

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 1

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**LA EXPORTACION COMO ESTRATEGIA
ANTE LA DEVALUACION PARA LAS
EMPRESAS IMPORTADORAS**

TRABAJO

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION

PRESENTA COMO TESIS

ARTURO / DIAZ GONZALEZ

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DESCONTINUA

La idea inicial de hacer este trabajo, surgió a raíz de la crisis financiera que sufrió México a finales de 1994. Puesto que no la viví como un mero espectador, sino como actor al estar involucrado en dicho acontecimiento, recibí innumerables estímulos de mis profesores para sortear dicha problemática y salir adelante.

La amplitud del tema me obligó delimitar el campo de estudio; por ello, me aboqué a profundizar en el elemento estratégico de las empresas. Aprovecho la oportunidad para agradecer la orientación y ayuda del Lic. Gustavo Palafox, especialista en la materia y cuya ayuda fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

También agradezco en este espacio a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron con mi formación profesional. Este trabajo está dedicado:

A mi Abue Chata, a mi Padrino Fermín, a mi Tía Elsa, a mi papá José Luis.

A mis hermanos: Cecilia, Georgina y Eduardo por ser incondicionales y solidarios.

A mis amigas Rocío y Maricruz por todo su apoyo.

A San Josemaría Escrivá, cuyas enseñanzas me formaron en el terreno espiritual. Él me enseñó que cuando se emprende algo, siempre ha de ponerse la piedra final.

A todo el resto de mis familiares y amigos.

Por último, quiero sobre todo dedicar esta tesis a quien me enseñó que la vida se vive luchando y amando. Hablo de quien sacrificó parte de su vida para que yo lograra destacar como estudiante, como profesional y como hombre de bien. Ella ha sido para mí un testimonio perfecto de vida y de entrega total, por su amable presión puede terminar.

GRACIAS MAMÁ

ÍNDICE

Introducción	I
Planteamiento del problema	III
Metodología	IV
Objetivos	IV
Hipótesis	VI
Justificación	VI

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA

1.1 Definición de empresa	2
1.2 La empresa como unidad económico - social	21
1.3 La responsabilidad social de la empresa	28
1.4 La empresa del mañana	32

CAPÍTULO II

2. LAS ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA

2.1 Definición de estrategia	37
2.2 Principales clases de estrategias	50
2.3 Elaboración de las principales estrategias	54
2.4 La estrategia competitiva	61

CAPÍTULO III

3. EL FENÓMENO EXPORTADOR

3.1 Introducción a la exportación	71
3.2 Situación en México	73

3.3	El mercado de la exportación	76
3.4	Proceso general de exportación	82
3.5	Precios, costos y cotizaciones	84
3.6	Estructura para exportar	88
3.7	Comercialización, negociación y venta	97
3.8	Formas de pago internacional	102

CAPÍTULO IV

4. DEVALUACIÓN

4.1	Definición de devaluación	107
4.2	Entorno económico: amenazas y oportunidades	108
4.3	El déficit comercial	112
4.4	Devaluación e Inflación	114
4.5	Los Tesobonos	115
4.6	Devaluación y finanzas públicas	117
4.7	La devaluación: ¿incentiva a las exportaciones?	117

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO

5.1	Antecedentes Grupo Ciao Italia, S.A de C.V.	120
5.2	Crisis - problemática	124
5.3	Solución práctica	125
	Conclusiones	135
	Bibliografía	139

Introducción

Al haber preparado el presente trabajo, pude constatar y puedo afirmar que una de las características principales de nuestra moderna sociedad, es que todo está en constante movimiento y transición, y la administración de las organizaciones no es ajena a este fenómeno. Por lo tanto, el mundo de los negocios requiere de una administración diferente que destaque la búsqueda de la calidad en el desempeño y la productividad, que fomente el progreso y el desarrollo, cuidando el fomentar la calidad de vida de la comunidad y un adecuado desarrollo de la tecnología, todo esto acompañado de la expresión de valores organizacionales que identifiquen la convicción de cualquier empresa, esto es su razón de ser, servir a los demás.

Así, inevitablemente, la transición conlleva muchos y variados riesgos, y uno de estos puede ser el peligro de "quiebra" o "cierre" de algunas empresas, presentando un riesgo mayor las que no tengan la capacidad de adaptación necesaria o en las cuales el producto o el servicio no pueda competir con sus similares, estando también en peligro aquellas organizaciones en las que solamente se susciten cambios superficiales. Hoy en día el mercado "protegido" ha llegado a su fin y las empresas ya no pueden depender de aranceles y restricciones proteccionistas como lo fue en las décadas de bonanza que antecedieron la apertura comercial, cuando los empresarios tenían la certeza de que sus productos y/o servicios se venderían invariablemente y sin importar la calidad o precio al que se ofertaran, debido a que no existía en el mercado otra posibilidad para el consumidor.

Actualmente, y debido a la apertura comercial, el competidor extranjero frecuentemente, y mas bien en la mayoría de las veces puede mejorar los precios nacionales, a la vez que ofrece productos de calidad consistente, lo que propicia que la empresa mexicana (de cualquier giro) tiene que darle importancia, por citar

algunos rubros, a la calidad del producto, a precios competitivos, al servicio a los clientes y a una entrega expedita, tratando de borrar la imagen que durante muchos años se formó de los productos y servicios mexicanos.

Es interesante señalar que desde que nuestro país decidió sumarse a la Globalización, incorporándose a bloques económicos de comercio o a mercados internacionales de comercio, es de todos conocido que la pequeña y mediana industria ha venido sufriendo grandes embates, que han ido desde la disminución de su margen de utilidad, la pérdida de mercados, hasta la desaparición de miles de empresas. Se calcula que en México, el 90% de la planta productiva la constituyen la micro, pequeña y mediana industria. Sin embargo, es necesario comprender que la responsabilidad última y única de la marcha de los mismos corresponde a las condiciones internas de nuestro mercado y a los titulares e integrantes de las empresas.

Es relevante citar que el presente trabajo fue concebido pocos meses después de la devaluación que sufrió el peso mexicano frente al dólar norteamericano en el mes de diciembre de 1994 (el conocido "error de diciembre"). Este acontecimiento económico - financiero difícilmente lo olvidaremos los mexicanos ya que fue lo que provocó que el país empezara a sufrir el colapso financiero más fuerte de los últimos 50 o 60 años, y que miles de empresas quebraran y tuvieran que cerrar trayendo por consiguiente una fuerte y considerable disminución de fuentes de trabajo.

Así, pocas empresas son las que actualmente se han mantenido en operación y es que, o son verdaderamente grandes y tuvieron el capital suficiente para soportar la caída del sistema financiero mexicano, o previeron que la situación de que estuviera sobrevaluado el peso mexicano no duraría mucho y optaron por atacar el mercado internacional anticipándose a dicha devaluación. No cabe duda que las empresas que más resintieron el terrible golpe de la

devaluación, fueron las que se dedicaban a la importación de bienes y/o servicios y su comercialización en territorio nacional.

Dichas empresas se vieron de un día para otro en la difícil situación de enfrentarse a una deuda que se les había duplicado (si es que tenían préstamos en dólares) o de intentar vender un producto que ahora valía lo doble de lo que ya costaba, situación que se tornaba doblemente difícil pues México ya venía sufriendo una fuerte crisis económica que hacía que la gente no tuviera liquidez y por lo tanto solo compraba lo muy necesario (esta recesión económica ya se venía presentando desde 1993). Precisamente esto provocó que tarde o temprano tuvieran que dejar el negocio y giro y por consiguiente cerrar, o intentar cambiar el giro del mismo para poder subsistir y seguir en el mercado ya que era impensable seguir dedicándose a un negocio que cada vez se volvía menos redituable e imposible de mantener.

Es por eso que por medio de este trabajo se propone una alternativa que podrían poner en práctica las empresas que importaban productos y/o servicios y así poder seguir usando esa experiencia que adquirieron al estar inmersos en el comercio internacional. Y es que una empresa, a pesar de los problemas debe seguir interesada en continuar operando como tal, sirviendo al bien común, generar y mantener empleos ayudando al país con el pago de sus impuestos. Expuesto lo anterior, pasemos a conocer el planteamiento del problema del presente trabajo de tesis.

Planteamiento del problema

Estando de acuerdo en que el planteamiento de todo trabajo de tesis se debe diseñar a través de uno o más cuestionamientos que formen el hilo conductor de la investigación, en el presente trabajo se tiene la siguiente pregunta:

¿Cuál fue la importancia de las estrategias para las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la importación y/o exportación de bienes y servicios, ante el fenómeno devaluatorio de la moneda mexicana de finales de 1994?

Metodología

La puesta en marcha de la investigación me llevará a utilizar los siguientes métodos. En primer término, se dispondrá del método deductivo, pues se partirá de un marco general de referencia a uno particular. Este método consiste en descubrir si un elemento pertenece o no al conjunto que ha sido previamente definido y la deducción se realiza mediante un diagnóstico que sirve para tomar decisiones. También, se hará uso del método analítico. Dicho método se refiere a separar las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas, siendo en este caso el análisis de la exportación como estrategia para las empresas tradicionalmente dedicadas a importar, ante la devaluación de la moneda mexicana.

El tercer método que toma parte en la presente investigación, es el de la síntesis, el cual consiste en la reunión racional de diversos elementos dispersos, en una nueva totalidad. En este caso, al momento de plasmar la hipótesis ya se está haciendo uso de éste método. Respecto a la hipótesis planteada, esta es de tipo descriptiva ya que involucra dos variables en términos de dependencia. La forma de corroborarla será a través de un sistema de conocimientos teóricos debidamente organizados y sistemáticos.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la importancia de la exportación como estrategia para empresas tradicionalmente importadoras, ante la crisis financiera de 1994.

Objetivos específicos

- Estudiar el significado de empresa, sus intereses particulares y sociales, y su conformación como una unidad económico - social, resaltando su responsabilidad social, además de conocer las características que deben poseer las empresas del mañana.
- Definir el concepto de estrategia, identificando sus principales clases y la forma en como se elaboran, dando a conocer su importancia dentro del ámbito de la planeación.
- Analizar la actividad exportadora, haciendo referencia al mercado, proceso, estructura y medios de comercialización, así como las formas de pago internacional, promoción, leyes, aranceles y restricciones del mercado nacional.
- Conocer los elementos más importantes del fenómeno de la devaluación, como son el comportamiento del entorno económico, el proceso de inflación de la economía y las finanzas públicas, determinando si dicho fenómeno incentivó las exportaciones de nuestro país.

Objetivo práctico

- Demostrar mediante la exposición de un caso real, las estrategias utilizadas por la empresa Ciao Italia, S.A. de C.V. al enfrentarse a la crisis financiera de diciembre de 1994.

Hipótesis

Reconociendo que una hipótesis es la suposición de algo, para obtener de ello una consecuencia, el supuesto que da lugar a la investigación del presente trabajo queda encerrado en el siguiente enunciado que dice:

La crisis financiera mexicana de finales de 1994 provocó un radical cambio de estrategias de muchas empresas dedicadas a la importación.

Variable dependiente: El radical cambio de estrategias empresariales.

Variable independiente. La crisis financiera de diciembre de 1994.

Justificación

Considerando que en la consolidación de toda organización, es relevante el papel de la ideología de su dirigente y el cúmulo de acontecimientos experimentados, para así mantener sólida a la empresa a través del tiempo, pienso que el hecho de proceder al desarrollo del presente trabajo mediante la investigación teórica y demostración práctica, es una atractiva oportunidad para poner en práctica conocimientos y habilidades adquiridos tanto en la Universidad como en el campo laboral.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Definición de empresa

De acuerdo con el maestro Salvador Mercado, la palabra "empresa" proviene del vocablo "emprende", es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Sin embargo, para Agustín Reyes Ponce, el concepto de "empresa" es uno de los más usados en la actualidad, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Reyes Ponce explica que siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc., no existe en el mundo, que se sepa, disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto. Pero, como la intención es definir este término, tomemos la opinión de Juan Gerardo Garza Treviño, el cual expresa que una "empresa", "institución", "negocio", "asociación", "agrupación" son términos que expresan el mismo sentido al que se puede entender como:

"El conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico".¹

Por su parte, Isaac Guzmán Valdivia, cita:

"La empresa es una unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".²

¹ Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, México, Ed. Alhambra, 1996, p.198

² Barriguette, Gilberto, Hombre, trabajo y relaciones industriales, Ed. Alhambra, 1994, p.84

Para el sustentante del presente trabajo, una empresa es:

“La organización de los medios de producción con el fin de crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y las necesidades empresariales de su creador”.

Por lo tanto, mediante el análisis de las definiciones anteriores, se puede afirmar que en toda empresa, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El titular, puede ser un individuo (persona física) o una sociedad (persona moral)
- Los colaboradores, es decir, el conjunto de quienes prestan sus servicios como funcionarios o trabajadores (empleados y obreros), para la realización de la actividad que constituye su objeto.
- Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento. Al conjunto de tales bienes se les da el nombre de negociación aunque en otras se emplea la palabra empresa con referencia exclusiva a este elemento objetivo.

Es interesante señalar que el origen de la palabra empresa fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno al final de la república romana. La propiedad del municipio o comunidad ciudadana fue considerada bajo las leyes del derecho privado, y en consecuencia, el municipio reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados. La persona jurídica, en la ley romana, representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente capaz de poseer diversas propiedades totalmente distinto de toda otra persona previamente existente incluyendo a los propios miembros individuales que la componen. El investigador Joaquín Rodríguez Valencia explica:

“En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica, creada por medió de adecuadas organizaciones regida por las leyes mercantiles y por las practicas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios”.³

Cabe citar que la primera sociedad que tuvo una facultad del gobierno para constituirse como empresa en América fue el “National Bank”, propuesto por Morris R., para ayudar al crédito de los Estados Unidos en 1795 no obstante, la constitución de esas empresas fue hasta 1871 en que el Estado de Carolina del Norte pudo embanecerse de ser el primero desde la caída del imperio romano en decretar una ley permitiendo las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla.

Por tanto, queda entendido que la palabra “empresa” no siempre se emplea con la misma significación ya que no es un término unívoco. Así, aunque en la acción de emprender o lo que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico-social, es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere.

Otras concepciones sobre lo que es una empresa, son las siguientes:

1. La empresa como REALIDAD MATERIAL con valor económico que esta compuesta por los edificios, las instalaciones, las maquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados y tantas otras cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se encuentra dedicada.

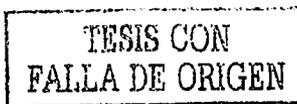
³ Rodríguez Valencia, Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, México, Ed. ECASA 1996,

2. La empresa como ESTRUCTURA JURÍDICA NORMATIVA, la empresa es la sociedad creada con las formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad que es propia de las personas normales como sujetos de derecho.
3. La empresa como término para identificar a una ORGANIZACIÓN, ya que es un conjunto de puestos o unidades de trabajo, en grupos coordinados de trabajo, en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones, en niveles jerárquicos, en líneas de mando y de subordinación, en canales por los que fluyen las comunicaciones, etc.
4. La empresa como término para identificar lo que constituye EL CAPITAL Ó EL GRUPO CAPITALISTA Ó LA ORGANIZACIÓN. Lo que no se entiende por empresa es el grupo humano que representa el trabajo, pero si ocurre que por empresa se comprenda a la COMUNIDAD HUMANA TOTAL: inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha, uniéndose consciente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, pero que los afectaran, humanamente hablando, en múltiples aspectos de su vida.

Así mismo, la empresa persigue ciertos **finés** los cuales se pueden dividir en:

Intereses particulares y sociales en la actuación de la empresa

La cuestión radica en la confusión que frecuentemente se comete entre los fines de la empresa como un todo, es decir, de la empresa en cuanto tal, y los que quieren obtener las partes que la integran.



Para los inversionistas y los que de cualquier manera se colocan desde su punto de vista, la empresa tiene como finalidad esencial obtener utilidades, satisfacer la ambición de lucro. Y a través de este objetivo, se dice, todo lo demás se conseguirá por añadidura. Ahora bien, las ganancias son el interés del inversionista y éste las busca como un objetivo primordial, sin discusión; pero considerar que dichas utilidades son la finalidad esencial de la empresa equivale a confundir al todo con una de sus partes. Es aplicar el criterio unilateral que obliga a decir que la empresa es el capital.

Los trabajadores, en el otro extremo, pretenden muy lógica, natural y humanamente obtener los más altos salarios y las mejores condiciones de trabajo; pero esto es el objetivo de otra parte o sector de la empresa y no la finalidad de esta como un todo.

Los funcionarios que ejercen las labores de la dirección ejecutiva y los técnicos y especialistas que tienen a su cargo una función de asesoramiento o de servicio, también procuraran las remuneraciones más atractivas y la satisfacción de ciertas necesidades y ambiciones personales relacionadas con el prestigio, la fama, el renombre profesional, la posición en la sociedad y otras aspiraciones análogas.

Sin embargo, es muy importante destacar a propósito de las funciones de dirección ejecutiva que desempeñan los integrantes de este último grupo, que, dichas funciones son las que constituyen la administración de la empresa, y que tal administración tiene por objeto coordinar los intereses de sus propios representantes con los de los inversionistas y los trabajadores o personal operativo, para que la empresa, ya en su totalidad, realice las finalidades estrictamente sociales que le corresponden.

Por su parte, los objetivos de la empresa como tal, son finalidades que tienen que ser determinadas con un criterio sociológico, porque son propias de una entidad social como es la empresa misma y en relación con otra sociedad mas amplia como es la comunidad dentro de la cual aquella actúa. En estas condiciones, esas finalidades consisten en la satisfacción de condiciones relativas al volumen de la producción, a la calidad de los productos, al precio de los mismos y a las características de servicio, según lo exija el mayor bienestar posible de la población.

Dicho de otra manera: la administración es responsable de realizar el bien común de la empresa - logrando así satisfacer las justas aspiraciones de los individuos y grupos que la componen, los inversionistas, los obreros y empleados, los funcionarios y especialistas-, para que la propia empresa coopere a la realización del bien común de la sociedad en general y realice así la misión que en estricto rigor le corresponde.

Por todo lo anteriormente expuesto, es posible reafirmar que la empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Cabe hacer notar que en las formas liberales del capitalismo la empresa se entiende como una organización preponderantemente económica cuya finalidad esencial es obtener utilidades. La empresa se confunde con el capital. Y no es sino cuando el régimen capitalista logra una mayor madurez, es decir, cuando poco a poco se abren paso las ideas de carácter social, los intereses de la comunidad, el servicio a la sociedad, la participación de los obreros, y sobre todo la integración de una administración profesional cuando se acepta que la empresa debe definirse en el sentido antes indicado.

También, cabe agregar que el verdadero desarrollo económico-social se advierte cuando el concepto de la empresa se modifica rompiendo las limitaciones y estrecheces de una institución puramente lucrativa para aceptar con amplitud sus responsabilidades sociales como un órgano económico, ciertamente, pero con una función de servicio a la comunidad.

Pero si se reconoce que la empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad, esta es una definición útil para analizar muchos problemas característicos de la mentalidad liberal que prevalece en grandes sectores de la iniciativa privada; para precisar las desviaciones del capitalismo avanzado, progenitor de la economía de consumo y para afianzar mucho conceptos fundamentales de la doctrina de desarrollo integral. A continuación se presenta un análisis de la definición:

Unidad

Si se dice que la empresa es una unidad, tácitamente se indica que estamos frente a una institución compleja, integrada por varias partes que al relacionarse convenientemente forman un todo. La empresa es el todo. No es ninguna de sus partes aisladamente, sino el conjunto de todas ellas.

Los componentes de la empresa son: el capital, el trabajo y la dirección. Los tres forman la empresa al coordinarse para realizar una finalidad común, la producción. Se insiste en que la empresa no es el capital, no es el trabajo, no la dirección. La empresa es el todo que estos factores integran.

La razón de esta insistencia estriba en que en nuestro medio es costumbre generalizada identificar a la empresa con el capital y con los dueños de éste. Los

dueños del negocio son la empresa. Y la legislación, lo mismo la mercantil que la laboral, tienen el mismo criterio. Es algo lógico si se toma en cuenta que nuestro régimen económico corresponde al capitalismo propio de un país que esta apenas en vías de desarrollo. La mentalidad predomina entre los capitalistas es de corte individualista - liberal. Por consiguiente, una concepción de la empresa que se apoya en la doctrina de la asociación comunitaria de trabajo no coincide con la hegemonía de los inversionistas que, al mismo tiempo son los gerentes o directores.

Por otra parte, en la empresa característica de la economía de consumo, la propiedad del capital y la actividad administrativa de la dirección se han separado radicalmente. El poder del inversionista fue substituido por la fuerza del grupo gerencial o "tecnoestructura", como lo llama Galbraith, es decir, por los administradores profesionales. Pero estos, convirtiendo a la empresa en un mero sistema, la han deshumanizado privándola de su carácter comunitario. De esta manera, la empresa - sistema se identifica con el poder técnico - económico de la dirección.

En ambos casos, esto es en la economía del subdesarrollo y en la de los países mas desarrollados, la empresa carece de unidad orgánica, de sentido social. No es una comunidad.

Capital, trabajo y dirección

La palabra capital indica el conjunto de bienes destinados a la producción: dinero, crédito, materias primas, maquinas, equipos, instalaciones, etc. Igualmente incluye a los dueños de tales bienes, esto es, a los inversionistas.

Por trabajo se entenderá al esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también la producción. Pero como el trabajo no puede

desligarse del hombre que lo realiza toda vez que se trata, por ejemplo, de una empresa industrial manufacturera, quedan incluidas igualmente, las actividades de orden técnico, de asesoramiento y de servicio que apoyan y fortalecen y auxilian a la estructura de la organización lineal.

Atendiendo a la dirección, dicha palabra viene del verbo "dirige"; y este se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia". Es posible entender a la dirección como elemento de la administración mediante el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones.

El maestro Agustín Reyes Ponce explica que la dirección es el punto central y más importante de la administración, y que por lo mismo es en el que existe mayor número de discrepancias. Por ejemplo, George Terry llama a esta etapa "actuación" y otros autores la conocen como "ejecución". Lo que es importante, es entender que la esencia de la administración es coordinar: es lo que busca todo administrador. Entonces, la dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante. Las palabras de Reyes Ponce son importantes cuando cita:

"No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar: solo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, sería un magnífico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando".⁴

Por lo tanto, es posible definir a la dirección como:

⁴ Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, México, Ed. Limusa, 1997, p.307

"La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión".⁵

Es interesante reiterar que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, pues si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar las funciones de una empresa. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. En tanto, serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto permitan dirigir y realizar mejor las funciones.

Es posible agregar que la dirección tiene que ver con el papel de cada una de las partes de la organización para lograr y promover el mejoramiento. De esta manera todos los miembros de una organización deben tener bien definido el papel que juegan dentro de la transformación de sus empresas. Ante esto, los investigadores Héctor Domínguez y Jorge Loyola expresan:

"La principal tarea de la alta dirección es nunca perder de vista la situación futura deseada, agregando que sus miembros deben tener la visión guiadora para que el resto no se pierda en su trabajo".⁶

De acuerdo con los citados investigadores se debe a los conocimientos y habilidades para que se pueda ejercer un liderazgo adecuado.

⁵ Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 1993, p. 148

⁶ Domínguez/Loyola, Fundamentos del proceso de mejoramiento continuo, México, Ed. Quality, 1991, p. 262

Así, debe de entenderse que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan para preparar las de la dinámica, y de estas, la central, es la dirección, por eso no esta fuera de lugar expresar que es la esencia y el corazón de la administración. Tratando de esbozar una definición personal, para el sustentante del presente trabajo, la dirección es:

“La coordinación de los fines de la empresa, para lograr los objetivos y las metas señaladas en la planeación”.

Haciendo referencia a la importancia de la dirección, se puede decir que esta función es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce suficientemente, y sobre muchas de las cuales no se tiene control. Así, cuando un administrador se interesa por si mismo en la función directiva, comienza a percatarse de su complejidad.

