varios modos para la evaluación de la viabilidad de proyectos, he aquí un modo emplearlos. Los índices de rentabilidad económica son:

- Tasa de retorno mínima atractiva (TREMA).
- Valor presente neto (VPN).
- Tasa interna de retorno (TIR).
- Retorno sobre la inversión (ROI).

1.2.5.1.1 Tasa de retorno mínima atractiva.

La TREMA es un parámetro de referencia para los inversionistas, es decir, es la tasa de interés mínima atractiva de retorno sobre la inversión que los inversionistas o accionistas de la empresa esperan obtener para poder invertir en el proyecto, esta usualmente se fija por encima del costo de capital cuando la medida del riesgo puede tenerse en cuenta.

Existen parámetros de referencia para estimar la TREMA, los cuales son aceptados internacionalmente y varían de acuerdo a la categoría de riesgo del proyecto.

Categoría de riesgo.	Tipo de proyecto.	Rangos aceptados para la TREMA.
Alta.	Desarrollo de nuevos productos. Contratos internacionales.	*Cto. de capital + 20% o 25%
Mediana.	Incremento de la capacidad. Implementación de una nueva pero aceptable tecnología.	*Cto. del capital + 13% o 19 %
Baja.	Mejoramiento de la productividad.	*Cto. del capital + 8% o 15%
No riesgo.	Proyectos relativos de seguridad.	*Cto. del capital + 0% o 6%

* Costo del capital anual por deuda o por financiamiento propio.

En caso de que el proyecto esté financiado por una combinación de capital por deuda y capital propio, se debe calcular un costo promedio ponderado de capital CPPC como sigue:

$$*CPPC = (\text{Fracción de capital propio}) \times (\text{Costo del capital propio}) + (\text{Fracción de deudas}) \times (\text{Costo de capital de la deuda}).$$

Por ejemplo: Un proyecto puede estar financiado en un 40% por capital propio a un costo de 10% anual y en un 60% por capital de deuda (prestado) a un costo de 12% anual.

$$CPPC = (0.4) \times (10) + (0.6) \times (12) = 11.2\%$$

***Nota:** Si el proyecto esta siendo financiado por otras fuentes aparte de las ya mencionadas, a estas se les calculará su proporción de aportación en monto total de lo financiado y su respectivo costo de capital, para ser adicionados a la fórmula.

Algunas compañías toman como referencia la TREMA de las empresas competidoras o que se encuentran dentro de la misma industria como parámetros de referencia.

No hay una regla “dura y rápida” para determinar la TREMA basada en la evaluación subjetiva de riesgo. La pericia administrativa y la experiencia son ingredientes principales para la determinación de la TREMA.

Los proyectos que caen en la categoría “no riesgo” tienen una TREMA por debajo del costo del capital, o un no retorno requerido puesto que esto es legalmente necesario para otro tipo de proyectos.

1.2.5.1.2 Valor presente neto.

Este método es útil para la evaluación económica, pues considera toda la vida del proyecto. El método del valor presente para la evaluación de alternativas es muy popular porque futuros gastos o ingresos son transformados en **dinero equivalente hoy**. En el caso de evaluación de alternativas, deberá seleccionarse aquella que tenga el más bajo valor presente.

Antes de iniciar con este método, es importante conocer la siguiente nomenclatura y conceptos que se emplean en el VPN:

P = Valor o suma de dinero en un tiempo denominado **presente**. (dólares, pesos, etc.)

F = Valor o suma de dinero en algún tiempo **futuro**. (dólares, pesos, etc.)

A = Una serie consecutiva, igual de dinero al final de cada período. (dólares por mes, pesos por año, etc.)

n = número de períodos dados en meses, años, etc.

i = tasa de interés por período, porcentaje por mes, porcentaje por año, etc.

Notación estándar de los factores.

Para evitarse la molesta tarea de escribir fórmulas cada vez que se use uno de los factores, se ha adoptado una notación estándar que represente los diferentes factores. Esta notación estándar, que incluye también la tasa de interés y el número de períodos, se expresará de manera general como: $(X/Y, i\%, n)$, la letra X representa lo que se quiere encontrar, mientras que Y representa lo dado. Por ejemplo P/F significa: hallar P (una cantidad presente) dado F (una cantidad futura), P/A significa: hallar P (una cantidad presente) dada A (una serie consecutiva), i representa la tasa de interés en porcentaje y n significa el número de períodos involucrados, así pues el factor queda: $(F/P, i\%, n)$ para el primer ejemplo y $(P/A, i\%, n)$ para el segundo ejemplo.

El valor del factor puede ser hallado fácilmente en una tabla⁹, buscando primero una tabla con el valor i dado, una vez hallada esta se deberá buscar el valor de n dado y su correspondiente valor F/P.

En caso de que no se quiera emplear el uso de factores, se puede hacer el cálculo mediante las siguientes fórmulas equivalentes:

$$P/A = A \left(\frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \right).$$
$$P/F = F \left(\frac{1}{(1+i)^n} \right).$$

Este método es útil para la evaluación de alternativas de compra de activos como: maquinaria, automóviles, equipo auxiliar de producción, etc.

Para aplicar este método en la adquisición de bienes, es necesario conocer:

- 1.- Costo inicial del bien.
- 2.- Costo anual de operación.
- 3.- Valor de salvamento (recuperación monetaria al momento de ser vendido el bien como usado).
- 4.- Vida útil en años.
- 5.- La tasa de interés anual (costo de capital).

Ejemplo: Se desean comprar dos máquinas de igual servicio cuyos costos, vida útil, valor de salvamento y tasa de interés se detallan abajo:

	Máquina tipo A.	Máquina tipo B.
Costo inicial:	\$29,000	\$35,000
Costo anual de operación:	\$ 9,000	\$ 6,000
Valor de salvamento:	\$ 2,000	\$ 3,500
Vida útil en años:	6	7

Costo de capital = 10% anual.

Fórmula:

$P = \text{Costo inicial} + \text{Costo anual de operación} \times (P/A, i\%, n) - \text{valor de salvamento} \times (P/F, i\%, n).$

$$P_A = 29,000 + 9,000 \times (P/A, 10\%, 6) - 2,000 \times (P/F, 10\%, 6) =$$

$$P_A = \$67,068.7$$

$$P_B = 35,000 + 6,000 \times (P/A, 10\%, 7) - 3,500 \times (P/F, 10\%, 7) =$$

$$P_B = \$62,414.2$$

Conclusión:

Se debe seleccionar la máquina tipo B puesto que: $P_B < P_A$.

El VPN es de gran ayuda en la toma de decisiones de opciones las cuales no son fácilmente cuantificables a primera vista o pudieran ser confusas.

1.2.5.1.3 Tasa interna de rendimiento.

La TIR representa el rendimiento en porciento que ofrece el proyecto. Para la aceptación del proyecto se requiere que la TIR sea mayor a la TREMA.

Muchos inversionistas piensan en términos de la tasa interna de retorno sobre la inversión aportada.

Cada persona o compañía tiene ingresos de dinero (rentas) y pagos de dinero (costos) que ocurren particularmente cada lapso o tiempo dado. Estos ingresos y pagos están dados en ciertos intervalos de tiempo y se les denominan **flujos de caja**. Un flujo de caja positivo usualmente representa un ingreso o utilidades y un flujo de caja negativo representa un pago o desembolso. En cualquier instante de tiempo, el flujo de caja podría representarse como:

Flujo de caja neto = entradas- desembolsos.

La tasa interna de rendimiento se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{\text{Flujo de caja neto}}{(1+i)^n}$$

Para calcular la TIR se necesita conocer:

- La inversión inicial para realizar el proyecto.
- Tiempo de duración del proyecto.
- Los flujos de caja.

Ejemplo: El proyecto para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado tiene la siguiente información:

Inversión inicial: \$10,000.00

Tiempo de duración: 5 años.

Flujos de caja:

Año.	1	2	3	4	5
Flujo de caja.	300	1000	1,500	3000	3,800

Es un proyecto cuya categoría de riesgo es clasificada como alta, la TREMA se fija en: 21%.

Solución:

Para encontrar la TIR, hay que hacer la siguiente igualación:

$$\text{Inversión inicial} = \frac{\text{Flujo de caja neto}}{(1+i)^n}$$

$$6,000 = \frac{300}{(1+i)^1} + \frac{1,000}{(1+i)^2} + \frac{1,500}{(1+i)^3} + \frac{3,000}{(1+i)^4} + \frac{3,800}{(1+i)^5}$$

Después se debe obtener el valor exacto de la TIR por aproximaciones sucesivas, hasta que el valor de i en la tabla de abajo arroje dos valores aproximados a 10,000 los cuales serán el rango aproximado en donde se puede encontrar la TIR, para después encontrar el valor exacto por interpolación lineal.

Se escoge un valor arbitrario para i , el cual será para este caso de 10% o 0.2

Valor de i	Inversión.	
0.2	4,811.30	Muy bajo
0.1	6,656.76	Un poco alto.
0.15	5,665.09	Un poco bajo.

El rango de la tasa de interés esta entre el 10% y el 15%, es necesario recurrir a la interpolación lineal para hallar el valor exacto de i , así pues tenemos:

6,656.76 $\longrightarrow$ 10%
 6,000 $\longrightarrow$ i %
 5,665.09 $\longrightarrow$ 15%

$$i = \frac{(6,656.76 - 6,000)}{6,656.76 - 5,665.09} (0.15 - 0.1) = 0.03 + 0.10 = 0.13 \text{ ó } 13\%.$$

TIR = 13%. TIR < TREMA, por lo tanto no se acepta el proyecto.

1.2.5.1.4 Retorno sobre la inversión.

El ROI se define como la razón de las utilidades después de impuestos de un año de operaciones normales a plena capacidad sobre el monto original de inversión total. Se usa para evaluar la rentabilidad económica sobre la inversión de proyectos estables (es el supuesto que este método maneja) cuyas utilidades después de impuestos son más o menos constantes año con año.

Para calcular el retorno sobre la inversión se necesita conocer:

- La utilidad después de impuestos.
- Inversión inicial.

La fórmula para calcular el ROI es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos.}}{\text{Inversión Inicial.}}$$

Este método suele ser de ayuda y sólo es aplicable para la evaluación económica de proyectos **altamente estables**.

Capítulo II.

La microempresa.

2.1 Introducción.

La microempresa es el campo natural de crecimiento de un nuevo emprendedor de negocios. Es importante mencionar que la microempresa engloba al 95% de las empresas en el país y genera cerca del 60% de los empleos en México.

En México se denomina microempresa a aquella que esta compuesta por 2 hasta 15 trabajadores.

Una microempresa no es una empresa grande en miniatura, las pequeñas empresas tienen por lo general rasgos característicos propios que precisan su comprensión y **el uso de técnicas de dirección especiales**. El microempresario requiere de habilidades especiales para no caer en el error, dado que los recursos en la mayoría de los casos son limitados y no hay un colchón para largos períodos de investigación y aprendizaje.

La empresa es la base de la economía de cualquier país, es una de las más grandes generadoras de empleos e impuestos, los cuales se traducen en beneficios para la sociedad. Las empresas son creadas para generar dinero a sus propietarios, generar fuentes de trabajo y dignificar al ser humano.

La misión de la microempresa esta basada en la producción de bienes y servicios especializados para un mercado específico, con tecnologías adaptadas a su nivel de producción.

Ventajas de las microempresas: son organizaciones sustentadas en equipos adaptables que utilizan su tecnología en una dinámica capaz de relacionar la fase de diseño con la de producción, dando así respuestas a problemas específicos en el momento oportuno.

La microempresa tiene una gran importancia y responsabilidad dentro de la sociedad, de ella obtiene todo para trabajar y hacia ella

debe dirigir su trabajo, la responsabilidad de la microempresa la podemos traducir en bienestar para todas las personas que giran alrededor de la misma.

El mejoramiento de las circunstancias en que operan las microempresas es una condición necesaria para el desarrollo sostenible y equitativo de las naciones.

Aumentos en la productividad de este sector permitirán:

- Reactivar la economía.
- Crear más fuentes de empleo.
- La creación de nuevas empresas.
- El despliegue de la creatividad potencial.
- Coadyuvar en la participación de segmentos pobres de la población.

Los aumentos en la productividad de las micro dependen de un mejor acceso a los activos productivos, incluyendo el capital humano, así como a la información, mercados y tecnologías apropiadas.

Gobierno y sociedad pueden contribuir a este aumento facilitando el acceso a servicios financieros (depósitos y préstamos) para la adquisición de tecnologías o el mejoramiento de la infraestructura, creando incentivos fiscales y ayudando a fomentar la capacitación.

El fin de toda empresa es producir bienes y servicios para un mercado y el objetivo de su existencia consiste en elevar el nivel de vida de los miembros que la integran.

El microempresario es aquella persona que logra la coordinación del capital y trabajo para la producción de bienes y/o servicios para un mercado determinado.

La función empresarial se compone de diversos elementos, tales como:

- Asunción de riesgos.
- Creatividad e innovación.
- Toma de decisiones.

Por desgracia, es difícil crear una empresa (sea cual sea su tamaño) puesto que se requiere de: capital suficiente, habilidades, técnicas y conocimientos especializados, entre muchos otros, pero si por el contrario se cuenta con los elementos anteriormente mencionados y si a estos les agregamos : motivación, confianza, paciencia, conocimiento pleno del negocio, de la problemática de nuestro país y de lo que se quiere lograr, es muy probable que se pueda obtener un pleno crecimiento y desarrollo en el mundo empresarial.

El microempresario debe estar consciente de que es importante fortalecer el mercado local o nacional, dependiendo de lo que se quiera lograr en un inicio.

Competir en el mercado nacional en la actualidad, es competir ya a nivel mundial, sin embargo para poder aspirar a expandirse a mercados internacionales (si es que eso es lo que se desea) en un futuro, es necesario perfeccionar el producto y/o servicio que ofrece la empresa y perfeccionarse esta a su vez en su quehacer para lograr ser una empresa de clase mundial de acuerdo a los parámetros que se especifican en el Capítulo IV.

Actualmente el mercado mexicano presenta retos muy interesantes para cualquier nuevo producto y/o servicio que ofrezca o preste una nueva empresa, sin embargo, no existe ningún plan ambicioso y efectivo por parte del gobierno para incentivar la creación de nuevas empresas o para propiciar el desarrollo de las ya existentes.

Desgraciadamente un porcentaje muy importante de microempresas a nivel nacional están desapareciendo por falta de competitividad, recursos, apoyos, circunstancias económicas y de mercado entre muchos otros.

Las microempresas deben integrarse a cadenas productivas, pudiendo ser proveedores de empresas más grandes, en base a un programa gubernamental bien estructurado el cual contemple apoyos e incentivos económicos para el adecuado funcionamiento y modernización de las micro.

2.2 Aprendiendo a ser una empresa exitosa.

En el mundo actual, las organizaciones abiertas al aprendizaje que descubran como aprovechar el entusiasmo de toda su gente, serán las empresas que cobrarán relevancia en el futuro, pero ¿qué deben aprender las organizaciones?, las organizaciones deben aprender a generar resultados extraordinarios en conjunto.

Las personas que conforman la organización deben aprender a:

- Dominar lo que hacen.
- Ver el mundo y sus actos de una manera sistémica.
- Planear individualmente y en conjunto.
- Transformar la visión individual en una visión compartida la cual esta formada por un conjunto de principios y prácticas rectoras.
- Trabajar, pensar y dialogar en equipo para lograr resultados extraordinarios, crecimiento conjunto e individual con mayor rapidez.

Una empresa vale más en su conjunto que por cada una de los componentes que la integran, del mismo modo un equipo vale más que cada uno de sus integrantes.

El aprendizaje en las organizaciones debe estar encaminado a aumentar la capacidad creativa de sus integrantes, es importante que las empresas y sus integrantes aprendan de sus errores para corregirlos y que no se presenten en el futuro.

Montar una nueva empresa es un reto y a la vez un sueño que millones de personas en todo el mundo llevan a cabo año con año, los frutos que puede dar el poseer una empresa son muy tentadores, la sensación de independencia, éxito y sano orgullo. Para muchos empresarios poner su propio negocio significa poner fin a las frustraciones que conlleva trabajar en otras organizaciones.

Por desgracia se calcula que en todo el mundo más del 80% de las nuevas empresas quiebran en sus primeros cinco años de vida, muchas de ellas ni siquiera llegan a cumplir un año.

El éxito en las pequeñas empresas es determinado por una buena dirección intencionada y orientada.

Es importante que el microempresario aprenda a trabajar de manera sencilla, objetiva y eficaz para proporcionar productos y servicios excelentes con características que satisfagan las necesidades de grupos selectos de clientes. El microempresario de éxito es aquella persona realista que comprende en su totalidad a su empresa para poder planificar y no tropezar una y otra vez con las piedras de todo crecimiento rápido.

No existen directores-propietarios ideales, estos aportan a su empresa talentos, experiencias, actitudes e intereses únicos. Las limitaciones como director pueden ser corregidas, reconociendo los defectos y enfrentándose a ellos en lugar de ignorarlos y actuar a la defensiva. Dirigir una pequeña empresa es el arte de lo esencial, es aprovechar al máximo lo mínimo.

Muchos empresarios no pueden creer que haya alguien que sepa más de su negocio que ellos, en cierta medida tienen razón, pero esa actitud es la que siega a los empresarios a buscar ayuda con profesionales altamente especializados los cuales pueden orientarles en la solución de sus problemas, por lo general estas personas no saben más del negocio que la persona propietario-directivo, pero sí saben más acerca del sentido común.

En muchas ocasiones los empresarios se juntan con socios para compensar sus limitaciones, los cuales no son elegidos por lo que puedan aportar a la empresa. Las sociedades fracasan por diferencias en: la manera de pensar, los objetivos, los conflictos de personalidad, la responsabilidad, etc.

La eficiencia en el mundo de la pequeña empresa significa concentrar un tiempo limitado, dinero y otros recursos donde la productividad y la rentabilidad sean mayores.

Los propósitos de la empresa deben ser claros y dominantes para trazar una trayectoria para la empresa.

Fijar prioridades es una de las tareas principales del director-propietario de una microempresa, dado que la limitación de los recursos constriñe gravemente la gama de operaciones de una pequeña empresa. Dirigir es elegir entre toda suerte de objetivos y actividades apetecibles o tentadoras, no hay empresa pequeña que pueda llevar a cabo con éxito más que unos pocos objetivos y actividades asociadas a un tiempo, por todo lo anterior, los objetivos deben ser claros y las actividades deben estar encaminadas a satisfacer a los más importantes de ellos en el menor tiempo y de la mejor manera.

Muchos microempresarios despilfarran recursos valiosos en la adquisición de bienes innecesarios para su microempresa. La preocupación por “fachadas frívolas” es una de las cuatro razones principales de fracaso de las microempresas, he aquí las tres restantes :

- Enormes oficinas, mobiliario e instalaciones innecesarias.
- Excesivos gastos en decoración u otras actividades que no producen dinero.
- Beneficios corporativos.

Es importante también desechar aquellas actividades y actitudes que no contribuyen a la productividad. El tiempo y las actividades a realizar deberán ser debidamente planeados y organizados.

Como microempresario, es fácil caer en los siguientes errores:

- Diseño y evaluación de bienes y servicios atendiendo los propios valores y necesidades, no la de los clientes.
- Es difícil acertar a concentrarse y especializarse en mercados estrechamente definidos con su correspondiente gama característica de bienes y servicios.

La microempresa debe allegarse de clientes a través del ofrecimiento de bienes y servicios, los cuales son de algún modo especializados o distintivos que satisfagan sus necesidades particulares.

Muchos microempresarios creen de manera instintiva que si fabrican un producto, sea cual sea este, el mundo entero se presentará en su puerta para comprarlo, pero si se dice que se puede fabricar un producto mejor, será mejor asegurarse de que la gente realmente lo necesita y que la idea de fabricar un producto mejor sea superior a la que los clientes tienen en mente. Para tener clientes satisfechos, es importante:

- Averiguar quiénes son:
 - ¿De dónde son?
 - ¿Cuál es su edad, sexo, estado civil y paternal?
 - ¿Con qué frecuencia y dónde adquieren bienes relacionados y en qué cantidades?
 - ¿En qué otros establecimientos compran?
 - ¿Qué importancia le dan a la relación calidad-precio?
 - ¿Cuáles serán otras consideraciones pertinentes?
- Observar las reacciones de los clientes con respecto a los productos y sus presentaciones, así como sus interacciones con los vendedores.
- Preguntar a los clientes:
 - ¿Por qué compraron un producto determinado?
 - ¿Por qué no compraron otros productos?
 - ¿En qué criterios basaron su decisión?
 - ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad del producto, el servicio, los precios, métodos y condiciones de venta respecto a la competencia?
- Prestar mucha atención a las palabras clave y a las afirmaciones rotundas.
- Ser objetivo en la crítica.
- Solicitar sugerencias y las razones por las cuales dieron esas sugerencias.

No se debe de dar el éxito por sentado, muchas nuevas empresas dan el éxito por sentado, lo cual trae como consecuencia la decadencia en el servicio otorgado a los clientes o en la calidad de los productos que se ofrecen.

2.2.1 Cómo dirigir el crecimiento de una microempresa.

La mayoría de los directores-propietarios que han experimentado la trampa del crecimiento explosivo aconsejan mantener los ojos bien abiertos. A la mayoría de las empresas les va mejor un crecimiento moderado gradual, paso a paso.

¿Qué significa dirigir el crecimiento?

Estar atento a esos cambios que en algunos casos empiezan por ser sutiles, los cuales indican que la empresa puede estar perdiendo el rumbo, al crear la empresa es necesario prever cuanto se desea crecer (medir fuerzas), en qué tiempo se desea obtener ese crecimiento, y durante cuánto tiempo se desea crecer.

Estas son algunas preguntas que las empresas en vías de crecimiento deben hacerse:

- ¿Está el personal capacitado y preparado para laborar en una empresa que cada día se prevé sea más compleja?
- ¿Se requiere de sistemas de control más sofisticados?
- ¿Qué impacto tendrá el crecimiento sobre los precios del producto y sobre la atención oportuna a los clientes?
- ¿Qué productos se verán beneficiados con el crecimiento de la empresa y cuáles se verán perjudicados?
- ¿Se agravarán las debilidades de la empresa con la expansión?

El crecimiento debe encaminarse hacia áreas que se conocen muy bien y con plena conciencia del riesgo.

Al principio el emprendedor es el negocio, al presentarse la expansión de la empresa no bastará con la sola presencia del emprendedor al cargo de las más importantes operaciones de la empresa, es en este caso cuando se presenta la necesidad de delegar. Es necesario identificar aquellas áreas en las cuales se debe delegar autoridad y a qué personas asignarles tales áreas.

“La competencia en los mercados es una guerra en la que hay lesiones y bajas, y siempre triunfa la mejor estrategia”.

Capítulo III.

Planeación estratégica para el emprendedor de negocios

y un panorama general.

No se puede desarrollar un concepto de negocio sólido sin antes repasar estos puntos clave.

3.1 Conceptos básicos.

3.1.1 ¿Qué es la estrategia empresarial?

La estrategia empresarial consta de una **serie de movimientos y enfoques** que diseña la gerencia para conseguir que la organización obtenga los mejores resultados.

En otras palabras: *la estrategia es una serie de **movimientos y enfoques** que sirven de camino y guía para lograr los objetivos y luchar por la misión.*

Es por esta razón que los objetivos de una empresa deben de ser **alcanzables y medibles**.

La estrategia es el camino y el objetivo es el lugar de destino.

Las **tácticas** son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias, por lo tanto, las estrategias deben estar respaldadas por tácticas eficaces.

Se pueden desarrollar estrategias brillantes, pero si estas no son puestas en práctica por contener objetivos inalcanzables, simplemente se quedarán en el aire y no podrán ser implantadas por el personal de la empresa, por esto una empresa que idea e implanta una estrategia con objetivos alcanzables tiene grandes probabilidades de llegar a una posición de líder.

Sin embargo hay circunstancias adversas que rebasan la capacidad de la empresa (sobre todo factores externos) para reaccionar ante

los cambios y hacen que las grandes estrategias en algunas ocasiones se vengán abajo, por esta razón las estrategias deben estar ideadas de modo tal que sirvan de defensa, den margen de maniobra para ajustarse y den a la empresa capacidad para reaccionar ante contingencias del mejor modo posible.

3.1.2 Las seis tareas para implantar una estrategia de manera efectiva (proceso estratégico propuesto).

La dirección de una empresa tiene 6 tareas fundamentales para formular una estrategia bien cimentada. Estas seis tareas permitirán identificar de manera clara lo que se tiene y hacia donde se quiere ir. Cabe señalar que existen otros pasos para la implantación de estrategias, aquí se presentan los que a mi punto de vista son los que pueden guiar de mejor manera al emprendedor.

Para crear la estrategia no solo se propone la de la empresa, sino también la estrategia del emprendedor como persona que guiará los destinos de la misma.

Es importante reconocer que estos seis puntos se van afinando conforme transcurre el tiempo y se adquiere más experiencia en el negocio.

1.-Desarrollar un concepto de negocio.

Este concepto le permitirá al emprendedor identificar la razón de ser de su empresa y la suya como emprendedor de un negocio, no es suficiente con sólo saber qué productos y/o servicios proporciona la empresa si no se conoce que necesidad se está satisfaciendo.

Para desarrollar este concepto se debe responder a la siguiente pregunta, recomendando profundizar en la respuesta:

¿Cuál es la razón de ser de mi empresa y la mía como emprendedor?.

Es en este punto en donde hay que definir un negocio en términos de qué satisfacer, a quién satisfacer o cómo satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Qué satisfacer?: las necesidades del consumidor.

¿A quién se está satisfaciendo?: las necesidades de grupos de consumidores.

¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades?: basándose en nuevas tecnologías, nuevos productos o servicios, etc.

2.-Formar el concepto de visión.

“¿Qué tan lejos se desea llegar?, eso depende de dónde quiere uno partir”.

Este es quizá uno de los puntos más **importantes y definitivos** para el emprendedor. El concepto de visión debe ser tan amplio como las posibilidades, ingenio e imaginación lo permitan y este debe ser comunicado a todos los miembros de la empresa, clientes y prospectos.

