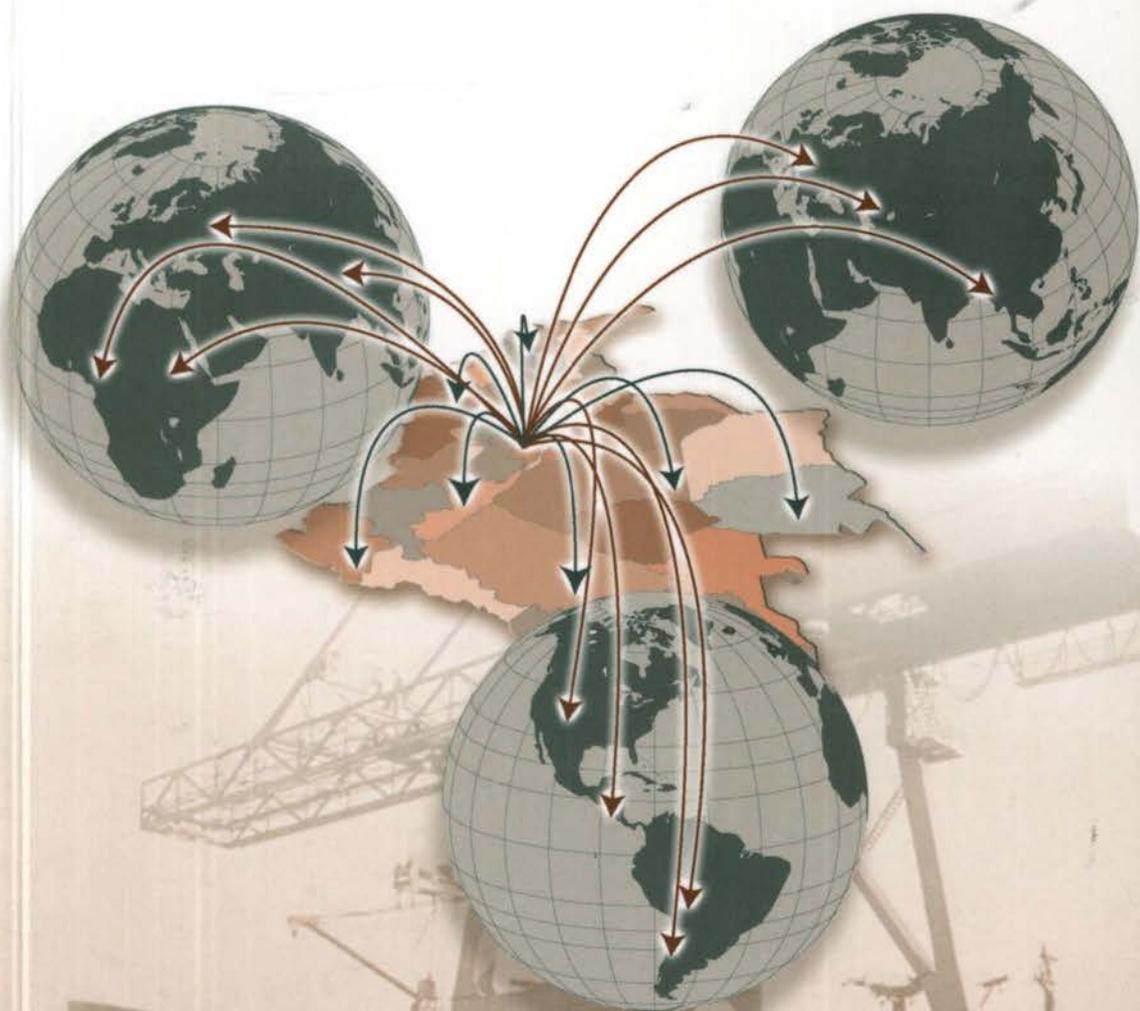


*Ramírez & Cajigas*  
**Estrategia local  
exportadora**

**Cómo unir las empresas locales en consorcios,  
para comercializar sus productos dentro y fuera del país**



***Elbar Ramírez & Margot Cajigas R.***



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA**

Sede Manizales

## Estrategia local exportadora

*Elbar Ramírez & Margot Cajigas R.*

# Estrategia local exportadora

Cómo unir las empresas locales en consorcios,  
para comercializar sus productos dentro y fuera del país



Manizales, diciembre de 2004

Ramírez, Elbar

Estrategia local exportadora / Elbar Ramírez y Margot  
Cajigas. — Manizales: Universidad Nacional, 2004.

184 p.; 24 cm.

Incluye bibliografía.

ISBN 958-80-9527-1

1. Exportaciones – Colombia – Guías. 2. Colombia –  
Comercio exterior – Guías. I. Cajigas, Margot. II. Tit.  
658.404 cd 19 ed.