Primeramente, está tratando con gente, pero no en una base totalmente objetiva, ya que también el mismo es una persona y, por tanto, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, pero pronto descubre que, como factor productivo, la gente no esta solamente interesada en los objetivos de la empresa, sino también es sus propios objetivos. Por lo tanto, para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección, siendo entonces la dirección importante por las siguientes razones:

- **Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.**

- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y por ende en la productividad.
- Su calidad se refiere en el logro de los objetivos la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Otro factor más de la importancia de la dirección radica en que este elemento de la administración es el más real y humano, pues aquí se tiene que ver en todos los casos con "hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en la que se trata más bien con relaciones, con el "cómo debían ser las cosas". Por lo tanto, en la dirección se lucha con las cosas y los problemas como son realmente, y por esta razón, la dirección es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad, donde un pequeño error (facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas), puede ser a veces difícilmente reparable.

Pero ¿cuál es la naturaleza y los caracteres fundamentales de la empresa? Enseguida se revisará tal situación.

1. La empresa como institución económica

Casi desde su origen, la empresa ha sido descrita substancialmente por su finalidad económica, entendiendo este vocablo en el sentido esencial de creación y distribución de recursos intrínsecamente escasos, o en el significado más restringido de actividad estrictamente monetaria. Y así, la empresa ha podido ser definida en función de la producción de bienes y servicios o, de forma más estrecha, atendiendo a la generación de beneficios.

El investigador Ph. de Woot propuso la creatividad económica como elemento distintivo de la función empresarial", entendiéndolo bajo esos términos la función que garantiza la producción y distribución de los bienes y servicios de manera productiva y progresiva. De esta suerte, el acto empresarial consistiría en poner en funcionamiento determinados recursos con el fin de crear y distribuir bienes y servicios de un modo provechoso y acumulativo, en un medio ambiente que evoluciona constantemente. Las empresas - afirmaba De Woot - crean recursos, los combinan de modo productivo y los orientan en la forma adecuada. De esta manera crean riqueza; producen más de lo que consumen; su output es superior a su input, por lo que puede concluir que además de su función productora de bienes o de servicios, las empresas ejercen una auténtica función creadora mediante los esfuerzos que realizan, crean un superávit, un excedente de riqueza.

De esta manera, se piensa el haber individualizado el elemento discriminador de las empresas, lo que las diferencia de otras asociaciones intermedias o de la misma sociedad civil en su conjunto. Y, efectivamente, lo consigue. Pero poner de relieve los aspectos diferenciales de una realidad no equivale a definirla en su conjunto, como un todo íntegro y pleno. Desde este punto de vista, al subrayar la racionalidad o la libertad humanas, no se determina certeramente todo lo que el hombre es; habría que añadir, para obtener una visión completa, que esa razón y esa libertad son las propias de una criatura provista de un cuerpo material, que las "encarna", limitándolas y confiéndoles los peculiares caracteres propios de la razón y la libertad humanas. Si no se afirman los rasgos procedentes de sus dimensiones corpóreas, nos encontraremos ante esos "hombres monstruosos", todo intelecto, creados por racionalismo.

Algo similar sucede con la empresa. Prescindamos ahora de los desarrollos realizados por De Woot en torno a ella, para atender tan solo a las consecuencias

que se derivan de definirla exclusivamente por su dimensión económica, aun entendiendo esta en su sentido mas amplio. Lo que ello acarrea, en último término, es un empobrecimiento falsificador. Porque, ciertamente, los objetivos económicos son definitorios de la empresa pero no en exclusividad. En cuanto agrupación de personas humanas en contacto y al servicio de otras personas, las corporaciones empresariales gozan de otros fines más radicales que han de alcanzar precisamente a través de la gestión y en el modo propio que determinan sus objetivos naturales económicos.

En líneas generales, la cuestión no es muy distinta a la que refleja lo que se reproduce a continuación: la producción, si se concibe como el fin de la actividad económica (el productivismo), en una deformación, una "deshumanización". No obstante, sería simplista acusar a los economistas por poner en el centro de sus análisis el producto nacional: la producción no es un mal, sino todo lo contrario, y ocuparse extensamente de ella y de su mejora no puede ser un error. Pero cabe incurrir en ese error si no se reconoce que hay algo mas por encima de la producción.

No se trata, sin embargo de una adición de fines u objetivos, de modo que la empresa hubiera de conseguir, además de sus metas económicas, otros logros mas fundamentales, que le concernirían por su condición de sociedad humana. La situación, es mas bien, la siguiente: en cuanto tipo peculiar de asociación de personas, la empresa ha de alcanzar los objetivos radicales comunes a toda corporación humana a través de la gestión de los fines económicos que le son propios. Y esos propósitos básicos, los únicos que en rigor pueden hacer las veces de fin último o supremo, se resumen en pocas palabras: contribuir al perfeccionamiento personal de cuantos con la empresa se relacionan.

Ni los profesionales del pensamiento ni los dirigentes de las empresas deberían echar en saco roto la afirmación aristotélica que viene a recordar que la

producción de beneficios no acaba de justificarse por si misma. No se trata tan solo de un prejuicio cultural que deba achacarse a la situación social en que Aristóteles se desenvolvía. Según recuerda Höffner, diecisiete siglos después Tomas de Aquino recogería la misma idea, suavizándola y añadiendo que ese esfuerzo por conseguir ganancias no en el fondo algo malo si no se convierte en finalidad principal de la vida, pero que, sin embargo, posee una cierta fealdad, ya que no conoce limite y se extiende hasta el infinito, convirtiéndose en una expansión permanente, como se diría en la actualidad.

Que no estamos únicamente ante una deformación de la época resultará claro si atendemos a que, bien entrado nuestro siglo, García Morente sostenía que la conversión injustificada de un valor - útil en un valor - fin es un error, una aberración estimativa. Y eso es, justamente, lo que ocurre al transformar la generación de beneficios en objetivo único e incontrastable de la vida de la empresa. Cualquier empresario sabe por experiencia hasta que punto la obtención de dividendos puede llegar a ser una autentica obsesión autoalimentada, que incapacita, si faltan el cuidado y la atención suficientes, para reconocer y conceder la importancia que merecen a otras metas mas nobles que la profesión de empresario lleva aparejadas.

Lo que quizás no sepan es que esa dinámica había sido prevenida, muchas centurias antes, por Tomas de Aquino. Distingue éste entre unos bienes naturales, como el alimento y el vestido, y otros artificiales, entre los que habría que incluir, paradigmáticamente, al dinero. Y sostiene que mientras el afán de los primeros tiene siempre un límite, fijado por la propia naturaleza, el anhelo de los segundos puede proseguirse hasta el infinito por lo que quien anda tras las riquezas puede desearlas no según una cierta medida y proporción, sino proponiéndose simplemente ser rico en toda la amplitud posible. Y la razón que aduce, en absoluto anticuada, concuerda perfectamente con las palabras de García Morente: "el deseo de lo que se establece como fin es infinito - dice Tomas

de Aquino -, pues el fin se desea por sí mismo como puede observarse en el caso de la salud, el que mas tiene, mas quiere, sin limite alguno. Por el contrario, el afán de poseer los medios no es infinito, sino que estos se persiguen en la exacta proporción que conviene para alcanzar la meta. Por lo que quienes hacen de las riquezas - y aquí podríamos decir - de la consecución de beneficios su fin, ambicionan esos bienes sin término alguno. Por el contrario, quienes van en pos de ellas movidos por las necesidades de la vida - y, en este caso, podríamos ampliar como medio para lograr otro objetivo, las desean con una medida, a saber, la que es suficiente para subvenir a tales necesidades. Y lo mismo podría decirse del deseo de cualquier otra cosa.

La consecuencia es obvia: transformar la cuenta de resultados en término exclusivo de la gestión empresarial equivale a introducirse en una espiral creciente que, aduciendo o sin aducir razones convincentes, encamina a los directivos por una senda en la que desaparece cualquier otro norte u objetivo.

Ahora bien, es evidente que la sola acumulación de beneficios, sin un fin ulterior que de razón de ella, no constituye, no desde el punto de vista ético no desde el psicológico, justificación suficiente para una vida humana. De ahí que la empresa haya de definirse atendiendo también a miras más altas.

2. La empresa, factor de perfeccionamiento humano

A esta ampliación de la finalidad de las actividades empresariales apunta certeramente C. Llano cuando, corrigiendo las afirmaciones de De Woot, acentúa la dimensión de servicio contenida en la misma delimitación de los objetivos económicos. La empresa -escribe- agrega a la naturaleza un mayor-valor-de-utilidad-para-el-hombre: este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado. La empresa, pues, no engendra

riqueza en primer término: lo que engendra es un mayor servicio, que tiene su lógica aunque aproximada traducción económica en un mayor valor económico.

En la misma línea se sitúa P. Huvelin cuando pregunta: "mas allá de la función empresarial consistente en satisfacer las necesidades económicas, ¿no sería preciso colocar su finalidad a un nivel mas elevado? Sin lugar a dudas - responde-, la empresa se propone ser un centro de producción de bienes útiles adquiridos por un gran público, lo cual le confiere una finalidad de "servicio". Pero, además, la empresa parece ser el factor mas poderoso de transformación de las civilizaciones. Por fin, aunque la enumeración podría alargarse casi indefinidamente, algo semejante parece indicar el siguiente texto: la empresa sólo cumple su finalidad mediante el servicio prestado a los hombres y a la comunidad, logrando la realización total de la personal humana (Congreso Nacional de la F.E.P.A.C., Federación Panamericana de Consultores, Namur, Bélgica).

Parece claro, por tanto, que es necesario dilatar los objetivos básicos de la empresa, hasta incluir expresamente en ellos factores de tipo personal, que trascienden en mucho las dimensiones estrictamente financieras. Opino que hoy serían pocos los empresarios serios que, al menos en teoría, rechazarán esta ampliación de las funciones que les son propias. El problema - teórico, pero con enormes repercusiones prácticas - comienza a plantearse a la hora de coordinar esas distintas finalidades. Lo más fácil, en esta tesitura, es simplemente enumerar unos objetivos junto a los otros.

Es lo que hacen, por ejemplo Roig y Ocariz. El primero escribe que la empresa trabaja para conseguir tres fines: valor económico añadido, prestar un servicio a la sociedad en la que radica, y sobrevivir dentro del sistema ateniéndose a las reglas que tal sistema tiene para la supervivencia. Ocariz afirma que la empresa es todo conjunto organizado de hombres que, en cuanto tal, pretende un objetivo genérico bien definido por las tres siguientes notas:

- a) Entrega de bienes (productos o servicios a la comunidad social).
- b) Obtención de una compensación adecuada para los componentes de la Empresa.
- c) Consecución de la autocontinuidad de la empresa por un periodo indefinido de tiempo.

Se debe señalar la inclusión de la supervivencia como uno de los propósitos básicos, cuando no el fundamental, que la empresa ha de perseguir. Esta meta se encuentra estrechamente vinculada a una suficiente consecución de beneficios, por lo que se debe considerar a la empresa como institución formalmente económica. Carlos Llano alude a un único objetivo empresarial, múltiplemente diferenciado: afirmar simplemente que la empresa tiene como objetivo único el generar utilidades constituye un error de minimización, afirmar que el generar utilidades no es un objetivo de la empresa constituye un error de esencia. El objetivo genérico es complejo, presenta diversos aspectos que deben darse todos ellos simultáneamente sin considerar a uno medio para el otro, sino como aspectos del objetivo único. Y detalla, a continuación, esas facetas:

- a) Proporcionar un servicio a la comunidad social
- b) Generar un valor económico añadido
- c) Generar una compensación "humana" suficiente
- d) Lograr una capacidad de autocontinuidad

Estas cuatro perspectivas del único fin de la empresa se pueden agrupar en dos:

1. La que apela al objetivo económico, que engloba la autosubsistencia de la empresa y la producción de un valor económico añadido.
2. La que se ha denominado factor de perfeccionamiento humano, ya que el servicio que se presta a la sociedad ha de redundar en una mejora personal

de los miembros que la componen y sin los que el todo social es un mero ente de razón.

De Woot dice que se ha reducido la función de la empresa al enriquecimiento de sus promotores o del empresario. Algunos definen su rol en términos de autorrealización de su personal o incluso en términos de servicio a la sociedad y de sumisión al bien común. Estas posturas dejan de lado lo esencial. Para enriquecer a sus promotores, autorrealizarse sus miembros o prestar un servicio a la sociedad, la empresa debe cumplir su función específica con éxito. Se puede decir que la empresa tiene una finalidad propia, distinta de la de sus miembros y de la sociedad en general.

3. Los beneficios

Los beneficios tienen un carácter de consecuencia, de algo que sobreviene sin ser lo directamente buscado. Peters y Austin, aseguran que una sola regla de oro rige los destinos de las empresas sobresalientes: *cuida a los clientes y a los miembros de la empresa y el mercado te cuidará a ti.* Se debe cuidar a los miembros del personal y no buscar a toda costa los beneficios.

Las empresas cuyos únicos objetivos son los financieros, económicamente no marchan tan bien como aquellas que tienen un conjunto mas amplio de valores. Muchos empresarios actuales siguen empeñados en incluir la búsqueda de beneficios entre las acciones del primer tipo, los dividendos son el fin del acto empresarial. Sin embargo, Peters y Waterman dicen que las ganancias son el resultado de la gestión de los empresarios, pero no constituyen lo directamente perseguido por ellos, ya que los logran sin pretenderlo, sino de resultados que solo se conquistan con la condición de no elevarlos a la categoría de término u objetivo prioritario y exclusivo de nuestra conducta.

La atención prioritaria a las personas no tiene porque dañar a la rentabilidad, más bien al contrario, la responsabilidad social y una sólida cuenta de resultados no son propuestas incompatibles, hay una gran evidencia de que quienes se comportan éticamente con sus diversos grupos de presión son también quienes ganan mas dinero, p-ara lo cual el investigador Tomás Melendo expresa:

“Servir al público es bueno no solo porque es lo correcto, si no también porque reporta beneficios”.⁷

Pasemos ahora a revisar a la empresa como unidad económico social.

1.2 La empresa como unidad económico social

La empresa es una unidad de carácter económico porque el capital, el trabajo y la dirección se coordinan como factores de la producción. No intervienen, por lo tanto, como elementos aislados, sin articulación. Se unen mediante una organización específica y para un fin que les es común.

Esta finalidad, la producción, tiene un sentido económico. En ella radica la razón de ser de la empresa. La producción es el objetivo genérico del todo empresarial. El término producción significa la creación de utilidad, y comprende a la industria, la agricultura, el comercio, la banca y todos los servicios en general.

Por otra parte, la empresa es una unidad de carácter social. Es una agrupación humana. Inversionistas, obreros, empleados, supervisores, técnicos, especialistas, gerentes, directores, etc.; no obstante la diversidad de sus actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse mediante la

⁷ Melendo, Tomás, Las claves de la eficacia empresarial, España, Ed. Rialp, 1990, p.17

organización interna. Su unidad es unidad de orden, como corresponde a toda entidad social.

Esta unidad al ser de todo humano, es una unidad imperfecta, aunque perfectible. Es una unidad dinámica, existencial y en cierto grado inestable. Constantemente se ve amenazada y atacada por todos los actos contrarios al bien común de la empresa. Pero se fortalece y progresa con todos aquellos actos que responden coordinadamente, al propio bien común. Mantener su unidad social es exigencia vital para la empresa. Más peligrosos que los problemas económicos son los antagonismos sociales. Y, por supuesto, mucho más difíciles que los problemas técnicos o materiales relativos a la economía, son los problemas derivados de las relaciones humanas.

La producción socialmente útil

Esta es la finalidad genérica de la empresa. Ya que existen otros fines que son específicos. La empresa tiene una función de servicio social. La empresa existe en cuanto a que su producción contribuye a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La empresa, depende de los consumidores. Trabaja para ellos, en cuanto su producción es comprada dentro de los márgenes vitales para la subsistencia económica de la organización. La empresa no ha de producir sino aquello que va a ser consumido. La producción será útil si llena este requisito, es decir, si ha de responder a lo que los consumidores están dispuestos a adquirir. Esta finalidad de la producción útil tiene un valor puramente económico. No tiene una justificación ética y por lo tanto es incompleta.

El bien común de la empresa

El bien común es el conjunto de características que permiten al hombre su completo perfeccionamiento, en este conjunto, para que pueda darse

verdaderamente el desarrollo del hombre, tiene que haber características de tipos muy variados y entre ellas están indudablemente los productos que la empresa entrega a la sociedad, la riqueza que crea, los salarios y rentas de capital que paga, etc.; es decir: **"aquellas que se alcanzan gracias a que las empresas cumplen la razón de su existencia"**.⁸

La clásica definición del bien común es: un conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y espiritual. Esta definición implica: que el bien común es un fin para la sociedad; el bien común es, al mismo tiempo, un medio para el desarrollo y el perfeccionamiento del hombre en su calidad de persona; el bien común se ha de realizar según los recursos de cada sociedad; que el bien común ha de proporcionar a todos los hombres las posibilidades reales para la satisfacción de sus necesidades; que el bien común es siempre perfectible, es decir, susceptible de progreso; que compete a la autoridad el deber de gestionar el bien común; que el bien común exige la colaboración de los miembros de la sociedad en cumplimiento de la justicia social.

Como la empresa es una auténtica sociedad, en ella han de tener aplicación estas ideas, evidentemente dentro de las características y conforme a la naturaleza de tal institución.

Para este objeto, conviene separar los grupos humanos que integran la empresa y señalar al mismo tiempo los intereses más importantes de cada grupo según sus exigencias, sus necesidades o sus legítimas y humanas aspiraciones. Los grupos son tres:

⁸ Ibídem, p. 78

1. Los inversionistas

El inversionista es movido por un afán de grupo. Para él la empresa es un negocio. Lo que quiere y busca es la ganancia, la utilidad, y ciertamente quiere que sus utilidades sean cuantiosas las más altas posibles, y pretende que sigan, prácticamente sin limitación. Este interés de los inversionistas en sí mismo no es criticable, sin embargo, este grupo comete a menudo dos errores: por su incomprensión del sentido comunitario de la empresa se identifica con ella y considera que ésta tiene como principal actividad la obtención de utilidades además, por su falta de incomprensión del bien común está dispuesta a sacrificar los intereses de los demás con tal de lograr la satisfacción de los suyos. El inversionista imprime a la dirección su propia filosofía: la empresa es el capital, la empresa existe para obtener utilidades. Todo lo demás está supeditado a este objetivo.

2. Los trabajadores

A este respecto deben distinguirse dos campos distintos: el material y el espiritual. Los requerimientos de la persona humana hacen acto de presencia. En lo material: el salario, desde luego. Los trabajadores quieren que el salario aumente hasta el máximo posible. Es humano. Va en ello un deseo natural de bienestar creciente. Por la misma razón buscan ingresos adicionales a través de las prestaciones económicas que demandan en la negociación de los contratos de trabajo. Igualmente pueden mencionarse, unas mejores condiciones de higiene y seguridad, buenos equipos de trabajo, protección de la vida e integridad personal durante las labores, instalaciones adecuadas para evitar enfermedades y accidentes, etc. En lo espiritual: sistemas que favorezcan la capacitación, justicia en las relaciones con sus compañeros y superiores, trato humano.

Lo que se exige es el debido respeto a la dignidad humana ya que el trabajador no quiere ser Tratado como cosa, como máquina, ni como esclavo. Lo que equivale a reiterar su exigencia a ser considerado como ser consciente, con voluntad propia, libre y responsable. El trabajador quiere tener posibilidades de progreso personal, de autorrealización y reclama el respeto a los derechos fundamentales que son inherentes a su calidad de persona.

3. Los jefes o ejecutivos

Esta denominación genérica es para englobar a los que pertenecen al factor dirección. Ellos tienen interés en su remuneración. Les importa el éxito de su gestión técnica o administrativa, buscan prestigio y también el reconocimiento de un nivel adecuado a su posición jerárquica. Cuando llegan a tener conciencia de su posición dentro de la empresa, deben realizar el bien común de la misma. Tienen la autoridad formal en la organización y disponen también de la autoridad técnico - administrativa. En este sentido, el maestro Guzmán Valdivia expresa:

"Si disponen de una filosofía social bien orientada, pueden lograr que la empresa coopere con eficacia en la realización del bien común de la sociedad en general".⁹

Dentro de las manifestaciones concretas del bien común, se tiene:

- a) La estabilidad económica de la empresa. A todos conviene, que la empresa sea estable. La firmeza institucional es una garantía de la obtención de utilidades, del pago de salarios y prestaciones y de las remuneraciones del grupo gerencial. La estabilidad es garantía de la permanencia en el logro de tales beneficios.

⁹ Guzmán Valdivia, Humanismo Trascendental y Desarrollo, p. 99

b) El progreso económico de la empresa. La prosperidad de la empresa siempre se busca, pero no con un criterio de bien común. Y esto es lo importante. Para que así sea, es preciso que todos los componentes de la empresa tengan interés en dicha prosperidad, lo cual depende de que todos estén convencidos de que redundará en su beneficio. La prosperidad debe ser para todos. Es así, un auténtico bien común. Esta finalidad se alcanza mediante la eficiencia administrativa y el progreso tecnológico, orientado hacia los índices de productividad

c) La integración humanista de la empresa. Cada hombre debe encontrar en la empresa un conjunto de medios que le permitan su desarrollo y perfeccionamiento en los órdenes intelectual, moral y social. Para eso deberán ponerse en práctica las políticas, procedimientos y programas que abarquen al menos las áreas siguientes:

1. Respecto a los derechos del personal consignados en las leyes, contratos y reglamentos.
2. Sistemas de quejas para corregir las irregularidades en el trabajo o la violación de los derechos.
3. Adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.
4. Sistemas técnicos de ascensos y promociones.
5. Calificación de méritos del personal.
6. Orientación de las relaciones humanas para crear y mantener un ambiente de compañerismo y participación en la vida de la empresa.
7. Encauzamiento del ejercicio de la autoridad hacia las finalidades que le corresponden: el orden, la justicia y el bien común.
8. Hacer de la subordinación una cooperación consciente, libre y responsable de acuerdo con las exigencias del bien común de la empresa.

Respecto de la cooperación de la empresa en el bien común de la sociedad, la empresa tiene un conjunto de obligaciones impuestas por la justicia social ya que si la consideramos como parte del sistema general de la economía, también la hemos de ver como un elemento activo del bienestar social.

1. La empresa es un centro de trabajo, a través de su empleo los individuos obtienen un beneficio económico que les permite satisfacer sus necesidades. La apertura de fuentes de trabajo y el pago de remuneraciones justas, son aportaciones al bien común.
2. El volumen de bienes y servicios favorecen el desarrollo de la vida económica de la sociedad y significa una aportación valiosa al bienestar colectivo.
3. La calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece al público.

Ante esto, el maestro Guzmán Valdivia cita:

"La empresa coopera al bien común cumpliendo con las obligaciones concretas de la justicia social consistentes en mejorar la calidad de productos y servicios y haciendo posible que lleguen al mayor número de consumidores".¹⁰

Pasemos ahora a conocer la responsabilidad social de toda empresa.

¹⁰ Ibidem., p. 102

1.3 La responsabilidad social de la empresa

La empresa tiene una sola responsabilidad social: utilizar sus recursos y participar en actividades pensadas para incrementar sus beneficios, participar en competencia abierta y libre sin engaño o fraude. Hay ciertas reglas del juego a las que hay que sujetarse, que son en cierta medida, las que han de regir las operaciones económicas, las leyes del mercado líder honradamente aceptadas, por las que la competencia leal crea, las condiciones de optimización económica del producto. Pero la empresa es algo más que un simple mecanismo generador de beneficios. Los bienes y servicios a los que la empresa da vida, poseen además de un armazón económico un profundo significado humano y una honda repercusión social. En consecuencia, la optimización que la empresa ha de conseguir no es solo monetaria, sino, en función y a través de ella, rigurosamente personal, de perfeccionamiento.