Por lo general la visión se formula para los próximos cinco o diez años.

Para desarrollar la visión se debe responder a la siguiente pregunta:

¿Hacia dónde quiero llegar con mi empresa y yo como empresario?

3.-Formar el concepto de misión.

“Si no sabes adónde vas, es probable que no llegues allí”.

Es importante comprender en qué negocio se encuentra la compañía para que la misión se base en un concepto de negocio que de lugar a nuevos productos y/o servicios, claro, sin perder la esencia del mismo, se debe tener especial cuidado en que el concepto de negocio, es decir, que no sea tan amplio que impida tomar decisiones que fijen la dirección del negocio.

La misión le da una identidad y un propósito único a la empresa y medios para su desarrollo, esta a su vez debe de ser **clara** y **motivadora** para ser comunicada a los demás miembros de la organización.

Se requiere responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?

Una vez respondida esta pregunta es importante transformar la misión en una serie de objetivos empresariales y personales alcanzables. La misión debe ser comunicada a clientes y prospectos como parte de la cultura laboral de la empresa.

Hay que recordar que la misión de una empresa puede cambiar de acuerdo a los tiempos y circunstancias.

El objetivo que persigue la misión es preparar a la compañía para definir su rumbo ahora y en el futuro.

4.- Fijación de objetivos¹⁰.

5.- Análisis industrial y competitivo¹¹.

6.- Elaborar una estrategia general que ayude a alcanzar los objetivos.

Es necesario elaborar una estrategia general inicial para lograr los objetivos, donde de esta estrategia general inicial se desprenderán en lo futuro una serie de objetivos y estrategias más específicas.

Se plantea la siguiente pregunta para identificar los objetivos y de esta manera crear una estrategia consistente en los mismos.

¿Cuáles son los objetivos de la empresa y los míos como persona?

7.- Implantación de estrategias¹².

Para que la estrategia seleccionada otorgue los resultados esperados, es necesario implantarla bien y de la mejor manera como se mostrará en páginas posteriores.

8.- Evaluar el resultado o emprender acciones correctivas¹³.

La mejor manera de evaluar una estrategia es en la práctica, si esta cumplió o no con los objetivos. Si no cumplió con los objetivos es hora de emprender acciones correctivas para iniciar ajustes en la misión, objetivos, la estrategia o en la manera en que se implantó la misma.

¹⁰ Más detalles en la sección 3.1.3

¹¹ Ver en la sección 3.1.6

¹² Más detalles en la sección 3.3

¹³ Más información véase en la sección 3.1.7

Concepto de negocio: ¿Quiénes somos?.

Concepto de misión: ¿Qué hacemos?.

Concepto de visión: ¿Hacia dónde nos dirigimos?.

3.1.3 Fijación de Objetivos.

La fijación de objetivos en una compañía es un proceso de arriba hacia abajo para fortalecer el objetivo principal con objetivos más específicos de las diferentes áreas que componen a la organización.

Los objetivos son patrones de referencia que sirven para seguir y evaluar la trayectoria del desempeño y el avance de una organización en base a sus objetivos.

Los objetivos difieren en todas las empresas.

Una característica de los objetivos que debe plantearse el emprendedor es que estos deben ser **desafiantes pero a la vez alcanzables**.

Existen objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo, los primeros ayudan al estratega a considerar lo que puede hacer ahora para alcanzar los resultados, los segundos ayudan al estratega a identificar lo que puede hacer ahora para aumentar año tras año en forma continua la fortaleza y el resultado de la organización. Es conveniente señalar que los objetivos a corto plazo no deben pasar de un año y los objetivos a largo plazo deben de contemplarse año tras año hasta tres años.

Hay dos clases de objetivos los cuales por lo general son los más importantes para una empresa:

Objetivos financieros.- son un patrón de referencia y consulta económica de la empresa.

Por ejemplo: dividendos más altos, crecimiento de los ingresos por ventas, etc.

Objetivos estratégicos.- se requieren para proporcionarle a la empresa una posición sólida. Este tipo de objetivos son tan importantes como los objetivos financieros.

Por ejemplo: tener una sólida presencia en los mercados internacionales o encontrar nuevas formas de crecimiento.

Ambos objetivos son importantes, sin embargo, cuando la compañía goza de finanzas sanas, los objetivos estratégicos ocupan el primer lugar en importancia dentro de la empresa y cuando la compañía ocupa una posición líder en el mercado no puede enfocar su atención y fuerzas en objetivos financieros en vez de fortalecer su posición estratégica de líder.

El principal objetivo de la estrategia es luchar por que se cumpla la misión.

3.1.4 La meta.

La meta de toda empresa debe de ser **ganar dinero** ahora y en el futuro¹⁴.

3.1.5 La estrategia.

¿En qué consiste la formulación de una estrategia?

La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial de arriba hacia abajo que incluye la aceptación de riesgos, imaginación, aventura, creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades de negocio y así crear un plan de acción estratégico.

La formulación de una estrategia, es un ejercicio de carácter emprendedor. Siempre existe cierto grado de riesgo y aventura al seleccionar entre orientaciones empresariales alternativas y al determinar la siguiente etapa de movimientos y enfoques.¹⁵

La estrategia es un plan de acción dinámico que constantemente es formado y reformado con el paso del tiempo, una estrategia estática tiende a hacer que la empresa desaparezca al no poder adaptarse a los cambios que impone el mercado y las circunstancias en general.

¹⁴ Eliyahu M. Goldratt , El síndrome del pajar.

La formulación de una estrategia se compone de elementos (esfuerzos, acciones y movimientos) basados en la experiencia, llamados **concebidos** y elementos que tienen como fin anticiparse a situaciones futuras, llamados **proactivos**.

Rara vez una estrategia es ideada completamente por la dirección de una empresa, las estrategias de una empresa deben de ser ideadas con la participación de las personas de áreas operativas y directivos de áreas clave. El director general asume la responsabilidad total de dirigir las tareas de formulación e implantación de la misma.

La función del Consejo de Administración de una empresa en el proceso de planeación estratégica consiste en: evaluar, criticar y aprobar los planes de acción estratégica formulados por los gerentes de las áreas y directivos.

3.1.5.1 Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es un plan de acción diseñado para empresas diversificadas¹⁶. Esta se basa en cómo fortalecer la presencia de las diferentes unidades empresariales en base a los siguientes puntos:

- Encontrar las industrias en las cuales hay posibilidades de diversificación.
- Elevar el rendimiento combinado de la cartera de unidades empresariales.
- Relacionar unidades de negocios similares para combinar las fortalezas y lograr una ventaja competitiva.
- Dirigir los recursos financieros y estrategias a aquellas unidades empresariales las cuales tienen potencial de crecimiento.

3.1.5.2 Estrategia de negocio.

La estrategia de negocio es un plan de acción diseñado para empresas con *una sola línea de negocio*. Esta se basa en cómo fortalecer la posición competitiva de la compañía en el negocio a largo plazo, sustentándose en las ventajas competitivas duraderas.

¹⁶ Ver más adelante en : Diversificación de negocios.

A su vez existen otros dos tipos de estrategias que se derivan de las dos anteriores:

Estrategia funcional: es una iniciativa para desarrollar una actividad importante para el negocio.

Estrategia operativa: es una estrategia cuyo campo de acción es limitado, puesto que es aplicada y formulada por las diferentes áreas clave de la empresa.

En las estrategias de las diferentes empresas se encuentran incluidas las ambiciones, filosofías y principios éticos de las personas que las formularon.

Existen una serie de factores que limitan o modifican radicalmente el curso de acción de la estrategia como lo pueden ser: factores sociales, económicos o políticos entre muchos otros.

La formulación de una estrategia eficaz requiere la comprensión total de los problemas estratégicos actuales y futuros a los que se enfrentará la compañía.

3.1.6 Análisis Industrial y competitivo.

Antes de hacer un análisis industrial hay que definir lo que entendemos por industria, *una industria es: un conjunto de empresas cuyos productos tienen características similares que compiten por los mismos compradores.* Hay que tomar en cuenta que los sectores industriales varían en sus características y perspectivas, estos sectores pueden variar en tecnología, requerimientos de capital, mercado, precio, etc.

Existen básicamente dos tipos de industrias: emergentes y maduras.

Una **industria emergente**, es aquella que se encuentra en su etapa inicial de formación.

Una **industria madura**, es aquella que por el tiempo que lleva establecida, por las características de sus productos y por su

mercado, se encuentra en una etapa de consolidación importante. El análisis industrial desde el punto de vista estratégico tiene como propósito analizar las características del entorno interno/externo en el cual se encuentra la compañía inmersa, para determinar cuales características afectan las oportunidades estratégicas y así de este modo, crear estrategias que reflejen circunstancias especiales del entorno. Este análisis es un punto de arranque para evaluar la posición estratégica de una compañía dentro de un mercado o la factibilidad de incursionar en una nueva industria.

Hay siete preguntas que el emprendedor o el analista estratega debe responder y desarrollar:

1.-¿Cuáles son las fuerzas motrices imperantes en la industria y las barreras de entrada?.

Para fines de este estudio definiremos como fuerza motriz en un mercado a una serie sucesos que por su magnitud ocasionan fuertes cambios en la industria. Por lo general 3 o 4 de los siguientes factores se pueden considerar fuerzas motrices en una industria.

- Grado de innovación en los productos.
- Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa, preferencias y gustos cambiantes de los consumidores.
- Cambios en el crecimiento industrial, curva de aprendizaje y eficiencia.
- Entrada o salida de compañías importantes.
- Cambios en las tecnologías empleadas en la producción.
- Difusión del conocimiento técnico referente a la elaboración de un producto.
- Aumento o disminución de la globalización de la industria y regulaciones gubernamentales favorables o desfavorables.

Determinar estas fuerzas proporciona al estratega información clara respecto a la diferencia entre los factores de vital importancia y los triviales y capacidad de **predicción** en el comportamiento del mercado en el cual desea incursionar o ya se encuentra inmerso.

Para predecir las fuerzas motrices futuras de una mejor manera, es recomendable el uso de técnicas de exploración del entorno, estas técnicas se basan en estudios cuyo fin es interpretar las nuevas condiciones, tendencias y desarrollos que pudieran afectar a una industria.

Para poder determinar las barreras de entrada a una industria, es necesario identificar¹⁷:

- La economía de escala.
- Incapacidad para tener acceso a conocimientos y tecnologías altamente especializadas y que se encuentran en manos de unos cuantos.
- Efectos de la curva de aprendizaje.
- Preferencias por ciertas marcas y lealtad de los clientes.
- Requerimientos de inversión.
- Ventajas en costos que no estén a la disposición de los entrantes.
- Dificultad para tener acceso a canales de distribución, por ejemplo: mayoristas e intermediarios.
- Restricciones comerciales internacionales (aranceles y/o políticas regulativas).

Una vez desafiadas estas barreras, aún queda predecir cómo reaccionarán las compañías competidoras ya establecidas y si el mercado seguirá lo suficientemente atractivo.

Una manera de saber si la **entrada potencial** es una fuerza competitiva es preguntar si las expectativas de crecimiento de la industria son lo suficientemente atractivos como para permitir la entrada a otro competidor más¹⁸.

¹⁷ Adaptado de Arthur A. Thompson, Jr. Management & Strategy. Pág. 79

¹⁸ Michael Porter, How competitive forces shape strategy, págs. 141-142

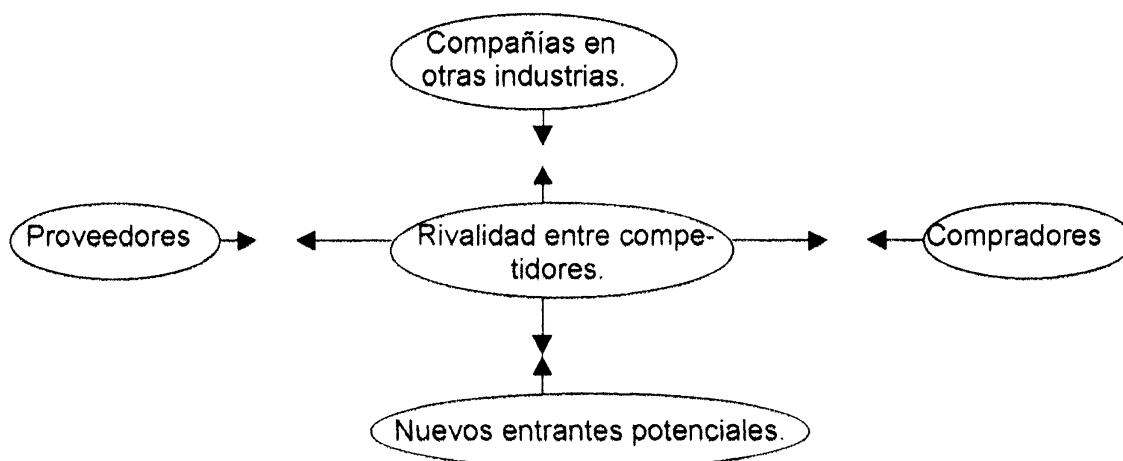
2.-¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas en la industria?.

Al **identificar** las principales fuerzas competitivas, se conocerá cuáles son las fuentes de presión competitiva.

La competencia en una industria es un conjunto de cinco fuerzas competitivas que están dadas por¹⁹:

- Las compañías en otras industrias que ofrecen productos sustitutos.
Intentos que hacen extraños en el mercado por obtener nuevos compradores para sus productos sustitutos.
- El poder de negociación e influencia ejercido por los compradores del producto.
- El poder de negociación e influencia ejercida por los proveedores (materias primas o componentes del producto).
- Nuevos entrantes potenciales.
- Amenaza de nuevos rivales que van a entrar al mercado con productos que por sus características similares son competidores potenciales.
- Rivalidad entre vendedores en competencia.
Esta es la más poderosa de las cinco fuerzas en la lucha competitiva, son maniobras entre los vendedores para lograr una mejor posición en el mercado y así lograr una ventaja competitiva.

Modelo de las fuerzas competitivas.



¹⁹ Michael Porter. Competitive Strategy.

3.-¿Cuáles son las compañías líderes y cuáles son las compañías débiles?

Un paso importante para el examen de la estructura competitiva es identificar las posiciones que ocupan en el mercado las compañías rivales. Una herramienta eficaz y poderosa para este fin es el mapa de grupos estratégicos²⁰.

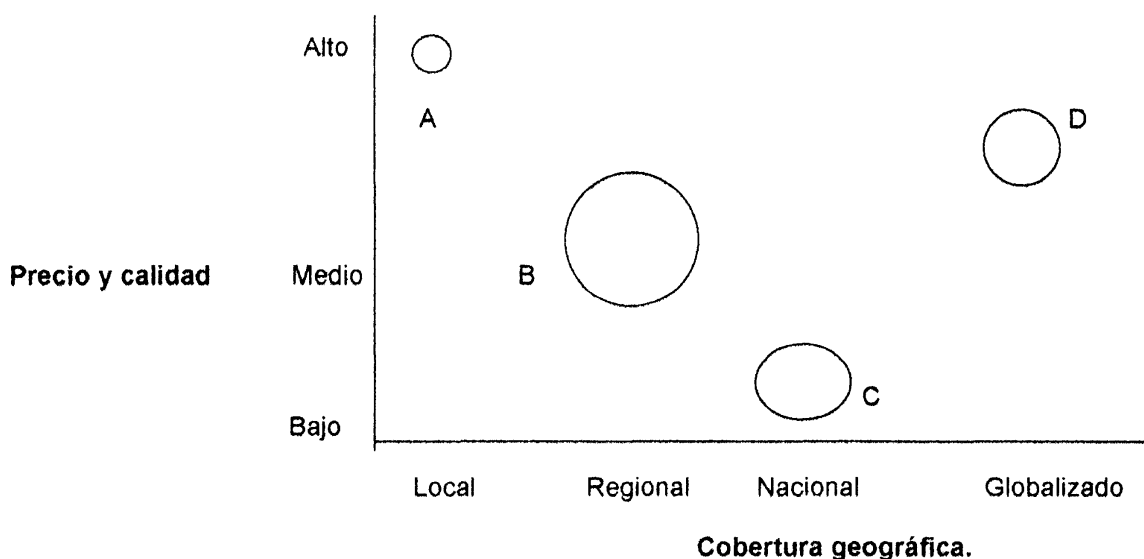
Se entiende por grupo estratégico a un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios similares en el mercado.

Para construir este mapa es importante conocer ciertas características de diferenciación de la industria, tales como:

- **Precios:** alto, medio o bajo.
- **Calidad:** alta, media o baja.
- **Cobertura geográfica:** regional, nacional o global.
- **El grado de integración de la industria:** inexistente, parcial o total.
- **Magnitud de línea de productos:** uno, algunos o todos.
- **El grado de servicio ofrecido:** malo, limitado o servicio total.

El siguiente paso es construir un mapa bidimensional usando pares de estas características de diferenciación, es importante asignar a las compañías que caen en la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico y encerrarlas en un círculo, procurando que estos sean proporcionales a la participación en ventas de la industria.

Mapa del grupo estratégico de la industria X.



²⁰ Adaptado de Arthur A. Thompson, Jr. Management & Strategy. Págs.85-88

Este mapa lo que quiere decir es que la compañía **A** tiene presencia en el mercado local, sus precios y calidad son altos y su contribución a las ventas totales en la industria es baja.

Por lo general algunos grupos estratégicos se encuentran en una mejor posición que otros, debido a la influencia de las diferentes fuerzas motrices y a las fuerzas competitivas.

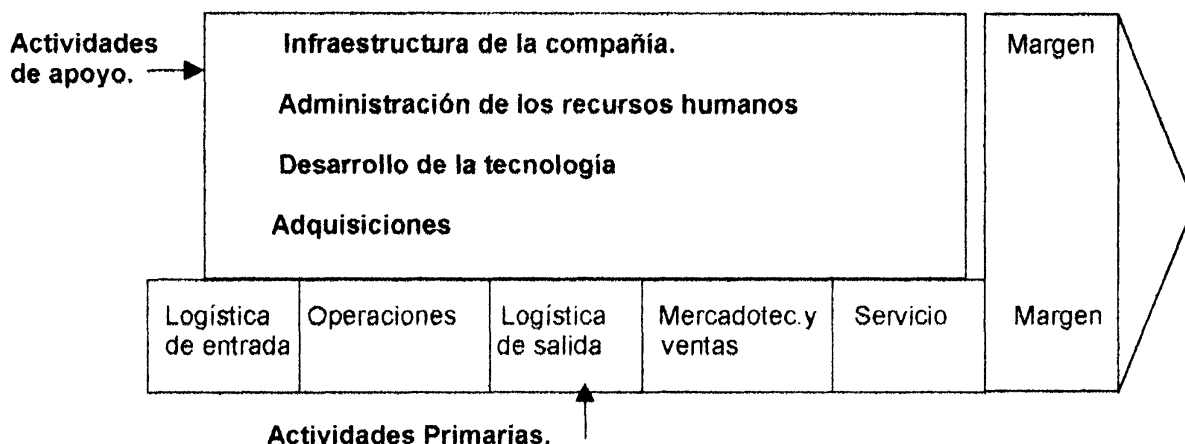
Este sencillo análisis ayuda a comprender de manera clara la rivalidad competitiva en el mercado y a obtener un perfil rápido de los competidores en la industria.

4.-¿Es probable obtener una ventaja competitiva superior al promedio, para de este modo ser más rentable?

Para este fin hay una serie de estrategias para diferenciar y posicionar la oferta del producto. Hay que iniciar mencionando que los compradores efectúan sus compras con aquella empresa que ofrece un extra en sus productos, servicios, personal e imagen entre muchos otros. A continuación surge la pregunta, ¿Cómo puede identificar el comprador aquellas fuentes que aumentan el valor que le proporcionará una ventaja competitiva?, para responder a esta pregunta es recomendable usar la **cadena de valor genérico**²¹.

La cadena de valor divide las empresas en nueve actividades estratégicas a fin de que la empresa comprenda el comportamiento de los costos en cada actividad productora de valor, tratando de mejorarlos.

La cadena de valor genérico puede ser también una herramienta poderosa para recomendar a los proveedores y para detectar las fortalezas y debilidades de un competidor, en la medida en que se supere a los competidores, se tendrá una ventaja competitiva.



Esta cadena le proporciona a la empresa un marco de apoyo para buscar maneras de ofrecer valores más altos a los consumidores.

Cabe señalar que los productos físicos los podemos clasificar en dos grandes grupos: *diferenciados* y *poco diferenciados*, por ejemplo, los productos de acero para construcción tienen pocas diferencias entre sí, en cambio los automóviles tienen muchas diferencias de un modelo a otro.

El Boston Consulting Group define cuatro tipos de industrias basándose en el número de ventajas competitivas y en su tamaño:

- **Industria fragmentada:** es una industria la cual se caracteriza por ofrecer pequeñas ventajas competitivas, la característica principal de las empresas consiste en que todas tienen muchas oportunidades de diferenciación en los productos o servicios que ofrecen.
- **Industria estancada:** es aquella industria en la cual las ventajas son pocas y los productos o servicios que ofrecen las empresas son poco diferenciados.
- **Industria especializada:** es aquella en que sus empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación en sus productos o servicios y sus ventajas competitivas son amplias.
- **Industria del volumen:** es aquella en la cual sus empresas pueden obtener contadas pero considerables ventajas competitivas, basadas en el volumen de ventas.

Número de maneras para lograr ventajas en la industria.	Muchas	Fragmentada	Especializada
	Pocas	Estancada	De volumen
		Pequeña	Grande
		Magnitud de la ventaja.	

Esta matriz es útil para identificar las pocas o muchas oportunidades de obtener una ventaja competitiva en una industria determinada.

Hasta el momento hemos mostrado las diferentes herramientas que nos permiten identificar y mejorar aquellos aspectos clave en el éxito de toda empresa, ahora vamos a mencionar una serie de estrategias, las cuales le permitirán con más detalle al estratega posicionar y diferenciar mejor su producto o servicio en el mercado y así obtener una ventaja competitiva real.

Es importante que el emprendedor al escoger o desarrollar un producto o servicio haga énfasis en el mejoramiento y desarrollo de productos, basándose en los siguientes conceptos básicos²²:

Características: son una serie de elementos que le dan identidad única al producto.

¿Cómo obtener una ventaja competitiva en base a las características del producto?

Es relevante mencionar que los elementos que conforman al producto posean características únicas o novedosas, como pueden ser: mejor diseño, mejores materiales, mejores componentes, originalidad, etc.

Siempre es recomendable preguntarle a los clientes en lo referente a nuevas características para agregarle al producto y decidir cuales valen la pena.

Funcionalidad: se refiere al desempeño y niveles de operación de los elementos primarios que componen al producto.

Por lo general quienes compran productos costosos pagan más por un mejor funcionamiento, en investigaciones recientes se ha descubierto que un aumento en la calidad relativa del producto (funcionalidad y otros factores que aumentan el valor del producto) trae como consecuencia una mejor rentabilidad para la empresa.

A nivel internacional la funcionalidad de un producto se clasifica como: baja, promedio, alta y superior.

Es decisión del fabricante elegir el nivel de calidad apropiado para el mercado deseado.

Cumplimiento de las especificaciones: es el grado en que el diseño y las características de operación se acercan a la norma deseada establecida por los clientes en un mercado específico.

El problema del bajo cumplimiento de las especificaciones es que muchos compradores no disfrutarán de la funcionalidad prometida y se desilusionarán rápidamente.

Durabilidad: es la esperanza de que un producto funcione bien pese al transcurrir del tiempo.

El alto precio es justificado por una gran durabilidad.

Seguridad de uso: es la certeza de que un producto funcionará sin fallas en un lapso de tiempo determinado.

La gente por lo general desea evitarse el costo de fallas, y el tiempo de reparación por haber adquirido un producto cuya seguridad era dudosa, es por esta razón que la gente está dispuesta a pagar una cantidad de dinero extra por la seguridad de uso del producto.

Reparabilidad: es la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.

El fabricante siempre debe de considerar adquirir componentes y materiales de calidad los cuales estén respaldados por el servicio de marca por parte del proveedor.

La reparabilidad ideal es cuando los usuarios pueden reparar ellos mismos fácilmente el producto con un costo muy bajo o inexistente.

El diseño y el sello distintivo²³: es el conjunto de características únicas que el comprador aprecia en el producto.

Este es un punto de vital importancia para un producto que se desea comercializar a gran escala y en mercados altamente desarrollados y competitivos, en este tipo de mercados por lo general el cliente desea comprar algo diferente y original que lo hará sentirse distinguido, en pocas palabras, el producto debe tener estilo y atributos único.

La ventaja competitiva que obtienen este tipo de productos en mercados altamente competitivos, consiste en que estos son difíciles de imitar y llamarán poderosamente la atención de los compradores.

El éxito en el diseño de un producto depende del grado en que este integra las características y funcionalidad del producto con el cumplimiento de las especificaciones y la seguridad de uso del mismo.

Entrega: es la manera en que el cliente recibe el producto. Es importante para la entrega de productos tener en cuenta la rapidez, esmero y entrega con que se hace el envío.

Instalación: es aplicable a los productos que deben de ponerse en funcionamiento en determinados lugares.

Capacitación, reparaciones y servicios varios: consiste en capacitar a los empleados del cliente en la operación y funcionamiento del producto para que estos operen de manera adecuada y eficaz el producto, a su vez el servicio de reparaciones se refiere a la compostura del producto como parte del servicio al cliente.

Para ser innovador, el productor aparte de ofrecer un artículo único, debe de brindar un servicio de garantía único que respalde al producto.

Por último un concepto importante por mencionar es el **posicionamiento del producto**, el cual consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia.

5.-¿Qué factores clave determinarán el éxito o fracaso competitivo en esta industria?.

Existe un sinnúmero de factores que determinan el éxito o fracaso competitivo en una industria, sin embargo uno de los más importantes para conseguir el éxito es obtener una ventaja competitiva en los beneficios que desea un cliente de un segmento y en la forma en que percibe el valor relativo de las ofertas de los proveedores en competencia, existe un **análisis del valor del cliente** que contempla estos aspectos.