AJA8987

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

© Universidad Nacional  
de Colombia - Sede Manizales  
2004

ISBN 958-8095-27-1

Autores:

Elbar Ramírez,  
Administrador de Empresas,  
Esp. Internacionalización de la Economía.  
Profesor Asociado  
Universidad Nacional de Colombia,  
Sede Palmira.

Margot Cajigas Romero,  
Contadora Pública Titulada.  
Msc. Ciencias de la Organización.  
Profesora catedrática,  
Universidad Nacional de Colombia,  
Sede Palmira.

Revisión técnica:

Dirección de Investigaciones, Universidad  
Nacional de Colombia Sede Manizales (DIMA)

Impreso en los talleres gráficos  
de Impresora Feriva S.A.  
Calle 18 N°. 3-33  
PBX: 883 1595  
[www.feriva.com](http://www.feriva.com)

*A los empresarios, a esos hombres y mujeres que trabajando por su bienestar personal forjan crecimiento económico colectivo y bienestar social general.*



# Agradecimientos

Los autores hacen público reconocimiento a las siguientes personas e instituciones, por su apoyo para realizar este trabajo:

## **INSTITUCIONES**

División de Investigaciones de la sede Manizales (DIMA),  
Universidad Nacional de Colombia,  
Cámara de Comercio de Manizales y Asomercadeo

## **EMPRESARIOS**

César Echeverri, de Imagen Digital Ltda.  
Melba Jiménez, de Hujiga Ltda.  
Mauricio A. González, de Mrs. Daniel'S.  
Rafael Sanint, de Productos Alimenticios Don Rafa Ltda.  
Pedro Felipe Sogamoso, de Sistesa Ltda.  
Luis Alfonso Mejía, de Formas Modulares Ltda.  
Miriam Becerra Arboleda, de Confecciones Samy's.  
Jairo Naranjo, de Marcas Lane  
Irma Soto, de Tropi Fruta  
Javier Franco Franco, de Modas London  
Lucía Prada (delegada), de La Patria S.A.  
Beatriz Velásquez, de Filtros Vento Ltda.

## **ESTUDIANTES**

Efraín Sossa y Alejandra Osorio

## **ASISTENCIA TÉCNICA**

Cristian Marcelo Pérez V.

## **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Al doctor Diego Salgado,  
funcionario de la Cámara de Comercio  
de Manizales, por su respaldo.



# Presentación

La obra *Estrategia local exportadora* busca suministrar a empresarios, gobernantes, líderes cívicos y personas en general, una plataforma de pensamiento y acción para procurar dinámica económica local, al indicar a estos agentes un camino alternativo para vender los productos hechos en el municipio en mercados seleccionados del país y en otras naciones.

Este libro se desprende de la investigación titulada Coexco (Comercializadoras Extralocales de Colombia) realizada gracias al respaldo del DIMA (División de Investigaciones de la Sede Manizales, Universidad Nacional de Colombia). La obra toma distancia del informe de investigación presentado a la Universidad, pues no contiene el pesado marco teórico y demás elementos conceptuales que resultan imprescindibles para conseguir la aprobación de evaluadores académicos. Evitado ello, el libro procura ir al punto de los hallazgos logrados con la investigación, para mostrar a empresarios, gobernantes, líderes cívicos y demás personas interesadas, en qué consiste la estrategia Coexco y cómo implementarla.

Así pues, *Estrategia local exportadora* revela los resultados aplicables de una investigación, mostrando en el capítulo uno en qué consiste la iniciativa y su construcción; en el cuatro, cómo emprender el plan de acción de un consorcio, mientras que en el dos y el tres, presentados en disco compacto (CD), se indica respectivamente una metodología para valorar el potencial exportador de las empresas que pudieran integrar un consorcio comercializador local, y cómo medir la influencia del entorno en la capacidad exportadora de una empresa. El capítulo cinco finaliza mostrando la manera de iniciar y organizar un consorcio exportador local.

Los capítulos dos y tres se suministran con ayuda electrónica, para facilitar el trabajo de empresarios, sus funcionarios y asesores que pudiesen comprometerse en contribuir a crear, organizar y poner en operación un consorcio local exportador, vía para incrementar la dinámica económica de una localidad y primer paso para mejorar los niveles de vida de una sociedad.