La empresa está inserta en una sociedad que a su vez incide sobre ella. De la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad, dependerán también las posibilidades de ésta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. Pero esta incidencia de la empresa sobre la sociedad no se limita solamente a las prestaciones que la empresa hace o que puede hacer a la misma, sino que la propia estructura empresarial su estructura de poder y su evolución, implicarán una fuerte incidencia en la propia estructura de la sociedad. No puede nadie negar a la empresa, además de la dimensión social, técnica y económica, una seria influencia en el modelo de sociedad en la que se quiere vivir y desarrollar.

Todo el que vive en una sociedad es de alguna parte y miembro de toda la sociedad. Cualquiera pues, que hace el bien o el mal a alguien que está en la sociedad, lo hace también a la sociedad entera, esto, de acuerdo con Santo Tomás de Aquino. La empresa no puede sustraerse a su efectivo influjo en el bien

de la sociedad, y que ello, o constituye por sí mismo una manifestación de su responsabilidad social (cuando los objetos que derivan de su comportamiento incrementen el bien común), o a de dar origen a acciones complementarias socialmente responsables (cuando su modo de obrar haya dañado la utilidad pública). Por tanto, Guzmán Valdivia considera que:

"La responsabilidad social no solo es condición de supervivencia de la empresa que la ejerce, sino de todo el sistema económico en que ésta se halla encuadrada".¹¹

En los últimos años, ningún asunto ha recibido mayor atención por parte de las empresas, gobiernos, políticos y personas en general, que la cuestión de qué es la responsabilidad social de las empresas. También va dirigida aunque originalmente a las empresas, cada vez con mayor frecuencia a las agencias gubernamentales y a sus funcionarios, a universidades, a organizaciones no lucrativas, organizaciones de beneficencia y aún iglesias. La sociedad hace oír su voz con respecto a la urgencia de los problemas sociales; por lo tanto, pregunta a los administradores de toda clase de organizaciones, en particular a los de alto nivel qué están haciendo para cumplir con su responsabilidad social y porqué no están haciendo un mayor esfuerzo.

Importante es citar que diversas clases de empresas organizadas tienen diferentes misiones que la sociedad les ha confiado. La misión de los negocios es la producción y la distribución de bienes y servicios. La misión de un departamento de policía es proteger la seguridad y el bienestar de las personas. La misión de un departamento estatal de carreteras es el diseño y construcción de las vías necesarias. La misión de una Universidad es enseñar e investigar. Y así sucesivamente. Pero qué es la misión. Los investigadores Collette y Deslile al referirse a la misión explican:

¹¹ Ibidem., p. 63

“La misión de un sistema equivale a su razón de ser en su entorno”.¹²

Así, no se debe responsabilizar a los administradores de empresas de la solución de todos los problemas sociales, de la misma manera que no se debe esperar que quienes son responsables de una iglesia produzcan y distribuyan bienes económicos. El hecho de que los administradores logren sus objetivos, y la forma en la que lo hacen, son asuntos de suma importancia social. Una sociedad merece el logro de los objetivos básicos de las empresas socialmente aceptadas.

Al luchar para satisfacer estas expectativas, los administradores saben que deben interactuar y vivir dentro de un medio ambiente dado. Deben tomar en cuenta los elementos circunstantes que sean importantes para su éxito, así como para otras personas o entidades que puedan verse afectadas por las acciones que emprendan. Los administradores responden a su medio ambiente. Esto es lo que deben hacer, puesto que la supervivencia de sus empresas depende de una interacción exitosa con todos los elementos del medio ambiente.

Vivir en un medio ambiente y responder a él no significa que los administradores deben reaccionar simplemente ante las presiones, ya que puede surgir la cuestión de reaccionar o emprender acciones positivas para modificar algunos elementos del medio ambiente. Responder requiere, conocer que elementos del medio ambiente total tienen o tendrán alguna influencia vital sobre las operaciones. No puede esperarse que ninguna empresa reaccione con mucha rapidez ante ciertos imprevistos, deben anticiparse a éstos a través de pronósticos. Ninguna empresa debe esperar a que se produzcan problemas para prepararse a enfrentarlos ya que esto es una parte esencial del proceso de planeación.

¹² Collorette, Pierre, La planificación del cambio, México, Ed. Trillas, 1988, p. 23

Es de vital importancia predecir las fuerzas del medio ambiente y la importancia de estar listos para responder a ellas. Aún cuando los administradores individuales tienen libertad absoluta para actuar de acuerdo con las responsabilidades sociales, pueden no hacerlo debido a los estándares que utilizan para evaluar su desempeño. Por lo tanto, si su éxito se mide en términos de utilidades, de mantenimiento de un presupuesto, de cobro de ingresos como porcentaje de los ingresos, los administradores lucharán por lograr calidad en estos términos. Si el éxito se mide en los términos que conduzcan a la satisfacción del bien común, los administradores lucharán para lograrlos. En otras palabras, como expresan Koontz y Weihrich:

"Los administradores responderán a los valores socialmente aprobados y darán prioridad a los que se tenga en mayor estima. Si se desea estar seguro de que las organizaciones responderán a las fuerzas sociales, se deben clarificar los valores y las fuerzas sociales y después, dentro de un sistema de distintas organizaciones con misiones diversas, se debe recompensar a los administradores por su éxito en términos de esas fuerzas y valores".¹³

La empresa, por tanto, actúa irresponsablemente no sólo cuando no se preocupa de las necesidades de tipo social que aparecen en el entorno que la rodea, sino, y es más importante, cuando deja de estar al servicio del hombre, cuando no cumple sus fines, cuando abandona su aportación al bien de todos.

Para concluir el desarrollo del presente capítulo revisemos las tendencias organizacionales de las empresas.

¹³ Koontz, Harold & Weihrich, Heinz, Administración. Una Perspectiva Global, México, Ed. McGraw Hill, 1994, p.67

1.4 La empresa del mañana

Para comenzar este apartado, es importante entender que la necesidad de afrontar los retos de los últimos meses de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI, ha llevado a "*replantearse la empresa*" en diferentes aspectos. Así, uno de los más importantes se refiere a los cambios fundamentales que se tienen que llevar a cabo en el "*nuevo mundo del trabajo*" y a su vez, los cambios en el factor humano.

Por lo tanto, para enfrentar con éxito los cambios y superar los retos del entorno actual, las empresas deben transformarse, deben cambiar de lo que se puede llamar la *empresa tradicional* a una nueva organización la *empresa del mañana*. Para esto, es importante pensar en dos enfoques opuestos para comprender las organizaciones (de cualquier tamaño y giro), uno es el modelo tradicional de empresa y el otro el enfoque de la empresa como un sistema abierto.

A continuación se plasma un cuadro en que se señalan las características de la empresa tradicional y la nueva empresa, esto en opinión del investigador Arturo Morales Castro:¹⁴

EMPRESA TRADICIONAL	NUEVA EMPRESA
1. Es un sistema cerrado	1. Es un sistema abierto.
2. Mecánica, organizada por funciones.	2. Dinámica, organizada por procesos.
3. Acabada, los cambios son un problema.	3. En transformación permanente.
4. Poca interacción con el ambiente.	4. En interacción constante.
5. Estructura administrativa piramidal, niveles jerárquicos, roles y funciones rígidas.	5. Estructura administrativa horizontal, equipos de trabajo flexibles y multidisciplinarios. Enfoque matricial.
6. Orientada a la eficiencia funcional y al control interno.	6. Orientada a la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas.
7. Tiende a repetir lo aprendido.	7. Busca la competitividad por medio de procesos internos de formación, es capaz de aprender. Es decir, está en aprendizaje continuo, tiende a innovar.

¹⁴ Revista Administrate Hoy, No. 60/Abril, 1999 México, p. 31

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De lo anterior, se puede reflexionar acerca de las siguientes preguntas: ¿hacia dónde se están transformando las organizaciones? ¿Cuáles son las principales tendencias en juego hoy en día? ¿En qué dirección se están moviendo las empresas más exitosas?.

Se considera que existe un sinnúmero de respuestas a las preguntas anteriores; sin embargo, se observa una constante en todas las respuestas que se pudieran dar ante la modificación de las circunstancias externas, está cambiando la manera de organizar el trabajo, no sólo la estructura organizacional, sino que la cadena creada por el cambio se prolonga hasta llegar a los modelos, creencias y valores que han funcionado hasta hoy en día, donde también se hace necesaria una total reestructuración

No han bastado por ejemplo, ahorros y reducciones drásticas en el número de trabajadores, una medida que siempre se intenta cuando se trata de aumentar la productividad. No basta porque aún reducida la empresa conserva el mismo modelo de organización piramidal, jerárquica y funcional que corresponde a un modelo en vías de superación. En realidad, se trata de transformar este modelo de organización del trabajo. En el siguiente cuadro se presentan los principales cambios que, ante la necesidad de reestructuración radical de las empresas, representan el futuro, el nuevo modelo de trabajo organizacional.

Cambios fundamentales en el nuevo mundo del trabajo

Modelo de trabajo actual	Modelo deseable en el futuro
Organización dividida en departamentos funcionales.	<u>Organización por procesos y equipos.</u> Desaparición del trabajo en serie y por departamentos separados, y formación de grupos multidisciplinares, compuestos por personas con diversas funciones, encargadas de realizar un proceso total.
Personal encargado de la ejecución de las tareas simples.	<u>Personal multifuncional (multihabilidades).</u> Ante la desaparición del trabajo en serie, los equipos requieren conocimientos básicos de todo el proceso, los miembros participan y están capacitados para realizar tareas diversas, aun cuando no corresponda a su propia tarea.
Personal controlado.	<u>Personal fortalecido.</u> Como parte de un equipo donde todos son responsables del resultado de un proceso total, el empleado requiere cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas y resolver los problemas del cliente, por lo que al momento de la contratación, además de evaluar los conocimientos y habilidades, una empresa reestructurada debe tomar en cuenta el carácter, la iniciativa y la autodisciplina del aspirante.
Personal entrenado.	<u>Personal preparado.</u> Si para sacar adelante un proceso total, el empleado requiere de autoridad, también es importante que cuente con una buena educación que le permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y lo que no debe hacer. El entrenamiento aumenta la destreza y enseña al empleado el cómo de un oficio; la educación incrementa la comprensión y enseña el porqué de las cosas.
Actividades pasivas en tiempos determinados.	<u>Actividades productivas orientadas a resultados a corto plazo.</u> Aun cuando el trabajo realizado por ciertos empleados carezca de valor cuantificable, al formar parte de un equipo de procesos, la empresa no olvida que esta parte del trabajo contribuye al aumento de la productividad y ganancia, por tanto, no se descuida ningún proceso, así parezca tan sencillo.
Trabajo para la satisfacción del gerente o jefe.	<u>Trabajo para la satisfacción del cliente.</u> Se trata de cambiar lo que hoy ocurre, que se trabaja más para el jefe que para el cliente. Orientar los esfuerzos realizados a la plena satisfacción del cliente ya no es suficiente, ahora hay que satisfacer y superar sus expectativas, es la meta, aunque el proceso seguido no esté bajo control completo del gerente.
Gerentes supervisores	<u>Gerentes desarrolladores.</u> En una empresa reestructurada el jefe debe dejar atrás la función de revisión del trabajo, para convertirse en un capacitador, cuyo deber es el desarrollo del personal y sus habilidades, para que los empleados sean capaces, por sí mismos, de crear procesos valiosos para la institución.
Niveles jerárquicos, estructura piramidal.	<u>Estructuras planas y flexibles.</u> Cuando la responsabilidad de un proceso recae en todos los miembros de un equipo, muchos niveles de la organización pierden su razón de ser. De ahí que con la integración de equipos de procesos sea posible eliminar las jerarquías que tienden a retrasar los procesos. Aplanar la organización.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Ahora, es muy importante reconocer que cambiar el modelo de organización del trabajo de funciones a procesos, de estructuras organizacionales piramidales a planas orientadas al cliente, implica no sólo una modificación de los sistemas, sino esencialmente una modificación de las actitudes y capacidades, es decir, del factor humano. El investigador Arturo Morales Castro explica que cuatro son los cambios que sintetizan la variación del factor humano:

1. De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores de alto rendimiento y con multihabilidades.
2. De jefes y/o gerentes a líderes desarrolladores.
3. De trabajo individual, en serie, a trabajo en equipo y por procesos.
4. Multidisciplinarios, dispuestos y creativos.

Por lo tanto, todos los puntos que constituyen el nuevo mundo del trabajo nos muestran la enorme importancia que tiene estar preparado para formar parte de un equipo, donde a pesar de las diversas habilidades y especializaciones de sus integrantes, todos tienen como común denominador cierto grado de autoridad y la responsabilidad de lograr el éxito de un proceso completo, del cual conocen cada uno de los pasos que lo componen. Así, hoy en día, la época del trabajo individualizado ha quedado atrás, pues se necesita personal creativo, abierto al cambio, dispuesto al conocimiento, con capacidad, disciplina multifuncional, personal con expectativas sin límites, es más, podría decirse que se necesita gente en constante desarrollo y sin fronteras.

Una vez que se ha revisado el concepto de empresa y su conformación como unidad económico - social, aunado a su responsabilidad social y las tendencias que algunos especialistas señalan para toda organización, en el siguiente capítulo se estarán abordando conceptos relacionados con las estrategias.

CAPÍTULO II

LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

2.1 Definición de estrategia

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala.

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Por ejemplo Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. En esta definición esta implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifica en los cursos de acción o estrategias que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar James Quinn del Dartmouth College, ha definido la estrategia como el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente. De igual manera, William Glueck definió estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de Mc. Gill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no

previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es mas de lo que una compañía intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Mintzberg ha definido estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada) (ver fig. 1.1). Su argumento, consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas.¹⁵

Dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas sin una planeación previa como frecuente respuesta a circunstancias no previstas. Como anota Mintzberg, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. La administración necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando las potencialmente buenas. Para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

MODELOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes como se ilustra en la figura 1.1.

Los cinco componentes son:

¹⁵ Charles W.L. Hill et al. Administración estratégica. Un enfoque integrado. México. Editorial McGraw Hill, 1996, p. 5

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas.
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar como cada componente ilustrado en la figura 1.1 constituye un paso secuencial en la administración estratégica.

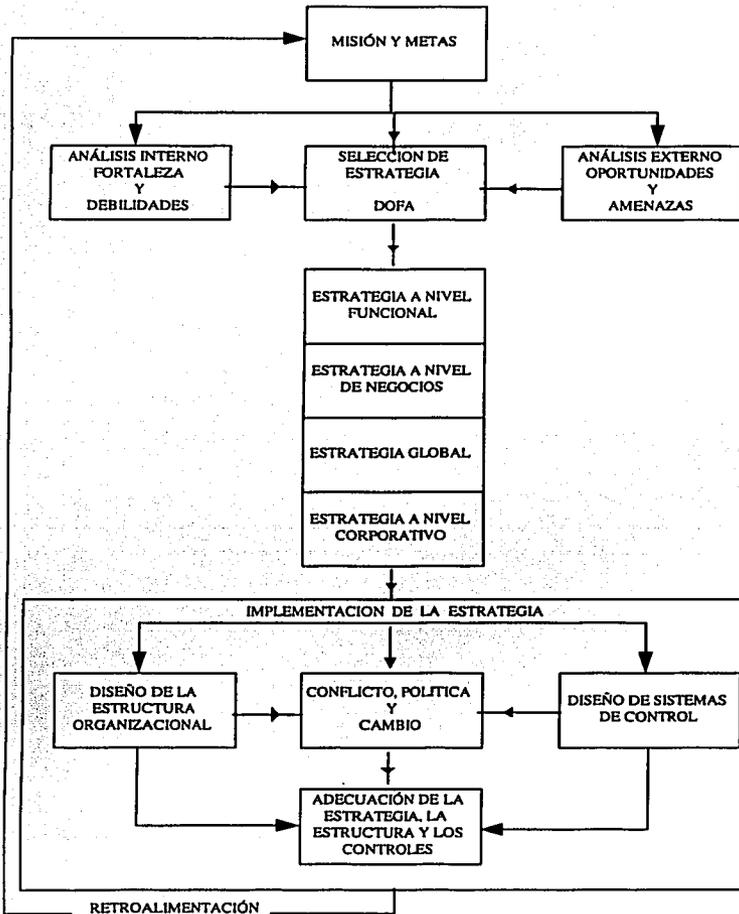
Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le sigue el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

Las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa, sin seguir en forma secuencial los pasos ilustrados en la figura 1.1 Sin embargo, la alta gerencia todavía debe evaluar las estrategias emergentes. Tal evaluación involucra la comparación de cada estrategia emergente con las metas, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. La capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son importantes tanto desde la perspectiva de las estrategias emergentes como desde el punto de vista de las estrategias intentadas. En la figura 1.2 se ilustran las diferencias esenciales entre el proceso de administración estratégica para las estrategias intentadas y para las emergentes.

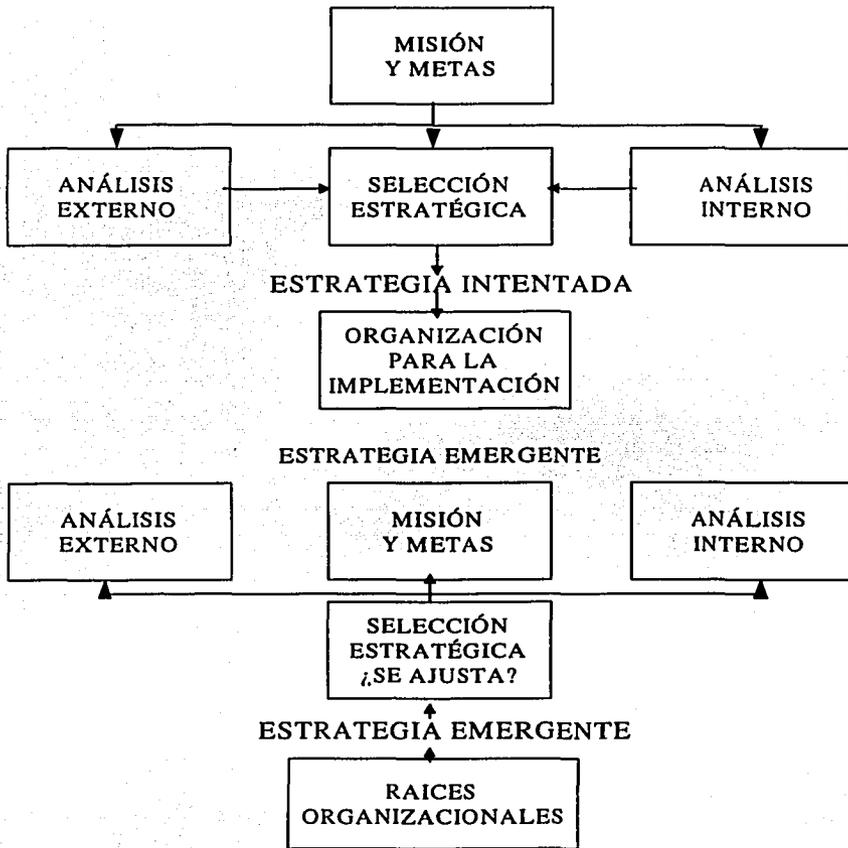
Nótese que la formulación de estrategias intentadas básicamente es un proceso hacia abajo, mientras que la formulación de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

FIGURA 1.1



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1.2
ESTRATEGIA INTENTADA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MISIÓN Y METAS PRINCIPALES.

La misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

Las metas principales publican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzgue necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

ANÁLISIS EXTERNO

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- El inmediato, o de la industria, (donde opera la organización).
- El ambiente nacional.
- El macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este

ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

ANÁLISIS INTERNO.

Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras las debilidades se traducen en desempeño inferior.

SELECCIÓN ESTRATÉGICA

Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA (SWOT). El propósito de

las alternativas estratégicas generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La implementación estratégica se divide en cuatro componentes:

1. Diseño de una estructura organizacional. Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Incluye como dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos y cómo lograr la integración entre subunidades. Cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos). y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.
2. Diseño de sistemas de control. Se debe decidir como evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. También se necesita decidir que tipo de sistemas de remuneración e incentivos se debe establecer para sus empleados.
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

Para tener éxito se debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio. El cambio estratégico tiende a destacar las luchas de conflictos y sus políticas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

CICLO DE LA RETROALIMENTACIÓN

El ciclo de retroalimentación de la figura 1.1 indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos, esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación, sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. La retroalimentación puede revelar que los objetivos eran alcanzables pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.¹⁶

OTRAS DEFINICIONES

Las estrategias son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr estos objetivos y las principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de estos recursos. Las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones y aseguran que estas caigan dentro de ciertos límites, no exigen emprender acciones pero se pretende que guíen a los

¹⁶ Ibidem., p. 8

administradores en sus compromisos de decisión cuando, en efecto, toman decisiones.

La esencia de las políticas es la existencia de discreción. Las estrategias, por otra parte, se refieren a la dirección en que deben aplicarse los recursos humanos y materiales con el objeto de aumentar la probabilidad de lograr objetivos seleccionados.

Ciertas políticas y estrategias importantes pueden ser, en esencia, lo mismo y quizá la manera de trazar una distinción clara es decir que las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de comprometer recursos en una dirección dada. En una organización típica, las estrategias y las políticas pueden surgir de cuatro maneras:

1. **Formuladas.** La fuente más lógica de estrategias o políticas es la alta administración, que las formula con el propósito expreso de guiar a sus subordinados en sus operaciones. Estas fluyen básicamente de los objetivos de una empresa, definidos estos por los ejecutivos de primer nivel. Estas pueden permitir una amplia discreción o pueden estar detalladas en forma tan completa que dejen poco espacio para la definición y la interpretación. Las estrategias formuladas no necesariamente se imponen mediante órdenes. Se generan y utilizan sugerencias sutiles para hacer que los demás las acaten. Pero, con frecuencia, se imponen a los subordinados con una fuerza y claridad que no permiten desviaciones.
2. **Consultadas.** En la práctica, quizá la mayor parte de las políticas y aun algunas estrategias surgen cuando los empleados consultan casos excepcionales a sus superiores. Si los ejecutivos no saben como manejar el asunto o si no tienen la autoridad suficiente para hacerlo, pueden consultar el

caso a sus superiores. A medida que las consultas suben de nivel y se toman decisiones acerca de ellas se establece cierta clase de costumbre. Se originan precedentes y se convierten en vías para las acciones administrativas futuras. Las estrategias que surgen de las consultas son algunas veces incompletas, confusas y carecen de coordinación. Si se toman decisiones acerca de un conjunto de hechos sin considerar los posibles efectos, o si se producen precedentes no deseados con estas decisiones, las políticas resultantes pueden no guiar el pensamiento y la acción de los subordinados en la forma en que los administradores desean. Las estrategias consultadas pueden ser internamente coherentes y pueden tratar de condiciones futuras posibles, en especial si se percibe que la decisión que se tomo constituye una estrategia. Sin embargo, cuando se están elaborando estrategias en forma constante a través de consultas, se podría preguntar si se han dejado demasiados asuntos al azar y si sus subordinados han comprendido en realidad lo que tienen en mente.

3. Implícitas. No es raro que las estrategias surjan de acciones que las personas ven a su alrededor y consideran que constituyen estrategias. Los empleados entienden con facilidad lo que son las políticas reales si trabajan para una empresa que ha publicado sus políticas acerca de producir artículos de alta calidad, de mantener la limpieza en las plantas o de promover internamente y aun permite que suceda lo opuesto. Las políticas reales, o la falta de ellas, quedan claramente implícitas.
4. Impuestas desde el exterior de la organización. Cada vez más, el gobierno, los sindicatos, y las asociaciones comerciales imponen estrategias o políticas desde el exterior de las empresas.

La función clave de las estrategias y las políticas es proporcionar una dirección unificada y deseada a los planes. En otras palabras, influyen en la

dirección en que una empresa pretende avanzar. Pero, aisladas, no aseguran que una compañía vaya, en efecto, a donde desea.