Este análisis consiste en:

- Identificar los principales atributos que el cliente valora en un producto.
- Evaluar la importancia cuantitativa de diversos atributos.
- Evaluar los atributos que los clientes valoran más y menos en los productos de la competencia.
- Examinar como los clientes diferencian a la compañía de la competencia.

6.-¿Cuáles son las principales características económicas y de mercado de la industria?.

Para dar respuesta a esta pregunta es importante conocer los siguientes puntos de referencia:

- El tamaño del mercado en países específicos o el tamaño de un mercado globalizado.
- Requerimientos de inversión.
- Volúmenes de producción.

- Rentabilidad de la industria.
- Número, tamaño y ubicación de los posibles compradores
- Facilidad de entrada al mercado y salida del mismo.
- Uso de tecnologías y la innovación en los productos
- Integración vertical y curva de aprendizaje.
- Cantidad de competidores y su tamaño.
- Precios internacionales de referencia y/o establecimiento de los mismos.
- Regulaciones gubernamentales o de otro tipo.

7.-¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuáles serán estos?.

Para un estratega es importante conocer los movimientos de los competidores, es decir entender sus estrategias y medir sus puntos fuertes y débiles, para así poder predecir las acciones que probablemente harán en el futuro.

Una herramienta para apoyar a este punto es el mapa de grupos estratégicos, se puede identificar la estrategia del competidor por sus acciones más recientes y sus enfoques competitivos.

En la siguiente página se presenta una sencilla tabla para identificar el perfil y las posibles estrategias de un rival²⁴.

²⁴ Adaptado de Arthur A. Thompson, Jr. Management & Strategy. Pág.89

Objetivos y estrategias de los competidores.

Alcance de mercado. - Local. - Regional. - Nacional. - Multinacional. - Global.	Propósito en el mercado. - Ser el líder absoluto. - Superar al líder. - Ingresar al grupo de líderes. - Conservar la posición. - Simplemente sobrevivir.	Objetivos de Particip. en el mercado. - Expansión agresiva por adquisición y crecimiento interno. - Expansión agresiva a expensas de compañías rivales. - Expansión por medio de adquisiciones. - Mantener la participación actual. - Sacrificar participación para lograr objetivos a corto plazo.
Posición/situación competitiva. - Ser el más fuerte. - Capaz de mantener su posición actual. - Estancado en el mercado. - Tratar de subir de posición (de débil a fuerte). - Perdiendo posición competitiva. - Estancado y sin defensa. - Seguidor conservador.	Actitud estratégica. - Actitud ofensiva. - Actitud defensiva. - Ataque combinado (ofensivo y defensivo). - Actitud ofensiva agresiva sin importar los riesgos.	
Estrategia competitiva. - Ser un líder con ventaja competitiva basada en costos. - Enfocarse en un nicho de mercado. - Diferenciarse con base en: tecnología, calidad, servicio, variedad de productos, reputación y otros atributos.		

Cabe señalar que existe una clasificación de los competidores según sus reacciones²⁵:

- Competidor rezagado: es aquel que no reacciona con rapidez y energía.
- Competidor selectivo: este competidor reacciona solo frente a cierto tipo de ataques y no a todos.
- Competidor tigre: reacciona con rapidez y energía ante cualquier intrusión en sus dominios.
- Competidor casual: es aquel competidor cuya conducta no es predecible.

Para responder a los ataques del competidor es necesario que el estrategia cuente con una buena intuición y conocimiento de la situación del rival, es decir conocer como piensan los directivos y cuáles son sus opciones.

²⁵ Phillip Kotler, Marketing management págs.260-261.

En muchas ocasiones cuando no se cuenta con un conocimiento claro referente a la situación del rival, es frecuente recurrir al acopio de información por medio de inteligencia, sobre todo cuando los competidores no son limpios para competir en el mercado.

A continuación se presentan cuatro técnicas para el acopio de información²⁶:

- Obtención de información del personal reclutado y de empleados de los competidores.
- Obtención de información por medio de personas que hacen negocios con la competencia.
- Obtención de información de material publicado y de documentos públicos.
- Obtención de información mediante la observación o el análisis de evidencia física.

Es importante hacer del conocimiento de los lectores de este trabajo que la mayoría de estas técnicas son ilegales y pueden implicar una ética cuestionable para quien las aplica, sin embargo fueron mencionadas para el conocimiento general de los lectores.

Afortunadamente existen técnicas de inteligencia no tan comprometidas y que son perfectamente válidas para cualquier competidor, estas son:

- Recurrir a firmas especializadas en investigaciones de mercado.
- Recurrir a información de asociaciones comerciales e industriales.
- Recopilar información de artículos, publicaciones o conferencias.

El punto más delicado e importante para que la inteligencia funcione consiste en que la información debe estar en manos de quienes toman las decisiones.

Responder de manera eficiente a todas estas preguntas permitirá formular una estrategia eficaz.

En conclusión: los factores que hacen atractiva una industria son: su potencial de crecimiento a corto y a largo plazo, que tanto afectan las fuerzas motrices a la industria, las fuerzas competitivas

²⁶ Steven Flax "How to snoop on your competitors" Fortune Magazine mayo 14, 1984

serán más fuertes o más débiles, los grados de riesgo en la industria, la probable entrada o salida de una compañía importante, que tan confiable es la demanda en esa industria y en qué medida se pueden obtener mayores beneficios en esa industria.

El estratega debe definir como y cuando es importante dar el primer paso y cuando es prudente esperar y ver.

Dar el primer paso, trae consigo una serie de riesgos, pero también la oportunidad de lograr una ventaja competitiva definitiva y la lealtad de los compradores.

El emprendedor que se encuentra inmerso en una industria emergente, no siempre puede esperar y ver lo que hacen sus competidores, es importante dar el primer paso para:

- Buscar nuevos grupos de clientes en otras áreas geográficas.
- Encontrar nuevas aplicaciones para los usuarios.
- Mejorar la calidad de los productos y desarrollar características de rendimiento atractivas.
- Obtener el liderazgo industrial.
- Desarrollar estrategias creativas y osadas.

No es suficiente concebir nuevas estrategias osadas, se debe ser capaz de traducir la visión estratégica en pasos concretos que contribuyan a que se hagan las cosas²⁷.

En industrias en declive y en industrias fragmentadas (por lo general en las industrias fragmentadas no existen líderes absolutos en el mercado), se pueden obtener ventajas competitivas mediante la mejora en los productos, la diferenciación exitosa, la identificación de nuevos segmentos de crecimiento o la reducción drástica de precio mediante la producción de bajo costo.

Para recordar: los tres criterios para evaluar si una estrategia es efectiva y consistente con los objetivos de la empresa son:

- 1.- Si concuerda con la situación actual de la compañía.
- 2.- Si ayuda a crear una ventaja competitiva.
- 3.- Si eleva el rendimiento de la compañía.

²⁷ Richard G. Hamermesh.

3.1.7 Evaluación estratégica de una compañía (evaluación de estrategias).

Es importante estar listo para cuando se pudiera presentar una oportunidad, por esta razón **un buen momento para emprender acciones estratégicas es cuando se presenta una oportunidad o una amenaza.**

Para evaluar la estrategia actual, hay que entender el enfoque competitivo de la compañía en liderazgo en costos, diferenciación, enfoque hacia un nicho de mercado o una combinación de las tres.

Una estrategia funciona cuando el rendimiento estratégico y financiero de la empresa son buenos, los indicadores de rendimiento más usuales comprenden:

- El grado de participación de la compañía en el mercado y su ventaja competitiva.
- La magnitud del margen de beneficio y su tendencia actual.
- Tasa interna de retorno.²⁸
- Nivel de ventas y sus expectativas a largo plazo.

Las estrategias con éxito buscan reforzar y explotar las capacidades fundamentales de la empresa (lo que hace bien y que le da una ventaja competitiva poderosa) y a su vez proteger a la empresa contra las amenazas a su posición competitiva.

He aquí una serie de preguntas que toda empresa debe hacerse para iniciar acciones estratégicas:

¿La compañía cuenta con capacidades fundamentales que le permitan emprender acciones estratégicas para lograr una ventaja competitiva?

¿Cómo se podrán aprovechar las oportunidades en base a las capacidades fundamentales?

¿Cuáles son las principales amenazas que colocan a la organización en una posición desfavorable frente a sus oponentes y cómo emprender acciones estratégicas encaminadas a fortalecer nuestras debilidades?

²⁸ Véase en el Capítulo I para más detalles.

3.1.7.1 Análisis estratégico de costos.

Es importante para una empresa ser competitiva en costos, para de este modo, poder aspirar a ser competitivo en precios a escala local, nacional o internacional. Para evaluar los costos en una compañía es recomendable la comparación con otras empresas competidoras clave, así como también investigar con proveedores que le suministran materiales o productos a la competencia.

Algunas de las diferencias en costos con los competidores, pueden surgir de:

- La diferencia en precios por la adquisición de materias primas o
- diferencia en precios por adquisición de productos a proveedores.
- Diferencia en tecnología, métodos de fabricación, costos de operación debido a las economías de escala, costos de transporte, y canales de distribución de productos.
- Diferencias en los tipos de cambio.

Algunas estrategias para disminuir los costos, consisten en: usar artículos sustitutos con menor precio, negociar precios más favorables con los proveedores o ayudarlos a disminuir sus costos si es posible, presionar a los mayoristas a que disminuyan sus precios, entre muchas otras.

Para lograr una ventaja competitiva en costos, con frecuencia se sugiere: mejorar la productividad y métodos de trabajo, eliminar actividades que no generan dinero, aumentar la velocidad con la que genera dinero la empresa para generar mayor throughput y mayor volumen de producto por consecuencia, para así de este modo poder acceder a una mejor economía de escala, invertir en tecnología y capacitación, ser eficiente en el control de costos y por último, facilitar la fabricación de los productos mediante la simplificación de diseños.

Dependiendo del producto o industria en la que se encuentre este, en ocasiones es aconsejable buscar otros mercados, en donde la

batalla por los precios no sea tan reñida o contactar con maquiladores nacionales o internacionales, los cuales por su experiencia, economía de escala, capacidad instalada, tecnología, recursos o condiciones económicas, pueden ofrecer mejores precios, volúmenes y condiciones de venta en general.

3.1.7.2 La ventaja competitiva duradera.

Las estrategias que contemplan ventajas competitivas momentáneas, están destinadas a fracasar. Las estrategias deben de ser planeadas para ayudar a la compañía a tener una posición estable y en busca de nuevas oportunidades en el mercado.

Una estrategia competitiva, es aquella que está enfocada básicamente a: mejorar la posición competitiva de la empresa, manufacturar mejores productos a un precio bajo o elaborar mejores productos por los cuales valga la pena pagar un poco más y atraer compradores en diferentes mercados.

Para que un cliente pague más por un producto, este debe de emitir ciertas “señales”, las cuales le indiquen que vale la pena pagar más.

Para ser un productor líder en costos se necesita básicamente:

- Vender más productos en un lapso de tiempo que la competencia.
- Tener un margen de beneficio más alto que el promedio.
- Vender a mejor precio.

Una estrategia de productor líder en costos es especialmente aplicable en mercados en donde los productos son de uso básico y sólo se diferencian por el precio y no por otra cualidad.

Reducir costos es importante, pero es más importante no obsesionarse con ello, a tal grado de ocasionar que se pierda la dirección adecuada a la cual se desea encaminar el negocio, es más importante ser eficiente y generar más dinero.

Un productor líder de mercado se caracteriza por:

- Tener una economía de escala que le permita manejar precios bajos.
- Producir y generar dinero a una velocidad tal, que es difícil de igualar.
- Contar con canales de distribución, que por su magnitud son difíciles de abastecer.
- Diferenciarse al manufacturar productos con atributos únicos que por sus características, calidad, confiabilidad y reputación no tienen rival.
- Contar con estrategias duraderas que le permiten ser dinámico, audaz, competitivo y no obsesivo.
- Obtener la lealtad de sus compradores.

Cuando existen muchas formas de satisfacer las necesidades de los compradores y cuando los compradores aprecian las diferencias en los productos, es cuando se presentan las oportunidades para diferenciar un producto.

Mientras la diferencia sea más difícil de imitar, mayor será el beneficio que esta le proporciona a la empresa. Cuando los atributos hacen que un producto sea diferenciable, es recomendable patentar diseños, componentes o fórmulas que la compañía haya desarrollado y del mismo modo registrar marcas comerciales.

En mercados en donde los clientes ya no se interesan tanto por las diferencias, sino por los precios, la estrategia de líder en costos supera a la estrategia de diferenciación.

Existen estrategias para productores que se enfocan a compradores que tienen preferencias o necesidades específicas, estos son mejor conocidos como **nichos de mercado**.

Los nichos de mercado ayudan a eliminar competidores y a satisfacer clientes con necesidades específicas.

Un nicho de mercado es atractivo mientras:

- Sea lo suficientemente grande, rentable y con potencial de crecimiento.
- Los clientes valoren los atributos del producto.

Muchas marcas han obtenido prestigio y clientes duraderos al incursionar en los nichos adecuados.

Del mismo modo, los nichos de mercado tienden a saturarse rápidamente de competidores cuando no se satisfacen adecuadamente las necesidades de los clientes o cuando los competidores ya encontraron el modo de satisfacer las necesidades de igual o diferente modo, es aquí cuando las ventajas competitivas deben de ser rediseñadas basándose en una estrategia de contraataque.

3.1.7.3 Estrategias ofensivas y defensivas.

Antes de iniciar una estrategia ofensiva, es importante definir: a quién se quiere atacar y de qué manera.

¿A quién se desea atacar?

Al líder...

Estas son las compañías más atacadas, principalmente por los retadores de mercado. Cuando un líder se encuentra en problemas, es fácil detectar sus debilidades cuando tiene:

- Clientes poco o nada satisfechos.
- Partes del mercado desatendidas.
- Problemas financieros.
- Problemas relacionados con los productos.
- una combinación de los anteriores.

Los líderes comúnmente reciben ataques de todos tipos:

- Ataques en sus fuerzas y debilidades.
- Golpes de apropiación.
- Ofensivas laterales.
- Ataque en muchos frentes.

- Ataques de guerrilla.
- O una combinación de los anteriores.

Del otro lado de la moneda, puede ser contraproducente atacar al líder, sobre todo de frente, puesto que cuenta con mayores recursos financieros, conocimiento, control del mercado y visión del negocio entre otras muchas otras ventajas. Un contraataque del líder puede ser letal si la ofensiva del retador no esta basada en sus fortalezas y si las debilidades del líder no están plenamente identificadas.

A los seguidores...

Los seguidores de mercado son por lo general vulnerables, puesto que al limitarse en la mayoría de los casos a imitar al líder sin provocar reacciones por parte de este, ponen de manifiesto su falta de agresividad y su nula capacidad de ataque.

Un seguidor no puede obtener una ventaja mediante la imitación.

Del mismo modo los seguidores reciben ataques por parte de los líderes cuando estos se proponen apoderarse del mercado y de las empresas de menor tamaño que lanzan desafíos cuando estas intentan de desplazarlos.

Las estrategias ofensivas en contra de los seguidores, suelen ser similares a las estrategias ofensivas para atacar a los líderes, pero en menor escala y magnitud.

Los seguidores tienen como ventajas: su conocimiento y experiencia en mercado. Un seguidor o retador interesado en mejorar su posición en el mercado necesita una estrategia dedicada **a construir su propia ventaja competitiva**²⁹.

Un retador debe buscar nichos vacantes con clientes específicos, buscar nuevas aplicaciones del producto que hayan pasado desapercibidas por el líder, diferenciarse de tal modo que el líder ya no se les pueda acercar o fusionarse con rivales más débiles.

²⁹ Michael E. Porter, Competitive Advantage pág. 510 ⁹⁹

A las empresas débiles...

Una compañía se convierte en débil cuando su posición en el mercado le es totalmente desfavorable, cuando las expectativas industriales ya no son atractivas o cuando es demasiado costoso o no es rentable revitalizar al negocio.

Sin lugar a dudas, estas son las compañías más vulnerables, las cuales están destinadas a desaparecer al primer intento de ataque por parte del líder o algún retador.

Las compañías débiles pueden optar por:

- Fusionarse con una empresa más grande.
- Luchar por mantener el nivel de ventas y la participación en el mercado.
- Abandono inmediato.
- La estrategia de la cosecha. Esta estrategia consiste conservar el estado actual para salir lo más rápidamente posible mediante mantener la reinversión a sus mínimos niveles con el fin de maximizar los flujos de efectivo a corto plazo como preparación de una inminente salida la cual debe ser lo más ordenada posible. La estrategia trata de sacrificar mercado discontinuando los productos que aportan menor beneficio para cosechar la mayor cantidad posible de efectivo.

Las estrategias nos ayudan en muchas ocasiones a reconocer que el camino elegido no fue el adecuado y que es hora de retirarse, esto se presenta frecuentemente en la diversificación de negocios de algunas compañías, lo que al principio fue un buen movimiento en la industria, con el paso del tiempo puede cambiar.

Lo recomendable en estos casos es una desinversión temprana o colocar el negocio en una situación favorable para su venta.

Para este tipo de condiciones desfavorables, muchas empresas optan por usar diferentes tipos de estrategias dependiendo de su caso, tales como las *estrategias de cambio de posición*, las cuales consisten en que los negocios recuperen su rentabilidad en lugar de

abandonar los mismos, otras empresas optan por usar *estrategias de atrincheramiento*, las cuales van encaminadas a reducir la diversificación de los negocios de la empresa por medio de la eliminación de las unidades de negocio que le están haciendo perder dinero y fuerzas a la empresa, para enfocarse en el o los negocios medulares, otras empresas se deciden por emplear *estrategias de reestructuración de la cartera de negocios*, las cuales consisten en deshacerse de unidades de negocios o comprar nuevas unidades de negocio o desarrollar unidades de negocios al adquirirlas o desarrollar unidades de negocios actuales o una combinación de todas.

A las empresas con capacidad limitada...

Las compañías con capacidad limitada, que por lo general sus mercados no van más allá del local, son vulnerables a los ataques de algún retador o líder sobre todo proveniente del extranjero. La visión, conocimiento y capacidad de la compañía extranjera, pueden ser armas letales para apoderarse del mercado local atendido por las empresas con capacidad limitada.

Las estrategias ofensivas están elaboradas con el fin de proporcionar a la compañía una ventaja competitiva duradera hasta donde sea posible, estas dejan de proporcionarle a la empresa ventajas competitivas hasta que los competidores responden con contraofensivas efectivas y se inicia el período de erosión de la ventaja competitiva.

Todo producto tiene un período para desarrollarse, otro para que se obtengan los beneficios y otro de erosión.

Es recomendable iniciar estrategias ofensivas cuando se están obteniendo los principales beneficios del producto, esto con el fin de adelantársele a la competencia.

Existen una serie de estrategias ofensivas, las cuales se basan principalmente en aprovecharse de las fuerzas, debilidades, desequilibrios y debilidades temporales.

No se recomienda retar a un líder de mercado en forma directa, a menos que se cuente con amplias ventajas competitivas, finanzas sanas para hacerle frente a los ataques, economía de escala similar y con un producto de iguales o mejores características.

Usualmente los líderes de una industria suelen defenderse mediante estrategias encaminadas a atacar agresivamente, defender agresivamente u obligar a los más pequeños a seguir al líder.

Una ventaja competitiva debe de defenderse por medio de estrategias defensivas, las cuales deben estar enfocadas a fortalecer la posición competitiva de la compañía.

La intención de las estrategias defensivas consiste en la mayoría de los casos en: bloquear la entrada a retadores, proteger tecnologías y productos, estrechar los lazos comerciales con proveedores y clientes, ofrecer mejoras en los productos y servicios, etc.

Hay también estrategias de integración vertical, las cuales van encaminadas a fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro de la industria, integrarse de manera progresiva a la industria tiene sus ventajas y desventajas.

Una desventaja importante consiste en que la empresa al especializarse se encierra cada vez más en esa industria, cerrándose la puerta a otras oportunidades de negocio en diversas industrias que también pueden ser igualmente atractivas.

3.2 Estrategias para competir en mercados internacionales y un panorama general.

No se elige ser global. El mercado lo elige a uno y lo obliga a emprender acciones estratégicas.

Existen diversas razones para intercambiar bienes y servicios a nivel internacional, unas de las razones más importantes son: el deseo de buscar nuevos mercados, lograr costos más bajos y tener acceso a reservas de recursos naturales de otros países.

La formulación de estrategias enfocadas a los mercados internacionales requieren de más cuidado en comparación a las estrategias elaboradas para los mercados locales o nacionales.

Las decisiones que se toman suelen tener una magnitud más grande, ya sea en beneficio o perjuicio de la organización.

Los pasos que da el emprendedor en este ámbito deben ser cuidadosos y basados en el conocimiento del negocio y del mercado al cual se desea enfocarse. Nunca estará de más la asesoría y consejo de profesionistas expertos en el ramo del comercio internacional.

Existen una serie de diferencias en los mercados internacionales que el emprendedor en su papel de estrategia debe de tomar en cuenta:

- Las necesidades y hábitos de los compradores de otros países.
- El potencial de crecimiento del mercado al cual se desea enfocarse.
- Fuerzas motrices y presiones competitivas a nivel internacional.
- Variaciones de costos entre los países.
- Tipos de cambio.
- Condiciones económicas y políticas del país(es) de destino.
- El tipo de competencia en el país al cual se desea incursionar.
- Políticas comerciales del país de destino.
- Diferencias culturales entre países.
- Otras.

En el ámbito internacional se pueden identificar diferentes tipos de empresas, dependiendo de su propósito estratégico:

- Empresas que dominan y defienden su mercado nacional.
- Empresas que no ven más allá de incursionar en su mercado nacional.
- Empresas que desean ser los líderes de los mercados globales.
- Empresas que aspiran a tener mayor participación en las ventas mundiales.

Nuestro país, sin lugar a dudas se está convirtiendo en una potencia exportadora, México es un paraíso estratégico para la producción de bienes con un alto contenido de mano de obra.

Un país candidato a la producción de bienes para el extranjero, debe cumplir con estos requisitos:

- Costos salariales bajos.
- Altos índices de productividad.
- Tasas inflacionarias relativamente bajas.
- Costos bajos de energía.
- Tasas fiscales atractivas.
- Facilidades de los gobiernos de los países anfitriones para instalarse y operar.

Países como Corea del Sur, Brasil y Taiwan, al igual que México, se han convertido en países maquiladores para las empresas del primer mundo principalmente.

Esto suele ser en la mayoría de los casos benéfico para los países anfitriones.

Las compañías de los países industrializados, buscan mudar sus plantas o asociarse con empresas mexicanas (en este caso) para de este modo obtener una ventaja competitiva basada en costos y calidad.

Esta es la principal razón por la cual la economía de estos países se está transformando en una economía de servicios y ya no tanto de fabricación de bienes.

Se cree que el competidor con mayor participación en el mercado es el rival a vencer, en la mayoría de los casos estos competidores

producen en otros países y con componentes hechos por otras empresas, por esto es recomendable identificar a un competidor o a un país competidor basándose en el concepto de la **participación en la producción**, la participación en la producción nos da una idea más clara respecto a quién es realmente el competidor, por ejemplo: las reproductoras de videos estadounidenses tienen componentes hechos en su totalidad por empresas japonesas, esto significa que el competidor para reproductoras de videos no es Estados Unidos, es Japón.

Los países industrializados que fabrican en otros países, llegan a tener una presencia tan importante, que prescindir de ellos sería una catástrofe para la economía del país anfitrión, es por esta razón que los países industrializados presionan para que las condiciones económicas y políticas del país anfitrión sean favorables a sus intereses. Los países industrializados siempre buscarán tener monedas fuertes para producir en países con monedas débiles.

Los países maquiladores, usualmente tienen fluctuaciones en sus tipos de cambio de entre un 20% y un 40% anual.

Un peso fuerte, eliminaría la ventaja competitiva para las empresas extranjeras y nacionales que producen en México para el mercado exterior. El perjuicio de un país contribuye al beneficio de otro.

La estrategia competitiva de un producto no solo se debe basar en el precio del mismo, un producto es más que el precio que vale.

Maquilar para empresas extranjeras es bueno para la economía de un país, pero es aún mejor fabricar productos **originales** que no solo sean atractivos por su precio sino también por sus características y atributos únicos, esta es la única clave para ser competitivo y generar riqueza para un país exportador.

La estrategia competitiva de muchas empresas exportadoras mexicanas se ha basado exclusivamente en el precio, este tipo de empresas son las que claman por un dólar fuerte y un peso

raquítico, esta es una estrategia que a todas luces es errónea y va en contra de las aspiraciones e intereses de un país que busca generar riqueza y empresas que no caigan en la mediocridad.

Nosotros tenemos mucho que dar al mundo, no solo mano de obra a buen precio.

La economía de un país se robustece mientras esta depende de su mercado interno y de mercados externos, los cuales le provean de beneficios.

El producto mexicano no debe de identificarse como un producto bonito y barato, este tiene identidad propia y un precio que debe ser atractivo y **competitivo**. Las empresas exportadoras más rentables del mundo se basan en ofrecer productos altamente competitivos, con precios atractivos y con márgenes de beneficio suficientes para sostener a una gran empresa.

Los márgenes de beneficio de ambas partes: productor del país anfitrión y comercializador extranjero, deben de ser favorables a ambas partes.

Es por esta y muchas otras razones que no se elige ser internacional, el mercado internacional escoge al producto por sus características, atributos y precios competitivos.

La estrategia para ofrecer productos hechos en México, en muchos aspectos ha sido errónea, muchos productores nacionales piensan que es adecuado ser atractivo a expensas de quebrar su propia empresa con tal de exportar.

La verdadera ventaja competitiva que le permitirá a un producto del extranjero abrirse paso en un mercado local serán sus cualidades y atributos y no tanto su precio, recordemos que hemos mencionado que un precio razonablemente alto se justifica con calidad y atributos excepcionales.

Hay muchas empresas extranjeras interesadas en obtener beneficios pero no a costa de perjudicar a los productores nacionales, es con estas empresas con las que es conveniente tener negocios frecuentes o permanentes.