Las estrategias y las políticas ayudan a planificar, guiando las decisiones de operación y, con frecuencia, precediéndolas. Por ello, el principio subyacente es que a medida que las políticas y las estrategias se elaboren con mayor cuidado y se comprendan con mayor claridad más coherentes y eficaces serán los planes derivados de ellas.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas se deben poner en práctica a través de planes cada vez mas detallados, hasta el punto donde la empresa llegue a los elementos esenciales de sus operaciones. Por lo tanto, las tácticas son los planes de acción para ejecutar las estrategias.

La influencia de las estrategias y las políticas sobre la planeación real es considerable. También afectan en gran medida otras áreas de administración. Es natural que las principales estrategias y políticas influyan sobre las estructura de la organización y, a través de ello, sobre otras funciones del administrador.

LA IMPORTANCIA ESPECIAL DE LAS ESTRATEGIAS:

El desarrollo y la comunicación de estrategias se encuentran entre las actividades más importantes de los altos administradores. Una organización sin estrategia es como un barco sin timón. Ciertamente, es posible atribuir la mayoría de los fracasos de las empresas a la falta de una estrategia, o a una equivocada, o a la falta de una estrategia razonablemente en la práctica.

A menos que se ponga en acción en forma efectiva, una estrategia apropiada es casi seguro que se llega al fracaso. Algunas veces se rechaza la

planeación estratégica debido a que los administradores no comprenden en su totalidad:

1. Que son las estrategias y porque son importantes.
2. Como encajan las estrategias en el proceso total de planeación.
3. Como desarrollar estrategias.
4. Como poner en práctica las estrategias para que tengan influencia sobre las decisiones corrientes.

2.2 Principales clases de estrategias

Para una empresa comercial y, con alguna modificación, también para otras clases de organizaciones, las principales estrategias que proporcionan una dirección general a la compañía se encuentran en las siguientes áreas:

1. Productos y servicios nuevos o modificados. Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido real, las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de que tan bien atiende una compañía a sus clientes.
2. Mercadotecnia. Las estrategias de mercadotecnia están diseñadas para guiar a los administradores en las actividades necesarias para hacer que los productos o servicios lleguen a los clientes y para alentar a los clientes a comprar.
3. Crecimiento. Las estrategias de crecimiento proporcionan dirección a preguntas como: cuál debe ser el crecimiento adecuado, con qué rapidez, dónde, y cómo debe ocurrir.
4. Financieras. Toda empresa comercial, y en su caso cualquier empresa no lucrativa, debe tener una estrategia clara para financiar sus operaciones.

Existen diversas maneras de hacerlo y, por lo general, muchas limitaciones serias.

5. De organización. La estrategia de organización tiene que ver con el tipo de patrón de organización que una empresa utiliza. Responde a preguntas prácticas como: qué tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones, qué clases de patrones de departamentos son mas apropiados, si se deben desarrollar divisiones integradas con responsabilidad y utilidades, si se deben utilizar estructuras de organización en matriz y como diseñar puestos staff. La estructura de organización proporciona el sistema de papeles y relaciones que ayudan a las personas a lograr objetivos.
6. De personal. Puede haber muchas estrategias importantes en el área de recursos humanos y relaciones públicas. Tratan de asuntos tales como relaciones laborales, compensación, selección, contratación, capacitación y evaluación, así como también con áreas especiales como enriquecimiento de pueblos.
7. Relaciones públicas. Es difícil que las estrategias de estas áreas sean independientes, pero deben apoyar a otras estrategias y esfuerzos importantes. Deben también diseñarse a la luz del tipo de negocio de la compañía, su cercanía al público y su susceptibilidad de regulación por parte de agencias gubernamentales.

Para elaborar cualquier clase de estrategias importantes es necesario controlar varios requerimientos clave. Los requerimientos son:

- a) La autoevaluación de la compañía.
- b) Determinación del medio ambiente futuro.
- c) Una estructura organizacional que asegure la planeación.

- d) Coherencia de estrategias.
- e) Estrategias contingentes.

AUTOEVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

En esencia, implica, hacer dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?. ¿Qué clase de negocio es el que nos encontramos?.

No siempre es fácil contestar estas preguntas. De hecho, muchas empresas no lucrativas podrían y deberían de hacerse estas preguntas. Para responder a las preguntas acerca de su identidad, una compañía debe contemplarse así misma como una compañía completa, analizando los puntos fuertes y débiles en cada área funcional. Debe concentrar la atención en sus clientes y en lo que desean y pueden comprar, en sus necesidades tecnológicas y en sus recursos financieros. Además, los altos ejecutivos deben examinar sus valores, aspiraciones y prejuicios.

Al determinar aspectos fuertes, debilidades y limitaciones una empresa debe ser realista. Muchas compañías han empleado tanto esfuerzo en apuntalar sus debilidades que no aprovecharon sus aspectos fuertes. Lo que ofrece la mayor promesa es la identificación de los aspectos fuertes y su aprovechamiento en la formulación de estrategias.

DETERMINACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE FUTURO

Ya que se pretende que las estrategias operen en el porvenir se debe hacer la mejor estimación posible del medio ambiente futuro. Si una compañía puede ajustar sus aspectos fuertes con el medio ambiente en el que planea operar, puede determinar oportunidades y aprovecharlas. Para determinar el medio

ambiente futuro se le debe pronosticar. Por supuesto, puede haber muchos errores e incertidumbre.

Es claro que mientras mejor pueda una empresa prever su medio ambiente total, mejor podrá prepararse para el futuro, elaborando estrategias y planes de apoyo para aprovechar sus aptitudes a la luz del medio ambiente. Por supuesto un elemento importante de cualquier medio ambiente futuro es la acción probable de los competidores. Los buenos planificadores nunca suponen que sus competidores están pasivos.

UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE ASEGURE LA PLANEACIÓN.

Se deben tomar medidas organizativas que aseguren el desarrollo y la puesta en práctica de las estrategias. En especial en compañías grandes, la alta administración puede utilizar la asistencia del staff de planeación para elaborar pronósticos, establecer premisas y realizar diversas clases de análisis. Otro dispositivo organizacional importante es el análisis regular, formal y riguroso de los programas de planeación y de desempeño. La revisión tiene la ventaja de obligar a las personas a rectificar, a asegurarse de que las estrategias son llevadas a la práctica mediante programas y que, cuando no existen o no son claras, hacer que estas deficiencias salgan a la luz.

COHERENCIA DE LAS ESTRATEGIAS.

Algo importante para realizar una planeación estratégica eficaz es asegurarse de que las estrategias son coherentes, que se ajustan entre ellas.

NECESIDAD DE ELABORAR ESTRATEGIAS PARA CONTINGENCIAS.

Ya que todas las estrategias deben operar en el futuro y a que éste esta siempre sujeto a incertidumbre, es necesario contar con estrategias para enfrentar las contingencias. Cuando es posible que ocurran hechos que ocasionen que una estrategia caiga en la obsolescencia, lo cual sucede con frecuencia y sin aviso previo, es conveniente elaborar una estrategia para contingencias con base en un conjunto diferente de premisas.

2.3 Elaboración de las principales estrategias

Para elaborar estrategias en cualquier área es necesario hacer las preguntas apropiadas. Aunque no es posible formular un conjunto prescrito de estrategias que se ajuste a todas las organizaciones y situaciones, ciertas preguntas claves ayudaran a cualquier compañía a descubrir cuales deben de ser sus estrategias. Preguntas clave para áreas estratégicas importantes:

PRODUCTOS O SERVICIOS

Los nuevos productos o servicios, en mayor medida que cualquier otro factor aislado, determinan lo que una empresa es o será. Las preguntas clave en esta área pueden resumirse como sigue:

- ¿Qué es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué desean nuestros clientes?
- ¿Qué cantidad comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos al atender las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Qué sabemos acerca de la competencia existente y la potencial?
- ¿En qué medida podemos atender las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?

- ¿Qué forma básica debe tener nuestra estrategia?

MERCADOTECNIA

Las estrategias de mercadotecnia están estrechamente relacionadas con las estrategias de producto; deben apoyarse e interrelacionarse. Peter Drucker considera que las dos funciones básicas de los negocios son innovación y mercadotecnia. Es difícil que un negocio pueda sobrevivir sin cuando menos una de estas funciones, y de preferencia ambas. Una compañía puede tener éxito copiando productos, pero difícilmente tendría éxito sin una mercadotecnia efectiva. Las preguntas clave que sirven como lineamientos para establecer una estructura de mercadotecnia son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor manera que tenemos de vender?

PUESTA EN PRÁCTICA EFECTIVA DE LAS ESTRATEGIAS

Una cosa es elaborar estrategias claras y significativas, y otra, y de gran importancia práctica, es poner en operación las estrategias en forma efectiva. Para que la planeación estratégica tenga éxito se deben tomar ciertas medidas para ponerla en práctica. Seis etapas que los administradores deben seguir cuando desean llevar a cabo sus estrategias son:

1. COMUNICAR LAS ESTRATEGIAS A TODOS LOS ADMINISTRADORES CLAVE QUE TOMAN DECISIONES

Como es natural, tiene poco caso formular estrategias significativas si no se comunican a todos los administradores que están en situación de tomar

posiciones sobre programas y planes diseñados para poner en práctica aquéllas. No se ha de comunicar nada hasta que quede claro para el receptor. Las estrategias deben ser claras para los miembros del comité ejecutivo y para el ejecutivo en jefe que participa en su elaboración. Pero deben estar por escrito y los altos ejecutivos y sus subordinados deben asegurarse de que todos los implicados en su puesta en práctica las comprenden.

2. ELABORAR Y COMUNICAR PREMISAS DE PLANEACIÓN

Son de vital importancia las premisas de planeación. Los administradores deben formular premisas críticas para los planes y las decisiones y deben explicarlas a todos aquellos que se encuentran en la cadena de la toma de decisiones, incluyendo instrucciones para elaborar programas y tomar decisiones de acuerdo con ellas. Son pocas las organizaciones que lo hacen. Pero, si las premisas no incluyen las suposiciones clave acerca del medio ambiente en el que los planes deberán operar, es probable que las decisiones estén basadas en suposiciones y en predilecciones personales, lo cual es casi seguro que conduzca a un conjunto de planes no coordinados.

3. LOGRAR QUE LOS PLANES DE ACCIÓN CONTRIBUYAN A LOS PRINCIPALES OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, Y QUE REFLEJAN ÉSTOS

Los planes de acción son programas y decisiones tácticos o de operación, principales o secundarios, que tienen lugar en diversas partes de una organización. Si no se hacen de manera que reflejen los objetivos y las estrategias deseados, el resultado serán esperanzas vagas o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, es probable que la planeación estratégica no tenga un efecto profundo, es decir, que tenga un efecto importante sobre las utilidades de la compañía.

Existen varias maneras de asegurarse de que los planes de acción contribuyen para alcanzar las principales metas. Si todos los administradores comprenden las estrategias, ciertamente pueden revisar las recomendaciones de los consejeros staff y de los subordinados de línea para observar que contribuyan en algo y que sean coherentes. Inclusive podría resultar una buena idea que las principales decisiones sean analizadas por un pequeño comité, como alguno que incluya al superior de un subordinado, al superior de un superior y a un especialista staff. Esta medida permitiría una atmósfera de formalidad para las decisiones y se podrían clarificar influencias importantes sobre la puesta en práctica de las estrategias. Los presupuestos deben ser revisados de esta manera, teniendo en mente los objetivos.

4. REVISIÓN CONSTANTE DE LAS ESTRATEGIAS

Aún las estrategias cuidadosamente elaboradas pueden dejar de ser apropiadas si las condiciones cambian. Por lo tanto, se les debe revisar de vez en cuando, ciertamente no menos de una vez al año para estrategias importantes, y quizá con mayor frecuencia.

5. CONSIDERAR EL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR CONTINGENCIAS

Cuando pueda ocurrir un cambio considerable en los factores competitivos o en otros elementos del medio ambiente, deben formularse estrategias para estas contingencias. Por supuesto, nadie puede esperar que el futuro sea cierto para elaborar planes. Aun cuando existe una considerable incertidumbre y aun cuando pueden ocurrir sucesos que conviertan al conjunto de objetivos, estrategias y programas en algo obsoleto, no existe otra opción que proceder con base en el conjunto de premisas más confiable que pueda determinarse en un momento dado. Pero aun entonces, no es necesario permitir que la ocurrencia de ciertas

contingencias posibles encuentre a la compañía totalmente desprevenida. Los planes para contingencias pueden proporcionar este grado de preparación.

6. HACER QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE ADECUE A LAS NECESIDADES DE PLANEACIÓN

La estructura de organización, con su sistema de delegación, debe ser diseñada para ayudar a los administradores a lograr metas y a tomar las decisiones necesarias para llevar a la práctica los planes en operación. Si es posible, una persona debe ser responsable del logro de cada meta y de la puesta en práctica de las estrategias para lograr esa meta. es necesario identificar las áreas de resultado clave y las tareas clave y asignárselas a un solo puesto de tan bajo nivel en la estructura de organización como sea posible. Debido a que algunas veces no es posible hacer esta asignación, puede no haber otra opción que utilizar una organización matricial, una forma de estructura organizacional.

Pero, cuando se hace esto, se deben definir con claridad las responsabilidades de los diversos puestos en la matriz. Además, en una estructura organizacional se debe definir el papel de los analistas staff para evidenciar que el rol del personal que ocupa estos puestos es proporcionar asesoría. Por lo tanto, los estudios y las recomendaciones del personal staff participan en un sistema de decisión en diversos puntos en los que se toman decisiones. A menos que se observe esta recomendación, se terminará con un trabajo staff independiente que no tendrá valor para la planeación.

7. CONTINUAR HACIENDO HINCAPIÉ EN LA PLANEACIÓN Y EN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS ESTRATEGIAS

Aun cuando se cuente con un sistema operable de objetivos y estrategias, el mismo puede fracasar con facilidad a menos que los administradores

responsables continúen haciendo hincapié en la naturaleza y la importancia de esos elementos. Enseñar no significa necesariamente asistir a seminarios; más bien, gran parte de la enseñanza puede tener lugar en la interacción cotidiana entre superiores y subordinados.

8. CREAR UN CLIMA EN LA COMPAÑÍA QUE OBLIGUE A PLANEAR.

Las personas tienden a permitir que los problemas y las crisis que surgen el día de hoy interfieran con la planeación eficaz para mañana. La única manera de asegurar que se lleva a cabo todo tipo de planeación y en especial llevar a la práctica las estrategias, es elaborarlas con cuidado y tomarse el trabajo de ponerlas en práctica. De hecho, para que una compañía u otra clase de organización tenga éxito a largo plazo, en realidad no tiene otra alternativa.

Todo lo anterior, se podría resumir diciendo que las estrategias son programas generales de acción con un compromiso implícito de recursos con el propósito de alcanzar objetivos. Las políticas implican que los administradores pueden utilizar la discreción y guían a los administradores en su utilización para la toma de decisiones.

Estas dos formas de planes pueden provenir de administradores de nivel superior que los formulan (formulados), de decisiones tomadas como resultado de una consulta de subordinados en casos especiales (consultados) y de presiones de fuentes externas, tales como sindicatos y agencias gubernamentales (impuestos). También pueden surgir debido a que los subordinados infieren ciertas cosas (correcta o incorrectamente) de las decisiones y la conducta de sus superiores (implícitos).

Las estrategias y las políticas ayudan a los administradores a tomar decisiones y, algunas veces, los predeterminan. Exigen buenos planes con el

objeto de ser puestas en acción en forma eficaz; una vez que se encuentran en acción afectan a todas las áreas de administración. Las principales clases de estrategias y políticas tienden a relacionarse con nuevos productos y servicios, mercadotecnia, crecimiento, finanzas, la estructura organizacional de una empresa, personal y relaciones públicas.

Para hacer que las estrategias resulten eficaces, los administradores deben asegurarse de que las empresas para las que trabajan evalúan sus propósitos y su posición en la industria, incluyendo sus aspectos fuertes y sus debilidades. Deben determinar el medio ambiente de la mejor manera posible con el objeto de identificar oportunidades y amenazas; deben asegurarse de que sus subordinados elaboran estrategias prácticas sobre las que puedan basarse las decisiones; deben asegurarse de que las diversas estrategias son coherentes y estar listos con planes y estrategias alternativos para evitar contingencias. La elaboración de estrategias en cualquier área depende de hacer las preguntas apropiadas acerca del propósito de una empresa, del producto o servicio, de los clientes, las circunstancias y las capacidades. Para poner en práctica las estrategias en forma eficaz, en primer lugar los administradores deben comunicartas a sus subordinados y asegurarse de que los planes contribuyen a las metas, y que reflejan las estrategias; también deben revisar las estrategias en forma regular, elaborar estrategias para contingencias y asegurarse de que la estructura organizacional de la empresa se ajusta a sus programas de planeación, por lo cual, los administradores también necesitan que sus subordinados participen en un proceso constante de aprendizaje acerca de la planeación y de su estrategia para ponerla en práctica, y asegurarse de que la planeación tiene lugar mediante la elaboración y la cuidadosa puesta en práctica de las estrategias.

2.4 La Estrategia Competitiva

No puedo terminar este capítulo, sin antes hacer mención a un autor muy importante en el tema de las Estrategias, evidentemente estoy hablando de Michael E. Porter y de su libro "ESTRATEGIA COMPETITIVA" y al respecto de este, no puedo dejar de mencionar lo mas importante que desde mi punto de vista, allí el autor expone.

El dice que toda Empresa que compita en una industria forzosamente tiene una estrategia competitiva, explicita o implícita¹⁷.

También expone métodos analíticos que le servirán a las empresas a:

1. Analizar la Industria en su conjunto y predecir su evolución futura.
2. Entender a los competidores y su situación.
3. Traducir el análisis en una estrategia competitiva de la compañía.

Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de cómo una empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.¹⁸

La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la empresa y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

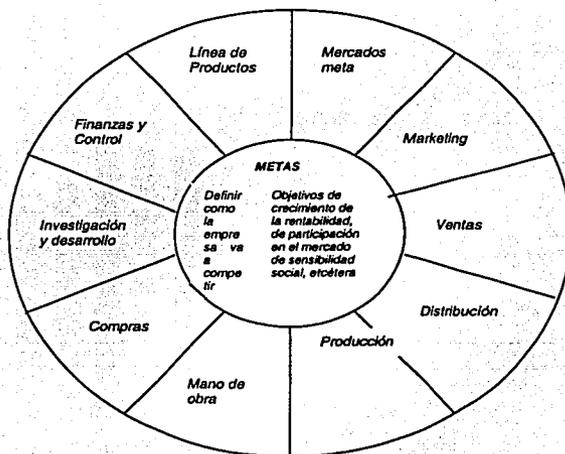
A continuación se encuentra la grafica 1.3 de la "rueda de la estrategia competitiva", en el centro se hallan las metas de la empresa, que son la definición mas amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. A semejanza de

¹⁷ Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia, 27ª Edición, Ed. CECSA, México, 2000, p. 9

¹⁸ Ibidem., p. 11

una rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán, deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará.¹⁹

FIGURA 1.3



¹⁹ Ibidem., p. 12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

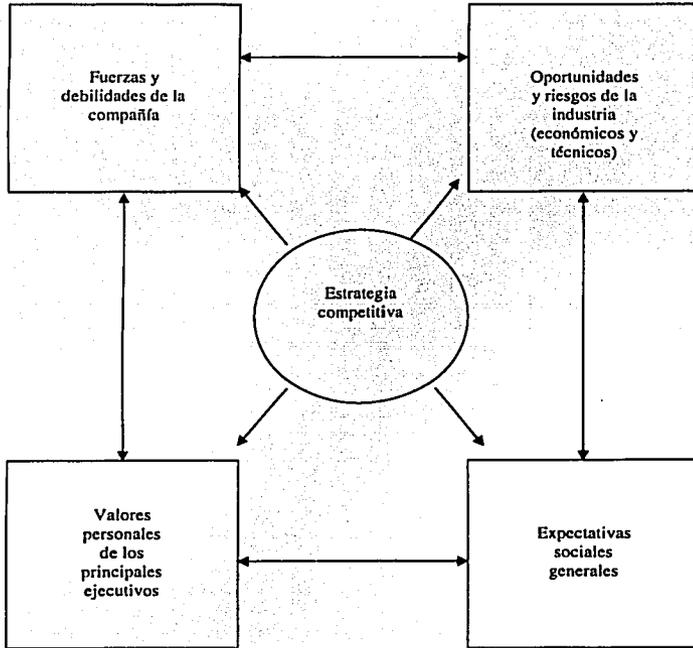
En este otro cuadro (Figura 1.4), vemos que, en el nivel más general, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la empresa puede lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas.

Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.²⁰

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la empresa tienen cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores.

²⁰ *ibidem.*, p.13.

FIGURA 1.4

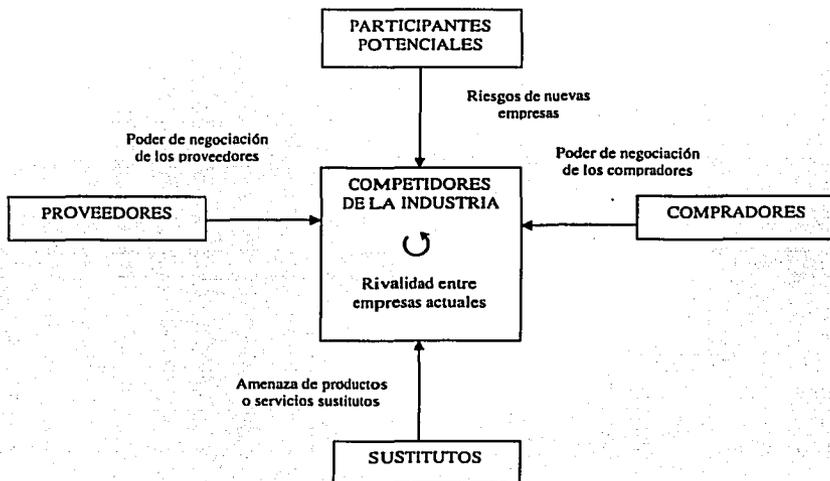


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las 5 fuerzas competitivas que se presentan en el siguiente cuadro.²¹(Figura 1.5)

FIGURA 1.5



²¹ ibidem., p.19

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza colectiva de ellas; por eso, la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

En el nivel más general existen 3 estrategias genéricas internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.²²

Liderazgo global en costos.

Diferenciación.

Enfoque o concentración.

Liderazgo en costos globales.

Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Estos objetivos se logran si los directivos prestan una atención esmerada al control de costos, no se debe descuidar la calidad y el servicio entre otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Quizá se exija una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de

²² Ibidem., p. 51

operaciones para acrecentar la participación en el mercado. La reinversión es un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

Diferenciación.

Diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando algo que se perciba como UNICO. Las formas en que se logra son muy variadas:

El diseño o la imagen de marca.

La tecnología.

Las características.

El servicio al cliente.

Redes de distribución.

La estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Se establece una posición defendible para encarar las 5 fuerzas competitivas.

La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.

La compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a sustitutos de la competencia.

A menudo se requiere la percepción de exclusividad lo cual es incompatible con una gran participación de mercado, pero casi siempre la diferenciación significara un debilitamiento del liderazgo de costos si las actividades que requiere

son costosas: investigación extensiva, diseño de producto, materiales de gran calidad, etc.

Enfoque o concentración.

Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.

Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestran en este cuadro.(Figura 1.6)

FIGURA 1.6

VENTAJA ESTRATÉGICA

Singularidad percibida
por el consumidor

Posición de costos bajos

Toda la industria

DIFERENCIACIÓN

LIDERAZGO EN COSTOS
GLOBALES

Sólo un
segmento

ENFOQUE O CONCENTRACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O
B
J
E
T
I
V
O

E
S
T
R
A
T
E
G
I
C
O

Para implementar correctamente las estrategias genéricas, se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito. En el siguiente cuadro se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.²³

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

²³ Ibidem., p. 57

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

EL FENÓMENO EXPORTADOR

3.1 Introducción a la exportación

La exportación es toda actividad de comercio exterior dirigida a enviar mercancías de un país a otro. La exportación se presenta cuando en un país ha subido mucho la competencia internacional, porque requiere ser más productivo produciendo más y mejor. Los cambios en el comercio internacional se dan constantemente; existe un crecimiento permanente en la oferta de productos y por lo tanto, el mundo se va volviendo más pequeño, productos y servicios que no existían, ahora son ofertados en muchos lugares, y buscan cada día encontrar más mercados.

La exportación no es un proceso sencillo, exige grandes conocimientos sobre el mercado meta, sobre las técnicas de promoción y negociación, sobre los tecnicismos generales de comercio exterior, y no es tan solo, una venta en diferente idioma. La exportación es una operación compleja por la gran variedad de circunstancias que se deben sortear para que el negocio permanezca siendo negocio.²⁴

Se exporta:

1. Por generar divisas
2. Por compensar la balanza comercial de la empresa
3. Por generar más fuentes de empleo
4. Por imagen corporativa
5. Por ayudar al país
6. Por hacer negocio

La exportación demanda de sus participantes características especiales como son la iniciativa, responsabilidad, capacidad para resolver problemas y

²⁴ Reyes Diaz-Leal, Eduardo, La Mentalidad Exportadora. 3era. ed., México. Editorial Del Verbo Empezar, 1993, p. 35

mucho ingenio. Como regla permanente que debe de aplicarse durante toda la vida como exportador, deberá de mantenerse en análisis las siguientes características de la empresa exportadora y de su alta dirección:

La *capacidad física*, ya que la exportación no es un negocio de venta de inventarios, se convierte en negocio tan pronto se haya vendido parte de la producción de la empresa; hacer un análisis sobre la cantidad que se podrá destinar a los mercados externos, la llamada oferta exportable, permitirá evitar vender menos o más de lo que se está preparado. Hasta hace pocos años los productos mexicanos no tenían aceptación alguna en los mercados extranjeros, como consecuencia de que no se cumplían calidades y cantidades que de antemano se sabía que no se podrían cumplir, esta mala imagen, ha provocado que nuestros productos sean más difíciles de vender que los de otros países.

Antes de exportar, se debe revisar la capacidad física con la que se cuenta, no sólo como resultado de restar capacidad instalada menos capacidad utilizada, sino también revisando proveedores de materias primas, partes, componentes y otros productos, de mano de obra y de financiamiento.

La *capacidad administrativa*, pues exportar no es solamente el tener un producto o varios que vender, es poder administrar las ventas y la atención de estos mercados. La exportación exige de un equipo perfectamente bien coordinado y preparado que atienda sus resultados. Y también, la *capacidad económica*. Como todo negocio, la exportación requiere de una inversión inicial, (una vez exportando, el resto de las inversiones se deberán tomar como gastos propios, de la exportación), estas inversiones en la mayoría de las ocasiones son muy altas, sobre todo cuando se parte que la exportación no se da en un primer intento, sino al contrario y finalmente, el deseo de exportar el cual puede ayudar a vencer cualquier obstáculo que se presente, ya que la exportación requiere de paciencia, confianza y claridad de lo que se desea.

3.2 Situación en México

Posteriormente a la devaluación de 1994 México vive, quizá, el problema económico más agudo de su historia; este problema que data desde 1982, en que el país se encontró con un déficit presupuestal insostenible, con las lógicas consecuencias de devaluación e inflación características de este tipo de situaciones. Esto trajo entre otros resultados, la pérdida en el poder adquisitivo y por lo tanto la contracción generalizada del mercado.

Con medidas de acción por parte del gobierno federal, para atacar dicha crisis, se crearon novedosas y agresivas políticas económicas, que permitieran reducir el crecimiento inflacionario, cuyo mecanismo central, fue la de reducir el déficit presupuestal. Las políticas se integraron mediante tres mecanismos esenciales:

1. La reducción del servicio de la deuda interna pública
2. La reducción del egreso federal
3. El incremento del ingreso Federal proveniente de las Tribuciones Hacendarias.

Uno de los problemas más fuertes de la crisis fue la inflación inercial, detectado como secuela de la crisis, que es el crecimiento de la inflación por la inflación misma, es decir, que sin bases matemáticas, se acciona la inflación, como consecuencia de que los comerciantes inflan los precios de venta al público para protegerse de los costos de la reposición de existencias ignorados. Haciendo crecer la inflación sin justificación económica. Estos fueron los factores principales que nos hicieron llegar a tener índices inflacionarios de tres dígitos.

Para detener el problema las acciones fueron muchas, ya que por una parte se luchó contra la inflación inercial, la cual al cabo de poco tiempo se controló

exitosamente, gracias al crecimiento de la competencia de productos de toda clase, que se importaron a raíz de la apertura económica, que en un inicio se había programado a un mediano plazo, (ésta se terminaría de abrir, después de un proceso paulatino, para 1992) y que finalmente se hizo a un corto plazo, ya que para 1987 la apertura era casi total, y los aranceles habían bajado en más de un 60%. Como referencia, se comenta que para 1982 el 100% de los productos de importación requerían permiso previo y el arancel promedio estaba arriba de los 50 puntos, para 1987 la apertura permitió que más del 90% de las fracciones arancelarias, (codificación numérica de todos los productos para el manejo de los aranceles y restricciones al comercio exterior) se pudieran importar sin el requisito de permiso previo por parte de las autoridades, esto es, que solo se requiere pagar los impuestos para que se permita la importación, y el arancel promedio para 1987 era de 22%, este nivel se redujo para 1989 a un 18.5%, es decir, que el costo incrementable, aparte de los gastos de fletes y maniobras, para mercancías de importación es tan solo de 18.5% sobre valor normal, lo que representa que los productos de importación se han hecho más competitivos pudiendo entrar a nuestro país en condiciones más favorables. Esto empezó a castigar los precios de productos nacionales, la política que la mayoría de las empresas manejaban - Reposición de Existencias- y empezó a dar a los consumidores nuevas alternativas de proveedores de casi todos los productos.

La nueva política económica funcionó, a pesar de los costos generados, siendo el más significativo el cierre de algunas empresas e incremento en el desempleo. El gobierno se encontró que era más barato dejar o hacer cerrar algunas empresas y crear un clima de estabilidad y confianza. Después de todo, de no haberse hecho y haber decidido conservar la inflación, de todas maneras hubiera habido cierre de empresas. Las empresas que resistieron esta presión son las que han alcanzado la madurez necesaria para enfrentar el reto de la globalización.

En lo que se refiere al desempleo, el cálculo inicial era que éste se iba a incrementar en un 25% sin embargo, gracias a la importación de productos baratos éste tuvo salida con el subempleo, (esquema existente en prácticamente todas las economías del mundo) que mantiene un buena parte de este preocupante problema.

Fue necesario implantar más mecanismos ante la crisis que permitieran erradicar la inflación y toda la secuela de problemas que acarrea una crisis. El objetivo principal se convierte en la inflación, el Gobierno Federal se movilizó e implantó muchas y muy diversas estrategias que han funcionado; por un lado, redujeron una de las cargas más fuertes que habían tenido y que les proporcionaba más del 30% de sobregiro de su presupuesto, el servicio de la deuda interna, intereses que se tenían que pagar por el financiamiento al gobierno y que costaban mucho, la medida fue sencilla, reducir las tasas de interés lo suficiente que repercutiera positivamente en los números de la nación pero no tanto que esa disminución les provocara una fuga de capitales, al dejar de ser atractivas para los accionistas.

Este movimiento hizo que de tener tasas para ahorradores de casi 200% acumulado, éstas hayan bajado en 1991 a menos del 25% anual y después hasta del 20%; por otro lado, y dado que lo anterior no era suficiente, y considerando solamente que grandes soluciones iban a mejorar la situación se optó por seguir reduciendo el monto de egresos de la federación. Para lograr esto se requería reducir personal, vender paraestatales improductivas y evitar los gastos innecesarios. Por otro lado, había que incrementar los ingresos y una de las figuras proviene de las contribuciones, y la campaña en pro del pago de los impuestos se incrementó, se crearon mecanismos de simplificación administrativa que hicieran el pago de contribuciones más simple, se desarrollaron campañas de alerta para evasores y se acondicionó la política judicial para los defraudadores, lo que provocó, que la balanza oficial, financieramente hablando, del primer trimestre de 1991 fuera superavitaria y para finales, económicamente hablando, ya se

manejaran números negros. Asimismo, el gobierno reconoció que era necesario invertir en el país por lo que se invitó a través de la estabilidad y credibilidad a los capitales extranjeros, y aún los mexicanos que radicaban en el extranjero, vinieran a México a invertir. Todas estas políticas hicieron la recuperación extraordinariamente rápida en menos de seis años la situación se empezaba a controlar. Como política global para los 90's se mantendría la apertura comercial y económica y se incrementaría la inversión extranjera, se fomentaría la transferencia económica y se privatizarían la mayoría de las empresas públicas. Sin embargo, las perspectivas mencionadas estaban sujetas a terribles presiones internas y externas que ejercieron riesgo y dificultad, entre éstas destacaron: el desequilibrio en la balanza comercial; las presiones para devaluar; las presiones en las tasas de interés; los efectos primarios y secundarios de las finanzas públicas y el descontrol de la inflación.

3.3 El mercado de la exportación

El éxito de la exportación, se inicia al encontrar el mercado correcto para el producto o servicio correcto. Se debe considerar la potencialidad del producto en dichos mercados. Debe existir una necesidad para el producto que se pretende exportar. Es importante, antes de iniciar la comercialización, que se analicen las posibilidades del producto - mercado detenidamente.

Al iniciar cualquier operación es necesario que se escoja muy cuidadosamente el o los productos que se intentará introducir en los mercados externos; este análisis, el cual deberá ser muy detallado, buscará seleccionar el producto o grupo de ellos que, por su proceso de producción, por la capacidad disponible, por la seguridad en la proveeduría de las materias primas, partes y

componentes, en la facilidad de ser adaptable a otras idiosincrasias y a otras restricciones, sea el más controlado por parte de la empresa.

Se deben revisar las restricciones a la exportación que puedan existir en nuestro país. Casi ningún producto requiere de permiso previo para ser exportado, pero sí existen restricciones de otro tipo, como son autorizaciones a la calidad o de salud. Asimismo, casi ningún producto paga impuestos al comercio exterior. Una vez investigados los trámites a los que se sujetarán las exportaciones se debe iniciar una búsqueda de los mercados adecuados a estos productos. La búsqueda debe de ser a nivel país y no a nivel de compradores potenciales.²⁵

LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Teniendo en cuenta que no todos los productos tienen el mismo éxito en un país que en otro, se hace imprescindible conocer a los mercados antes de iniciar una campaña de penetración y expansión, por ejemplo, existen países que producen productos similares que a los que en México se fabrican. Por lo regular, la producción doméstica se protege con permisos de importación y/o con altas tarifas de impuestos de importación. Entre la información más importante que se debe de conseguir se destaca:

TIPOS DE INFORMACIÓN

1. Condiciones de venta
2. Costos de envío
3. Estadísticas de consumo
4. Estadísticas de importación
5. Estadísticas de producción

²⁵ Ibidem. p. 4

6. Impuestos y restricciones
7. Listado de compradores
8. Listado de potenciales
9. Normatividad, calidades y etiquetado
10. Precios
11. Situación económica, política y monetaria

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Agentes aduanales
2. Agentes de carga
3. Asociaciones
4. BANCOMEXT
5. Bancos de primer piso
6. Cámaras de Comercio
7. Cámaras bilaterales
8. Consejerías comerciales
9. Consulados
10. Directorios comerciales
11. Directorios industriales
12. Embajadas
13. Estadísticas oficiales
14. O.N.U.

Tan pronto la información se haya obtenido y revisado, se sugiere evaluar de manera especial las estadísticas de comercio internacional y economías.

CONSIDERACIONES DEL PRODUCTO

1. **Especialización.** Es muy conveniente para facilitar la comercialización, entrar con pocos productos muy especializados, que permiten tener algunas ventajas adicionales al precio y al volumen.
2. **Conocer a fondo la línea.** El conocer a fondo el o los productos que se intentan exportar resulta muy útil, pues permite que fácilmente se pueda adaptar el producto a las condiciones del mercado.
3. **Iniciar con pocos productos.** Resulta más sencillo empezar conservadoramente y ayuda a que los errores, que seguramente se cometerán, tengan costos reducidos con los mismos beneficios. Es decir, no hay que intentar vender toda la producción del mismo golpe.
4. **Seleccionar a los proveedores.** El exportador es el representante de sus empleados y proveedores ante el resto del mundo y no por un mal proveedor se quede mal ante el comprador.

LOGÍSTICA DEL PROYECTO DE EXPORTACIÓN

1. **Regulaciones y Restricciones Comerciales Locales (para Exportar).**
 - 1..Restricciones y Permisos
 - 1..Impuestos y Control de Cambios
 - 1..Licencias y otras Autorizaciones
2. **Regulaciones y Restricciones Comerciales Internacionales (para Importar en el Mercado Meta).**
 - 2..Tarifas, Cuotas, Permisos de Importación
 - 2..Restricciones de Moneda
 - 2..Impuestos Internos
 - 2..Factores políticos, económicos y sociales

3. Competencia Internacional.

- 3..Producción Doméstica, volumen y crecimiento
- 3..Razones de éxito de la competencia
- 3..Ventajas y Desventajas de la Competencia
- 3..Productores de otros países que venden en el mercado meta
- 3..Tipos de promoción, comercialización y distribución

4. Tamaño del Mercado, Patrones Generales y Crecimiento.

- 4..Consumo
- 4..Preferencias
- 4..Estructura(s) comercial(es) (Estratos y nichos)
- 4..Calidad

5. Estructura de Precios

- 5..Precios al consumidor final
- 5..Porcentajes aproximados de utilidad de los eslabones de la cadena comercial
- 5..Costos de transportación, aseguramiento y distribución

DIFERENTES TIPOS DE EXPORTACIÓN

1. Exportación Directa. La clásica venta de exportación, documentada con pedimentos sin IVA y en divisas extranjeras. Este tipo de operaciones tiene muchos tipos de compradores; es decir, se puede vender a importadores, distribuidores, mayoristas, distribuidores de semi-mayoreo, detallistas, etc. Las diferencias estriban en el volumen ofertable y en los precios. Requiere de un gran conocimiento de mercado de estructuras de mercado y de estructuras de precios y de competencia. Es indispensable encontrar el verdadero nicho de mercado.

2. Maquila. Es un proceso de manufactura y/o ensamble de partes y componentes de uso común y bajo conceptos diseñados por el contratista, a través de esquemas internacionales de producción compartida. Representa una estrategia industrial y comercial que en la actualidad reviste particular importancia tanto en países desarrollados como en países en desarrollo. La producción compartida se sustenta en la posibilidad de subdividir la manufactura de un producto en etapas productivas susceptibles de realizarse en dos o más locaciones distintas, lo que permite el aprovechamiento e integración de las ventajas comparativas de cada localidad, en términos de reducción de costos de producción e incremento de la productividad. La transferencia y localización de los procesos productivos se puede dar a través de dos mecanismos fundamentales:

- A) A través del establecimiento de plantas filiales o gemelas, bajo el régimen de maquiladores de exportación (industria maquiladora de exportación para el caso de México).
- B) A través de la subcontratación internacional. Los efectos de cada modalidad en la economía nacional son distintos. Los efectos del establecimiento de plantas gemelas se limitan a la generación de empleos y a la captación de divisas por el equivalente al valor agregado en el territorio nacional por algunas partes o componentes nacionales incorporadas. Los efectos de la subcontratación internacional son más trascendentales:
- B) Posibilita el incremento en la utilización de la capacidad instalada ociosa, de la industria nacional lo que permite la reactivación de la economía de un país.
- B) Es un mecanismo que permite a las empresas su integración a los mercados internacionales, aprovechando los conocimientos y experiencia del contratista, misma que se va aprendiendo con el tiempo.

B) Al igual que en el caso de las empresas gemelas es un mecanismo de captación de divisas y de generación de empleos.

La subcontratación se establece cuando una empresa (contratista) hace a otra empresa (subcontratista) pedidos de producción de partes, componentes, subconjuntos o conjuntos, destinados a integrarse a un producto o concepto que se comercializará en el extranjero.

3. Exportación indirecta. Los proveedores de primera e inclusive de segunda línea de exportadores finales, son considerados como exportadores indirectos.

3.4 Proceso general de exportación

Enseguida se describen los pasos que deberán seguirse en la exportación, desde la producción hasta la entrega del pedido al comprador, incluyendo el proceso aduanal de exportación e importación respectivos.

RECEPCIÓN DEL PEDIDO.

Firma del Contrato de compraventa. Debe incluir los compromisos de ambas partes, cantidades, precios, lugares de entrega, descripciones técnicas detalladas, empaque, presentación, forma, lugares y condiciones generales de pago, base legal del contrato, nombres de las compañías y sus representantes legales, duración del contrato, etc.

Recepción de la certificación del pago. Carta de crédito preferentemente. Es común dentro de las operaciones de comercio exterior que no se inicie el pedido hasta que la carta de crédito se haya recibido y aceptado.

Revisión de la carta de crédito. Tiene por objeto checar que se va a poder cumplir con todos y cada uno de los requisitos que se han estipulado. Entre los más comunes destacan fecha de entrega, lugar de entrega, precios unitarios, documentación, fecha de vencimiento de la carta de crédito, forma de pago, aseguramiento de la mercancía, medio de transporte, empaques especiales, etc.

Tramitación de permisos o licencias previos. Estos deben de ser tramitados antes de que la producción esté lista para ser exportada. Esta información la podrá proporcionar el agente aduanal o el mismo comprador.

Producción. Cuidar al máximo la calidad de los productos. El éxito depende de la mercancía y el servicio.

Investigación de la resistencia en los empaques. Es de vital importancia que los productos lleguen completos.

Registro de marcas en el extranjero. Se debe registrar la marca propia en el país al cual se quiere exportar, evitando así que la roben y traiga problemas.

Facturación. Deberá hacerse en divisas extranjeras sin cargar el Impuesto al Valor Agregado indicando el nombre del cliente, dirección del consignatario, nombre del agente aduanal, descripción y composición de los productos, fracción arancelaria de exportación.

La Exportación. Es necesario utilizar los servicios de un agente aduanal o bien de un apoderado aduanal (previamente registrado), quien es el representante legal ante las autoridades aduanales. Éste debe recibir la siguiente documentación para realizar el despacho:

1. Factura
2. Lista de empaque
3. R.F.C.
4. Carta de instrucciones, en donde se indica el nombre y dirección a donde se debe enviar la mercancía, ruta y medios de transporte y forma de pago de los fletes (pagados o por cobrar).
5. Catálogos o folletos descriptivos

Liberar la carta de crédito. El banco será el representante de su comprador, el banco no pagará mientras no se hayan cumplido todas las condiciones, el banco no entregará la documentación al comprador mientras no se haya pagado al exportador y el importador no podrá liberar el embarque si no cuenta con la documentación correspondiente.

La Importación. El comprador deberá contratar a un agente aduanal en la aduana de destino para liberar su embarque, se deberá presentar la factura comercial, lista de empaque, permiso o autorizaciones previas, y el pago de impuestos y derechos (en su caso) para así poder liberar el embarque.²⁶

3.5 Precios, costos y cotizaciones

El precio de exportación debe ser estudiado y analizado cuidadosamente, se debe considerar que el precio de venta de una exportación nunca será igual al precio de compra, pues cada kilómetro que se aleja el producto de la fábrica y cada día que se tarda en llegar a su destino final, tiene un costo.²⁷

²⁶ *Ibidem.*, p. 77

²⁷ *Ibidem.*, p. 85

Para que un producto llegue al consumidor final, éstos van recibiendo una serie de cargas y sobrepuestos tales que, al llegar a su destino, posiblemente estén más caros que los que ya se están vendiendo en dichos mercados. También existen intermediarios que ganan un porcentaje por su labor de acercamiento y esto más los fletes, seguros y aduanas impactan en forma muy significativa al precio de exportación. Debido a esto, es muy difícil determinar en una primera instancia si el precio de exportación es caro o no; pues depende de varios factores que se deberán considerar, entre ellos:

1. Los costos de producción que incluyan todos y cada uno de los costos y gastos involucrados hasta la puerta de salida del almacén.
2. Los costos de venta, promoción y publicidad que la comercialización involucra.
3. Los costos de envío, seguros, marcas y patentes, aduanas e impuestos a los que habrá de sujetarse el producto en cuestión.

El total de estos costos será el nivel mínimo al que habrán de venderse los productos sin incurrir en pérdidas.

COSTOS EN LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN.

Regularmente para la exportación se debe incluir además de los gastos fijos y variables normales, costo de empaques especiales, registro de marcas en extranjero y comisiones que habrán de pagarse por las ventas de exportación. Si estos no son incluidos, podrían caer en pérdidas; si se intenta que el negocio de la exportación sea un negocio de volumen, cualquier falla en el costeo podría provocar grandes pérdidas.²⁸

COSTOS EN EL ENVÍO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

²⁸ Ibidem., p. 88

Este tipo de costos son, básicamente, los asociados con la exportación, lo envuelve el manejo de la mercancía desde la fábrica hasta la puerta del comprador. La mayoría de estos costos, quizá exceptuando los seguros, son muy variables, tales como los impuestos, envíos, almacenajes, comisiones, etc.

Las cotizaciones internacionales se deben presentar lo más claras y limpias posibles. En muchas ocasiones se presentan en facturas proforma, que indican claramente la cantidad sobre la cual se está haciendo la cotización, el lugar de venta y los tiempos de entrega.

Respecto a las comisiones de venta, éstas son muy variables, y van de acuerdo a la gente a la que se haya decidido contratar ya que pueden ser de un 5% a un 15%, éste se debe determinar en base a volúmenes que se manejarán; cobertura territorial; tipo de agente; exclusividad y corresponsalía. Se debe estar muy consciente del precio y su relación con el mercado. El precio tiene un papel muy importante, cuando se conoce su nivel competitivo, ya que así, puede saber cómo llegarle al mercado.

TÉRMINOS DE VENTA.

En 1947, como resultado de la falta de entendimiento de los participantes del comercio exterior, se redactó una terminología prácticamente universal para facilitar la comunicación entre los importadores y exportadores. La utilización de esta terminología, denominada TÉRMINOS INTERNACIONALES DE COMERCIO ("INCOTERMS") INTERNATIONAL COMMERCE TERMS, ha facilitado en gran medida el comercio.

A pesar de que algunos términos suenan parecidos, tienen significados muy distintos; en ellos se refleja el compromiso de cada una de las partes en cuanto a su responsabilidad física en la cobertura de los precios.

INCOTERMS.

El comercio exterior mundial, está sujeto a tecnicismos que deben conocerse ya que esto permite una facilidad en el lenguaje entre los importadores y exportadores aunque su lengua natural no sea compatible, por lo que se ha venido desarrollando términos internacionales de comercio que a continuación se redactan:

Los llamados INCOTERMS quedaron definidos en trece códigos, catalogados en cuatro grandes grupos:

GRUPO E

EXW. En fábrica (lugar convenido).

El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en el mismo domicilio del vendedor, quedando las demás obligaciones de costos y movimientos para el comprador.

GRUPO F

FCA. Libre transportista (lugar convenido).

FAS. Libre al costado del barco (puerto de carga convenido).

FOB. Libre a bordo (puerto de carga convenido).

Estos términos significan que el vendedor se encarga de entregar la mercancía al transporte escogido por el comprador. Si éste no lo informa, el vendedor puede escogerlo por riesgo y cuenta del comprador. El resto de las obligaciones y costos, seguirán corriendo por cuenta del comprador.

GRUPO C

CFR. Costo y flete (puerto de destino convenido).

CIF. Costo, seguro y flete (puerto de destino convenido).

CPT. Transporte pagado hasta (lugar de destino convenido).

CIP. Costo y seguro pagado hasta (lugar convenido de destino).

Estos términos significan que el vendedor contrata el transporte sin asumir el riesgo de la pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales ocasionados después de la carga y despacho de la mercancía.

GRUPO D

DAF. Entrega en frontera (Puente convenido de destino).

DES. Entrega sobre el barco (Puerto convenido de destino).