3.2.1 Competencia multinacional y competencia global.

Es importante empezar a definir lo que entendemos por competencia multinacional y lo que entendemos por competencia global.

Competencia multinacional: es la competencia que se efectúa dentro de un país, la competencia en cada mercado nacional es básicamente independiente³⁰.

Por ejemplo: la competencia en la industria telefónica difiere en el mercado de España, de México o el de Brasil.

Las empresas multinacionales que tienen ventajas competitivas en sus países de origen, no siempre podrán valerse de esas ventajas en los mercados donde se instalen.

Las empresas multinacionales siempre buscarán instalarse en mercados que les permitan tener volúmenes de ventas suficientemente altos.

Competencia global: la competencia global se da cuando los **precios y las condiciones competitivas** entre los mercados nacionales están lo suficientemente enlazadas para formar un verdadero mercado internacional y cuando los líderes compiten de frente en muchos países³¹.

La fuerza de un competidor global es directamente proporcional a su cartera de ventajas competitivas basada en los países en los cuales compete.

Otra diferencia entre competencia multinacional y global, consiste en que las empresas multinacionales compiten por el liderazgo en el

³⁰ Arthur A. Thompson, Jr. Management & Strategy. Pág. 151

³¹ Arthur A. Thompson, Jr. Management & Strategy. Pág. 152

mercado donde estas se instalan, en cambio las empresas globales compiten por el liderazgo mundial.

Existen una serie de estrategias internacionales, las cuales conviene mencionar a continuación:

Estrategias multinacionales: la estrategia internacional de la compañía se crea país por país, para responder a las necesidades específicas de cada mercado nacional. Los movimientos estratégicos de estas compañías difieren de país en país.

Estrategias globales: la estrategia internacional de la compañía es la misma para todos los países en los cuales tiene presencia. De esta estrategia se desprenden otras dos:

Estrategias globales de bajo costo: un productor se decide por este tipo de estrategia cuando este desea comercializar sus productos a consumidores de todo el mundo a bajo costo, en relación con los competidores.

Estrategias globales de diferenciación: cuando la diferenciación del producto es una poderosa ventaja competitiva, una empresa puede competir en todo el mundo basándose en las mismas diferencias de su producto frente a los competidores.

3.2.2 ¿Qué es un joint venture?

Este término es utilizado básicamente cuando una empresa extranjera (por lo general son empresas de medianas a micro) busca un socio o representante, el cual comercialice sus productos en un mercado local o nacional, a esto también se le llama coinversión, puesto que ambas partes arriesgarán dinero y compartirán esfuerzos.

Un joint venture es atractivo cuando ambas partes se ven ampliamente beneficiadas.

3.2.3 Instalarse en un país para producir o fabricar en otros países. Muchas empresas extranjeras usan a fabricantes nacionales como bases de producción para exportar bienes a mercados foráneos.

Esta es una de las mejores estrategias de producción para minimizar riesgos y requerimientos de capital, muchas empresas emplean esto como una forma conservadora para sondear el entorno internacional.

Una buena estrategia de exportación, consiste en vender los productos a los grandes mayoristas, para que ellos asuman por completo las funciones de importación, comercialización y distribución de los bienes. Sin embargo, hay empresas a las cuales les resulta más provechoso comercializar y distribuir los productos que producen y exportan.

Así como hay países a los cuales les gustaría mudar sus industrias, existen muchos otros los cuales siguen prefiriendo fabricar y diseñar en sus países de origen y comercializar en otros, tal es el caso específico de Italia.

Las estrategias globales son mucho más complicadas y arriesgadas que las estrategias multinacionales.

Una estrategia multinacional es adecuada para las industrias en donde domina la competencia multinacional, una estrategia global es adecuada para las industrias con mercados globalmente competitivos o que inician su globalización.

Las estrategias multinacionales funcionan mejor cuando las condiciones políticas, culturales, económicas y competitivas, difieren notablemente entre países. Mientras más se adapte la estrategia multinacional a las necesidades del país anfitrión, esta será más eficiente.

Para implementar una estrategia global, primero hay que identificar las áreas geográficas más atractivas para desarrollar cierto tipo de actividades que involucren la investigación, ensamble, distribución, ventas, centros de atención a clientes, etc. a fin de reducir costos o lograr una mayor diferenciación en los productos.

Cuando no es posible ser una empresa que tenga la suficiente fuerza como para competir globalmente, son recomendables las alianzas estratégicas.

3.2.4 ¿Qué es una alianza estratégica?

Las alianzas estratégicas tienen como fin lograr que empresas de la misma industria localizadas en diferentes áreas geográficas, unan sus energías competitivas para enfrentarse a una escala más global y combatan sus desventajas competitivas, **sin perder su independencia**.

Básicamente las empresas de alían para: compartir infraestructura, conocimientos tecnológicos, de fabricación y de mercadotecnia de un producto, para acceder a otros mercados y proveedores, y para obtener una economía de escala en la producción.

Las alianzas no son exclusivas de las grandes empresas y no crean por sí mismas ventajas competitivas.

3.2.5 Diversificación.

¿Por qué diversificarse?

La diversificación depende de las oportunidades de crecimiento en otros negocios que se le presenten a la compañía o de la posición competitiva de la compañía dentro de la industria.

El optar o no por una diversificación también depende del ritmo de crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la empresa dentro de la industria.

La diversificación en otros negocios tiene sentido cuando la empresa compradora y la empresa comprada obtienen más beneficios consolidados que si estuvieran funcionando independientes y por sí mismas, a esto es a lo que los accionistas llaman el efecto $2+2=5$.

Un movimiento particular de diversificación debe ser capaz de aumentar el valor accionario por medio de las siguientes pruebas³²:

La prueba del atractivo de la industria: la industria que se selecciona, debe producir buenos rendimientos sobre la inversión y ser atractiva.

La prueba del costo de ingreso: El costo de ingreso no debe de ser tan alto como para que erosione el potencial de una buena rentabilidad.

La prueba de la ventaja competitiva: La compañía en diversificación debe aportar una ventaja competitiva al nuevo negocio o el nuevo negocio debe aportar una ventaja competitiva a la compañía en diversificación.

¿Cómo diversificarse?

Básicamente las empresas se diversifican de tres modos:

Por adquisición de una empresa existente: esta forma de diversificación es la que casi todas las empresas emplean puesto que cuenta con amplias ventajas, tales como:

- Es más fácil ingresar al mercado con una empresa establecida.
- Se puede obtener un crecimiento más rápido.
- Se puede aprovechar infraestructura, conocimientos y proveedores para igualar la eficiencia de los competidores en poco tiempo.
- Los costos por promoción, publicidad e introducción de nuevos productos son muy bajos.

Pero también cuenta con grandes riesgos como:

¿Qué compañía comprar?, comprar una empresa rentable a un precio alto o comprar una compañía en decadencia a un precio bajo o comprar una compañía con buenas oportunidades de crecimiento pero que carece de capital.

Las primeras dos opciones dependen de las intenciones de la empresa compradora y de su bolsillo en algunos casos, la tercera opción es el tipo de empresas que los compradores por lo general siempre buscan.

Por medio del desarrollo interno: esta forma de diversificación consiste en crear una nueva compañía, la cual este protegida por la empresa creadora, para que compita en la industria deseada.

Una de las ventajas de esta opción de diversificación sobre la anteriormente mencionada consiste en que se anulan los riesgos en que se incurre al comprar una compañía nueva, esta opción de diversificación es poderosa cuando el comportamiento de la industria y del mercado es lento y da tiempo para crea una nueva empresa desde sus raíces. En contraste, las desventajas son grandes, por ejemplo:

- El tiempo para desarrollar productos y producirlos es muy largo, puesto que no se cuenta con algo previamente establecido.
- La inversión en maquinaria, instalaciones y publicidad, es alta.
- La rentabilidad es a largo plazo.
- Lleva mucho tiempo crear una posición competitiva fuerte.

Por coinversión y joint venture: diversificarse por medio de empresas conjuntas es un medio de **unión** entre empresas para compartir habilidades, capacidades y recursos, con el único fin de llegar a ser un competidor con amplias ventajas, este tipo de unión es bastante útil para diversificarse en negocios en los cuales no se cuenta con el conocimiento o experiencia adecuados, es una manera de hacer algo que resultaría caro o arriesgado realizarlo de manera individual.

Es muy usual encontrar este tipo de uniones entre empresas extranjeras, cuyo único fin consiste en fortalecerse en sus mercados locales y también en los foráneos.

Este tipo de uniones se da por lo general entre empresas de micro a medianas, la razón de esto se debe a que las uniones entre empresas de tamaño reducido o de tamaño similar suele ser más fácil.

Hay diferentes razones para optar por este tipo de unión:

- Tener acceso a otros mercados.
- Tener acceso a productos y tecnologías novedosas y factibles para su explotación y comercialización.
- Arreglar asuntos comerciales en otros países mediante empresas con las cuales se tienen convenios de unión o representación.

¿En qué consiste un convenio de unión y qué es una representación?

El convenio es un compromiso entre dos o más empresas (representante y representado), en el cual el representado se compromete básicamente a capacitar y suministrar de producto al representante para que esta por medio de sus conocimientos y experiencia en el mercado local comercialice los productos suministrados.

La empresa representante se compromete a comercializar un número determinado de unidades de producto en un lapso y a hacerlo de manera similar a como lo hace el representado en su lugar de origen y a manejar la información confidencial del representado de manera adecuada³³.

Este tipo de uniones se convierte en una ventaja competitiva poderosa para el representado cuando esta por medio de sus representantes puede eliminar las limitaciones de importación, intereses políticos u obstáculos culturales, en el lugar en donde se encuentra ubicado el representante.

Los criterios de selección de una empresa candidata a ser representante son los siguientes:

³³ Extraído y condensado del manual de operaciones de Chapman Corp.

- Su volumen de ventas en el mercado local debe ser atractivo.
- La infraestructura debe ser apta para el trabajo a realizar.
- La presencia de esta empresa en su país debe ser importante.
- Los recursos humanos deben ser los adecuados.
- Las condiciones económicas de la empresa candidata a ser representante deben ser buenas.

Los criterios de selección de una empresa candidata a ser representada son los siguientes:

- La presencia de esta compañía en su mercado local debe suficientemente atractiva.
- Su producto debe contar con atributos únicos de calidad y desempeño.
- Las características y funcionalidad de este producto deben ser novedosas y aplicables para cubrir las necesidades del mercado local.
- Los requerimientos de calidad del producto deben ser superiores o iguales a los productos que se comercializan en el mercado local.
- El respaldo de marca que proporciona la empresa a sus representados debe ser inmejorable.

Cuando una empresa desea comercializar su producto a nivel nacional y quiere incursionar en mercados locales específicos, es común asociarse con pequeñas compañías de diferentes localidades, las cuales son conocidas como asociados.

Del mismo modo las uniones tienen su lado complicado, por ejemplo:

- Las diferencias culturales y de proceder.
- Desacuerdos referentes a la cantidad de producto a producir y a comercializar.
- Desabasto de componentes y refacciones.

Las ferias comerciales son un buen medio para encontrar empresas representantes o empresas candidatas a representar.

Más acerca de la diversificación de negocios...

Existen otro tipo de estrategias de diversificación, las cuales son: diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

La **diversificación relacionada** consiste en seleccionar una industria, la cual esté relacionada mediante su cadena de costos por actividades con el negocio básico de la organización para obtener beneficios importantes al compartir actividades en un negocio u otro³⁴, esto es mejor conocido como "**ajuste estratégico**".

Este tipo de diversificación es muy interesante y poco arriesgada, cuando esta está bien planeada.

El objetivo medular consiste en reducir costos y mejorar procesos por medio de lograr que dos o más empresas funcionen bajo la misma protección corporativa.

En otras palabras; cuando negocios distintos tienen actividades en común en sus cadenas de costos (proveedores, publicidad, tecnologías, etc.) y se obtienen beneficios por medio de explotar estas interrelaciones, entonces es factible una diversificación relacionada exitosa.

Optar por este tipo de diversificación tiene sentido cuando la empresa interesada en seleccionar una industria y la empresa comprada obtienen más beneficios consolidados que si estuvieran funcionando independientes y por sí mismas.

La **diversificación no relacionada** consiste en diversificarse en cualquier industria, la cual difiere del negocio principal de la compañía, siempre y cuando:

- La industria sea lo suficientemente rentable como para proveer de capital de trabajo y obtener buenas utilidades.
- Tenga buenas expectativas de desarrollo y crecimiento.
- La industria no sea vulnerable a los vaivenes de la economía y la política.

³⁴ Michael E. Porter, Competitive Advantage, págs. 318-319

3.3 Implantación de estrategias.

Antes de implantar la estrategia, es importante que la empresa se encuentre debidamente organizada. El personal de la empresa debe contar con habilidades y capacidades especiales para la ejecución exitosa de actividades específicas, sobre todo las personas que estarán en los puestos clave.

La estructura y el diseño de la organización deben de adaptarse a las necesidades de la estrategia³⁵. A medida que la estrategia se vea modificada, se verificará la estructura de la organización.

No siempre la estructura básica de la organización se adapta a las necesidades de la estrategia, es en este caso cuando es ampliamente recomendable el empleo de personal STAFF para situaciones especiales.

3.3.1 STAFF.

Un equipo STAFF es un grupo de **asesoría e investigación y apoyo**, cuya principal función es realizar tareas que de otra manera el personal de planta nunca podría hacer por falta de conocimientos en un área específica o por limitación en sus funciones. Una de las principales características de este tipo de grupos de trabajo es que estos son autosuficientes, sólidos y por lo regular a cada miembro del equipo se le asigna un asunto en específico. Los miembros son elegidos a formar parte de un equipo de este tipo por reunir ciertos requisitos de habilidades y conocimientos. Estos equipos de trabajo suelen ser efectivos para la supervisión y apoyo en las tareas de implantación y para implantar en sí. La dirección de los equipos STAFF es fundamental para obtener una ventaja sobre los rivales en la ejecución de actividades fundamentales y en la explotación de capacidades fundamentales.

3.3.2 Task force.

Existe otro tipo de grupos de trabajo para implantar eficientemente estrategias, estos son: los equipos Task force, los cuales constan de miembros directivos o altos ejecutivos, cuya principal función es

apoyar a áreas específicas de la empresa en funciones de implantación donde ellos poseen experiencia.

3.3.3 Venture team.

El último de los grupos de trabajo son los Venture team, cuyo propósito es lanzarse en nuevas misiones para explorar, implantar y alcanzar nuevos objetivos que la empresa ya haya visualizado. Estos equipos son también autosuficientes y dependen del presupuesto de la empresa, a diferencia de un equipo STAFF, estos tienen una organización bien definida la cual está encabezada por un gerente del equipo, por lo regular cada miembro tiene una tarea específica la cual contribuirá al logro de los objetivos que se haya trazado el equipo.

No existe un diseño de organización ideal y tampoco una norma para adaptar la estructura a la estrategia.

La mejor manera para identificar a la mejor estructura, es aquella que haga el trabajo mejor.

Una empresa bien dirigida es aquella que:

- Es una organización estable.
- Es fluida y flexible para responder a los cambios.
- Se apoya de equipos de trabajo STAFF y Task forces.
- Anda siempre en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y divisiones independientes.
- Cuenta con poca gente a nivel corporativo (dependiendo del tamaño).
- Cuenta con personal con el talento y habilidades requeridas.

Si una empresa cumple con estas características, entonces será más fácil el proceso de implantación de estrategias novedosas.

3.3.4 Cultura corporativa.

Para poder modificar la estructura también es importante contar con el personal adecuado el cual cuente con la experiencia y las capacidades especializadas necesarias.

El proceso de implantación es una fase delicada, puesto que existen muchas y diferentes actividades por realizar y modos para ejecutar las mismas, la dificultad de este paso radica en el hecho de que es más difícil hacer que funcionen los planes que desarrollar los mismos.

La renuencia al cambio por parte del personal involucrado, es un factor que puede hacer que el trabajo de implantación se venga abajo si no es tratado con la debida importancia y capacidad de compromiso por parte de los miembros de la organización involucrados para formar una nueva cultura corporativa.

El factor humano juega un papel protagónico en la ejecución de la implantación de la estrategia, las personas deben sentirse motivadas y comprometidas para hacer su mejor esfuerzo, los empleados en esta tarea deben ser evaluados y recompensados por sus logros. Se les debe inculcar a las personas una serie de valores y creencias, las cuales vayan encaminadas a fortalecer la **cultura corporativa** y la manera en como se deben llevar a cabo los asuntos de la compañía. La cultura corporativa en una compañía es sólida cuando los trabajadores tienen una idea arraigada del propósito y estrategia de la compañía, este tipo de cultura corporativa propicia que los miembros estén orientados en cuanto a en qué dirección apoyar la estrategia.

3.3.5 Seguimiento con el personal que labora en la empresa.

El implantador(es) de la(s) estrategia(s) (el o los directivos), se debe basar en un programa de acciones y secuencias, claro y específico, este proceso implica transformar y clasificar los planes estratégicos en acciones y resultados favorables.

Las acciones deben clasificarse por su prioridad, tiempo de ejecución o aquellas que se pueden delegar. Delegar mucho o poco o involucrarse de manera activa o pasiva, depende del estilo de liderazgo que el implantador tenga. Los directivos deben determinar la libertad del campo de acción y el grado de delegación de los gerentes y demás personal de la empresa que tomará decisiones.

La planeación debe estar basada en la identificación de las actividades que son críticas para la implantación la estrategia y las relaciones entre estas.

La implantación de la estrategia, debe estar sustentada en la asignación de un presupuesto y recursos necesarios, también esta debe estar ejecutada de tal manera que proporcione a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales en la implantación de estrategias.

Otra de las tareas de implantador es verificar que se cuente con presupuesto suficiente disponible en tiempo y forma y supervisar como se gasta el dinero.

El implantador de estrategias debe estar abierto a escuchar nuevas propuestas para una mejor implantación de la estrategia, sobre todo por parte de las áreas operativas de la empresa.

3.3.6 Actualización de los sistemas internos de apoyo administrativo.

En muchas ocasiones los sistemas internos de apoyo administrativo tales como: los procedimientos, políticas y sistemas intercambio y obtención de información interna y externa, deben ser modificados o creados de nuevo, esto debido a que deben satisfacer las nuevas necesidades de la estrategia y propiciar el buen funcionamiento de la misma cuando se lleva a la práctica.

Los procedimientos deben estar diseñados de tal forma que apoyen el desarrollo de la estrategia en su operación y las políticas deben de servir como guías para apuntar siempre hacia la estrategia.

Las políticas son herramientas útiles para restringir el campo de acción de las operaciones encaminadas a debilitar la estrategia.

Los sistemas de intercambio de información interna deben estar ideados de tal manera que suministren información oportuna referente a los avances de la implantación de la estrategia, con el único fin de poder controlar o modificar a tiempo las acciones.

Capítulo IV.

La empresa de clase mundial.

4.1 Introducción.

La tendencia mundial al eliminar fronteras para el comercio y el hecho de que muchas compañías tradicionales no podrán competir bien si no mejoran internamente, son causas de preocupación para muchas microempresas que están viendo con urgencia la necesidad de confrontar una nueva realidad o resignarse a desaparecer.

Las distancias para hacer negocios están dejando de existir, estamos conviviendo en una "aldea global", donde el tiempo y espacio han dejado de existir.

El objetivo de crear empresas de clase mundial, es lograr que todas las empresas del mundo operen con estándares y normas similares, tanto en lo que producen como en los servicios que prestan. No se trata de imitar al 100% lo que hacen los japoneses o los estadounidenses, los latinoamericanos y específicamente los mexicanos, tenemos características y virtudes muy diferentes, la gente en México es muy creativa e innovadora, siempre y cuando se cuente con un ambiente de trabajo propicio.

Por lo general las empresas de clase mundial desarrollan su propia cultura laboral, en la cual ciertas conductas son aceptables y otras no lo son. Los errores son considerados oportunidades para aprender y mejorar continuamente. En el proceso continuo de mejora continua se involucra: el proceso de trabajo, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

4.1.1 Opciones de los clientes.

Con la llegada repentina de bienes y servicios procedentes de todas partes el mundo a países que antes contaban con mercados protegidos, los clientes ahora tienen más opciones en lo referente a:

- Calidad: se define en una empresa de clase mundial como el cumplimiento de requisitos bien definidos, los cuales son demandados por los clientes.

En la actualidad los clientes son más exigentes y sensibilizados a la calidad. La calidad también incluye la plena satisfacción del cliente y el mejoramiento de la productividad en las empresas.

- Costo: siempre un cliente tratará de satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes y servicios a un costo percibido como justo, un cliente jamás estará dispuesto a pagar más que el valor percibido del bien o del servicio.
- Continuidad: estar presente para proporcionar nuevos productos o similares pero mejorados en el futuro.
- Conservación del medio ambiente: productos que no contengan elementos contaminantes o nocivos para la salud de las personas y del medio que las rodea.

Por estas razones, clase mundial es: *la capacidad de satisfacer a los clientes en calidad, costo, continuidad y conservación, según normas internacionales con adaptaciones locales.*

Hoy en día surge una interdependencia entre todas las empresas del mundo, una compañía mexicana no puede vender un producto si este a su vez no cuenta con partes específicas las cuales están siendo elaboradas en el otro lado del continente.

En la actualidad muchas empresas no encuentran algún motivo por el cual cambiar, puesto que a lo largo de su historia como tales, estas han sido rentables y productivas, este hecho nos indica que en gran parte del problema radica en que las personas no están consientes de los cambios que se están dando en todo el mundo. La labor de los directivos o gerentes, es concientizar tanto a los empleados a todos los niveles como a los propietarios o accionistas de una empresa.

4.2 Características comunes de las empresas de clase mundial.

Si bien es cierto que no todas las empresas en la actualidad cumplen con las características que a continuación se mencionan, se ha observado que todas las empresas de éxito a nivel nacional e internacional, cumplen de alguna manera con cada una de las siguientes características:

4.2.1 Características enfocadas a los clientes.

- **Una clara visión del futuro.** Las expectativas de las masas son cada vez más altas y solamente las empresas que tengan una visión dinámica podrán mantenerse a la vanguardia. ¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes ahora, ¿cuáles podrían serlo en lo futuro? y ¿cómo podremos satisfacerlas?.
- **Clientes satisfechos.** Los clientes esperan que los productos y servicios cumplan con: las especificaciones, características y costos acordados, tiempos de entrega y otros factores controlados. Los clientes en todo el mundo prefieren: rapidez en el servicio, variedad de productos, facilidad de uso, accesibilidad, descuentos, respaldo de la marca y calidad.
- **Monitorear los cambios sutiles en los gustos y caprichos en el mercado para adaptarlos en los productos o servicios.** Esto implica ser flexible para ofrecer lo que a los clientes más les gusta.
- **Establecer claramente los requerimientos del cliente para satisfacerlos de la mejor manera.**
- **Conocer los procesos de trabajo de los clientes.** Significa conocer lo que el cliente hace y cómo lo hace para poder aplicar técnicas encaminadas a mejorar y adaptar nuestro actual proceso productivo, por ejemplo: Just In Time.

4.2.2 Características enfocadas a la calidad en productos o servicios.

- **Apego a normas y estándares nacionales e internacionales.** Los productores que deseen incursionar en cualquier mercado, nacional o extranjero deberán apegarse a ciertos estándares de calidad impuestos por autoridades nacionales (NOM en el caso de México) e internacionales (ISO-9000 Unión Europea, UL Estados Unidos, CSA Canadá, etc.).

Hay que recordar que: calidad es cumplir al 100% con los requerimientos de los clientes. El personal clave de la empresa deberá dominar otros idiomas y capacitarse en áreas importantes para el desarrollo de la empresa, una empresa de clase mundial requiere **personal de clase mundial**, los cuales comprenden que la calidad se mide en dinero. Por lo general los clientes esperan encontrar en un producto de calidad: funcionamiento correcto, confiabilidad y durabilidad.

- **Certificarse internacionalmente.** Certificarse ante un organismo internacional de calidad como ISO 9000 por ejemplo, respalda el proceso de auditoría de calidad que un producto pasó al ser elaborado.

4.2.3 Características enfocadas a las finanzas.

- **Detección de las actividades que ocasionaron pérdidas.** Para una eficaz detección de las actividades que ocasionan pérdidas, es necesario primero documentar el sistema productivo para poder implantar un sistema para calcular el precio del desperdicio, devoluciones, etc.

4.2.4 Características enfocadas a la tecnología.

- **Invertir en tecnología de manera cautelosa.** Implica adquirir lo mejor en tecnología en beneficio de la empresa, siempre y cuando esta verdaderamente nos haga falta. La inversión en tecnología no solo abarca a la maquinaria, robots, etc., abarca también sofisticados sistemas internos de información y control, los cuales ayudarán en la toma de decisiones.

4.2.5 Características enfocadas al medio ambiente.

- **Apego a reglamentaciones para la protección del ambiente.** Las empresas deben acatar las leyes ecológicas a nivel nacional e internacional, referentes a la protección del medio ambiente. Es importante antes de exportar un producto, investigar las normas ambientales vigentes en el país objetivo.

4.2.6 Características enfocadas a la mejora en el futuro.

- **Compromiso con el ser humano.** Las empresas de clase mundial, deberán comprometerse en la capacitación, formación,

desarrollo, comunicación, trabajo en equipo y actualización, de su personal, en una empresa de clase mundial **el ser humano es el centro de la organización**. Una empresa de clase mundial no debe empeñarse en que sus empleados sigan como "borregos" los procedimientos previamente establecidos, por el contrario debe fomentarse y reconocerse la creatividad encaminada a la innovación y la mejora en la manera en como se hacen las cosas.

- **Eficiencia para la resolución de problemas y toma de decisiones.** Los problemas deberán ser resueltos de manera rápida y sin desperdiciar tiempo valioso. En algunas empresas se emplean los grupos de trabajo o comités para la resolución de problemas. Para la toma de decisiones, siempre es importante contar con información oportuna y actualizada, es recomendable siempre estar asesorado.

4.3 Los principios rectores de las empresas de clase mundial.

Estos principios son la base sobre la cual se sustentan todas las empresas de clase mundial.