DEQ. Entrega en muelle (Lugar convenido de destino).

DDU. Entrega sin pago de derechos (Lugar de destino convenido).

DDP. Entrega con pago de derechos (Lugar de destino convenido).

Estos términos significan que el vendedor cubre todos los gastos y riesgos hasta el país de destino.²⁹

3.6 Estructura para exportar

La exportación depende casi en su totalidad de la empresa misma, sin embargo, en todas partes del mundo se han creado una serie de apoyos oficiales

²⁹ Ibidem. p. 91

que facilitan el proceso exportador. Al ser la exportación el principal recurso de divisas que un país tiene, es lógico pensar que se deben desarrollar una serie de facilidades administrativas para las empresas mexicanas que participen en este importante sector. Y se deben considerar tan solo como uno de los tantos factores que agilizaran su operación. Esta estructura se puede dividir en los siguientes grupos:

1. Financiera

- 1..Preferencial
- 1..Promocional

2. Fiscal

- 2..Exención del IVA
- 2..Devolución de Impuestos

3. Simplificación administrativa

- 3..Sistema Aduanero
- 3..Programas de Importación Temporal
- 3..Empresas Altex

4. Preferencias Arancelarias

- 4..ALADI
- 4..SGP
- 4..TLC

A continuación se explica cada uno de ellos:

Financiamientos Preferenciales

Prácticamente en todos los países del mundo existen financiamientos con tasas preferenciales para estimular las exportaciones, México ha dispuesto recursos para este rubro.

Las Tasas de financiamiento son mas bajas comparativamente al resto de las tasas de interés que existen para las empresas. El objetivo es permitir que los exportadores tengan menos costos financieros en la adquisición de materias primas y bienes de capital, en los procesos productivos y en el financiamiento a los compradores de productos mexicanos, para ser mas competitivo.

Sobre el financiamiento de materias primas, se han formado fondos al acceso de cualquier exportador que requiera importar materias primas, partes y componentes que se incorporaran a productos de exportación. Estos créditos tienen tasas de interés por debajo de las tasas de empasivamiento nacional.

Sobre los créditos destinados al equipamiento industrial, tienen por objeto mejorar la tecnología que mejorara la eficiencia y productividad. Con relación a los créditos para producir productos de exportación, básicamente se prestan a plazos promedios de dos meses sobre un gran porcentaje del valor del pedido en firme con que cuenta la empresa exportadora, y tienen por objeto facilitar capital de trabajo a los exportadores. Existen otros tipos de financiamientos, que tienden a apoyar las necesidades particulares de cada empresa. Los fondos dispuestos para este fin han sido vastos.

Financiamientos Promocionales.

Dentro de los esfuerzos que el gobierno esta realizando para apoyar a los exportadores mexicanos se encuentran entre otros un paquete de financiamiento promocional denominado ESQUEMA INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO PROMOCIONAL, administrado y asignado por el Banco Nacional de Comercio

Exterior. Estos financiamientos apoyan a cualquier esquema de promoción de exportaciones, otorgando crédito hasta el 100% de los gastos promocionales.

Resumen de este financiamiento:

ACCIÓN: Estudios de Mercado.

GASTOS SUSCEPTIBLES DE APOYO:

- a) Sueldos de investigadores
- b) Transportación aérea y o terrestre.

ACCIÓN: Estudios para mejorar productos y servicios.

GASTOS SUSCEPTIBLES DE APOYO:

- a) Seguros de vida
- b) Asesoría externa
- c) Gastos administrativos y técnicos.

ACCIÓN: Estudios de factibilidad para adecuación de tecnología y finanzas.

GASTOS SUSCEPTIBLES DE APOYO:

- a) Insumos de pruebas en laboratorio
- b) Honorarios de un despacho
- c) Gastos asociados de investigadores
- d) Sistemas de empaque y embalaje

ACCIÓN: Estudios para desarrollar nuevas tecnologías.

GASTOS SUSCEPTIBLES DE APOYO:

- a) Cualquier otro gasto relacionado con el estudio
- b) Pruebas físicas
- c) Diagnósticos energéticos

ACCIÓN: Capacitación

GASTOS SUSCEPTIBLES DE APOYO:

- a) Inscripción
- b) Colegiatura
- c) Transportación aérea y/o terrestre.
- d) Viáticos
- e) Cursos organizados por BANCOMEXT
- f) Gastos inherentes a la organización del curso
- g) Contratación de expositores
- h) Material publicitario
- i) Honorarios de un despacho

ACCIÓN: Asesoría

GSA:

- a) Honorarios de técnicos
- b) Transportación aérea y/o terrestre
- c) Viáticos
- d) Seguros de vida
- e) Costo y/o renta de equipo de trabajo

ACCIÓN: Viajes de promoción

GSA:

- a) Transportación aérea y/o terrestre
- b) Transportación para la asistencia a eventos internacionales
- c) Hospedaje

ACCIÓN: Fabricación y envío de muestras

GSA:

- a) Costo del envío y/o retorno de la muestra
- b) Seguros
- c) Costo de fabricación o adquisición de la muestra

ACCIÓN: Capacitaciones Internacionales.

GSA:

- a) Costos inherentes al concurso y la adjudicación de la licitación (no incluye los costos de la garantía contractual Bid Bond)

ACCIÓN: Fiestas internacionales.

GSA:

- a) Renta de espacio
- b) Diseño de stand
- c) Montaje y desmontaje del modulo de exhibición
- d) Renta de equipos audiovisuales
- e) Honorarios de edecanes e interpretes
- f) Hospedaje conforme a itinerario
- g) Participación en eventos internacionales

ACCIÓN: Publicidad

GSA:

- a) Gastos publicitarios originados por:
 - 1. elaboración de revistas que promocionen exportaciones
 - 2. campañas de publicidad
 - 3. folletos
 - 4. catálogos
 - 5. muestrarios
 - 6. artículos promocionales
 - 7. inserciones en revistas
 - 8. audiovisuales
 - 9. videocasetes
 - 10. lada 800 internacional

ACCIÓN: Tiendas comercializadoras de productos en el extranjero (bodegas, oficinas de representación, punto de ventas).

GSA:

- a) Instalación y operación inicial
- b) Renta hasta los primeros doce meses
- c) Compra del local
- d) Equipamiento
- e) Muebles y equipo de oficina
- f) Equipo de transporte
- g) Otros relacionados con la instalación

ACCIÓN: Defensa de comercio exterior.

GSA:

- a) Contratación de un despacho externo
- b) Costo del registro de patentes
- c) Costo de la prima de seguros

Exención del Impuesto al Valor Agregado

Todas las exportaciones están exentas del IVA, según el artículo 29 de la Ley correspondiente, por lo que no se podrá cargar el IVA a las exportaciones de bienes y servicios. Esta facilidad se hace extensiva también a los exportadores indirectos cuando facturen sus ventas y productos que finalmente se van a exportar, o las empresas que sean 100% exportadores. Desde luego cuando las empresas son muy exportadoras por lo regular generan un saldo a favor, mismo que se podrá solicitar como devolución mediante un trámite ante la SHCP.

Devolución de Impuestos (Draw Back)

Para los exportadores que a su vez sean importadores y que hayan pagado los impuestos al Comercio Exterior en las importaciones de materias primas, partes y componentes que se incluyeron a productos de exportación, se les permite que presenten la solicitud de devolución del impuesto de importación correspondiente ante la SECOFI, en un plazo que no exceda a un año, contando a partir de la fecha de la importación, para que se le devuelvan los impuestos en un plazo de no mayor de 90 días.

Sistema Aduanero Mexicano

Las aduanas eran un verdadero foco de corrupción que desestimulaba las importaciones y exportaciones. Con el programa de simplificación administrativa que el gobierno federal implemento, solamente una de cada nueve operaciones pasan a revisión aduanal (en promedio) gracias a la aplicación del semáforo fiscal. Además mas del 90% de las operaciones no requieren presentar mas documentos que la factura y la guía de embarque. Con este sistema prácticamente la corrupción se elimino y las operaciones aduanales no tardan mas de una hora. Con esta idea el gobierno inicio un programa de privatización de la mayor parte de los servicios aduanales, teniendo la mayor responsabilidad el agente o apoderado aduanal, quien es el representante legal para esos efectos del contribuyente.

Programa de Importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX)

Con la idea de facilitar a los exportadores que a su vez sean importadores, se publicó en el Diario Oficial del 3 de mayo de 1990 un decreto de estos programas , cuyo objetivo es el de facilitar las operaciones temporales constantes

que evidentemente se tienen que hacer para mejorar la competitividad de los productos mexicanos.

Cabe aclarar que si no se es una industria maquiladora de exportación registrada o una empresa con programa PITEX, no se pueden realizar importaciones temporales para la elaboración transformación o reparación. El programa PITEX se otorga para aquellas empresas que exporten mas de 500,000.00 Dólares por año (para realizar importaciones de materias primas y partes o componentes) y para las que exporten mas del 30% de sus ventas totales (para la importación de maquinaria y equipo que se utilice para producir exportaciones). Para la autorización de este programa es necesario llenar las formas oficiales y presentarlas ante la SECOFI y tendrá una duración de 5 años, con la obligación de presentar reportes de avances cada semestre.

Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)

Para todas aquellas empresas que exporten mas de 2 millones de dólares al año tienen derecho a tramitar ante SECOFI su registro como empresas ALTEX, que les da los siguientes beneficios:

- a) Programa PITEX automático
- b) Devolución del IVA inmediato
- c) Una línea de crédito adicional por 500.000.00 Dólares
- d) Preferencia en la asignación de créditos

Asociación Latino Americana de Integración (ALADI)

La ALADI es un acuerdo regional para América Latina en donde se ventilan negocios bilaterales a la reducción de aranceles de importaciones de los productos provenientes de la región, con el objeto de estimular el consumo de los

productos de la región, que al darle una preferencia arancelaria ayudan a mejorar su competitividad.

Sistema Generalizado de Preferencias (SGP o GSP)

Los Países industrializados con su obligación moral de fomentar las exportaciones de los países en vías de desarrollo requieren un instrumento unilateral que reduce los aranceles de importación de algunos productos elegidos por ellos, a fin de fomentar su competitividad. El SGP por cada país emite una lista que incluye los productos susceptibles de reducción de aranceles que en algunos casos (como en el de Estados Unidos la reducción es tasa cero) es muy baja.

Tratado de Libre Comercio (TLC o NAFTA)

En los últimos años México ha estado negociando algunos tratados de Libre Comercio con algunos países de América. El principal de estos tratados es el que se hizo con Estados Unidos y Canadá. Un tratado de Libre Comercio es un acuerdo mediante el cual los países firman accediendo a mantener cero barreras arancelarias y no arancelarias de los productos negociados con dichos países, se trata del Libre Comercio. Con esos acuerdos el Gobierno intenta facilitar la competitividad de los productos mexicanos, cuando menos en cuanto al precio se refiere.³⁰

3.7 Comercialización, negociación y venta

En el proceso de Comercialización, Negociación y Venta es donde se debe centralizar el esfuerzo de producción y ventas, es ahí donde se pierde o se gana en donde se consigue o no el gran negocio, por ello requiere de toda la atención,

³⁰ Ibidem., p. 95

seriedad y veracidad. Toda exportación representa un sistema complejo de mecanismos, tiempos y movimientos que se deben concertar para alcanzar la venta.

La venta no es un proceso aislado que pueda darse de manera independiente, por el contrario, es un movimiento dependiente como pocas cosas en la vida. Debemos dividir la comercialización de la venta y de la negociación de la siguiente manera:

La Comercialización son los esfuerzos pendientes a atraer la atención de los clientes potenciales, anunciando nuestros productos o servicios en la forma mas atractiva, pocos esfuerzos de comercialización intentan cerrar la venta, por lo general tienden a crear una imagen corporativa que ofrezca confianza y credibilidad.

Por su parte, la negociación involucra el proceso de poner en la mesa lo que se esté dispuesto a vender, es el resultado de la promoción y por ende de la obtención de la atención del cliente potencial. Finalmente, la venta es el resultado de las negociaciones, es la conclusión positiva de lo que se puso en la mesa, es el cierre del negocio.

La importancia que tiene La Venta es fundamental, nada sucede hasta que la venta se realiza, todos trabajamos por la venta y la exportación también es una venta. Las ventas las realizan las gentes, personas que deben tener cualidades específicas que le permitan llevar el complejo mundo de la promoción y negociación al resultado final: La Venta (la exportación).

La Exportación es ligeramente más compleja que la venta domestica, ya que se debe considerar mayores factores:

1. Producto, que abarca: Volumen, Calidad, Adaptación, Empaque y Presentación.
2. Trámites, como son: Control de Cambios, Cuotas Licencias y Permisos, Certificados (de origen, de calidad, de inspección) y Controles de Calidad: SS, SARH, SEDUE.
3. Precio, considerando; Costos, Transportación, Aseguramiento, Trámites Aduanales, Impuestos y Distribución.
4. Comercialización, que abarca: Promoción, Negociación, Cobranza, y Seguimiento.

Hay que comprender que solamente se dará la Venta cuando todos los elementos concertados están en óptimas condiciones.

La Promoción Internacional

Existen muchas formas de promover un producto internacionalmente, son muy diferentes entre si pero todas ellas exigen organización y preparación. Estos dos elementos son de importancia vital y deben llevar como objetivo atraer la atención del cliente para que se tenga la oportunidad de la Venta. Ninguna promoción internacional deberá estar dirigida a los compradores para que estos, sin esfuerzo adicional nos compren, esa formula no ha funcionado por lo que la promoción siempre se haga para que se tenga la primera oportunidad y negociar con el proyecto y así venderlo.

Tipos de Promoción:

1. Por correo directo, de cartas o catálogos que le indiquen al comprador potencial que existe un producto que pueda satisfacer sus necesidades. Los escritos deben ser directos, deben ser claras y organizadas y la traducción debe de ser excelente. El objetivo central, debe de ser el de conseguir que el

comprador potencial responda, que se le haya creado el interés por el producto. En cuanto al catálogo, éste debe de ser de buena calidad en su fotografía, impresión, selección de color, y claridad en los textos, se debe poner un código de referencia que le permita al cliente identificar sus gustos con un numero de modelo o estilo. Si se busca un representante, agente o importador distribuidor como comprador éste es un medio muy efectivo.

2. FERIA o Exposición. El éxito radica en seleccionar el evento mas adecuado para el tipo de productos que se pretendan exportar, el nivel de mercado que se deba conquistar y el tipo de compradores correctos. Este tipo de eventos pueden ser Lineales (cuando los productos que se exhiben son de una misma línea) y No lineales (cuando son generales). Las ferias se diferencian de las exposiciones porque en las primeras se acostumbra la venta de productos al público, el negocio central es vender lo que se llevo físicamente, las exposiciones son para ventas a futuro, es decir , para levantar órdenes, aunque al final del evento se vendan las muestras en la gran mayoría. Si se seleccionó el evento correcto, los resultados no se harán esperar, se podrá encontrar adicionalmente el contacto con el público, el cual hará saber sus gustos y tendencias y podrán así adaptar aun mas el producto al mercado.
3. Publicidad Masiva. Televisión, revistas especializadas, periódicos, radio, son efectivos toda vez que se cuente con un esquema organizado de distribución y cobranza. El mayor inconveniente son los costos, pocas empresas, sin tener filiales en el extranjero pueden tomar esta opción.
4. Misiones Comerciales o Viajes de Comercialización. El éxito dependerá de la capacidad de organización del equipo de ventas, llegar a tiempo a las épocas correctas de compra y con los compradores correctos.

5. Salas de Exhibición o Showrooms. En ellas se intentará juntar a todos los compradores potenciales mas posibles, con la idea de tener la oportunidad de mostrarles los productos y venderles.
6. Teléfonos 1-800. Son ventas por catálogo por medios masivos de comunicación utilizando el teléfono, para que a vuelta de correo se entregue la mercancía. El problema sustancial es la distribución. Tener un sistema de distribución suficientemente eficiente sin que por ello sea costoso, mantener mercancía en inventarios y mantener a personal para que la cuide, distribuya y controle.

Negociaciones Comerciales Internacionales.

La Negociación es la parte más importante del mundo de la exportación, para toda negociación, aunque sea doméstica, la preparación es fundamental, en virtud de que una negociación involucra mas que el interés de un producto-precio, toda negociación depende de factores diversos como: Circunstancias Físicas, Personalidades, Poder de Negociación, Técnicas de Negociación, Oferta Negociable o Mezcla Comercial.

La Negociación se debe preparar para las tres fases que esta comprende: Entrada (interés), Negociación (discusión) y Cierre (resultados). Además, existen muchas técnicas que facilitan una negociación:

- 1) Realizarlas fríamente, nunca negociar solos, siempre en equipo, sin sentimentalismos, matemáticamente fríos.
- 2) Agotamiento del opositor, el que se cansa primero cede primero.
- 3) Tomar el recurso del calor de la amistad que hace que se cedan posiciones por lógica sentimental y no por lógica matemática.

Es importante prepararse para la negociación y debe contemplar cuando menos lo siguiente: Estrategia a utilizar, Conocer al oponente, Sede de la negociación, Características del mercado, Producto que se va a negociar, Circunstancias físicas de la negociación, Características del negociador, Mínimos y máximos aceptables, Objetivos a alcanzar y Negocios futuros. Respecto a los factores susceptibles de negociar: Precio, Cantidad, Calidad, Lugar de entrega, Formas de Pago, Crédito, Marcas y Patentes, Exclusividad, Publicidad y Promoción, Servicio pos venta, Garantías, Contratos, Empaque y Presentación, Seguros, Ventas a Consignación, Representaciones, Productos Paralelos, Adaptaciones al Producto, Registros, Entregas (tiempos de entrega).

Además, las características que debe tener un negociador, todas ellas son susceptibles de ser desarrolladas, serán: Conocimientos Generales, Conocedor del Producto, Conocedor de la Empresa, Leal y Honesto, Carisma, Facilidad de Palabra, Saber escuchar, Saber callar a tiempo, Presentación, Manejo de otros idiomas, Agilidad mental, Consciente de sus objetivos, Organizado, Poder de decisión y Disciplinado.

3.8 Formas de pago internacional

La cobranza siempre ha sido un problema no solo a nivel de exportación, sino también a nivel nacional. Cobrar es un problema y entre más kilómetros de distancia existan entre el vendedor y el comprador los problemas se incrementan. Existen muchos medios de cobranza, unos técnicos y otros legales, pero todos son un problema para cuando el deudor no quiere pagar.

Existen mecanismos que permiten asegurar la cobranza, pero no se asegura por completo, ya que cuando hay dolo los instrumentos pueden fallar. La forma

mas efectiva de cobro es que el comprador lo necesite a uno, es decir, que requiera los productos para hacer un buen negocio, de ahí que la importancia del producto y del servicio sea vital. En toda operación de Comercio, siempre existe algún crédito. Básicamente son cinco los métodos de pago:

1. **Contra entrega o por anticipado.** En términos generales, si el pago es por anticipado, es la mejor situación para el exportador de que los productos no dejarán sus manos hasta no tener el pago, sin embargo, en comercio internacional los importadores se verán renuentes a este tipo de pago. Habrá pocos casos en que el pago por adelantado o contra entrega sea prudente, por lo regular se trata de compras de pequeño valor o que exista mucha confianza entre las partes.
2. **Crédito Documentario.** Este es un método de pago común, en donde el exportador certifica que el importador tiene o tendrá fondos para cubrir las importaciones producto de un convenio. Existe un banco intermediario que notifica el crédito que maneja el importador y el mismo será el encargado de cobrar la factura, tan pronto se haya realizado la exportación y contra la entrega de los documentos, a pesar de lo común que se ha vuelto este tipo de cobranza no garantiza la solvencia permanente del importador y más aun que el importador no pueda desistirse del pedido cuando se esté produciendo o bien haya sido embarcado.
3. **Cuenta Abierta.** Este método no requiere de ningún tipo de carta de crédito ni de crédito documentario en donde se involucren firmas protestadas y avales. Este tipo de forma de pago es utilizada por grandes compañías que mantienen una relación permanente con sus compradores y vendedores, en donde las ventas son constantes y muy regulares. Los pagos se hacen en un determinado plazo en condiciones preestablecidas y por lo regular los pagos se hacen de manera mensual o quincenal.

4. **Consignación.** Cuando los productos se exportan en base a términos de consignación, al exportador no se le pagara hasta que la mercancía, parcial o totalmente se haya vendido. Este mecanismo es extremadamente raro entre exportadores e importadores independientes. Lógicamente existe mucho riesgo para el exportador. Adicionalmente muchos exportadores consideran que el esfuerzo del importador-vendedor se demerita mucho cuando no tiene invertido en el producto su dinero.

5. **Cartas de Crédito.** Son un instrumento financiero abierto por el importador mediante un Banco de su región. La carta de crédito estipula el precio acordado de venta entre el importador y el exportador, la cantidad que se deberá embarcar, el tipo de seguro que debe de ser contratado y el tipo de precio en cuanto a los términos de venta. La carta de crédito nombra como beneficiario al importador o a la parte que el importador haya seleccionado para recibir el pago, determinando los tiempos en que el pago y el embarque se hará. La carta de crédito obliga a pagar al importador cuando todas las condiciones se hayan cumplido por parte del exportador. Las Cartas de Crédito dan seguridad al exportador de la solvencia del importador, la mayoría de estos documentos son confirmados, lo que obliga a que un Banco corresponsal del emisor, por lo regular un banco local del exportador a pagar cuando las condiciones se hayan cumplido, a un cuando el Banco emisor no haya recibido ni revisado la documentación comprobatoria.

Dentro de todas las consideraciones que hay que hacerse a este respecto, existen dos que resaltan sobremanera:

- a) Que especifique la cantidad completa del crédito, el término en que la carta deberá ser pagada, la descripción de la documentación comprobatoria y si acepta embarques parciales o no.

b) Cuando el exportador recibe una Carta de Crédito, deberá verificar que puede cumplir con todas las especificaciones ahí indicadas, en caso contrario, deberá solicitar al Banco notificador que haga las correcciones o enmiendas necesarias para que éste solicite la autorización del emisor. Considérese que si no se cumple con lo estipulado la carta de crédito no podrá ser pagada aun cuando la mercancía ya se encuentre en el país del comprador. Las Cartas de Crédito son usualmente utilizadas para los negocios con nuevos clientes, o cuando algún cliente ha tenido problemas para emitir pagos anteriores. Las Cartas de Crédito permiten la utilización de créditos, de tipo revolventes inclusive, se puede considerar que en la práctica común existen tres tipos de plazos en los créditos; los de corto, mediano y largo plazo, los primeros usualmente comprenden periodos hasta de 180 días; los de mediano plazo de 181 días hasta de 5 años y los de largo plazo son mayores de 5 años. Para los países en desarrollo el método mas conveniente son las Cartas de Crédito pues garantiza al exportador que el importados es solvente mediante el aval de algún Banco y que se ha comprometido a pagar tan pronto como las condiciones del contrato hayan sido cumplidas.

Independientemente al mecanismo de pago que se escoja, se recomienda siempre utilizar un contrato de compraventa, que le de fundamentos legales a la operación, este contrato deberá ser formulado por profesionales.³¹

A lo largo de este capítulo dedicado al fenómeno exportador, se revisó el proceso general de dicha actividad, así como la manera en que manejan los precios, costos y cotizaciones. Más adelante se conoció la estructura para poder exportar, así como la comercialización, negociación y venta de tan importante actividad. Finalmente, se expusieron las formas de pago más convencionales. El siguiente capítulo está dedicado al análisis de la devaluación, parte determinante tanto en toda actividad exportadora como importadora.

³¹ Ibidem., p.123

CAPÍTULO IV

DEVALUACIÓN

4.1 Definición de Devaluación

La devaluación es el aumento del precio del dólar norteamericano y demás monedas extranjeras con relación al peso mexicano. Después de la devaluación tenemos que dar más pesos por un dólar. Significa el aumento de precios de las divisas extranjeras y, en concreto, del dólar norteamericano. Las mercancías y servicios extranjeros serán mas caros para los mexicanos y los productos y servicios mexicanos serán más baratos para los extranjeros.

Así, se reduce el poder de compra de los mexicanos en lo que respecta a todo lo importado. Y en a medida que la devaluación arrastre otros precios, reduce el nivel de vida de la mayoría de los mexicanos. Todos los días las monedas en Europa y en la mayor parte del mundo, cambian de precio en relación a otras, se devalúan o se revalúan. Pero en México el cambio de precio del dólar, cuando alcanza fuertes proporciones, se convierte en un problema social y en un indicador de que las cosas no tan solo anduvieron mal, sino que seguirán de igual forma.

Cabe señalar que la devaluación tiene efectos económicos, políticos y sociales y ante un pueblo una devaluación refleja fracaso de las políticas económicas y en el caso concreto de México, esta es la idea de la mayoría de los mexicanos.³²

¿POR QUÉ SE DEVALÚA UNA MONEDA?

Aunque existe un proceso de errores y desequilibrios económicos que van creando las condiciones para una devaluación, esta se da sin control en el momento en que un importante numero de ahorradores e inversionistas pierden la confianza en el futuro del país o prevén una escasez de dólares para hacer frente

³² Pazos, Luis, Devaluación. 3ra ed., México. Editorial Diana, 1995, p.12

a las necesidades futuras de la economía. Entonces empiezan a vender sus pesos y compran dólares. Las causas que generalmente llevan a esa decisión a los ahorradores son normalmente, fuertes procesos inflacionarios internos, desequilibrios en las entradas y salidas de dólares, pérdidas de reservas o problemas políticos y/o bélicos. El proceso de devaluación, desde el punto de vista económico, se empieza a gestar en el momento en que un gobierno aumenta sus gastos y no tiene ingresos suficientes para cubrirlos. Los déficits presupuestales de los gobiernos, generalmente son cubiertos con emisiones monetarias, las que generan inflación y se traducen en aumentos de precios. Cuando los aumentos generalizados de los precios en un país son mayores que los de sus principales socios comerciales, se incrementa el déficit en la balanza comercial, es decir, se importa más de lo que se exporta.

Algunos gobiernos piden prestado para financiar ese déficit y cuando se agotan las fuentes de préstamos empiezan a tomar las reservas en dólares y llega el momento en que la expectativa de escasez de divisas o dólares, aumenta la demanda del mismo y genera devaluación. Ese proceso es el que explica en gran parte las macrodevaluaciones de 1976, 1982 y 1987. La de diciembre de 1994 tiene diferencias con las anteriores, pero también tiene semejanzas.³³ Revisemos enseguida el entorno económico, esto es, sus amenazas y oportunidades.

4.2 Entorno económico: amenazas y oportunidades

LA DEVALUACIÓN DE 1994

El entonces Presidente de La República el Lic. Carlos Salinas de Gortari pensó que con los dólares de las privatizaciones y con los flujos que vendrían con

³³ *Ibidem.*, p. 14

la firma del Tratado de Libre Comercio, se podrían tener las divisas suficientes para financiar los déficits en balanza comercial. Hasta 1993 parecía que ese razonamiento era sostenible, pero posteriormente cambio el panorama y la percepción de abundancia se convirtió en escasez.

La devaluación se dio en una forma descontrolada en el momento en que el Banco de México, que mantenía un precio de garantía del dólar, ante una reducción drástica de reservas, ya no pudo respaldarlo y lo dejó a las fuerzas del mercado. El 20 de diciembre de 1994 a las 9 de la mañana, la SHCP comunicó: *"...las partes que integran el pacto acordaron modificar la regla cambiaria vigente, determinándose elevar en 53 centavos de nuevos pesos (15%) el límite superior de la banda cambiaria y mantener en el futuro el desliz actual."*

A las 11 de la noche del mismo día 20, el secretario de Hacienda anuncia: *"las autoridades financieras han decidido que la oferta y la demanda de divisas determinen libremente el tipo de cambio hasta que el mercado cambiario muestre signos de estabilidad."* Para el Banco de México, si un año antes, el 20 de diciembre de 1993, dos meses después de haberse aprobado el TLC, y días antes de haber estallado el conflicto de Chiapas, el gobierno hubiera dejado el tipo de cambio a la oferta y la demanda, el peso, aunque parezca increíble decirlo, posiblemente se hubiera revaluado, debido a que en ese entonces la oferta de dólares era mayor que la demanda.

A partir de enero de 1994, los acontecimientos políticos internos y el aumento de tasa de interés en los Estados Unidos, empiezan a cambiar la ecuación, de mayor oferta de dólares a mayor demanda de los mismos, lo que culminó el 20 de diciembre de 1994 en una devaluación descontrolada del peso ante el dólar.

Así mismo, existen varias teorías de el porque de la devaluación de 1994, algunos, afirman que fueron factores políticos los que determinaron la devaluación. Otros sostienen que la devaluación fue consecuencia de factores estructurales, inherentes al régimen económico instrumentado en los últimos seis años. Otros más afirman que fue consecuencia de la apertura y la privatización.

Las causas económicas de la devaluación de diciembre de 1994, las encontramos en un fuerte incremento en el déficit en balanza comercial que ante los ojos de los inversionistas era difícilmente financiable. A diferencia de las devaluaciones anteriores, no fue la emisión monetaria para financiar el déficit de las finanzas publicas la que genero la inflación.³⁴

CHIAPAS

El 1º de enero de 1994, día en que entra en vigor el TLC, una guerrilla que tenía años de existir en Chiapas y cuya importancia no había trascendido ni en el mismo estado, de la noche a la mañana toma San Cristóbal de las Casas y, ante la presencia de decenas de corresponsales extranjeros, convocados anticipadamente al evento, declaran la guerra y manifiestan que se alzan, entre otras cosas, contra un "tratado de muerte". El impacto de esa guerrilla es mucho mayor que sus acciones bélicas. Pocas veces se había visto que a un hecho bélico de tan escasas proporciones se le invirtiera tanto dinero en su difusión entre los países europeos, Japón y EUA.

Después de mas de un año, esta claro que el principal objetivo de esa guerrilla de ideología marxista, mas que reivindicar indígenas o solucionar un problema social, ha sido desestabilizar los frágiles equilibrios externos.³⁵

³⁴ Ibidem., p. 16

³⁵ Ibidem., p. 25

LA MUERTE DE LUIS DONALDO COLOSIO

La muerte de Colosio el 23 de marzo de 1994, genera una baja en la bolsa de valores. Unos días antes de su muerte, las reservas casi alcanzaban los 30,000 millones de dólares. En las siguientes cinco semanas a su muerte, que los inversionistas extranjeros ven como una escalada de violencia relacionada con Chiapas, salen 12,500 millones de dólares aproximadamente. Se logra evitar la devaluación pero se debilitan las reservas y, también la imagen de México como un país pacífico, imagen básica para invertir en un país.³⁶

LAS ELECCIONES DE 1994

La contienda electoral se vuelve otro factor de incertidumbre. Las posibilidades de triunfo de Cárdenas del PRD, partido al que en el exterior se vincula con el EZLN, desincentivan la entrada de capitales. Una prueba de la influencia de estos hechos políticos en la entrada y salida de capitales, es que una de las pocas reactivaciones de la bolsa de valores y de la entrada de dólares, se da como resultado del debate del 12 de mayo entre los candidatos a Presidente de la República, entre Cárdenas, Zedillo y Diego Fernández.

En el debate Diego Fernández de Ceballos, el triunfador, deja en ridículo a Cárdenas, quien baja su popularidad y para los inversionistas internacionales este resultado significa su derrota en las elecciones de agosto. El triunfo del PRI fue aceptable para los inversionistas extranjeros, pues garantizaba una continuidad en la política macroeconómica, sin embargo, el problema latente de Chiapas y las alzas de tasas de interés de EUA a partir del 4 de febrero de 1994, empiezan a crear duda sobre la viabilidad de los programas gubernamentales con base a un dólar barato que hace crecer cada día mas el déficit en la balanza comercial.

³⁶ *Ibidem.*, p. 26

Era difícil mantener un déficit en balanza comercial de tal magnitud. El peso tenía que devaluarse, pero podía haber sido a través de mayores deslizamientos o ampliaciones ordenadas de la banda, en ausencia de la violencia.³⁷

4.3 El déficit comercial

APERTURA AL EXTRANJERO

Tanto analistas como funcionarios, después de varios años de ver con buenos ojos la apertura comercial de México ante el extranjero, ahora la califican como EXCESIVA. Señalan que el estado debería intervenir para racionalizarla. Y con un criterio selectivo permitir que solo ingresen solo aquellos productos que no causen desempleo. En concreto, piden que se regrese al proteccionismo, aunque no a los niveles en que se encontraba antes de entrar al GATT.

El error es culpar a la apertura de un desplazamiento de productos nacionales, desempleo y del déficit en balanza comercial que en gran parte son producto de una sobrevaluación del tipo de cambio. El problema fundamental de las cuentas con el exterior no es la apertura, sino el tipo de cambio. En 1990 y 1991, ante el exceso de dólares, a pesar del déficit en balanza comercial, el Banco de México tuvo que comprarlos con emisiones monetarias y mandarlos a reservas. Esa operación, genero mayor actividad económica, pero también mayor inflación.

El aumento de precios, mayor al programado, hizo insuficiente el deslizamiento para cubrir el diferencial de inflaciones México-EUA. El gobierno considero que una de las formas más sanas de evitar una mayor desmonetización de los dólares era convertirlos en importaciones, acelerando la apertura.

³⁷ *Ibidem.*, p. 27

Al darse el problema del déficit de balanza comercial y aunado a la decisión del gobierno de no incrementar el tipo de cambio, la única alternativa es volver al proteccionismo disfrazado para desacelerar las importaciones. El llamado NOM (Norma Oficial Mexicana), vigente desde hace varios años, se empieza a aplicar ahora como un medio de desincentivar las importaciones.³⁸

EL DÉFICIT COMERCIAL

En 1990, 1991 y 1992, el déficit comercial, es decir, la diferencia entre importaciones y exportaciones, fue mucho mayor al programado por el gobierno. Para algunos, las mayores importaciones son consecuencia de una mayor actividad económica y, por lo tanto, sanas, además gran parte de ellas son bienes de capital y bienes intermedios, es decir, materias primas y partes para la industria, y apenas 15% son bienes de consumo, con base en esos razonamientos, la maquinaria que importamos se traducirá en mayores exportaciones. Y los bienes intermedios pasaran a formar parte de bienes finales, que se venderán mas baratos en México, o se exportaran.

Otros afirman que el desequilibrio comercial es consecuencia de la apertura indiscriminada a productos extranjeros y que, por lo tanto, la solución es establecer una política selectiva que permita al gobierno decidir que se importa o no se importa, es decir, regresar al proteccionismo. Un déficit en Balanza Comercial no es sinónimo de una economía en problemas, pero depende del monto del déficit y de las causas del mismo. Una apertura comercial tan rápida y amplia como la mexicana, incentiva el déficit en balanza comercial, pero no explica ni es la causa del desmesurado incremento que éste tuvo a partir de 1990.

El déficit de la balanza comercial, se convirtió en un problema cuando en un exceso de optimismo y de dólares, el gobierno decidió emitir dinero con base en

³⁸ Ibidem., p. 46

los dólares que compraba el Banco de México. Esa emisión monetaria, que revirtió la tendencia de control inflacionario lograda hasta 1989, tuvo un efecto aparentemente positivo ya que incentivo el crecimiento económico. Pero al aumentar el dinero en circulación, empujo los precios hacia arriba e incentivo las importaciones, debido a que además de circular mas dinero en el mercado para comprar, también el dólar se convirtió en una de las mercancías que menos aumentaba de precio.

Y aunque las importaciones en un momento dado sirvieron para canalizar parte del exceso de dólares, ante un incremento interno de los precios, mayor al deslizamiento del dólar, el déficit se fue mas arriba de lo proyectado por el gobierno, convirtiéndose para los analistas en un problema a futuro que podría desencadenar movimientos en el tipo de cambio o la necesidad de aumentar mas el deslizamiento.³⁹

4.4 Devaluación e inflación

La devaluación es el aumento del precio de la divisa. Si sus efectos no modificaran otras variables económicas, como la emisión monetaria, aumentarían únicamente los precios de aquellos productos importados o cuyos componentes de fabricación están ligados con las importaciones o se venderían esos artículos en menores cantidades. Sin embargo, las devaluaciones en muchos países, como la experiencia en México lo demuestra, van seguidas de procesos inflacionarios, que son los que causan daño y empobrecimiento a la mayoría de la población. Se debe buscar que la devaluación impacte lo menos posible a los precios.

³⁹ *Ibidem.*, p.50

En las anteriores devaluaciones, se busco preservar el poder de compra por la vía de controles de los precios y los aumentos de salario por decreto. La devaluación del dólar implica aumentos de precios en muchos productos, pero en ausencia de incrementos en la emisión monetaria, esos aumentos se dan una sola vez y no en todos los productos. Los comerciantes que aumentan precios en la misma proporción que la devaluación, si no hay aumento en las emisiones monetarias, es decir, mas dinero en circulación, venderán menos o no encontraran compradores.

La forma de ayudar a los comerciantes e industriales, sin presionar a los precios, es reducirles los impuestos y reglamentaciones, lo que a su vez ayuda a los consumidores. Si el gobierno mantiene el mismo crecimiento de dinero circulante que mantuvo hasta noviembre del 94, menos del 10% anualizado, tendremos un reacomodo y aumento de muchos precios durante los primeros meses del año, pero posteriormente empezara a ceder la inflación. Si por diversos motivos, aumenta el dinero en circulación, la inflación será creciente durante todo 1995 y se iniciaran nuevamente los ciclos inflación-devaluación, característicos de las décadas de los 70 y 80 en México.⁴⁰

4.5 Los Tesobonos

Uno de los instrumentos ideado por el gobierno para retener capital son los llamados tesobonos. Los tesobonos son valores gubernamentales parecidos a los CETES que el gobierno vende en el mercado, pero su valor varia en los mismos porcentajes del dólar y dan una mayor tasa de interés que los dólares depositados en EUA.

⁴⁰ *Ibidem.*, p. 119

Quienes tenían tesobonos, no perdieron con la devaluación, pero en el 92 y 93, eran pocos los inversionistas que utilizaban ese instrumento, pues la expectativa de devaluación era muy pequeña y otros valores gubernamentales daban mejores intereses.

La confianza de los inversionistas extranjeros llegó al punto que más del 50% de los CETES en circulación en poder del público estaba en manos de extranjeros. A partir del asesinato de Colosio y de que se incrementaba la incertidumbre sobre el futuro de México, muchos inversionistas cuando pensaban retirar su dinero de México por miedo a un movimiento cambiario, encontraron en los tesobonos una forma de protegerse contra las devaluaciones y ganar tasas de interés más altas que en EUA.

Ese tipo de inversión empezó a aumentar su importancia en las finanzas del país a partir de la insurrección de Chiapas y del asesinato de Colosio. Esos tesobonos eran comprados tanto por mexicanos como por extranjeros. Se llegó a tener 29,000 millones de dólares en tesobonos que se vencieron a lo largo de 1995, de los cuales el 58% se encontraban en poder de extranjeros. El hecho de que la mayoría de los tesobonos estén en manos de extranjeros, y a los que les dan pesos al tipo de cambio vigente, pueden demandar dólares, provocando presiones sobre el tipo de cambio. Los tesobonos son un factor clave que hace más urgente presentar un programa y una imagen de México en el extranjero, que lleve a esos inversionistas a decidir dejar su dinero en el país.⁴¹

⁴¹ *Ibidem.*, p. 131

4.6 Devaluación y finanzas públicas

En el sexenio pasado se logró equilibrar las finanzas publicas. Las expectativas de mantener ese equilibrio financiero gubernamental ha sido uno de los atractivos para los inversionistas extranjeros, ya que significan grandes posibilidades de mantener bajos los niveles inflacionarios. Sin embargo la reciente devaluación puso en peligro ese equilibrio presupuestal, pues las utilidades de la mayoría de las empresas grandes y medianas, que son las principales causantes del ISR, se vieron reducidas o casi nulas, debido a las pérdidas cambiarias y a los altos costos financieros. Ante una fuerte caída esperada en la captación, es importante que el gobierno reduzca drásticamente su gasto corriente, de inversión y de todo tipo.⁴²

4.7 La devaluación: ¿incentiva a las exportaciones?

Al día siguiente de la devaluación, personas que tenían planeado salir al extranjero o cruzar la frontera para hacer compras, cancelaron sus viajes. Las tiendas fronterizas norteamericanas vieron caer sus ventas en mas del 50%. Por otro lado, los americanos, con el nuevo tipo de cambio, empezaron a encontrar productos y servicios baratos en México.

Uno de los efectos positivos, atribuidos a la devaluación fue incentivar las exportaciones y frenar o reducir las importaciones, lo que se traduce en una disminución del déficit en balanza comercial y en cuenta corriente. Ese beneficio puede ser contrarrestado si la devaluación se traduce en niveles de inflación

⁴² *Ibidem.*, p. 134

interna que vuelva a encarecer los productos y servicios mexicanos. Si se logra evitar una espiral inflacionaria permanente, muchos productos mexicanos empezaran a encontrar mercados en el extranjero, y también habrá mayor interés de los extranjeros, previo regreso de la certidumbre y la confianza, de invertir mas en México.

Devaluar a propósito, como instrumento para incentivar exportaciones no funciona, sin embargo, si por necesidad impostergable se llega a una devaluación, hay que aprovecharla para abrir mercados y atraer inversiones. Al encarecerse los dólares, también aumentan de precio los productos intermedios y materias primas importadas, que constituyen aproximadamente el 30% de los insumos de la industria nacional. Se encarecen los bienes de capital o maquinaria importados, que son la base en el aumento de la productividad. Los bienes de consumo importados se compraran en menores cantidades.

A pesar de la importancia de los bienes importados para la industria, si se logra controlar la emisión monetaria y, por lo tanto, se evitara la inflación, definitivamente si hay posibilidades de incrementar exportaciones, desincentivar importaciones y reducir el déficit en balanza comercial, que fue uno de los principales indicadores negativos para que los inversionistas cambiaran la visión positiva sobre el futuro de México.⁴³

⁴³ Ibidem., p. 135

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 Antecedentes Grupo Ciao Italia S.A. de C.V.

En 1989 se constituyó Grupo Ciao Italia S.A. de C.V. (para efectos de este caso práctico, sólo se hará referencia como "Ciao Italia") una empresa, con el propósito de importar y comercializar en México ropa proveniente única y exclusivamente de Italia; ya en ese año se había completado la apertura comercial de México con el extranjero, el mismo que se había iniciado un par de años atrás, muy a pesar de que ciertos sectores gubernamentales seguían a favor del proteccionismo.

La idea de importar únicamente ropa de Italia surgió debido a que para 1989, México estaba ya saturado de ropa importada básicamente de Estados Unidos de América, entendiéndose por ello que debido a triangulaciones había gran cantidad de mercancía proveniente del Oriente (Hong Kong, Taiwan, Singapur, China, Tailandia, etc.), y la calidad de esta era muy inferior a los estándares promedio internacionales, además de que el segmento de mercado al que Ciao Italia estaba atacando (básicamente entre clase media alta y alta) ya empezaba a demandar ropa de mejor calidad y también buscaban diseños más atractivos o poco vistos en México o en EUA.

En pocas palabras el problema que surgió con la ropa importada de EUA (y Oriente) es que esta inundó el mercado nacional y lo que al principio solamente se encontraba en tiendas especializadas "boutiques" de renombre (High Life, Frattina, etc.) a los pocos meses se podía comprar ese mismo artículo o uno similar en tiendas de autoservicio del tipo de Gigante, Wal-Mart, Comercial Mexicana, etc., esto obviamente lo empezó a captar nuestro segmento de mercado y por lo tanto no querían que lo que ellos estaban comprando por ejemplo en enero, para abril ya estuviera en las vitrinas de las tiendas de autoservicio o en las de las "boutiques" ubicadas en el "centro" de la ciudad.

En el negocio de compraventa de ropa debe existir cierta sensibilidad por parte de la persona encargada de las compras ya que hay que estar muy atento a las tendencias y cambios que la moda va marcando, y no solo eso, sino detectar si dicha moda que esta teniendo gran éxito o aceptación en Europa por ejemplo, va a tener la misma aceptación en el país donde se esta comercializando su mercancía.

Además todas las personas pertenecientes a nuestro mercado meta que buscan ropa de alta calidad y que están dispuestos a pagar un precio alto, invariablemente, buscan que nadie (amigos o parientes) tengan el mismo guardarropa que ellos (ni siquiera una camisa o blusa igual). Así fue como se encontró que Italia ofrecía ropa de excelente calidad además de que los precios eran bastante competitivos con respecto a la ropa de la Unión Americana, además que los estilos y moda que se manejan son de un concepto o tendencia totalmente diferente del que estábamos acostumbrados a ver con la mercancía o productos importados del otro lado de nuestra frontera norte, ya que los italianos siguen un estilo y tendencia totalmente conservador, el cual es el que mayor aceptación tiene en México en ciertos sectores socio-económicos a los que estábamos dirigiéndonos.

Hasta mediados de los 80's México era un país en el que antes de darse la apertura comercial, siempre se había caracterizado en que la industria textil existente elaboraba productos de muy baja calidad, además de que como existía proteccionismo por parte del gobierno hacia ese sector industrial, se podían dar el lujo de poner los precios que ellos creían convenientes (sin ningún escrúpulo) llegando a obtener utilidades de mas del 1000%; es por eso que la ropa en México era excesivamente cara y la gente estaba acostumbrada a pagar por dichos productos el precio estipulado, era un verdadero crimen a la economía familiar.

Por tal motivo México se puso en la mira de productores extranjeros que ofrecían productos de mejor calidad a precios por debajo de la mitad de lo que se

ofertaba en México. Grupo Ciao Italia fue de las primeras empresas importadoras en buscar y encontrar como único proveedor a Italia, por lo que fue un éxito la venta de dichos productos ya que se ofrecía al cliente algo muy diferente a lo que se estaba empezando a ver en las tiendas y boutiques especializadas en ese ramo.

En un principio se importaba 50% de ropa para dama y 50% de ropa para caballero, cosa que con el paso del tiempo cambio drásticamente llegando en la ultima etapa a niveles de 90% de ropa para dama y 10% de ropa para caballero, esto es por que se observó el fenómeno de que los hombres compran ropa solamente por necesidad y las mujeres la compran en el momento, y cuando les gusta, es meramente una compra compulsiva, además de que ellas cuidan con esmero el que sus amigas o conocidas no las vean en el siguiente "evento" con el mismo vestido de la fiesta o evento anterior, además de que en referencia a ésto, tienen una excelente memoria que les permite no olvidar el conjunto con el que sus amigas asistieron a la reunión anterior. Psicológicamente, esta situación no sucede con los hombres ya que con el simple hecho de cambiar la corbata en el UNICO traje, la vestimenta cambia radicalmente viéndose diferente. Por lo tanto, se puede decir que quienes sostienen el negocio de la venta de ropa son precisamente las mujeres.

Para poder importar ropa adecuada para México, era preciso estar viajando constantemente a Italia ya que en dicho país en el ramo de la confección no se suele trabajar en base a catálogos sino que trabajan bajo el esquema del "PRONTO MODA" es decir, ellos venden únicamente lo que ya han producido y que ya lo tienen a la venta en ese mismo instante, es decir que la mayoría de las

fábricas tienen en su misma sede venta al mayoreo, debido a que la mayor parte de los productores de ropa en Italia son micro industrias, y su producción es verdaderamente limitada por lo que muchas veces algún artículo que puede estar teniendo mucho éxito en México, después se torna difícil lograr un resurtido ya que dicho producto no lo van a volver a producir por diversas razones, o porque la tela con la que lo hicieron ya no la tienen o porque sencillamente ese artículo para ellos ya pasó de moda o porque ya están produciendo los artículos de la nueva temporada.