1.- **Visión clara.** El concepto de visión no solo engloba la definición de "visión" que en capítulos anteriores se mencionó, la visión también abarca toda una cultura basada en la prevención de acontecimientos futuros que pudieran afectarnos o beneficiarnos. La visión de una empresa no es definitiva y para siempre, esta es dinámica y cambiante, va evolucionando y se debe modificar de acuerdo a como los acontecimientos que afectan el negocio cambien. Muchos autores definen la visión como "un sueño alcanzable", versión con la cual estoy obviamente en desacuerdo.

2.- **Identificar constantemente los requerimientos de los clientes y proveedores.** Clientes y proveedores deben aprender a conocerse y a coordinarse para atender de manera oportuna al usuario final. En una empresa de clase mundial no existen promesas entre clientes y proveedores, por el contrario existen acuerdos y convenios claramente establecidos, los cuales propician relaciones a largo plazo basadas en la confianza, respeto y beneficio mutuo.

3.- Conocimiento y control pleno del proceso. No solamente nos referimos a un proceso de producción el cual esta definido como una serie de acciones encaminadas a producir un resultado, si no también a la prestación de servicios, el cual después de todo es también un proceso productivo. Para que un proceso pueda ser ejecutado adecuadamente, este debe estar respaldado por procedimientos, los cuales deben en la mayoría de los casos invitar al trabajador a usar su creatividad e inventiva encaminada a una mejora.

4.- Mejora continua. La mejora continua nos impulsa a acentuar cada vez más la satisfacción de los clientes y a organizarnos cada vez mejor. Los costos de producción y operación nos ayudan a mejorar constantemente, sin embargo una obsesión irracional por reducir los costos, puede llevar al encarecimiento de la calidad del producto y del personal que contribuyó a elaborar el mismo. Para mejorar, hay que simplificar las operaciones y trámites internos de la compañía.

5.- Eliminar desperdicios y conocer el precio de estos. Para que una empresa generadora de desperdicios pueda existir, esta necesita invertir en tecnología, personal altamente calificado y propiciar una cultura de no permitir desperdicios.

6.- Propiciar y apoyar el desarrollo y capacitación constantes del personal.

4.4 Implantación de cambios hacia la clase mundial.

Muchas empresas que han decidido convertirse en empresas de clase mundial, han empleado la cadena del éxito.

La cadena del éxito es una serie de actividades para asegurar que la organización continúe su marcha hacia la calificación de clase mundial.³⁶



³⁶ La empresa de clase mundial. George Pigueron Heck. Capítulo 5, pág.65

4.4.1 Requisitos.

Es importante conocer el proceso para averiguar lo que el cliente necesita y poder analizar nuestro proceso de trabajo para llegar a un acuerdo con él.

4.4.2 Capacitación.

El personal debe contar con los conocimientos y destrezas necesarios para que el trabajo pueda salir bien. Los clientes quedarán satisfechos sólo cuando todo el mundo que participa en prestar un servicio o en fabricar un producto, tiene los conocimientos y habilidades necesarias.

Muchos empresarios en la actualidad piensan erróneamente que la capacitación (cuando se la proporcionan a sus empleados) es un gran lujo o un acto humanitario, el ser humano no es el activo más valioso de la empresa, es la empresa misma. La capacitación en las empresas de clase mundial no es un hecho aislado que ocurre de vez en cuando, es un esfuerzo constante.

4.4.3 Medición de incumplimientos con el cliente.

Medir el número de veces que no se cumplió al cliente con un producto o servicio que esperaba, nos da clara idea acerca de adonde debemos mejorar. Los procedimientos de medición son variados y van desde el control estadístico hasta cumplir con los siguientes pasos, dependiendo del producto y/o servicio que se ofrezca:

- 1.- Escuchar al cliente teniendo amplio conocimiento del proceso³⁷, producto o servicio.
- 2.- Preguntarle todo lo que pudiera ser pertinente.
- 3.- Verificar y documentar lo que se ha dicho.
- 4.- Verificar si el proceso, producto o servicio tienen la capacidad de cumplir con los requerimientos del cliente.
- 5.- Si el proceso, producto o servicio son aptos, llegar a un acuerdo con el cliente, si no son aptos, negociar hasta concordar en algo aceptable para ambos.

³⁷ Nota: cuando nos referimos a "proceso", no solo hacemos referencia al hecho de producir bienes, sino también al hecho de que toda actividad humana es un proceso, puesto que ambos pueden ser analizados, mejorados y controlados.

6.- Documentar todo.

7.-Aceptar el compromiso de hacerlo siempre bien.

Los grupos de trabajo, comités o el personal de STAFF suelen ser de utilidad para medir desviaciones en el proceso y para tomar acciones correctivas, las mediciones deben ser sencillas y fáciles de comprender, por ejemplo: número de piezas defectuosas por turno, número de piezas rechazadas por entrega, ausentismo por semana, número de quejas por mes, tiempo ocioso, reprocesos de producto, etc. Para que un proceso o actividad sean medidos, es porque son importantes para el producto final o cliente final y porque son relativamente fáciles de solucionar.

4.4.4 Precio del desperdicio³⁸.

La empresa debe contar con información clara respecto al costo de los desperdicios, devoluciones e incumplimientos con el cliente por causa de los desperdicios. Es importante reconocer el hecho de que hay un problema existente el cual debe ser resuelto de la mejor forma. El desperdicio es el peor enemigo de una empresa de clase mundial, no únicamente nos referimos al desperdicio de materiales, también nos referimos al desperdicio de tiempo, ideas, capacidad (en la producción y en las personas), dinero, trabajo físico, trabajo mental, recursos, etc.

Es más fácil cuantificar los desperdicios cuando estos son medidos en dinero.

Las empresas de clase mundial toman acciones correctivas para eliminar los desperdicios.

4.4.5 Acciones correctivas.

Para poder tomar acciones correctivas es necesario reconocer que existe un problema el cual debe ser solucionado de la mejor manera y en el menor tiempo posible, los empleados deberán comunicar formalmente lo que les impide mejorar en su trabajo y proponer acciones correctivas de manera colectiva e incluyente, entre trabajadores y directivos.

³⁸ Nota: entendemos como desperdicio a cualquier objeto u actividad que no agrega valor al proceso o al producto final.

Los patrones o jefes deben tener siempre tiempo disponible para escuchar a sus empleados y proponerles soluciones que verdaderamente se cumplirán tan pronto como sea posible, esto es una actitud de "puertas abiertas" para escucharlos en todo momento y evitar caer en la falta de motivación y en una actitud costumbrista con los problemas. Los problemas pendientes deben ser registrados en una libreta o base de datos para que no sean olvidados.

Es importante que los patrones o jefes agradezcan a aquellos empleados que les dan a conocer una anomalía y den seguimiento a la misma.

4.4.6 Reconocimiento al esfuerzo en el trabajo.

Las personas que dan lo mejor de sí y que son propositivas, necesitan ser reconocidas de manera justa, de este modo se garantiza la mejora continua en el trabajo. Hay que buscar maneras de reconocer acordes con la cultura de la gente.

4.5 Mejora continua.

Es un proceso repetitivo y altamente motivante que nos permite evolucionar, éste se basa en objetivos de: superación para los procesos de trabajo, para la satisfacción de los clientes y para los empleados. Para mejorar continuamente es necesario repetir los pasos de implantación anteriormente mencionados junto con el desarrollo de tecnologías y objetivos basados en el bienestar del ser humano.

Capítulo V.

Diseño y lanzamiento de nuevos productos.

5.1 Introducción.

Una empresa está lista para desarrollar nuevos y exitosos productos, cuando ya ha identificado y segmentado cuidadosamente el mercado por medio de la elección de los consumidores.

En el lanzamiento de nuevos productos involucra a las áreas o personas clave de la empresa. El desarrollo de nuevos productos es una necesidad constante de las empresas, dado que los productos tienen un determinado tiempo de vida dentro del mercado. Los clientes constantemente exigen nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades, de no suministrar nuevos productos a los clientes, se corre el riesgo de que la competencia lo haga. El desarrollo y la planeación de nuevos productos, le abre a la empresa nuevas perspectivas hacia el futuro.

Hay muchos modos de desarrollar nuevos productos: mediante la adquisición de licencias y patentes, comprando otras compañías, diversificándose, involucrando a los proveedores en el desarrollo de nuevos productos, diseñando y produciendo nuevos productos propios.

5.2 Definición de nuevo producto y clasificaciones.

¿Qué es un nuevo producto?

Es un bien original, mejorado y/o modificado, el cual responde a nuevas necesidades.

A su vez hay diferentes tipos de nuevos productos:

- Productos nuevos para el mundo.
Son productos totalmente nuevos, los cuales crean un nuevo mercado y eran totalmente desconocidos hasta su lanzamiento.
- Línea de nuevos productos.
La línea de productos nuevos está conformada por bienes los

cuales ya existen en el mercado, pero que gozan de nuevas características y atributos, este tipo de productos son los que generalmente ayudan a las empresas productoras a abrirse paso en un mercado ya existente.

- **Adiciones a las líneas de productos ya existentes.**
Son nuevos y mejorados productos los cuales se adicionan a la línea ya existente de una empresa establecida en un mercado determinado.
- **Revisiones y mejoras de productos.**
Nuevos productos que ofrecen mejores características y desempeño.
- **Reposicionamiento de productos.**
Un producto es reposicionado cuando se desea que este incursione ahora en un nuevo mercado, en el cual será tomado como nuevo.
- **Nuevos productos resultado de modificaciones en la forma en que opera la empresa.**
En ocasiones, es frecuente que surjan nuevos productos, resultado de la utilización de otros materiales, reducción de costos, empleo de nuevos métodos de producción, etc.

Un porcentaje muy bajo de nuevos productos en el mundo caen en la clasificación "productos nuevos para el mundo", dado que los riesgos al producir este tipo de bienes son muy altos debido a que se pretende crear un mercado para ellos, por el contrario la mayoría de los nuevos productos en el mundo caen en la clasificación "revisiones y mejoras de productos".

5.3 Riesgos.

El desarrollo de nuevos productos es una necesidad de los mercados, pero también es un riesgo que debe ser debidamente analizado tomando en cuenta los siguientes factores:

- ¿Es factible producir el nuevo producto que solicitan algunos de los clientes? y ¿es sensata su opinión?
- ¿Podrá ser bien aceptado por la mayoría de los clientes?
- ¿Cuánto costará producirlo y comercializarlo?
- ¿La inversión justifica los beneficios que se pudieran obtener en el futuro por su producción y comercialización?
- ¿Con qué regularidad los clientes solicitarán dicho producto?

- ¿En caso de que no se logre comercializar, aún y cuando algunos clientes lo hayan pedido, en qué costos y riesgos incurrirá la empresa?.

El porcentaje de fracaso para los productos industriales es de poco más del 20%, para los productos de consumo es de 40%. Por desgracia el desarrollo de nuevos productos casi siempre es más caro de lo que se había planeado.

Hay productos los cuales por su naturaleza, por la intensa fragmentación del mercado, por su alto costo y corta vida en el mercado, definitivamente no pueden ser mejorados para convertirse en productos nuevos.

El desarrollo de productos nuevos no se basa solamente en la opinión de unos cuantos clientes (en la generalidad de los casos), es un proceso de investigación arduo e intenso, en el cual se debe involucrar la opinión de la mayoría o de una gran parte de los clientes potenciales o prospectos, los cuales tienen nuevas necesidades que satisfacer con productos novedosos. Para muchas empresas (sea cual sea su tamaño) es de mucha utilidad que los clientes tomen parte activa en el proceso de mejora.

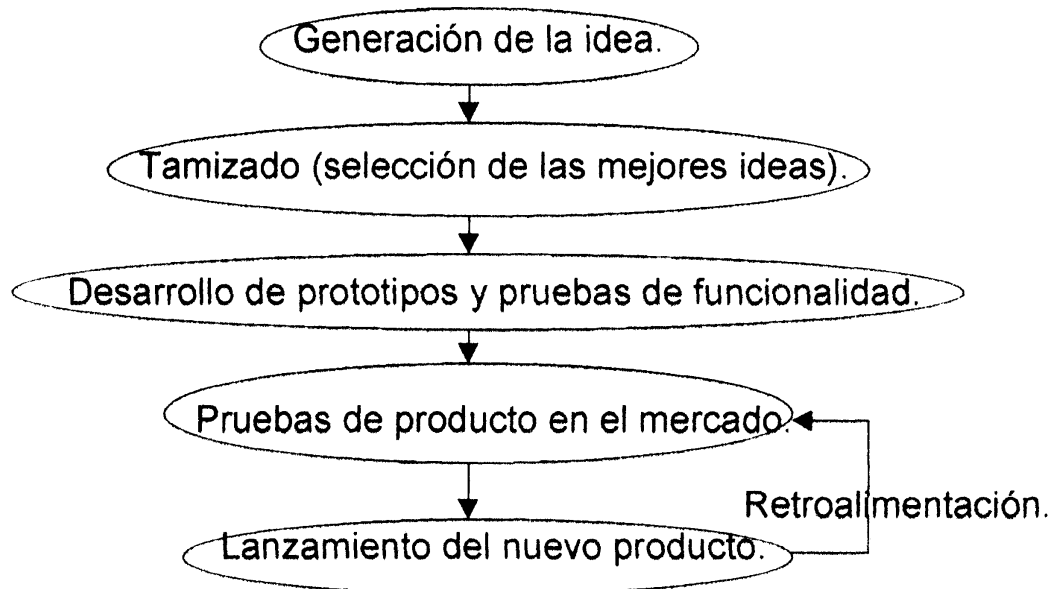
Por lo general las compañías desarrollan un producto de éxito, de cada siete que investigaron, la introducción de nuevos productos en todo el mundo va cada día en aumento.

Dado que este tipo de proyectos es costoso, se requiere de la participación y sobre todo de la aprobación de los directivos e inversionistas de la empresa. Una microempresa debe ser extremadamente cuidadosa en el desarrollo de nuevos productos, dado que los recursos son generalmente muy limitados, es muy importante valorar el riesgo contra la oportunidad.

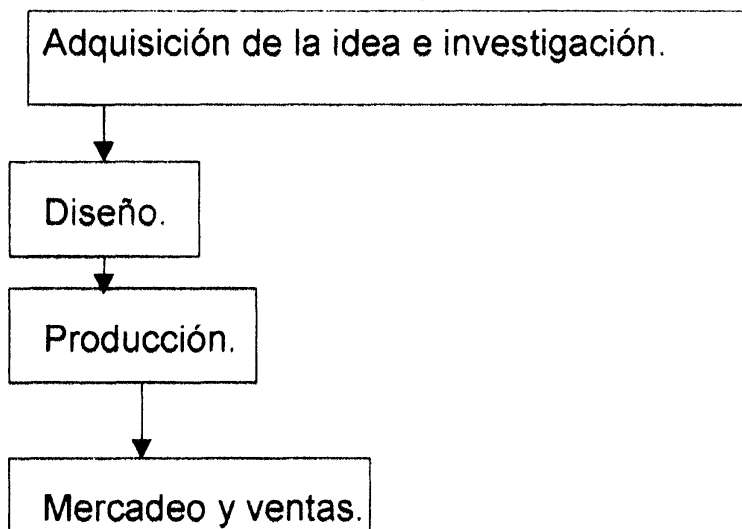
5.4 Proceso de creación de nuevos productos.

Básicamente todos los nuevos productos tienen sus orígenes en el surgimiento de nuevas necesidades, para después ser discutidas en una lluvia de ideas, una vez concluida la lluvia de ideas se deberá

pasar al tamizado de ideas para de ahí desarrollar productos concepto los cuales deben ser probados en un mercado de prueba para posteriormente ser lanzados, este es el proceso empleado por muchas compañías para el desarrollo de sus nuevos productos.



Los profesionistas con conocimientos, formación y experiencia en las áreas tecnológico-administrativas, tienen grandes oportunidades y juegan un papel protagónico en el desarrollo de nuevos productos. Es ampliamente recomendable que el emprendedor de negocios tenga conocimientos en las áreas antes mencionadas, dado que él es el orquestador en la creación de nuevos productos para su empresa. El emprendedor deberá formar parte activa en:



Por desgracia el emprendedor de negocios micro o pequeños, en muchos casos no puede darse el lujo de contratar de inicio, personal para todas las áreas antes mencionadas, cuando no se tiene conocimiento pleno en un área específica se puede solicitar la asesoría de expertos, pero por lo general deberá hacer casi todas las tareas relacionadas con el lanzamiento de un nuevo producto.

5.4.1 Generación de la idea.

La generación de ideas para un nuevo producto no puede ser producto de la casualidad, por el contrario, es un proceso arduo en el cual se definen los productos y el mercado al cual incursionar.

Son buenas fuentes de ideas:

- Los clientes.
- Los competidores.
- Profesionistas con experiencia en ventas o en algún mercado determinado.
- Personas que conforman el canal de distribución.
- Profesionistas que se encuentran en el medio.

Sin lugar a dudas los clientes son los mejores generadores de ideas, dado que a ellos está enfocada la empresa y de la satisfacción de sus necesidades y deseos subsistirá la misma. Es importante identificar dentro del grupo de clientes, a aquellos que son altamente propositivos y que por lo general reconocen la necesidad de mejoras antes que otros clientes.

Las ideas realmente buenas surgen de la inspiración, la transpiración y del buen empleo de técnicas.

Algunas de las técnicas más importantes para la generación de ideas son las que a continuación se detallan:

- Valoración de atributos.
Es necesario elaborar una lista con todos los atributos del producto, una vez que ya se tengan estos, se deberán buscar

mejoras para los atributos con el objetivo principal de llegar a la concepción de un nuevo producto que responda a nuevos gustos y/o necesidades.

- **Identificación de necesidades y problemas con el consumidor.**
Consiste en un interrogatorio, el cual será una charla con el consumidor, en donde se obtendrán datos e información valiosa respecto a los gustos, preferencias o exigencias de los clientes. Es recomendable que las empresas pequeñas al emplear este método se entrevisten con cuantos clientes y prospectos sea posible, esto con el fin de recabar lo más de información posible.
- **Tormenta de ideas en busca de mejoras a los productos.**
Esta técnica fue desarrollada por Alex Osborn, en esta se busca que en una o varias sesiones se genere un número importante de ideas encaminadas a mejoras específicas en los productos. Se recomienda que sean un mínimo de 4 personas y un máximo de 10, según sea el caso, para este tipo de sesiones, las cuales deberán durar no más de una hora. Para lograr una discusión sana, es necesario establecer las siguientes reglas en el grupo de generación de ideas:
 - La crítica y los comentarios negativos están prohibidos.
 - Todos los miembros son considerados importantes.
 - Las ideas deben ser nuevas y espontáneas para posteriormente ser pulidas o refinadas.
 - Mientras más ideas se generan, más probabilidad hay de encontrar soluciones creativas y viables.
 - Integrar las ideas de los otros (en caso de que sean buenas y factibles) a las nuestras.

5.4.2 Tamizado de la idea.

Las ideas se generan para crear más ideas. El propósito principal de esta etapa es reducir el número de ideas a unas cuantas que sean atractivas y sobre todo factibles. La etapa de reducción de ideas es muy delicada, ya que bajo ciertas circunstancias se pueden desechar ideas valiosas y factibles, pero también se puede caer en el error de hacer que prosperen ideas pobres y poco factibles.

En la etapa del tamizado se pretende detectar inmediatamente a aquellas ideas pobres, las cuales si prosperan pueden comprometer la salud financiera del proyecto o a la compañía en sí.

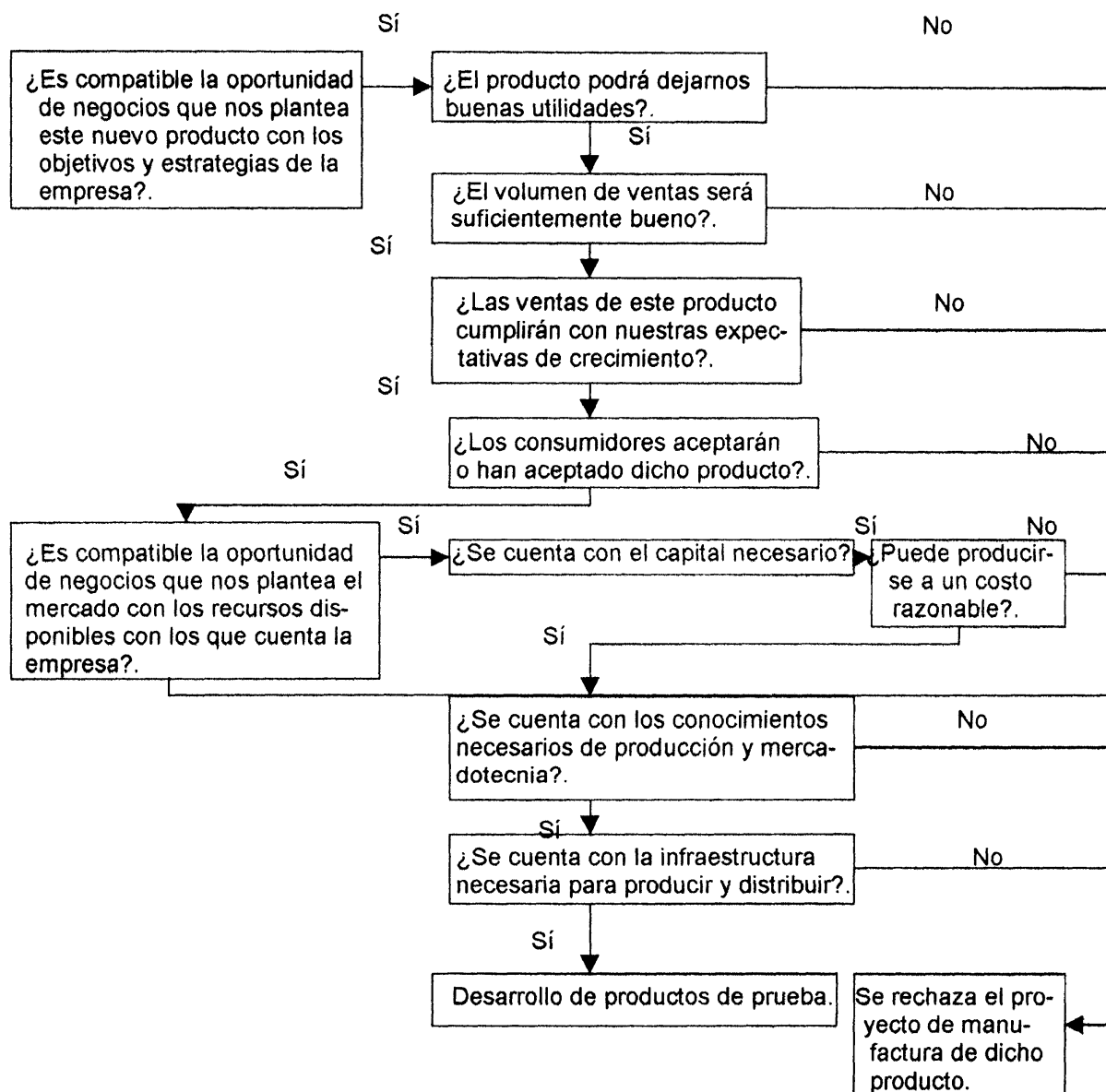
Muchas compañías emplean las siguientes preguntas para desechar o aprobar ideas:

- ¿En realidad el producto es útil para los consumidores y la sociedad?.
- ¿Su desempeño es superior al de la competencia?.
- ¿Los costos por producirlo son accesibles?.
- ¿Es fácil anunciar y distribuir ese producto?.

Si el producto no pasa alguna de las preguntas anteriormente mencionadas es recomendable rechazarlo.

Se debe hacer énfasis en la selección de una adecuada línea de productos, en la marca y el tipo de empaque más conveniente y funcional para la presentación y protección del producto.

Para saber si un nuevo producto encaja con los objetivos, estrategias y recursos de la compañía es recomendable hacerse las siguientes preguntas que se muestran en el diagrama de la siguiente hoja.



5.4.3 Desarrollo de productos concepto y pruebas de funcionalidad.

Las buenas ideas deben ser refinadas mediante la elaboración de prototipos. Un producto concepto, es aquel el cual surge de una valiosa idea, el cual posiblemente será manufacturado para poder ofrecerse al mercado. Los productos concepto deben de satisfacer las expectativas que se formen los posibles consumidores de ese producto. Muchas compañías desarrollan productos concepto para sondear los gustos y preferencias de los posibles clientes y para demostrar a los inversionistas de la compañía o proyecto, que el mismo es viable y tiene futuro.

Para el desarrollo de productos concepto, es necesario hacer énfasis en la etapa de diseño y producción de los mismos, siempre se buscará adaptar el diseño a las necesidades y no a la inversa, también se debe buscar un diseño tal que sea funcional y relativamente fácil de fabricar. Esta es una de las etapas más interesantes en la producción de un bien, puesto que se puede experimentar con diferentes: diseños, maquinarias, materiales, acabados, procesos de manufactura, métodos de elaboración, etc.

El cliente o prospecto y todo el personal involucrado en el proyecto deberán poner toda su atención en los resultados que se obtengan en esta etapa. La elaboración de prototipos ayuda a la empresa a medir sus fuerzas en lo referente a producción y creatividad para responder a los cambios constantes que demanda el mercado, es importante cuidar los costos en esta etapa, dado que es muy fácil perder el control sobre los mismos. Es ampliamente recomendable el uso de herramientas de la administración de proyectos para el control de costos y actividades involucradas con el desarrollo de este tipo de productos.

En esta etapa el emprendedor y personal involucrado deben hacerse las siguientes preguntas para no perder el objetivo principal de los productos de prueba:

- ¿A quién van dirigidos?
- ¿Realmente el diseño se adapta a las necesidades?
- ¿Qué tanto se complica o facilita la producción de este producto en particular?

- ¿Qué beneficio primordial debe crearse en el producto?.

En esta etapa se deben verificar todos los requerimientos de calidad exigidos por los clientes o por el mercado y en qué medida se puede y debe cumplir con ellos.

Una vez que se tienen los productos concepto, se deberán mostrar a los clientes y/o prospectos para que den sus puntos de vista en lo referente a:

- Diseño y aspecto del producto en general
- ¿Cubre las expectativas de calidad y precio?.
- ¿Cuál es el valor percibido del bien?.
- ¿Resuelve un problema o cubre una necesidad?.
- Intención de compra del cliente o prospecto.
- ¿Quién usaría este producto y con qué frecuencia?.

Una vez que los futuros clientes hayan dado su punto de vista respecto al producto, es importante desarrollar pruebas de funcionalidad en laboratorio o en planta, con el fin de verificar técnicamente el adecuado funcionamiento de dicho producto. Cabe señalar que las pruebas de funcionalidad se deben hacer de manera constante y más aún si se implementan cambios en el diseño o funciones.

5.4.3.1 El diseño.

En la década de los 70's se competía con precio, en la década de los 80's se competía con calidad, hoy se hace con diseño.

Diseñar un buen producto no es hacer un producto bonito, por el contrario, el diseño es un proveedor de soluciones integrales que brinda como consecuencia (en la mayoría de los productos) un aspecto atractivo al producto. El diseño de un nuevo producto abarca todas las características y elementos que conforman al mismo.

El diseño provee de soluciones integrales en las áreas de:

- Diseño de productos y su imagen.

- Diseño de la imagen corporativa.
- Diseño en la elaboración de empaques, envases, etc.
- Diseño en la exhibición de productos.

5.4.3.2 Empaques.

El empaque ayuda a que el producto se venda a sí mismo.

Uno de los más frecuentes problemas en el desarrollo de un nuevo producto es la elección del empaque y/o envase adecuado. El empaque o envase de un producto es la carta de presentación ante el cliente. Las principales características de los empaques y/o envases son:

- Protección y conservación de las cualidades originales del producto.
- Proporcionar mayores índices de venta.
- Facilitar y optimizar el transporte y manejo de la mercancía.

5.4.3.2.1 El código de barras.

El código de barras es también un código de producto usado como estándar en el comercio electrónico internacional y nacional para vincular de modo efectivo al producto físico con la información que éste genera, la información a su vez tiene como fin la identificación inmediata y control automatizado de cualquier producto a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización. El código de barras se usa físicamente en forma de etiqueta impresa en el empaque del producto.

Al identificar los productos con un lenguaje universal, común a las industrias y comerciantes de todo el mundo, el código de producto facilita la comunicación entre socios de negocio, genera información clave de mercado, permite el fácil rastreo de la mercancía por medio de la vinculación de los medios electrónicos de información y sienta las bases de un mejor servicio al consumidor.

Al ser una herramienta ideal para lograr mayor eficiencia en los procesos de logística, distribución y almacenamiento, el código de barras o de producto hace posible un adecuado seguimiento a los productos, desde su elaboración hasta que son adquiridos por el consumidor.

Cualquier producto que se comercialice, independientemente del sector al que pertenezca, puede ser identificado mediante el código de barras.

Desde hace más de diez años la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE) administra el México el código de barras como un estándar para el comercio electrónico. El principal organismo impulsor del código de producto desde 1986 a nivel mundial es EAN (Article Numbering Association) International, al cual AMECE se encuentra afiliada.

Formando un código de producto.

Una vez que se ha cumplido con ciertos requisitos con AMECE, esta proporcionará un número base para la identificación de productos con capacidad para identificar 100, 1,000, 10,000 y hasta 100,000 de cada uno de sus productos al último nivel de referencia según sean los requerimientos de la empresa solicitante, dicho número deberá ser completado con tres dígitos más por parte del solicitante según corresponda a la numeración que el solicitante desee manejar.

Ejemplo:

Los números base asignados en código EAN de trece dígitos son:

750 212345 019 + Dígito verificador.

Número base de 13 dígitos.	Número de producto asignado por la empresa solicitante del código, en este caso optó por 1,000 posibilidades de identificación usando numeraciones desde el 000 hasta el 999.
----------------------------	---

¿Cómo calcular el dígito verificador?

El dígito verificador (DV) es el resultado único de un cálculo y su propósito es evitar errores en la lectura del código de barras, por defectos de impresión o por tecleo en forma manual. El algoritmo para cálculo del DV es el siguiente:

- De derecha a izquierda colocar un factor 3 debajo del primer dígito, después colocar el factor 1 en el siguiente dígito y así sucesivamente como se muestra a continuación:

7 5 0 2 1 2 3 4 5 0 1 9
x x x x x x x x x x x x
1 3 1 3 1 3 1 3 1 3 1 3

- Multiplicar cada dígito del número de producto por el factor correspondiente como se muestra a continuación:

7 5 0 2 1 2 3 4 5 0 1 9

x x x x x x x x x x x x

1 3 1 3 1 3 1 3 1 3 1 3

7 15 0 6 1 6 3 12 5 0 1 27

- Sumar el resultado de todas las multiplicaciones:

$$7+15+0+6+1+6+3+12+5+0+1+27=83$$

- Al resultado anteriormente obtenido se le debe restar la decena inmediata superior y ese es el dígito verificador.

La decena inmediata superior a 83 es 90, por lo tanto:

$$90 - 83 = 7 \text{ Dígito verificador.}$$

Para obtener las etiquetas o negativos del código de barras se debe acudir al proveedor de etiquetas preferido.

Tipos de códigos de barras.

Existen tres tipos de códigos de barras, los cuales son para diferentes aplicaciones y/o necesidades.

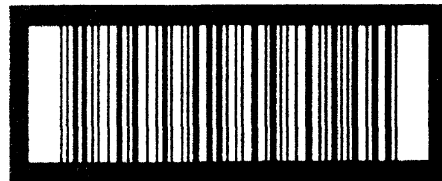
1.- El más común y conocido por los consumidores es el código de producto EAN/UPC (Article Numbering Association/Universal Product Code).

Este código se imprime en la unidad de consumo para identificar al mismo de manera única.



2.- SCC-14 o DUN-14 (Shipping Container Code o Despatch Unite Number).

Este tipo de código de barras se imprime en la unidad de empaque estándar (que no es lo mismo que unidad de consumo), puede ser en forma multiempaque, corrugado o palet.

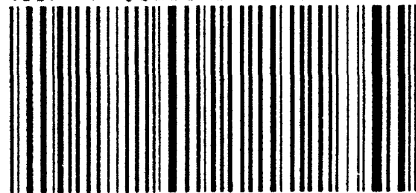


3 7 5 0 1 2 3 4 5 1 2 3 4 4

3.- SSCC-18 (Serial Shipping Container Code).

Este código es aplicado de la misma manera que el código SSC-14 o DUN-14, sólo que la aplicación difiere, es decir, se usa para identificar una unidad logística de distribución de manera **individual**, por ejemplo, se pueden conocer atributos de la unidad de embarque, tales como: fechas, números de referencia, peso, medidas y otros datos. Este código de barras es simbolizado bajo los estándares EAN/UCC 128 y utilizan sus respectivos identificadores de aplicación, mejor conocidos por sus siglas IA.

(00) 1 0028028 300055003 9



Criterios a tomar en cuenta para una adecuada impresión.

Para lograr una adecuada impresión, es necesario seguir los siguientes criterios:

- El diseño del empaque debe tener el espacio necesario para la adecuada impresión del código, el cual deberá ser impreso al tamaño nominal, es decir, al 100%.
- El lugar donde se ubique el código deberá propiciar una buena lectura para el escáner.
- Para la selección del color del código de barras siempre se recomienda imprimir las barras lo más oscuras que se pueda o negras de preferencia y el fondo claro o blanco de preferencia.
- Es importante tomar en cuenta aspectos como tipo y costo de empaque, colores, volumen de impresión, etc. Esto con el fin de poder determinar la adecuada selección de película maestra o etiquetas.

5.4.3.3 Medios y modos de transporte.

En el diseño de nuevos productos se debe contemplar el medio y modo de transporte a emplear para hacer llegar los productos al cliente de una manera económica, segura y rápida. De acuerdo al tipo de transporte se escoge o adecúa el tipo de empaque del producto.

Existen tres tipos de transporte:

1.- **Aéreo:** el transporte aéreo es muy rápido, lo que es indispensable cuando los pedidos son urgentes, el uso de contenedores no es necesario; con sólo usar tarimas y unificar la carga, estará en perfectas condiciones de ser trasladada. Para pedidos de mercancía al menudeo por avión, es recomendable usar empaques altamente resistentes. El costo se determina principalmente por el peso y volumen del empaque (el que sea mayor). El transporte aéreo tiene como desventaja los altos costos de operación y de tarifas.

2.- **Marítimo:** el transporte marítimo es el medio de transporte de mercancías más utilizado y el más económico, el uso de contenedores es muy común, el tipo de empaque debe propiciar la fácil colocación de los productos en un contenedor, así como también la optimización de espacios dentro del mismo.

Tiene como desventaja el tiempo de viaje de la mercancía al lugar de destino, aunque cabe señalar que cada día se mejora el servicio marítimo en lo referente a tiempos de entrega, debido a que las maniobras portuarias se hacen en menor tiempo y con mayor efectividad.

Existen dos tipos de maniobras de carga:

- Servicio sin ruta fija.
- Servicio regular de línea.

La diferencia entre estos dos tipos de maniobras de carga radica en que el segundo embarque lleva una ruta predestinada con un tiempo ya calculado y la probabilidad de demora, en el primer tipo de maniobra de carga, la ruta no es fija y pueden surgir demoras dado que hay muchas escalas en otros puertos.

3.- **Transporte terrestre:** dentro del transporte terrestre encontramos el transporte ferroviario y el autotransporte.

Por lo general el transporte ferroviario se emplea para mover mercancía muy resistente y de baja densidad económica. Por desgracia en México prácticamente no se cuenta con este tipo de transporte, el cual es muy práctico y económico.

El autotransporte es el medio de traslado de mercancías más común en México, desgraciadamente es uno de los más inseguros. Tiene como ventaja el fácil manejo de la mercancía y la existencia del servicio “puerta a puerta”. Por desgracia nuestro país no cuenta con carreteras rápidas y seguras, así como también camiones de carga modernos, para mejorar el manejo de mercancías en este tipo de medio de transporte. Suele ser muy común el uso de contenedores para la transportación de mercancías.

5.4.4 Pruebas de producto en el mercado, lanzamiento y retroalimentación.

Es de capital importancia probar los productos directamente con los futuros clientes para verificar si estos cumplen con los parámetros que el mercado mismo les ha impuesto. Una vez que se ha comprobado que los productos cumplen con las expectativas de los futuros clientes es importante generar estrategias eficaces para el lanzamiento de productos basadas en la información de mercado obtenida. Para más detalles ver en el caso de aplicación en la sección 8.1.7

Es de vital interés para la empresa retroalimentarse constantemente con información del mercado (clientes, prospectos y mercado) para hacer constantemente pruebas de producto, esto con el fin de acercarse cada vez más a las exigencias de los clientes y niveles de competitividad impuestos por el mercado.

Capítulo VI.

Apertura de las pequeñas empresas al comercio internacional.

6.1 Estrategias para el mercado mundial.

Se pretende que en este capítulo el lector reflexione acerca de las ventajas y oportunidades que brinda el mercado mundial. No es condición indispensable ser un gigante para acceder a este tipo de mercados. Para incursionar en el mercado mundial se necesita tener una mentalidad internacional, visión, preparación académica adecuada, haber desarrollado una empresa de clase mundial y un adecuado plan de negocios el cual se apoye en productos y/o servicios de calidad mundial.

Las micro y pequeñas empresas tienen opciones para introducirse de manera eficaz en la actual dinámica del comercio mundial, a través de:

- Convertirse en proveedor de una firma exportadora (exportación indirecta).
- Contratar los servicios de una empresa comisionista en el extranjero (exportación directa o indirecta según sea el arreglo entre ambas partes).
- Asociándose con una o varias empresas nacionales para unir fuerzas y poder hacerle frente a una serie de compromisos con empresas extranjeras compradoras.
- Ser productor y exportador directo, integrando a pequeñas empresas proveedoras.
- Ser productor y exportador directo, manufacturando por propia cuenta el producto en su totalidad.

Existen dos tipos de exportaciones:

- Exportaciones ocasionales: en este tipo de operaciones, el productor manda espontáneamente cantidades de producto a la parte compradora o puede suceder a la inversa, el comprador hace pedidos una sola vez o en varias ocasiones (entiéndase no de manera constante). Una gran parte de las empresas exportadoras empezaron sus operaciones con este tipo de exportaciones.

- Exportaciones activas: es cuando las operaciones entre ambas partes (comprador y vendedor) son constantes y tienden a ser permanentes.

Sin embargo, la decisión de incursionar en otros mercados no debe estar tomada al vapor, por el contrario, debe estar debidamente justificada, reflexionada, planeada y apoyada por el asesoramiento de profesionales en el área del comercio exterior, una buena fuente puede ser BANCOMEXT, el cual es un instrumento del gobierno federal que funciona como banca de desarrollo y es promotor del desarrollo de empresas mexicanas en el exterior. Dicha institución ofrece una gran diversidad de servicios de apoyo, entre los cuales destacan:

- Proporcionar información de importadores y exportadores de otros países.
- Proporcionar estadísticas de diversos productos y su comportamiento en otros mercados.
- Asesoramiento legal, técnico (especificaciones, requerimientos de calidad en otros países, etc.) y económico.
- Capacitación a empresas que desean incursionar en los mercados extranjeros.
- Financiamiento a proyectos de exportación viables.
- Apoyo en la promoción de productos mexicanos en el exterior.

Otras fuentes de información pueden ser: INFOTEC, CANACINTRA, SECOFI, embajadas, consulados y cámaras de comercio de países extranjeros en México.

Aparte de pedir asesoría a expertos, es necesario recoger las impresiones de empresas competidoras o de giro similar, referentes a su experiencia en los mercados extranjeros e informarse en todo lo concerniente al sistema de comercio internacional, el cual ha cambiado súbitamente en los últimos diez años.

Las normas, comercio, hombres de negocios, costumbres y preferencias varían de un país a otro, los emprendedores de negocios necesitan instruirse en este respecto antes de negociar con otro país.

6.1.1 Evaluación del ambiente externo.

6.1.1.1 Ambiente económico.

Al considerar los mercados extranjeros como una buena opción para la comercialización de productos, es importante estudiar la economía del país o países en donde se desea incursionar.

Un país es atractivo por los siguientes factores:

- Tamaño de la población del país. Mientras más grande sea la población de un país, más serán las posibilidades de que sea un mercado potencial para la exportación, junto con una adecuada:
- Estructura industrial del país. Esta puede clasificarse en:
 - Estructura de subsistencia: la mayor parte de la población se dedica a actividades básicas para su subsistencia y todo lo que producen lo cambian por bienes y servicios elementales. Un país que cuente con este tipo de estructura no puede ser un candidato idóneo a la exportación.
 - Estructura industrial orientada a la exportación de bienes elementales y materias primas: este tipo de estructura es típico de muchos países que poseen riquezas naturales, pero que la mayoría de la población vive en condiciones de pobreza, un país que cuente con este tipo de estructura tampoco puede ser un candidato idóneo a la exportación.
 - Estructura en vías de industrialización: este tipo de estructura se puede encontrar en muchos países en vías de desarrollo, los cuales son generalmente grandes, las necesidades de este país son crecientes dado que cada vez son más las clases sociales pudientes, las cuales pueden demandar la importación de diferentes tipos de bienes. Este tipo de estructura es un buen candidato a la exportación.
 - Estructura industrial madura: los países industrializados son los que cuentan con este tipo de estructura económica, la demanda de importación de bienes es alta dado que los mercados son en la mayoría de los casos grandes y pueden pagar muy bien el producto y demandarlo constantemente. Estos son los mejores candidatos a la exportación.

Los países suelen seleccionarse por el nivel de ingresos de la población en:

Tipo 1: Ingresos bajos en toda la población.

Tipo 2: Ingresos bajos en gran parte de la población.

Tipo 3: Ingresos bajos en un sector de la población e ingresos altos en el sector restante.

Tipo 4: Ingresos bajos, medios y altos.

Tipo 5: Ingresos bajos en un pequeño sector de la población, ingresos medios e ingresos altos.

Esta clasificación es muy útil para valorar si el tipo de producto que se pretende comercializar, entrará al mercado adecuado.

Estas clasificaciones quizá parezcan muy obvias, pero cuando se conoce la realidad de muchos países en números, la forma de ver las cosas puede cambiar radicalmente.

6.1.1.2 Ambiente político.

Puede que un país sea un buen candidato, económicamente hablando, para las exportaciones, sin embargo en ocasiones su sistema político impide el adecuado desplazamiento del producto en tal país. Es importante obtener información bajo los siguientes criterios:

- Política de importaciones: algunos países siguen protegiendo la totalidad de sus mercados o a sectores de ellos mediante la imposición de fuertes impuestos arancelarios, embargos, barreras no arancelarias (discriminación a productos de procedencia de algún país), etc. Por otro lado existen países muy abiertos a las importaciones, en donde los impuestos arancelarios son bajos y prácticamente no existen barreras no arancelarias.
- Estabilidad política presente y futura. Es importante averiguar la situación actual y futura de un país en lo político, dado que en algunos países las políticas cambian súbitamente de manera desfavorable cuando hay cambios de poder.

6.1.1.3 ¿Por qué exportar bienes o servicios?

La mayoría de las empresas nacionales preferirían permanecer con sus negocios en su mercado doméstico, sin embargo uno de los argumentos más fuertes por los cuales las empresas nacionales se inician en el comercio exterior es por que cuentan con un producto de calidad y en muchas ocasiones el mercado nacional no ofrece buenas expectativas para lo presente y para el futuro.

Beneficios...

- La exportación de productos y servicios abre nuevos mercados.
- Incrementa los ingresos.
- Contribuye a la creación de empleos.
- Minimiza la dependencia de los mercados domésticos.
- Contribuye a la diversificación de mercados y al aumento en el conocimiento y experiencia.
- Incrementa la base de clientes y la competitividad.

Incursionar en otros mercados es sin lugar a dudas una necesidad imperiosa para las empresas nacionales de clase mundial, dada la actual situación económica imperante en nuestro país y en América Latina, las empresas sienten la necesidad de reducir sus riesgos dependiendo de mercados más estables.

Retos...

- Aumento substancial en la inversión encaminada a la producción.
- Mayor nivel de compromiso con el cliente.
- Sensibilidad a las diferencias culturales.
- Cumplimiento de estándares de calidad más elevados.
- Para la exportación de servicios es necesario preparar documentación adicional, la cual pueda ser requerida para el cumplimiento de normas de diferentes gobiernos en el extranjero.
- Mayor accesibilidad por parte del vendedor hacia los clientes.

Riesgos...

Al exportar, las compañías incrementan substancialmente el riesgo al efectuar sus operaciones, dado que se trabaja de acuerdo a leyes y prácticas de comercio foráneas y con personas totalmente

desconocidas en la gran mayoría de los casos, lo cual puede propiciar a un sinfín de fraudes y engaños.

Es importante estar debidamente asesorado con profesionales en lo referente al comercio internacional y sus prácticas, para minimizar el riesgo de ser víctima de un fraude o engaño.

¿Se está listo para incursionar en el escenario mundial?

Se debe considerar: lenguaje, diferencias culturales, aumento de riesgos y ventajas, beneficios y riesgos por manejar diferentes sistemas monetarios, implicaciones legales, impuestos, financiamiento, la necesidad de investigar cuidadosamente las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, necesidades de información y medidas más fuertes para asegurar los intereses de la empresa.

Será decisión del emprendedor el elegir entre comercializar exclusivamente su producto en un país o dos. Definitivamente no es recomendable enfocarse a varios mercados a la vez, dado que se puede perder mucho por querer abarcarlo todo. Para la mayoría de los casos será más provechoso enfocarse a mercados naturales (de países vecinos), dado que ambos (comprador y vendedor) pueden comprenderse mejor por su afinidad (en la mayoría de los casos).

6.2 INCOTERMS.

Los INCOTERMS o términos internacionales de comercio, fueron diseñados con el propósito de proveer de reglas y normas internacionales para una correcta interpretación de los términos más usados dentro del comercio internacional. Por desgracia muchas empresas interpretan a su modo este tipo de términos, lo que se presta a confusiones o problemas. Los INCOTERMS son prácticos para establecer en cuáles términos se enviará la mercancía y hasta donde empieza y termina la responsabilidad de ambas partes. Los términos más usuales son:

- **EXW (ExWorks: en fábrica):** la obligación del vendedor consiste únicamente en entregar la mercancía en las instalaciones del comprador o en puerta de su fábrica, la obligación del comprador es la de cargar la mercancía, transportarla, pagar seguro, etc. hasta su destino final.
- **FOB (Free on Board: libre a bordo):** este es uno de los términos más utilizados y más mal interpretados. Al usar este término se indica que la mercancía debe ser entregada en el puerto acordado y las obligaciones sobre ella (pérdida, seguro, transporte, etc.) son transferidas al comprador una vez que estas ya hayan sido entregadas en el puerto pactado.
- **CIF (Cost insurance and freight: costo, seguro y flete):** la obligación del vendedor consiste en pagar el transporte y seguro de las mercancías hasta el lugar de destino

6.3 El agente aduanal y sus funciones.

La figura del agente aduanal es impuesta jurídicamente por el Gobierno Federal, esta se otorga mediante la presentación de un examen elaborado por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), así se obtiene la patente aduanal. Es obligatorio contratar un agente aduanal para las operaciones de importación y exportación.

Entre otras, las obligaciones del agente aduanal son:

- Asesorar a su cliente.
- Representarlo ante las autoridades.
- Elaborar pedimentos de exportación o importación.
- Determinar la clasificación arancelaria de las mercancías.

Un agente aduanal se selecciona por:

- Tener experiencia en su ámbito laboral y por tener experiencia en el manejo de productos similares a los nuestros.
- Tener oficinas en donde se requiere.
- Contar con buena reputación.

Capítulo VII.

Investigación de campo: bloques comerciales.

No se puede tener una visión global si antes no se conocen ampliamente los cambios que en materia comercial ha experimentado el mundo. A continuación se enuncian y explican de manera breve los principales bloques y acuerdos comerciales entre las naciones.

7.1 TLCAN.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte empieza a tener lugar desde la apertura de México en 1985 al exterior y su incorporación al Acuerdo General de Tarifas y Aranceles, un año después (1986) México empieza a reducir sus aranceles a productos provenientes de todo el mundo. El 17 de diciembre de 1992 México, Estados Unidos y Canadá suscriben el TLCAN.

El TLCAN es la zona de libre comercio más grande del mundo, cuyo fin es beneficiar a los tres países que los integran mediante la eliminación gradual de aranceles para productos provenientes de México, Canadá o Estados Unidos.

La inversión extranjera en satélites, petróleo, telegrafía, radiotelegrafía, servicio postal, emisión de billetes y acuñación de monedas, por mencionar algunos, no serán posibles dentro del marco del TLCAN.

México al formar parte del TLCAN gozará de beneficios, pues las exportaciones a Canadá y Estados Unidos se incrementarán como resultado de la eliminación gradual de aranceles. En el área de la agricultura, la importación de bienes de este tipo desde Canadá o Estados Unidos tendrá aranceles hasta el año 2009.

Para los productos y mercancías provenientes de cualquier país miembro del TLCAN existen beneficios y preferencias arancelarias, las cuales se otorgan en la mayoría de los casos al comprobar el país de origen de éstos, el trato preferencial otorgado permite pagar un porcentaje menor de impuestos por la introducción de sus mercancías.

7.2 G-3.

El Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela (Grupo de los tres) tiene la intención de formar un área de libre comercio entre los tres países anteriormente mencionados, en este se establecen reglas claras y transparentes de beneficio mutuo en materia de comercio e inversión. El tratado permitirá promover el comercio de bienes y servicios en condiciones de competencia leal y facilitará los flujos de inversión entre los tres países.

Habrá un acceso libre de barreras al comercio de bienes y servicios a los mercados de Colombia y Venezuela, se llevará a cabo un procedimiento ágil y equitativo para la solución de controversias y se fomentarán las alianzas comerciales entre las empresas de los tres países. El programa de desgravación de impuestos comprende los sectores: automotor, químico, textil y agropecuario, entre muchos otros, así también se han establecido reglas de origen para asegurar que los beneficios del tratado de libre comercio permanezcan en la región evitando triangulación.

Se han acordado normas que garantizan la aplicación transparente y justificada de las medidas de defensa contra prácticas desleales de comercio, así también se han establecido tanto en el TLCAN como en el TLC del G3, principios que aseguran la protección a los derechos de autor y a la propiedad industrial.

7.3 Bolivia.

El Tratado de Libre Comercio celebrado entre México y Bolivia fue firmado el 10 de septiembre de 1994 en la Ciudad de Río de Janeiro, Brasil, dará acceso a los mexicanos a un mercado con importaciones aproximadas de más de mil millones de dólares anuales. Para la elaboración de este TLC, se tomó como ejemplo anteriores TLC que México ha firmado con otros países. El objetivo principal de este tratado es abrir el mercado Boliviano a las exportaciones mexicanas y viceversa.

Los aranceles entre ambos países desaparecerán de manera gradual hasta llegar al 0% para todos los productos. La apertura del mercado Boliviano fue inmediata para los productos provenientes de México.

Ambos países se comprometieron a otorgar un trato no discriminatorio a productos importados de estos países, es decir, el país importador no podrá exigir a los productos que vengan del país exportador, requisitos cualesquiera que sean estos.

Las áreas principales que conforman a este tratado son: acceso a mercados para productos industriales, sector agropecuario, medidas fitozoosanitarias, reglas de origen, prácticas desleales de comercio, sector servicios, inversión, propiedad intelectual, medidas de salvaguarda, solución de controversias y procedimientos de adhesión.

Para determinar si un producto cumple o no con los requisitos de la regla de origen, se determinó que:

- Los productos sean elaborados en su totalidad con insumos Bolivianos o Mexicanos.
- El producto incorpore suficientes insumos mexicanos o bolivianos para que así logre el valor del contenido regional que se acordó en el tratado para algunas fracciones arancelarias.
- Los insumos incorporados en el bien final que no sean de México o de Bolivia, sufran una transformación substancial.