En Italia la producción textil se basa en dos temporadas:

Primavera-Verano y Otoño-Invierno y dentro de ambas también existe alguna variación dependiendo de los cambios climáticos que se van presentando, ya que por ejemplo en Primavera no hace el mismo calor que en Verano, o en Otoño no hace el mismo frío que en Invierno.

En sus comienzos Ciao Italia atacaba un mercado muy reducido el cual era básicamente de gente muy cercana, es decir familiares o amigos que de alguna forma estaban interesados en adquirir ropa importada, de moda y buena calidad sin importarles demasiado que ésta les resultara cara. El círculo de amigos-clientes fue creciendo en gran medida gracias a las recomendaciones que hacían de la ropa los que ya nos habían comprado, actualmente se cuenta con una base de datos de cerca de 1500 clientes diferentes que cuando menos en una ocasión compró ropa por pura recomendación.

Para 1993 ya se había acondicionado una pequeña sala de exhibición a la cual podía acudir prácticamente cualquier persona para comprar ropa.

En 1992 llegó a nosotros un distribuidor muy importante y le gusto la línea de ropa que manejábamos y nos recomendó para venderle ropa a una cadena

importante de tiendas de ropa para dama (SEXI JEANS, con sucursales en los principales centros comerciales del Distrito Federal como Perisur, Plaza Satélite, etc.) así como a un almacén de gran prestigio como lo es EL PALACIO DE HIERRO.

Ya para 1994 y gracias al constante crecimiento que estábamos experimentando decidimos ampliar nuestra sala de exhibición la cual la instalamos en una lujosa residencia de la zona de San Ángel, y así mismo se tomó la decisión y oportunidad de arrendar un local comercial ubicado en la colonia Condesa, en el cual se montó formalmente una tienda al público en donde se podía ofrecer la mercancía directamente a cualquier consumidor.

5.2 Crisis - problemática

Para noviembre de 1994, dicha tienda vendía lo suficiente para poder estar en punto de equilibrio que para ese entonces era un verdadero milagro (por la crisis de falta de liquidez por la que atravesaba el país). Las expectativas eran favorables ya que los clientes ya tenían identificada a la tienda dentro de un concepto de que se vendían "artículos de gran calidad e importados" a un precio bastante razonable.

Para cualquier comerciante, la mejor temporada de ventas es Noviembre y Diciembre (fiestas navideñas), y precisamente ese año (1994) no iba a ser la excepción para acudir a nuestros proveedores Italianos y pedir una ampliación de créditos y poder traer a México suficiente mercancía para poder incrementar las ventas y por consiguiente las utilidades, que tanto necesitábamos para poder cerrar exitosamente ese año.

Ningún mexicano sospechaba lo que se avecinaba...."el famoso error de diciembre" provocó la devaluación más fuerte de la que México tenga memoria y Ciao Italia estaba con las tiendas llenas de mercancía que se había comprado con créditos en dólares. Ahora debíamos lo doble de lo que se había contratado debido a que no podíamos reetiquetar la mercancía ya que hubiera sido demasiado cara a los ojos de un mexicano que paga en pesos mexicanos.

Recordemos que el país entero se sumergió en una gran crisis económica derivada de la devaluación y de las altas tasas de interés que provocaron un escandaloso detrimento de la economía familiar.

Todo lo anterior, aunado a las pésimas ventas que siguieron en los meses de febrero, marzo, y abril de 1995, ocasionó que Ciao Italia se declarara en quiebra técnica.

5.3 Solución práctica

Para poder sortear toda esta problemática, los socios de Ciao Italia decidieron REVERTIR el negocio, es decir, ahora ser ellos los que les vendieran ropa mexicana precisamente a los mismos proveedores que ellos tenían en el extranjero ya que la mayoría de ellos se dedican a vender ropa al mayoreo. Ahora se haría todo al revés, es decir, vender de México a Italia.

Se contactó a los posibles clientes los cuales se mostraron interesados ya que gracias a la devaluación los productos mexicanos ahora eran bastante atractivos en cuanto a precios, además de que México ya empezaba a tener una mejor industria textil que a pesar de que sufrió mucho por las importaciones y que aunque quebraron y cerraron muchos productores del ramo, también es cierto que algunos sobrevivieron gracias a la visión que tuvieron de hacer un producto de calidad que compitiera contra lo que se estaba importando.

Por lo mismo se buscó y contactó a fábricas de ropa mexicanas las cuales ya estuvieran produciendo ropa de calidad, y se descubrió que en diversos estados de la República existían bastantes empresas ansiosas de experimentar con el mercado internacional, algunas de estas fábricas ya se habían modernizado y su producción iba también muy de la mano de las tendencias que dictaba la moda.

Se armó un muestrario y en el mes de abril de 1995 se viajó a Italia para promoverlo. Dicho muestrario tuvo gran aceptación aunque se les debía hacer algunas modificaciones ya que como se comentó anteriormente Europa tiene muy marcadas sus estaciones climáticas y a lo mejor en México algo que se puede utilizar todo el año, quizá allá solo funcione para un solo periodo de alguna estación y que a lo mejor dura tan solo 2 meses. Gracias a dicha aceptación se actuó en consecuencia, y ya se ha ido poniendo en práctica todo lo que se ha comentado en el capítulo tres. Sin embargo nos hemos enfrentado con algunos problemas de logística como por ejemplo:

Para poder importar cualquier mercancía en Italia es preciso que esta venga acompañada por su factura y por el certificado de origen que debe expedir en el caso de México, SECOFI (Hoy Secretaría de Economía). Pero, ¿qué hacer cuando el productor es una micro industria que aunque está produciendo un excelente producto con una excelente calidad, esta pseudo-empresa no cuenta con sus registros legales en orden, además de que no está dado de alta en la SHCP y además vende sin factura?.

El problema de la facturación no es tan grave ya que Grupo Ciao Italia elaboraría su propia factura en México que es la misma que se presenta en Italia, pero el problema lo encontramos en el momento de tratar de gestionar el certificado de origen ya que SECOFI (Secretaría de Economía) requiere que Ciao

Italia (que en este caso sería el exportador) presente una lista de sus proveedores mexicanos los cuales deben estar formalmente inscritos ante la SHCP y ante otras dependencias de gobierno.

El grave problema contra el que se ha tenido que luchar es el de la falta de incentivos por parte del gobierno mexicano que hagan que no sea tan complicado y lleno de tantos requisitos el poder hacer una exportación, así mismo la cultura y psicología del mexicano en el "ahí se va" por supuesto no ayuda ya que muchas veces el productor aunque se haya comprometido en entregar el pedido en una determinada fecha, sabemos de antemano (somos paisanos) que no será verdad y se tardará de dos a tres semanas adicionales y esto repercute en que la compañía exportadora que da la cara al exterior quede mal en los tiempos de entrega además de que se empieza a hacer una mala reputación y quizá nos dejen de comprar. Es verdaderamente impresionante el tener que luchar contracorriente ante estos problemas y llegar al extremo de dejar pasar una buena venta u oportunidad por el simple hecho de que quien sabe si se podrá cumplir a tiempo con la entrega, o con las cantidades, o con la calidad. Por supuesto que han surgido industrias que tratan de ser del todo muy profesionales y que son con estas con las que definitivamente se debe de trabajar ya que el riesgo se minimiza.

Por otro lado, Ciao Italia pensó en diversificar los productos que se iban a comercializar en el exterior ya que nos dimos cuenta que las oportunidades eran enormes con productos totalmente diferentes entre si, además la lección nos enseñó que no es bueno depender de solo un producto y es que nos dimos cuenta de que hay un sin fin de compañías productoras de artículos que ya manejan calidad de exportación y desean globalizarse.

Es por eso que también se pensó en atacar el mercado de Estados Unidos de Norteamérica ya que el Tratado de Libre Comercio (TLC) ha provocado que diversos artículos tengan aranceles bastante bajos. Por todo lo anterior Ciao

Italia se ha convertido en una empresa comercializadora especializada en productos de exportación.

Al principio de esta nueva aventura y uniendo esfuerzos con una empresa norteamericana radicada en El Paso Texas, Estados Unidos (que desde hace varios años se dedica a la importación y comercialización de piso mexicano para satisfacer el mercado cada vez más grande que ha surgido en el suroeste de la Unión Americana) se empezó a trabajar con un proyecto para exportar al vecino país de norte "productos de barro" de la región de Metepec, Toluca, Estado de México; ya que detectamos que para el estadounidense de esta región (Arizona, Nuevo México, Texas e incluso California o Nevada) les es muy importante mantener muy bien arreglado su jardín y gastan una fortuna en tener este lugar bien cuidado y bien presentado. Es por eso que ahora están demandando y les gustan las macetas o figuras de barro (estatuas de San Antonio, imágenes de la Virgen de Guadalupe, soles, cactus, lunas, etc.) que de una u otra forma adornen ese espacio tan importante para ellos, además de que pagan altos precios por algo que lleve un trabajo mas elaborado ya que saben apreciar el trabajo artesanal.

No fue fácil encontrar a un buen artesano, serio y responsable que se comprometiera a trabajar profesionalmente pero después de intentar con uno y luego con otro y además gracias a las recomendaciones de un organismo que agrupa a todos los artesanos de la región, nos quedamos con el mejor.

Primero conseguimos unas muestras que se comercializan en Santa Fe Nuevo México (Estados Unidos) dichas piezas eran elaboradas en aquel país por los Indios que viven en reservaciones controladas. Nos trajimos esas muestras a México y las copiamos pero para darle un toque original le hicimos alguna modificación que diera como resultado un producto mas artesanal, además de que estas resultaron mas baratas (aún con el flete e impuestos incluidos). Fue así

como nuestro artesano de Metepec las superó en calidad y presentación y por lo tanto fue de gran aceptación con el cliente que actualmente las continua comercializando en aquel país.

Así como aquel producto, estamos seguros que muchos otros artículos de artesanía mexicana tendrán gran aceptación como por ejemplo muebles rústicos de madera o muebles de hierro forjado o también productos de cantera como lo son las fuentes o columnas, así mismo nos hemos percatado que la talavera o sus imitaciones tienen gran aceptación.

Incluso estamos pensando en la posibilidad de abrir una tienda al público en la ciudad de Phoenix, Arizona ya que todos los productos que mencioné anteriormente si se pudieran juntar y ponerlos en exhibición en dicho punto de venta podrían tener una gran aceptación ya que es una ciudad en donde las casas buscan tener un estilo colonial o estilo tipo santa fe.

El hecho de haber estado haciendo el estudio de mercado de los productos de barro en El Paso, Texas y por el hecho de ser esta una de las fronteras más importantes de México con Estados Unidos nos pudimos dar cuenta de la creciente demanda que han empezado a tener los productos mexicanos sobre todo aquellos cuyos principales insumos son nacionales y que no se coticen a precios internacionales (dólares) ya que por lo mismo se vuelven más competitivos.

Nos dimos cuenta que no necesariamente uno debe ser experto en un producto en especial el cual se quiera exportar, lo verdaderamente importante es tener el producto idóneo (el cual como se mencionó anteriormente debe de ser altamente competitivo tanto en calidad como en precio), después debemos investigar si hay demanda en el exterior para dicho producto, y por último es tratar

de colocarlo negociando con el comprador todos los requerimientos que este nos haga.

Fue así como también decidimos tratar de comercializar en Estados Unidos un producto químico llamado CLORIDROXIDO DE ALUMINIO el cual se produce en la ciudad de Querétaro (México) y que mediante un estudio de mercado resultó que tenía grandes ventajas competitivas. Dicho producto tiene dos principales usos:

- 1.- Para tratamiento de aguas
- 2.- Para la industria de cosméticos

Nosotros decidimos quedarnos con el referente al tratamiento de aguas ya que fue el que con base a nuestro estudio mas nos interesó. Se contactó a las principales compañías dedicadas a este proceso, se les mandaron sus respectivas muestras y se lograron varios pedidos de éste producto.

En particular El Departamento de Sanidad de la Ciudad de El Paso, Texas, está interesado en adquirir nuestro producto para tratar el agua de la misma ciudad ya que la pureza de nuestro producto es superior a la del mismo producto que actualmente ellos están utilizando y que además es americano. También nuestro precio es muy inferior al que están pagando actualmente.

De igual forma queremos introducir este mismo producto en ciertas maquiladoras radicadas en El Paso, Texas, las cuales consumen gran cantidad de agua y que su proceso de tratamiento les es muy costoso. Ya se está en pláticas con la fabrica que produce pantalones de mezclilla WRANGLER ya que para darle el efecto de deslavado a cierto modelo de pantalones, utiliza una gran cantidad de agua y la cual, con nuestro producto se podrá reciclar en varias ocasiones.

Al haber estado Ciao Italia más de 7 años en el negocio de la importación de productos italianos, tuvo la oportunidad de conocer y tratar mas de cerca a otras empresas que se dedican al mismo giro de la importación. En algunas ocasiones o eran su competencia o en otras eran compañías con las que se podían complementar en cuanto a la venta de otros productos. En concreto citaremos la alianza que surgió con una empresa cuyo propietario es un ciudadano italiano que ahora radica en México (Univers de México) quien importa a México joyería de fantasía procedente de la isla de Murano (Venecia, Italia). Dicho producto a la fecha sigue teniendo gran aceptación y lo vende en grandes cantidades a cadenas comerciales y tiendas departamentales.

Lo realmente atractivo de este producto es que se trata de una pieza única y hecha a mano con vidrio de murano. Esta pieza va montada en un aro de plata chapeado en oro, y es precisamente el aro que al ser hecho en Italia, provoca que el producto se encarezca demasiado.

Al enterarse Univers de México que Grupo Ciao Italia ya estaba incursionando en el mercado Estadounidense, propuso una alianza para ahora atacar dicho mercado con este producto italiano, pero como se quiso introducir con un precio más competitivo del que se tenía en México (ya que se atacaría a otro segmento de mercado diferente al de México), se llegó a la conclusión que una buena manera de hacer que el producto nos costara menos era importar hacia México exclusivamente la pieza de cristal y después montarla en un aro de plata pero producido en México, además de que el proceso de montadura sería con mano de obra mexicana la cual es mucho más barata que en Italia.

Vimos que esta forma de triangulación era bastante favorable ya que se reducían los costos de producción y se abarataba el producto, finalmente sería exportado a los Estados Unidos y llegaría al consumidor con un precio mucho más accesible.

Se consideró también en vender en Estados Unidos directamente dicho producto al consumidor final por lo que se pensó (y en base a la experiencia de Ciao Italia en manejar tiendas al público), en abrir una de estas en un centro comercial para comercializar dicho producto y otros tantos provenientes de Italia. En concreto también se pensó en vender en dicho local las típicas mascararas de cerámica que representan diversos personajes del famoso carnaval de Venecia, pero como el comprarlas directamente en Italia resultan caras ya que se realizan a mano, acudimos a nuestro artesano de Metepec, para que nos las copiara: el resultado fue idéntico, pero con la ventaja de que era 10 veces más barato el producto. El siguiente paso fue únicamente exportarlas hacia los Estados Unidos.

Ciao Italia encontró que DEFINITIVAMENTE ES MÁS FAVORABLE EXPORTAR, debido a que con la devaluación los productos mexicanos se vuelven muy atractivos. Son muchos los productos que pueden tener éxito en el mercado Internacional. Ejemplo de ello es que en 1997 se realizó una alianza con una empresa norteamericana TOP SALES GROUP, la cual es la casa de representaciones más grande e importante de los Estados Unidos de América.

La función de ellos es poner en el mercado de retail a los productos que creen tendrán un éxito. Esta compañía actualmente representa a muchas de las mas grandes corporaciones mundiales, por citar a algunas encontramos a Canon, Yamaha, Sunbeam, Bush, Bell South, Case Logic, TDK, etc. Top Sales Group fue el responsable del éxito de grandes empresas que puso en el mercado, como Atari, Nintendo, Conair, Mattel, Compaq, Sharp Electronics entre otras. Sus contactos y relaciones son muy importantes, pues sus clientes son las empresas y/o canales de comercialización mas importantes de los Estados Unidos, como por ejemplo:

CANALES DE COMPUTO Y TIENDAS DE ARTICULOS DE OFICINA:

CompUSA
Dell Computer
Office Max
Office Depot
Corporate Express
SP Richards
Staples

TIENDAS DEPARTAMENTALES:

JC Penney
Sears

CANALES DE VIDEO Y ELECTRÓNICOS:

Radio Shack
Circuit City
Best Buy

FARMACIAS Y TIENDAS DE CONVENIENCIA:

Walgreens
CVS
Eckerd
Rite Aid

TIENDAS DE CONSUMO MASIVO:

K-mart
Wal-mart
Target

Con esta alianza es muy fácil introducir el producto que se quiera, solo debe tener calidad, precio atractivo, resurtido eficiente y el respaldo de una empresa seria y responsable. Así, se ha abierto en México una filial: TOP SALES INTERNATIONAL DE MEXICO S.A. DE C.V. y actualmente estamos representando firmas mexicanas bastante serias que desean exportar sus productos, como son:

Joyería de Plata (Colección Emilia).

Mascaras de Látex (Grupo REV).

Café de sabores (Grupo Sabarex).

Muebles tubulares (Camas y Literas LAMAS).

Además, hay pláticas con otras empresas mexicanas dispuestas a atender el reto de la exportación.

Una vez que se han expuesto los antecedentes de Grupo Ciao Italia, comentado sus inicios y desarrollo, además de conocer el giro que sufrió dicha compañía, pasaremos a plasmar las conclusiones del presente trabajo.

Conclusiones

- El análisis del concepto de "empresa" permite vislumbrar su naturaleza, así como las diversas concepciones sobre dicho concepto. Así, toda empresa tiene ante sí una responsabilidad social aunado a su misión económica, que permite conjugar tanto los interés particulares de sus miembros, como el cubrir objetivos más amplios que atienden a las necesidades de los consumidores.
- Al analizar las tendencias organizacionales, se verifica que el modelo tradicional de organización el cual estaba caracterizado por una mecánica organizada por funciones y poca interacción con el ambiente ha quedado atrás, para dar paso a una organización dinámica, organizada por procesos, en transformación permanente e interacción constante, además toda empresa actual deberá estar orientada a la satisfacción del cliente, buscando la competitividad por medio de los procesos internos de formación, que debe conducir a un aprendizaje permanente.
- La importancia del diseño de estrategias en toda organización es una labor mayúscula, que debe ir acompañada de un proceso de planeación acorde a los recursos de la empresa. Así, el no contar con estrategias puede orillar a la empresa al fracaso, pues se estará operando sin rumbo fijo, lo cual podrá conducir a la organización a cualquier parte, menos al lugar de desarrollo y/o posición a la cual se aspira.

- La puesta en práctica de las estrategias obliga a todo sistema organizacional a comunicar dichas estrategias a todos los tomadores de decisiones, además de elaborar premisas de planeación, logrando que los planes contribuyan a los principales objetivos. Parte importante será la revisión continua de las estrategias, considerando el desarrollo de programas para enfrentar las contingencias.
- Es posible afirmar que la devaluación de 1994 fue el detonador para que los mexicanos se dieran cuenta que un negocio nunca es para siempre y que se debe estar muy atento a todos los cambios que se van dando en el entorno de la misma empresa o de la economía del país en general. Dichos cambios abarcan el aspecto financiero, social, político, de mercado, etc.
- Así, México ha venido sufriendo en los últimos años, acentuándose la crisis a raíz de la devaluación de finales de 1994, por lo que hay que tomar en cuenta que toda empresa es un sistema abierto que está expuesto a cambios del exterior, lo que obliga a tener la visión de adelantarse al futuro y prever si dichos cambios afectaran la estabilidad de la empresa.
- Se pudo constatar que la crisis económica en la que se hundió México a raíz de la devaluación - y que ha sido según nos dice la historia la recesión mas fuerte de los últimos cincuenta o sesenta años, - ocasionó que muchas empresas (sobre todo pequeñas y medianas) quebraran y cerraran, dejando sin empleo a un número muy grande de personas.

- El fenómeno devaluador provocó que las importaciones cayeran significativamente por lo caro del dólar, pero también se pudo constatar que a posteriori productos mexicanos eran competitivos en el extranjero, debido a que presentaba un costo menor.
- Es cierto que la psicología del mexicano es muy distinta a la del europeo o a la del americano en cuanto al "trabajo" se refiere; sin embargo, aunque tiene muchas desventajas la forma en que se trabaja en nuestro país, no todo es malo y con un poco de capacitación y/o educación, esto podrá ir cambiando rápidamente.
- Esto significa que se debe creer en la gente, ya que hoy más que nunca se ha enfrentado con problemas para encontrar trabajo debido a que el desempleo aumentó terriblemente a raíz de 1994, por lo que la gente se ha dado cuenta que debe ser más profesional al desempeñar sus funciones dentro de su ámbito profesional o técnico.
- Al mismo tiempo, es necesario reconocer la importancia de creer a título personal en las potencialidades de México, y que nuestro país puede salir adelante, ya que se cuenta con innumerables recursos que al intentar exportarlos tendrán, con toda certeza, gran aceptación.
- Es determinante permanecer muy atento a los cambios económicos que se están sucediendo en el ámbito internacional y que de una u otra forma afectan nuestro país. Además, es conveniente tomar en cuenta que en México durante todo 1995 y 1996 la inflación estuvo muy disparada y que perder de vista este

factor provoca que domésticamente los costos y precios de los productos se eleven mes con mes, y que a la larga internacionalmente, puedan llegar a convertirse en ya no tan interesantes.

- Por lo tanto creo que se debería de implementar una filosofía de intentar día con día producir productos y/o servicios a un menor costo para que siempre estén internacionalmente competitivos.
- Sin embargo, es muy importante reconocer que no es válido quedarnos con la idea de que "gracias" a la devaluación ahora sí podemos exportar, ya que como se mencionó anteriormente, el problema de la inflación persiste día con día.
- Por tanto, cabe mencionar que la evaluación no fue la salvación al problema de la falta de competitividad en el extranjero, al contrario, nuestro país se hundió en una grave recesión, pero también se nos abrieron los ojos de que hay una infinidad de productos que se "HACEN EN MÉXICO" y que pueden resultar bastante atractivos en el exterior ayudando a que nuestra balanza comercial, sea cada vez más favorable y nuestra moneda más fuerte.
- Con la realización del presente trabajo de tesis, se puede informar que los objetivos plasmados al inicio de la investigación han quedado cubiertos con el desarrollo del marco teórico, además de que se puede informar que la hipótesis de trabajo que se planteó es verdadera, ya que los resultados de la investigación y caso práctico así lo demuestran.

Bibliografía

BARRIGUETTE, Gilberto, Hombre, trabajo y relaciones industriales, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1994.

COLLERETTE, Pierre, La planificación del cambio, México, Ed. Trillas, 1988.

DÍAZ-LEAL, , Eduardo, La mentalidad exportadora, Ed. Del Verbo Emprender, 3ra ed. México, 1993.

DOMÍNGUEZ, Héctor, LOYOLA, Jorge, Fundamentos del proceso de mejoramiento continuo, México, Ed, Quality Consulting, 1991.

GARZA Treviño, Juan Gerardo, Administración contemporánea, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1996.

GUZMÁN Valdivia, Isaac, La sociología de la empresa, Editorial Jus 15va ed., México, 1989.

GUZMÁN Valdivia, Isaac, Humanismo trascendental y desarrollo, Editorial Limusa 4ta ed., México, 1982.

KOONTZ, Harold & WEHRICH, Heinz, Administración. Una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, 10ma ed, México, 1994.

MELENDO, Tomás, Las claves de la eficacia empresarial, Editorial Rialp, España, 1990.

MUNCH Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración, México, Ed. Trillas, 1993.

PAZOS, Luis, Devaluación, Ed. Diana 3ra ed, México, 1995.

REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, México, Ed. Limusa, 1997.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, México, Ed. ECASA, 1996.

W.L. Charles, Administración estratégica, un enfoque integrado, Editorial McGraw Hill, México, 1996

Revista Adminístrate Hoy, Publicación mensual, México, No. 60/Abril 1999, Ed. SICCO.

Porter, Michael E, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, Ed. CECSA, México, 2000.