Las reglas acordadas en este tratado son muy similares a las utilizadas en tratados de libre comercio que México ha firmado con otros países anteriormente.

7.4 Costa Rica.

El Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica fue firmado el 5 de abril de 1994 y tiene como fin el libre intercambio de mercancías entre ambos países y la adhesión de Costa Rica al TLCAN. Cabe señalar que Costa Rica es uno de los países centroamericanos más avanzados y con más similitudes con los mexicanos que ningún otro país de la región.

Actualmente diferentes países de Centroamérica negocian en bloque un acuerdo de libre comercio con México. Para Costa Rica significa tener acceso de entrada a un mercado de casi 100 millones de habitantes, lo cual es un logro histórico para ellos.

De igual manera que en tratados de libre comercio anteriores, se ha tenido especial cuidado en el establecimiento de medidas fitozoosanitarias, acceso a mercados para productos y servicios, sector agropecuario, reglas de origen, prácticas desleales de comercio, sector servicios, inversión, propiedad intelectual, medidas de salvaguarda, solución de controversias y procedimientos de adhesión.

En el caso de este TLC, las medidas de salvaguarda se utilizarán cuando la industria de un país se vea afectada por la entrada de productos del exterior, es decir, ambos países podrán frenar las importaciones en cualquier momento y no de manera gradual.

7.5 Chile.

El tratado de Libre Comercio entre México y Chile, surgió a raíz del intenso intercambio de mercancías entre ambos países, también surge del hecho de que su sistema de comercio no los beneficiaba en lo absoluto, el avance de su país en lo comercial y en lo económico era lento, por estas razones la apertura de Chile al mundo era inminente. La intención de Chile es adherirse al TLCAN por medio de México. Como resultado de la firma de un TLC con Chile, el intercambio de mercancías entre ambas naciones ha crecido a pasos agigantados. México ahora tiene acceso a un mercado de casi 20 millones de habitantes.

El acuerdo entre estos países tiene como principal objetivo la intensificación de las relaciones económicas y comerciales por medio de una liberación total de gravámenes y restricciones a las importaciones originarias de cualquiera de las partes, así como propiciar la apertura a la inversión y sectores industriales de Chile.

Dentro de este acuerdo existe cooperación de promoción en materia económica, política, técnica y comercial.

La promoción comercial dentro de estos países es de gran importancia ya que se realizan constantemente visitas de empresarios de ambos países. En este acuerdo se creó una Comisión Administradora la cual tiene como principal objetivo cuidar las relaciones comerciales y de intercambio entre ambos países.

7.6 Unión Europea.

El sueño de formar una sola comunidad Europea se inicia en mayo de 1950, cuando Robert Schuman quien fuera ministro de asuntos exteriores de Francia, da a conocer la primera propuesta para la construcción de una Europa unida e integrada, posteriormente diversos países europeos firman acuerdos de integración de diversos tipos de industrias, principalmente la metal-mecánica. A finales de la década de los sesentas y principios de los setentas diversos países europeos establecen una tarifa arancelaria única para productos provenientes de otros países del mundo.

El bloque Europeo es considerado un contrapeso comercial y económico para el bloque de América del Norte y principalmente para Estados Unidos.

Paulatinamente cada vez son más los países europeos que se unen para formar una comunidad económica, la unión llega a su punto más alto el 11 de diciembre de 1991, cuando el Consejo Europeo aprueba los tratados de unión monetaria y política y el 1 de enero de 1993 cuando entra en vigor el Mercado Común Europeo, el cual tiene como principal fin la libre circulación de personas, capitales, productos y servicios a lo largo de los 12 países integrantes, los cuales son:

Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, Luxemburgo, Austria, España, Portugal, Grecia, Suecia, Holanda y Finlandia.

La Unión Europea está fusionada en base a la siguiente estructura:

- Parlamento Europeo: formado por 518 diputados electos por representación proporcional de los países integrantes de la Comunidad Europea, sus actividades principales se enfocan a la revisión y modificaciones de las leyes que rigen la Unión Europea.

- Tribunal de Justicia Europeo: es el encargado de llevar a cabo la resolución de controversias.
- Tribunal de cuentas: es el encargado de controlar y ejecutar el presupuesto de la comunidad.
- Comisión de las Comunidades Europeas: es un organismo gestor de iniciativas de ejecución de políticas establecidas por el parlamento, tiene la facultad de negociar acuerdos comerciales con otros países.
- Consejo de ministros: es un organismo facultado para la toma de decisiones, el cual esta compuesto por ministros de diversas áreas.

En abril de 1991 México empieza a gestionar un acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea, mediante el Acuerdo Marco México-Unión Europea. De concretarse un acuerdo comercial con la Comunidad Económica Europea (C.E.E.), México tendría acceso a un mercado de más de 350 millones de habitantes con una participación del 20% en el comercio mundial.

Actualmente se han firmado una serie de acuerdos de inversión, creación de empresas conjuntas, creación de organismos encaminados a estimular el contacto entre la C.E.E. y México e intercambio cultural, los cuales son la antesala de un TLC con la C.E.E. que actualmente se está negociando.

7.7 Cuenca del Pacífico.

La Cuenca del Pacífico tiene sus inicios surgir a fines de la segunda guerra mundial, con el propósito de reactivar la economía de la región. En 1967 se forma el Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico para fomentar el intercambio comercial entre los países más grandes de la Cuenca: Japón y Estados Unidos.

La Cuenca del Pacífico está compuesta por países de América, Asia y Oceanía, agrupando a 47 países tanto continentales como insulares, todos ellos con litorales al Pacífico. Este bloque es considerado uno de los más importantes ya que ahí se produce el 45% de la producción mundial, con una participación del 50% en el comercio mundial.

Este bloque está conformado por:

- Corea del Sur, Hong Kong, Singapur, Taiwan, Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, China, Nueva Zelanda, México, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Brunei, Indonesia, Filipinas, Malasia y Tailandia, los últimos países conforman la Asociación de Naciones Sudeste Asiático (ASEAN), desde Brunei hasta Tailandia.

Este es el bloque de intercambio comercial más dinámico, dado que conjunta países de diferentes estructuras político-económicas.

La Cuenca del Pacífico es un bloque económico cuyo único fin es promover el intercambio comercial entre los países integrantes **sin llegar a acuerdos de libre comercio**, salvo el caso de Australia y Nueva Zelanda, los cuales ya tienen un acuerdo de libre comercio.

La cuenca del pacífico es una estructura comercial que tiene un peso importante en el comercio mundial, la posición de México por ser geográficamente privilegiado es considerado en la Cuenca de Pacífico un país estratégico. La Cuenca ofrece nuevas formas de relacionarse económicamente a nuestro país y mejores oportunidades comerciales que deberán ser aprovechadas al máximo. Las diferencias tan notables que México tiene con sus socios principales dentro de la Cuenca, deberá reajustarse y reencauzarse para diversificar el comercio e intercambiar equilibradamente para verse realmente beneficiado por el potencial económico de estos socios.

La Cuenca del Pacífico está dividida en seis bloques:

- Primer bloque: Japón.
- Segundo bloque: Corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur.
- Tercer bloque: ASEAN
- Cuarto bloque: China.
- Quinto bloque: Nueva Zelanda y Australia.
- Sexto bloque: EUA, Canadá y México.

7.8 Mercosur.

La iniciativa de formar una zona de integración y cooperación comercial en América del Sur, data de 1985 cuando los gobiernos de Brasil y Argentina firman la Declaración de Ignazú en la que se dispuso la creación de una Comisión Mixta de Cooperación e Integración. El 28 de noviembre de 1988 se firmó el Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo, entre Argentina y Brasil.

El objetivo principal de esta integración es remover todos aquellos obstáculos tarifarios y no tarifarios al intercambio de bienes y servicios entre las dos naciones antes mencionadas.

Más tarde en 1994 se adhieren a la alianza países como Paraguay y Uruguay transformándose el acuerdo en el Tratado de Asunción.

La meta de este acuerdo consiste en: integrar y coordinar las políticas macroeconómicas, la complementación de diferentes sectores de la economía de esos países, la liberación comercial, la cual permitirá la disminución de los aranceles de manera progresiva y por último, la eliminación de restricciones no arancelarias.

El Mercosur pretende abarcar a muchos países del continente Americano para logran una zona de libre comercio. Actualmente la C.E.E. desea negociar un T.L.C. con el Mercosur, por el momento no se ha concretado este tratado dada la diferencia de fuerza y estructura de ambos bloques.

Capítulo VIII.

Elaboración del plan de exportación.

8.1 ¿Qué es un plan de exportación?

Un plan de exportación es un documento guía para el desarrollo de negocios internacionales y de apoyo a la planeación, este consiste en la identificación de mercados, metas, estrategias, actividades, alcance de objetivos, fuentes de información, acopio de datos e información, definición de resultados esperados y desarrollo de productos de clase mundial.

8.1.1 ¿Qué involucra el desarrollo del plan de exportación?

El plan de exportación integra el desarrollo de todos los temas anteriormente tratados en este trabajo, por eso, haber desarrollado de manera íntegra cada uno de los temas, facilitará enormemente el acopio de información y la realización de un eficaz plan de exportación, en el cual se maneja toda la información relativa a la empresa o proyecto para ayudar en la toma de decisiones, evaluación y ejecución del proyecto.

El desarrollo de un plan de exportación involucra el desempeño de una variedad de tareas basadas en objetivos y estrategias, el desarrollo del plan de mercadotecnia, el plan de negocios, desarrollo de productos y la investigación de mercados, todas ellas, bajo un esquema de empresa de clase mundial.



8.1.2 Elementos a tomar en cuenta.

Los planes de exportación varían de una compañía a otra y de país en país. A continuación se presentan una serie de elementos a tomar en cuenta del plan de negocios, el cual será la guía del emprendedor en el desarrollo de actividades encaminadas al mejor desempeño de su negocio en el ámbito internacional, cabe mencionar que el plan de exportación se apoya de manera significativa en el plan de mercadotecnia y en la información del mercado objetivo, dado que en esta instancia del proyecto la toma de decisiones en base al mercado y a los prospectos es de relevante importancia.

Establecimiento de objetivos de exportación: es importante documentar los principales objetivos a alcanzar mediante la exportación, así como también los motivos que llevaron a desarrollar un plan de exportación y los resultados esperados.

Discusión de enfoques: se deben sostener discusiones con los principales miembros involucrados en el proyecto y con la empresa, para alcanzar por consecuencia un acuerdo entre los miembros de la discusión.

Asignación de responsabilidades: la asignación de responsabilidades entre los miembros involucrados en el proyecto de exportación, es factor clave para el éxito del mismo. Se deberán asignar responsabilidades para la implementación, orientación del personal clave en el proceso de desarrollo del plan de exportación y la organización del mismo en equipos de trabajo o valorar la posibilidad de contar con la asesoría de consultores.

Acopio de información relacionada con la empresa o proyecto:

- **Antecedentes.**
 - a) Historia y situación actual de la empresa o proyecto.
 - b) Tendencias en la industria (análisis industrial).
 - c) Posición dentro de la industria (análisis industrial).
 - d) Evaluación estratégica, misión, visión, objetivos y estrategias.
 - e) Estrategias para competir en mercados foráneos.
 - f) Plan de negocios.

- Plan de mercadotecnia.
 - Plan de producción.
 - Estudio económico.
- g) Cumplimiento de los parámetros que definen a una empresa de clase mundial.
- **Información referente a los productos y al desarrollo de los mismos para incursionar en mercados internacionales.**
 - a) Diseño.
 - b) Empaques.
 - c) Requerimientos de calidad por parte de los clientes.
 - d) Medios y modos de transporte.
 - **Información referente a las oportunidades y riesgos del mercado.**
 - **Revisión de fuerzas y debilidades.**
 - **Clasificación de factores de éxito.** Los factores de éxito que llevarán a la satisfactoria consecución del plan de exportación, deberán ser clasificados en orden de importancia. Una vez realizada la clasificación de dichos factores, es importante recurrir a la asesoría de profesionales calificados para evitar errores en el plan o futuras equivocaciones que pudieran tener graves consecuencias.

8.1.3 Preguntas frecuentes que contesta el plan de exportación.

- a) ¿Adónde se desea exportar?
- b) ¿Por qué se quiere exportar a los mercados elegidos?
- c) ¿Qué se desea exportar?
- d) ¿Cuáles son las expectativas de negocios y en qué tiempo se pretende alcanzarlas?
- e) ¿Cómo se va a exportar o qué actividades se pretenden desempeñar?
- f) ¿Cuáles son los requerimientos de financiamiento, de asesoría, de mercado, de recursos para competir, responsabilidades, objetivos principales basados en el tiempo, márgenes de beneficio y los egresos necesarios para la exitosa consecución del plan?

8.1.4 Investigación de mercados internacionales.

La investigación de mercado es el acopio de información necesaria, la cual ayudará en la toma de decisiones para el mercado internacional.

La investigación de mercados sirve de apoyo al plan de mercadotecnia. Como ya se mencionó en capítulos anteriores, este revela los factores económicos, políticos y culturales, los cuales afectan en la operación de las empresas en mercados foráneos. Una buena investigación de mercado facilita el proceso de selección de mercado e incrementa las posibilidades de hacer buenos negocios.

8.1.4.1 Desarrollando la investigación de mercados.

El objetivo de este módulo es proveer un marco de trabajo el cual permitirá la adecuada conducción de la investigación de mercado. Este marco general describe a varios tipos de datos, sugiere opciones para la recolección de datos y ofrece técnicas y consejos. La investigación de mercados puede también ser usada para futuras ocasiones, en las cuales la compañía desee incursionar en otros mercados.

El proceso de investigación de mercado incluye los siguientes elementos:

- Definición de objetivos que pretende alcanzar la investigación de mercados.
- Proceso de acopio de información.
- Análisis de datos e interpretación. Este análisis puede hacerse a la par del plan de exportación.
- Decisiones de mercadotecnia basadas en la información obtenida.

Existen dos principales tipos de investigación de mercados:

1.- Investigación primaria: este tipo de investigación consiste en el acopio de información e inteligencia a través del contacto directo por medio de entrevistas con clientes y/o prospectos potenciales y otras fuentes. Este tipo de investigación tiene como principal ventaja

la obtención de datos específicos.

2.- Investigación secundaria: esta involucra el uso de datos previamente obtenidos de otras fuentes.

Las fuentes de obtención de información incluyen: libros, periódicos, Internet, encuestas, instituciones de apoyo a las exportaciones y análisis.

La investigación secundaria tiene como ventaja la obtención de información específica.

8.1.4.2 Conduciendo la investigación de mercados.

A continuación se muestran una serie de consejos prácticos para conducir de manera adecuada la investigación de mercados durante las entrevistas.

- Recolectar sólo aquella información que beneficie al proyecto y ayude a minimizar los riesgos.
- Obtener información de más de una fuente incrementa la confiabilidad de la investigación.
- Evitar hacer preguntas cuyas respuestas sean sí o no.
- Ayudar al entrevistado a ser específico en sus respuestas.
- Hacer la entrevista interesante para ambas partes ayudando al entrevistado a abrirse.
- Cubrir los puntos principales de la entrevista de una manera rápida y efectiva.
- Reservarse las mejores entrevistas para cuando el cuestionario esté “pulido” o perfeccionado.

8.1.5 Definiendo las necesidades de financiamiento.

Para hacerle frente a la demanda de mercados extranjeros es necesario contar con fuentes de financiamiento, por desgracia en nuestro país no se cuenta con suficientes esquemas de financiamiento los cuales sean atractivos y accesibles para la mayoría de las empresas que desean obtener capital para financiar sus operaciones con el extranjero. Actualmente BANCOMEXT y NAFINSA (Nacional Financiera) pueden ser buenas opciones para obtener financiamiento atractivo en México.

Los siguientes ejemplos son casos en los cuales se puede requerir de financiamiento:

- a) Si el negocio es exitoso en el mercado doméstico y se visualizan oportunidades claras y factibles en el exterior.
- b) Si se cuenta con un plan de negocios exitoso en el mercado nacional e internacional.
- c) Si se conoce un cliente entusiasta o se tienen identificados socios potenciales.
- d) Si ya se está exportando pero el cliente requiere de mayores cantidades de producto.

8.1.6 La oferta de negocios.

La oferta de negocios es la primera impresión de la compañía con un comprador potencial. Una oferta de negocios completa pudiera ser la diferencia entre un importador contactando a la oficina o la decisión de compra a favor de la competencia. Todo lo que se quiera mencionar al importador/comprador debe ser hecho de una vez, no hay segundas veces para aclarar.

Cuando se presenta una oferta de negocios a un importador/comprador, es indispensable presentarle la siguiente información:

- **Correspondencia y contacto:** la oferta debe ser simple, fácil de entender, mecanografiada y enviada por mensajería o correo certificado, para la mayoría de los casos se usa el idioma Inglés. Para mantener contacto con los importadores es indispensable el fax.
- **Presentación de la empresa:** es muy importante dar a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa a los futuros compradores, así como también un breve introductorio acerca del quehacer e historia de la compañía.
- **Producto:** la descripción del producto debe ser lo más detallada posible y deberá ir acompañada de catálogos o fotografías ilustrativas agrupadas de manera lógica, es decir: mesas con mesas y discos con discos, esto como un ejemplo. No es recomendable presentar ante el prospecto toda la variedad de productos disponible, ya que en ocasiones da la impresión de no especialización en lo que se elabora.
- **Precios:** los precios deben ser mencionados en la primer oferta, a los importadores no les gusta preguntar por el precio, Los precios deberán estar cotizados en moneda extranjera (en el caso de México es común hacerlas en dólares americanos). Es importante mencionar el INCOTERM³⁹ adecuado a la operación, ya sea C.I.F., F.O.B., etc.

³⁹ Ver en el Capítulo VI. 6.1

- **Pesos y medidas:** se deben especificar los pesos y las dimensiones de los productos de acuerdo al sistema de medidas empleado en el país que comprará las mercancías.
- **Cantidades:** la parte oferente deberá especificar las cantidades de producto disponible, las cuales deberán estar de acuerdo a la capacidad de compra del importador y al tamaño del mercado.
- **Términos de la transacción:** aparte de especificar las cantidades, es necesario especificar los tiempos y condiciones de entrega.
- **Envío:** Significa transporte y fechas de entrega a partir de la orden de compra, esto importa mucho a los compradores.
- **Garantías.** Es muy importante especificar el tipo y el tiempo de garantía según lo establecido por las leyes del país en el cual se desean comercializar los productos.
- **Empaque:** Detalles de empaque, códigos de barras, impresiones y requerimientos especiales, materiales de empaque y embalaje y dimensiones del empaque.
- **Términos de pago y listas de precios actualizadas:** es importante especificar las condiciones y términos de pago, se debe contar con la asesoría de expertos para este delicado punto.
- **Referencias:** las referencias sirven para validar la oferta, estas pueden ser: membresías de cámaras de comercio, membresías de organismos de apoyo al comercio internacional, conexiones con bancos extranjeros, clientes en el país (siempre y cuando tengan presencia internacional) o en el extranjero, experiencia exportando, etc.

8.1.7 Caso de aplicación.

Introducción:

A continuación se presenta como ejemplo de aplicación el plan de exportación de una compañía productora de sensores eléctricos de ocupación para instalarse en pared y en techo, tales productos están dirigidos al mercado canadiense. Supondremos que el proyecto para producir estos artículos es factible dado que se cuenta ya con: la aprobación de algunos prospectos (posibles clientes) y organismos reguladores de la calidad en aquel país, a su vez, también se cuenta con maquinaria reciente y apta para producir esos artículos, prototipos, proveedores, recursos humanos y económicos, infraestructura y conocimientos necesarios para la elaboración y comercialización de estos artículos para incursionar en el mercado canadiense. También supondremos que el proyecto es económicamente rentable, es decir, los retornos sobre la inversión son altamente atractivos por exportar.

Plan de exportación para el año 2000.

Nuestra misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de la producción de artículos eléctricos para el hogar y el comercio, los cuales deberán cumplir con los más altos requerimientos de calidad, funcionalidad y diseño.

Nuestra visión: Ser una compañía líder en la producción de artículos eléctricos para el hogar y el comercio, con participaciones importantes en los principales mercados del mundo.

La meta: Ganar dinero hoy y en el futuro.

Estrategia general (condensado): Entrar al mercado de manera discreta procurando llamar lo menos posible la atención de los competidores, se usará una estrategia basada en la diferenciación de productos y el ofrecimiento de precios más atractivos. Una vez que los productos hayan sido aceptados por los compradores y que los pedidos se empiecen a surtir, se pretende ampliar lo más rápido posible la capacidad productiva instalada en proporción al aumento en las ventas.

Tácticas relevantes para entrar al mercado:

- 1.- Investigar todo lo referente al mercado canadiense y a la competencia.
- 2.- Hacer acopio de información referente a los posibles compradores de nuestro producto en Canadá.
- 3.- Una vez que los prospectos estén identificados, será necesario contactarlos para presentarles los productos y despertar en ellos la curiosidad para que soliciten información.
- 4.- A cada prospecto que solicite información se le enviará una muestra de producto y una oferta de negocios acompañada de catálogos y fotos de los artículos.
- 5.- Una vez que hayan estudiado la información, se buscará entrevistarlos para conocer sus puntos de vista o sugerencias, los cuales le indicarán a la compañía el rumbo que deberá tomar.

Objetivos estratégicos relevantes:

- 1.- Se prevé que las ventas aumenten en un 100% para los primeros dos años, por tal motivo la capacidad productiva tendrá que aumentar en la misma proporción, procurando que el crecimiento sea paulatino y controlado.
- 2.- Se establecerán relaciones de negocios duraderas con los clientes.
- 3.- Se espera ganar mercado no mediante un ataque frontal a los competidores, sino mediante la diferenciación de productos y servicios al cliente.
- 4.- De alcanzarse el nivel de ventas esperado, se instalará una oficina comercial en Canadá para ofrecer un mejor servicio de distribución y atención a los clientes.

Objetivos financieros relevantes:

- 1.- Ganarse la confianza de los inversionistas mediante el adecuado manejo de las finanzas de la compañía y una eficaz incursión de la compañía en el mercado canadiense.
- 2.- De cumplirse los objetivos estratégicos, será necesario obtener capital por parte de los inversionistas e instituciones de crédito nacionales o extranjeras, dicho capital estará destinado en su totalidad a la inversión en el aumento de la capacidad productiva.

Datos relevantes referentes al mercado canadiense.

Tipo de investigación: Secundaria.

Definición de objetivos que pretende alcanzar esta investigación de mercados: Proveen de datos e información precisa la cual facilite la toma de decisiones en la incursión de un mercado.

Mercado objetivo: Canadá.

Población: 30,675,398 habitantes (estimado en Julio de 1998).

Ciudad más poblada: Montreal 1,017,666. (estimado en 1991).

Estructura por edades:

0-14 años: 20% (hombres 3,106,331; mujeres 2,961,328)

15-64 años: 68% (hombres 10,457,686; mujeres 10,328,953)

65 años o más: 12% (hombres 1,619,704; mujeres 2,201,396)
(estimado en Julio de 1998).

Tasa de crecimiento de la población: 1.09% (estimado en 1998).

Grupos étnicos: Origen británico 40%, Origen francés 27%, de otros países de Europa 20%, Origen estadounidense 1.5%, Otros, de cuya mayoría son asiáticos 11.5%.

Religiones: Católica romana 45%, Iglesias unidas 12%, Anglicanos 8%, otros 35% (1991)

Lenguajes: Inglés (oficial) y francés (oficial).

Tamaño del mercado de artículos eléctricos para el hogar y el comercio: Pequeño, en comparación con los mercados Estadounidense o Europeo. Más de 175 millones de dólares anuales.

Distribución poblacional: 77% urbana, 23% rural. (estimado en 1994). El 60% de la población de Canadá se encuentra en las provincias de Ontario y Quebec, lo cual hace que ciudades como

Toronto y Montreal sean las ciudades preferidas para contactar con importadores de equipo eléctrico e industrias relacionadas.

Panorama económico: Canadá posee una sociedad industrial de alta tecnología, un sistema económico de libre mercado orientado a los Estados Unidos y un alto nivel de vida. Desde la Segunda Guerra Mundial, el impresionante crecimiento en la fabricación de artículos, minería y el sector servicios, han transformado a la nación de una gran economía rural a una primermundista urbana. Canadá inició la década de los noventa en recesión, las tasas de crecimiento real apenas promediaban el 1.1%. Dado el lento crecimiento de la nación, Canadá aún enfrenta problemas de desempleo —especialmente en Quebec y en las provincias marinas— y un gran déficit en el sector público. Con suficientes recursos naturales, una fuerza laboral altamente especializada y una moderna capital, Canadá disfrutará de mejores perspectivas económicas para un futuro muy cercano.

PIB (1993): \$611 mmd (mil millones de dólares americanos).

Distribución de la fuerza laboral: agricultura--4%; campo y minas--2%; manufactura--15%; construcción--6%; transportación y comunicaciones--8%; comercio--18%; finanzas--7%; administración pública--7%; otros servicios--33%.

Comercio internacional: importaciones--\$194.4 mmd; exportaciones--\$156 mmd

Tasa de crecimiento económico: 3.5% (estimado en 1997).

Ingresos per cápita: USD\$21,800 (estimado en 1997). Nivel de ingresos: Tipo 5⁴⁰.

Tasa inflacionaria: 1.8% anual (estimado en 1997).

Moneda: Dólar canadiense, aunque para operaciones comerciales importantes es muy común el uso del dólar americano.

Gobierno. Tipo: Estado federal. **Legislatura:** Parlamento.

⁴⁰ Según clasificación en Capítulo VI, 6.1.1.1

Situación política actual: estable.

Importaciones: Total: USD\$194.4 mmd. (Dato de 1997).

Entre los productos más demandados por el mercado canadiense destacan: petróleo crudo, químicos, automotores, automóviles, autopartes, bienes de consumo, computadoras, equipos y partes para telecomunicaciones.

Principales socios comerciales por orden de importancia: Estados Unidos, México, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, Taiwan y Corea del Sur.

¿Por qué exportar? Los márgenes de beneficio por exportar a Canadá son 52% más altos que si se comercializara el producto en el mercado nacional u otros países, se podrá desarrollar un mejor producto dado que ya se cuenta con la tecnología adecuada para la producción. Por ser un mercado más exigente, estable y desarrollado, las expectativas de crecimiento son grandes en el corto y en el largo plazo.

Oportunidades del mercado canadiense:

- 1.- Se puede obtener una ventaja competitiva basada en el precio, debido a que los precios de productores de la competencia a importadores canadienses son 33% más altos en promedio.
- 2.- La calidad de nuestros productos está por encima de todos los productores de la competencia.
- 3.- Los productos mexicanos son bien aceptados por los canadienses en general.

Riesgos del mercado canadiense:

- 1.- El mercado canadiense es un mercado muy competido para este tipo de productos, los cambios e innovaciones tecnológicas son muy frecuentes.
- 2.- Los importadores canadienses frecuentemente doblan o triplican el precio del producto, lo que hace que en ocasiones los precios no puedan ser tan atractivos y competitivos cuando los productos llegan al consumidor final.
- 3.- Los importadores canadienses exigen que se les den los mismos precios que se ofrecen a los importadores estadounidenses pero con un menor volumen de compra.

4.- Una de nuestras debilidades es la amplia capacidad de producción de la competencia. Debido a que es un mercado afluente y muy dinámico, los importadores suelen hacer pedidos de emergencia por sobredemanda, situación para la cual no estamos preparados del todo.

5.- Los productos que manufactura y comercializa la empresa no son del todo conocidos por el consumidor canadiense, situación por la cual será difícil la entrada.

Requerimientos de calidad para entrar al mercado canadiense: Cumplir con las normas de la Canadian Standards Association (CSA) para artículos eléctricos de uso doméstico o comercial.

Estrategia de mercadotecnia: Desarrollo de producto.⁴¹

Principales consumidores en el mercado: Hoteles, instituciones públicas y privadas, decoradores, sector construcción y sector doméstico.

Cuotas aduanales especiales por introducir el producto: No hay.

Tipo de industria: Madura/Especializada⁴².

Canal de distribución de los productos: Productor – Mayorista/Importador – Minorista – Consumidor final.

Se sabe que existen más de 1,500 establecimientos detallistas para este tipo de artículos, de los cuales se encuentran en un 78% en las provincias de Ontario y Quebec. La capacidad de pago de los mayoristas es buena.

Necesidades y hábitos de los compradores:

Los compradores de este tipo de artículos eléctricos buscan innovaciones tecnológicas encaminadas a un mejor desempeño del producto (mayor durabilidad, mejor diseño, variedad, calidad, opción de funciones, etc.) y atributos únicos.

Cantidades de producto que aceptará el mercado canadiense: Cuando se estipule un mínimo en las cantidades de producto para una orden, se debe tomar en cuenta que aunque Canadá es un

⁴¹ Según clasificación página 29 Capítulo I.

⁴² Según clasificaciones industriales expuestas en el Capítulo III Págs. 78 y 84 y Capítulo VI, 6.1.1.1

mercado afluente, su población es pequeña, por esta razón, pequeñas ordenes de producto deben ser aceptadas si es que se desea establecer presencia permanente en el mercado canadiense.

Importaciones del sector eléctrico: Las importaciones de Canadá en bienes eléctricos para uso doméstico y comercial, han aumentado más de un 25% en los últimos dos años y se espera que sigan esa tendencia para los próximos cuatro años.

Ventajas por vender hacia Canadá:

- 1.- Los productos por ser producidos enteramente en México, cuentan con los beneficios que les aporta el TLCAN en tarifas arancelarias y un trato preferencial en el mercado canadiense.
- 2.- Al tratarse de un mercado moderadamente pequeño y debido a que nuestra capacidad de producción es limitada, es decir, hasta 2000 piezas mensuales de cada modelo, es relativamente fácil satisfacer la demanda de entrada.

Generalidades referentes a los importadores canadienses: Los importadores canadienses que tratan con proveedores extranjeros desean establecer relaciones de negocios duraderas que permitan el desarrollo de la confianza mutua.

Los importadores canadienses mantienen sus líneas de comunicación siempre abiertas, usan frecuentemente el fax como una poderosa herramienta de comunicación, responden inmediatamente a toda comunicación y fomentan el intercambio constante de información.

Prospectos: Se tienen identificados 40 prospectos mayoristas/importadores con los cuales ya se ha tenido alguna forma de comunicación, a algunos ya se les han mandado muestras de producto e información de los productos, estos están satisfechos con las muestras, otros prospectos desean que se les envíe información completa de los productos y muestras si es que se llegan a interesar. Se estima que por experiencia nos compren 2 o 3 prospectos (pronóstico pesimista). Los prospectos han manifestado su interés en adquirir productos de menor precio con mejor desempeño y sin sacrificar la calidad. Los volúmenes de intención de compra que algunos prospectos han manifestado oscilan entre las 500 y 600 piezas mensuales de cada modelo para empezar.

Estrategia de precio a emplear: Precio flexible. Implica otorgar descuentos por volumen de compra.

El sondeo de precios internacionales de la competencia en el mercado canadiense es como sigue:

	Producto A	Producto B
Productor A.	USD\$3.45	USD\$4.25
Productor B.	USD\$3.32	USD\$4.20
Productor C.	USD\$3.29	USD\$4.19
Nosotros.	USD\$2.51	USD\$3.15

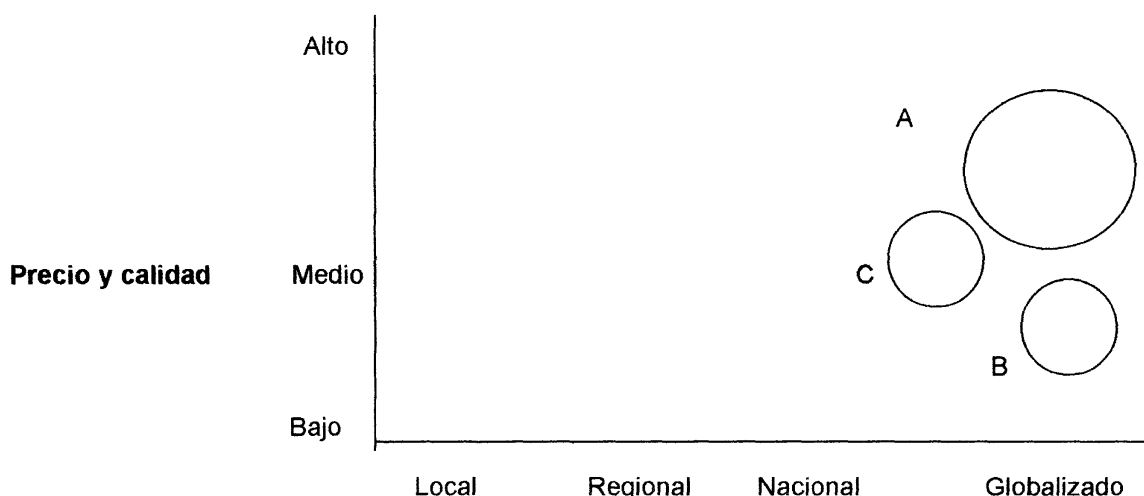
Los precios son unitarios, están cotizados en dólares americanos al día: 01/06/99, son precios al mayoreo pasando de las 500 piezas.

Barreras de entrada:

- Grado de innovación en los productos.
- Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa, preferencias y gustos cambiantes de los consumidores.
- Cambios en el crecimiento industrial, curva de aprendizaje y eficiencia.
- Cambios en las tecnologías empleadas en la producción.

Estudio de la competencia:

Mapa del grupo estratégico de la industria.



Cobertura geográfica.

- Productor A.

- **Posición en el mercado:** Líder.
- **Tiempo incursionando en el mercado:** 10 años.
- **Lugar de origen:** Taiwan.
- **Precios:** 36% más altos en relación con los nuestros.
- **Proporción de participación en el mercado:** 52%.
- **Calidad:** Media.
- **Cobertura geográfica:** Global.
- **Grado de integración en la industria:** Total.
- **Magnitud de línea de productos:** Ofrece dos variedades de producto.
- **Grado de servicio ofrecido:** Limitado.
- **Capacidad de producción:** Alta. Más de 15,000 piezas mensuales.
- **Comentarios:**

Los importadores canadienses prefieren los productos de este fabricante debido a que gozan de buena reputación, la calidad y el respaldo de marca son buenos, más no excelentes a decir de algunos importadores canadienses.

- Productor B.

- **Posición en el mercado:** Seguidor.
- **Tiempo incursionando en el mercado:** 4 años.
- **Lugar de origen:** China.
- **Precios:** 32% más altos en relación con los nuestros.
- **Proporción de participación en el mercado:** 24%.
- **Calidad:** Baja.
- **Cobertura geográfica:** Global.
- **Grado de integración en la industria:** Total.
- **Magnitud de línea de productos:** Ofrece sólo un tipo de producto.
- **Grado de servicio ofrecido:** Total.
- **Capacidad de producción:** Alta. Más de 10,000 piezas mensuales.
- **Comentarios:** Los precios de este fabricante no son tan atractivos debido a los altos impuestos de entrada al mercado canadiense.

- Productor C.

- **Posición en el mercado:** Seguidor.
- **Tiempo incursionando en el mercado:** 2 años.
- **Lugar de origen:** Brasil.
- **Precios:** 28% más altos en relación con los nuestros.
- **Proporción de participación en el mercado:** 24%.
- **Calidad:** Media.
- **Cobertura geográfica:** Global
- **Grado de integración en la industria:** Total.
- **Magnitud de línea de productos:** Ofrece sólo un tipo de producto.
- **Grado de servicio ofrecido:** Limitado.
- **Capacidad de producción:** Mediana. Más de 4,000 piezas mensuales.
- **Comentarios:** Este productor ha tenido muchos problemas últimamente debido al servicio de entregas de producto.

Posición en el mercado canadiense: Se espera tener una posición de ventaja en lo referente a precios, diferenciación de productos y calidad, del mismo modo se espera estar en desventaja en lo referente a capacidad productiva, experiencia en el mercado y atención inmediata a clientes.

Tipo de competencia: Global.⁴³

Análisis del valor del cliente:

Los principales atributos que el consumidor canadiense valora en un producto proveniente del extranjero son por orden de importancia:

- Precio.
- Calidad.
- Desempeño.
- Confiabilidad de suministro y servicio a clientes.
- Atributos únicos.

Los clientes canadienses valoran atributos únicos en el producto y es así como en muchos casos lo diferencian de los de la competencia. Los importadores clasifican a sus proveedores por el grado de seriedad en sus operaciones.

⁴³ Según clasificación en la página 106.

Decisiones de mercadotecnia basadas en la información obtenida.

- 1.- Se convencerá a los clientes ya existentes de que compren nuestros productos tomando como principales argumentos de venta sus nuevas características, calidad y mejor precio.
- 2.- Se deberán hacer constantemente revisiones encaminadas a la mejora del producto y creación de innovaciones, todo esto debido a los avances tecnológicos y exigencias que el mercado impone.
- 3.- Una vez establecidos en el mercado se deberán hacer importantes inversiones para ampliar la capacidad de producción instalada por lo menos en un 100%.
- 4.- Siempre se deberá tender a buscar un posicionamiento permanente y no esporádico.
- 5.- Es importante establecer fuertes lazos comerciales y de cooperación con los clientes, debido a que se desea establecer relaciones comerciales duraderas.

Nombre de la compañía.**Oferta de Negocios. Fecha:_____.****Dirección:_____****Teléfono: _____****Fax 24 horas: _____****e-mail:_____****Persona de contacto: _____****Puesto:_____****Historia de la compañía y concepto de negocio.**

Desde la apertura de nuestra compañía en la Ciudad de Puebla en 1998, hemos sido productores de sensores de movimiento en el mercado nacional, debido a la calidad e inmejorable desempeño de nuestros productos, hemos decidido enfocarnos al mercado extranjero, el cual nos ofrece mayor número de oportunidades y beneficios superiores.

Nuestra misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de la producción de artículos eléctricos para el hogar y el comercio que cumplan con los más altos requerimientos de calidad, funcionalidad y diseño.

Nuestra visión: Ser una compañía líder en la producción de artículos eléctricos para el hogar y el comercio, con participaciones importantes en los principales mercados del mundo.

Referencias: Empresa registrada en: Banco Nacional de Comercio Exterior. Centro Bancomext Sur, Ciudad de Puebla, México.

Dirección: _____**Teléfono: _____ Fax: _____****Persona de contacto:_____****Referencias bancarias:****Frost National Bank cuenta en dólares No. _____****Houston, TX U.S.A.****Citibank, México. Cuenta en moneda nacional Número: _____.****Sucursal No. _____.**

Proveedor 1: _____
Dirección en Estados Unidos _____
Teléfono _____ Fax: _____
Persona de contacto: _____

Proveedor 2: _____
Dirección en Inglaterra _____
Teléfono: _____ Fax: _____
Persona de contacto: _____

Razones para adquirir nuestros productos:

- **Calidad:** Nuestros productos cumplen satisfactoriamente con las normas CSA para el mercado canadiense y NOM para el mercado nacional.

- **Precio:** Nuestros precios y descuentos por volumen son atractivos y altamente competitivos.

- **Variedad y mejor desempeño.** Ofrecemos gran variedad de opciones, las cuales se adaptan a diferentes gustos y necesidades de aplicación. El desempeño de nuestros productos y la calidad de los mismos es superior a los productos de la competencia.

- **Recomendaciones de uso.**

Los productos fueron diseñados para ser usados únicamente en interiores.

- **Capacidad de producción.**

Por ser una empresa en reciente expansión, nuestra capacidad productiva es por el momento limitada, hasta 2000 piezas de cada modelo como máximo.

Nuestros productos.

Sensor de ocupación de techo. Mod. 5004

Características:

- Diseñado para uso en oficinas de áreas cúbicas, cafeterías, espacios de trabajo en general, etc.
- Este sensor debe ser conectado a una unidad de bajo voltaje 12 Volts DC @ 5mA.
- Fácil instalación.
- Tiempo de encendido y apagado ajustable entre 30 minutos y 30 segundos.
- Se ajusta a la luz ambiental o a la luz artificial.
- Protegido por una cubierta de aluminio.
- Disponible en colores: blanco, gris y almendra.
- Peso aproximado 1.2 Kg.

Información de pedido:

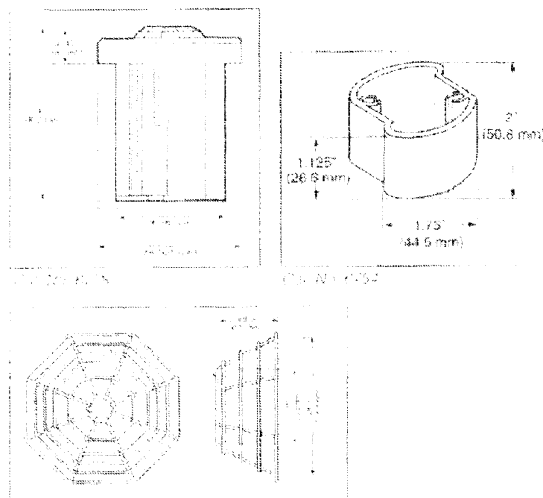
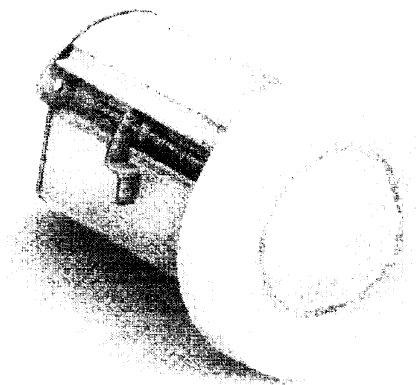
Modelo No. Descripción.

5004-1 Sensor de techo color blanco.

5004-2 Sensor de techo color gris.

5004-3 sensor de techo color almendra.

Instalado a una altura de:	Cubre un área de:
2.4 m.	200 m ² .
2.7 m.	1600 m ² .
3.1 m.	1900 m ² .
3.4 m.	2300 m ² .
3.6 m.	2800 m ² .



Sensor de ocupación de pared. Mod. 6005

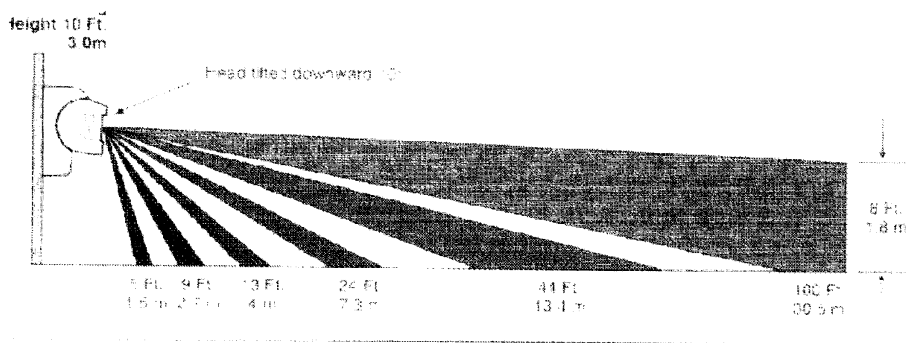
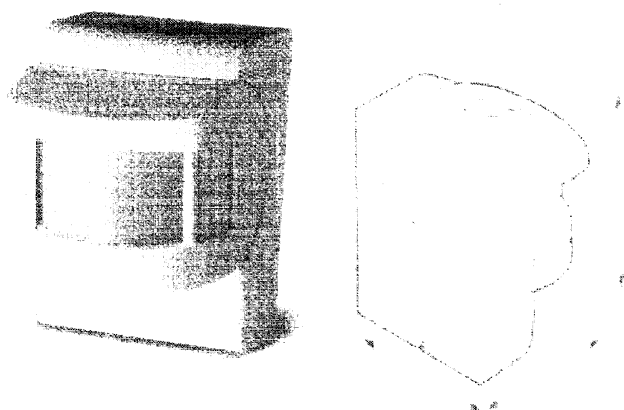
Características:

- Diseñado para uso en pasillos, escaleras y habitaciones estrechas.
- Este sensor debe ser conectado a una unidad de bajo voltaje 12 Volts DC @ 5mA.
- Fácil instalación.
- Destella luz cuando detecta movimiento.
- Disponible en colores: marfil, blanco, gris y almendra.
- Peso aproximado: 1.23 Kg.

Información de pedido:

Modelo No. Descripción.

6005-1	Sensor de pared color marfil.
6005-2	Sensor de pared color blanco.
6005-3	Sensor de pared color gris.
6005-4	Sensor de pared color almendra.



Empaque.

Caja de cartón corrugado reforzado color blanco. Una caja contiene 10 artículos protegidos con material de embalaje en cajas individuales. Dimensiones: 30cm X 23cm X 24cm.



Cajas individuales: cartón corrugado color blanco de: 8cm X 5.5cm X 7cm. con código de barras tipo EAN/UPC para identificación de productos según estándares internacionales.

Precios.

Precios ExWorks cotizados en dólares americanos.

Lista de precios para distribuidor. Precios al mayoreo (de 500 a 1000 piezas).

5004-1	Sensor de techo color blanco.	USD\$2.51
5004-2	Sensor de techo color gris.	USD\$2.51
5004-3	sensor de techo color almendra.	USD\$2.51
6005-1	Sensor de pared color marfil.	USD\$3.15
6005-4	Sensor de pared color blanco.	USD\$3.15
6005-5	Sensor de pared color gris.	USD\$3.15
6005-4	Sensor de pared color almendra.	USD\$3.15

De 1001 piezas en adelante, por favor pregunte por nuestros descuentos especiales.

Términos de pago.

Ordenes de pago: Carta irrevocable de crédito o efectivo por adelantado Frost National Bank cuenta No. _____.
Houston, TX U.S.A.

Cómo ordenar.

La orden de compra del cliente es requerida, los pedidos pueden ser hechos vía telefónica o vía fax.

Garantía.

Los productos están garantizados para ser libres de defectos en material y labor por un período de dos años a partir del día de envío. Después de examinación en nuestra planta, los componentes encontrados defectuosos en materiales o labor, serán reparados o a nuestra opción, reemplazados sin cargo alguno por reparación o reemplazo.

Política de devolución de artículos.

La orden de compra del cliente es requerida para obtener un número de autorización para devoluciones, calibraciones o reparaciones.

¿Dudas o comentarios? Atención a clientes:

Tel:_____.

Fax:_____.

e-mail:_____.

8.1.8 Conclusiones.

Como ya se pudo analizar en páginas posteriores, este estudio culmina englobando todas las herramientas y conceptos previamente presentados en la oferta de negocios y principalmente en el plan de exportación. De este modo se ayuda a la planeación y puesta en marcha de un negocio el cual esté principalmente enfocado al mercado de exportación y se pone en claro que no es necesario contar con una empresa de gran tamaño para aspirar a participar en los mercados mundiales y transformarse hacia la clase mundial. La sencillez y una ejecución impecable respaldada por el conocimiento y la preparación profesional, serán las bases sólidas sobre las cuales se sustente esta difícil empresa.

Es importante concluir que el plan de exportación que en este trabajo se presenta y el marco teórico de apoyo previo al mismo, pueden ser fácilmente adaptados para ser empleados por empresas que manufacturan y comercializan sus productos exclusivamente en el mercado nacional, del mismo modo se concluye que este trabajo puede ser sujeto de adaptaciones y/o modificaciones, dado que se pretende abarcar a la mayoría de los giros comerciales, industriales y necesidades empresariales a una menor escala.

En apariencia la oferta de negocios y el plan de exportación quizás parezcan simples u obvios a los ojos de los expertos conocedores en esta materia y lectores en general, de ser así, se cumplió el objetivo de simplicidad que yo me propuse para poder explicar fácilmente estos conceptos, los cuales están basados en un caso real. Plasmé estos conocimientos dado que difícilmente se encuentran al alcance para ser consultados en bibliografías especializadas en esta materia.

Sé que la mejor evaluación u opinión para este trabajo la tendrán los lectores del mismo, sin embargo será definitivo para la validez y utilidad de este trabajo, el que alguien aparte de mí, aplique lo que en esta tesis se expone para planear y conformar su propio negocio de clase mundial.

Bibliografía.

Arthur A. Thompson, Jr. "Management & Strategy" Estados Unidos. Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.

Michael Porter, "How competitive forces shape strategy". Estados Unidos. <http://mitpress.mit.edu>.

Michael Porter, "Competitive Strategy". Estados Unidos. <http://mitpress.mit.edu>.

Michael E. Porter, "Competitive advantage". Estados Unidos. <http://mitpress.mit.edu>.

Phillip Kotler, "Marketing management". Estados Unidos. Prentice Hall. 1993.

Flax Steven "How to snoop on your competitors" Estados Unidos. Fortune Magazine. Dec. 1997

Porter Michael E., "Harvard Business Review". Estados Unidos. <http://mitpress.mit.edu>.

D.Chandler Alfred Jr., "Strategy and Structure". Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge MA, U.S.A. <http://mitpress.mit.edu>

Koontz/Weihrich, "Administración una perspectiva global". Estados Unidos, McGraw Hill. 1994.

BANCOMEXT, "Revista mensual del comercio exterior". Marzo 98, Abril 98, Junio 98, Septiembre 98, Enero, Marzo 99. Publicación mensual del Banco de Comercio Exterior. México.

SECOFI, "Forward with Mexico: Economic and Political Outlook". Publicación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México 1997.

BANCOMEXT, "Memorias del encuentro de diseño México-UE".
Publicación del Banco de Comercio Exterior. México.

BANCOMEXT, "Competitividad Internacional de la Empresa".
Publicación del Banco de Comercio Exterior. México.

SECOFI, "Publicación del TLCAN", Secretaría de Comercio y
Fomento Industrial. 1992.

Leland T. Blank/Anthony J. Tarquin. "Ingeniería económica".
Estados Unidos. McGraw Hill. 1989.

Chapman Corp. "World operations". Portland, Maine USA. 1998.

Páginas en Internet consultadas:

<http://www.bancomext.com.mx>

<http://mitpress.mit.edu>

<http://www.secofi.gob>

<http://www.nafta.com>

<http://www.amece.com.mx>

<http://www.jetro.gob>

Münich Galindo y García Martínez. Fundamentos de la
Administración. México. 1997.

Handscope Richard S. / Philip A. Norman. Liderazgo estratégico.
E.U.A. 1997.

Pigueron Heck George. "La Empresa de clase mundial". Estados
Unidos. Prentice Hall. 1994.

Sánchez/ Cantú. "El plan de negocios del emprendedor". México.
1992.

Asociación Mexicana del Comercio Electrónico. "Estándares para el
comercio electrónico". México. 1998.

Paul/Resnik. "Como dirigir una pequeña empresa, decálogo de la
supervivencia y el éxito". México. 1995.

A.L. Jagoe. "Empresas Triunfadoras, Prácticas gerenciales efectivas". Estados Unidos. 1998.

Niebel Benjamin W. "Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos". Estados Unidos. Tercera edición. Alfaomega. 1990.

Palom Izquierdo Francisco J., "Management la tecnología de punta". México. 1997.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "La mentalidad emprendedora". México. 1995.

"Economic and Political Outlook: Mexico your partner of growth", from Exporter's encyclopedia. 1997.

De Yraeta, Francisco Ignacio. "La Compañía de Comercio". Publicación del Instituto Mexicano de Comercio Exterior. México. 1997.

American Chamber of Commerce. "The American Market strategies". American Chamber of Commerce. México. 1998.

Trade Facilitation Office Canada. "Suggestions for the new exporter to Canada". Ottawa, Ontario Canadá. 1999.

Danish Chamber of Commerce. "International Business". Copenhagen Denmark. 1999.

The Central Chamber of Finland. "Doing Business in Finland". Finlandia. 1999.

Schoenemann, Stoffels, Rouschen & Partners. International Businessadvisors ". Weekly news from the Netherlands". Luxemburg, The Netherlands. 1999.

Japan External Trade Organization. "Advice on Entering the Japanese Market". Tokyo, Japan. 1998.

Japan External Trade Organization. "Market Review". Tokyo, Japan. 1998.