# Contenido

Presentación .....	9
--------------------	---

## CAPÍTULO I

<b>Construcción de la estrategia exportadora local. ....</b>	<b>15</b>
1 Bases para construir la estrategia Coexco .....	17
1.1 Localidad, desarrollo y empresarismo .....	18
1.2 Las localidades de países pobres y el comercio internacional .....	19
1.3 La ruta seguida .....	20
1.4 Llegando a puerto .....	20
1.5 Por qué y cómo unirse para vender productos locales en el país y en el mundo .....	22
1.5.1 Razones para crear consorcios de venta extralocal .....	22
1.5.2 Pilares humanos y técnicos para conseguir la unión de empresarios en cada localidad .....	24
1.5.3 Comercializadoras locales especializadas o diversificadas .....	26
1.5.4 Sección de mercados .....	26
1.5.5 Aporte de capital de los miembros del consorcio .....	27
1.5.6 Ingresos para sostenimiento y desarrollo de la comercializadora .....	27
1.5.7 Organización jurídica de la comercializadora .....	28
1.5.8 Forma de tomar decisiones .....	29
1.5.9 Responsabilidad de la administración del consorcio .....	29
1.5.10 Integración de la junta directiva del consorcio .....	30
1.5.11 Presidente de la junta directiva .....	30
1.5.12 Generación de confianza por parte del consorcio .....	30
1.5.13 Empresas que deberían participar del consorcio .....	31
1.5.14 Perfil de los miembros del consorcio .....	31
1.5.15 Forma de pago a los empresarios proveedores .....	31
1.5.16 Número de miembros de una comercializadora .....	31
1.5.17 Incremento esperado en ventas por participar del consorcio .....	32

1.5.18	Sistema de información comercializadora-empresarios .....	32
1.5.19	Opciones alternativas de distribución y venta en mercados seleccionados .....	32
1.5.20	Razones por las cuales no se podría instalar un consorcio en una localidad .....	34
1.5.21	Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados .....	34
1.5.22	Parámetros a cumplir por la comercializadora para que perdure .....	34
1.5.23	Fuentes para financiar la participación en una comercializadora .....	35
1.5.24	Razones para retirarse de una comercializadora .....	35
1.5.25	La decisión de participar o no en la comercializadora .....	35
1.6	Selección de mercados y definición del sistema de organización Coexco .....	36
1.6.1	Selección de mercados .....	36
1.6.2	El sistema de organización Coexco .....	37
1.6.2.1	Diferencias en ventas facturadas .....	38
1.6.2.2	Calidades y precios de venta desiguales .....	38
1.6.2.3	Normas y políticas para todos los asociados .....	38
1.6.2.4	Equipo administrativo de la comercializadora independiente a los empresarios socios .....	39
1.6.2.5	Forma de pago del equipo administrativo sobre productividad .....	39
1.6.2.6	Estructura organizacional de la comercializadora .....	39

## CAPÍTULO II

<b>Valoración de potencial exportador .....</b>	<b>43</b>
2. Análisis interno de la empresa .....	45
2.1 Área de gestión y dirección .....	46
2.1.29 Acciones a cumplir en el área de gestión y dirección .....	54
2.2 Área de mercadeo y ventas .....	55
2.2.13 Matriz de análisis de mezcla de mercadeo .....	61
2.2.15 Acciones a cumplir en el área de mercadeo y ventas .....	67
2.3 Área de producción .....	68
2.3.19 Evaluación de proveedores .....	77
2.3.23 Acciones a cumplir área de producción .....	78
2.4 Área de recursos humanos .....	80

2.4.14	¿Cual es el de ausentismo en la empresa y qué factores lo causan? .....	86
2.4.16	Acciones a cumplir área de recursos humanos	
2.5	Área de contabilidad y finanzas .....	87
2.5.13	Acciones a cumplir en el área de contabilidad y finanzas .....	107

### CAPÍTULO III

<b>Influencia externa en la capacidad exportadora.</b> .....	109
3. Análisis externo .....	111
3.1 Análisis de fuerzas competitivas sectoriales .....	111
3.1.1 Competidores actuales .....	111
3.1.1.1. Panorama general del sector donde se compete .....	111
3.1.2 Proveedores .....	114
3.1.3 Compradores .....	116
3.1.3.1 Panorama general de los compradores .....	116
3.1.4 Sustitutos .....	117
3.1.4.1 Panorama general de los sustitutos .....	117
3.1.5 Nuevos ingresantes .....	118
3.1.5.6 Plan de trabajo frente al sector de competencia .....	118
3.2 Análisis de fuerzas del entorno general .....	119
3.2.1 Entorno económico .....	119
3.2.2 Entorno político, social, legal y ambiental .....	120
3.2.2.4 Plan de trabajo sobre el entorno general .....	120

### CAPÍTULO IV

<b>El plan de acción de los consorcios exportadores.</b> .....	123
4. Información para diseñar el plan de venta extralocal del consorcio .....	125
4.1 Bases para el plan de acción exportador .....	125
4.2 Definición de productos a exportar .....	126
4.2.1 Productos exportables, estructura de costos y capacidad instalada .....	126
4.2.2 Selección de productos a exportar .....	127
4.3 Valoración del producto frente al mercado posible .....	129
4.3.1 El mercado externo posible .....	129
4.3.2 Análisis del comprador consumidor .....	130
4.3.3 Cuantificación del mercado .....	132
4.4 Decisiones claves para hacer el plan de acción exportador .....	136
4.5 Decisiones primarias para exportar .....	136

4.6	Decisiones de soporte para exportar .....	137
4.7	Condiciones a cumplir para exportar .....	140
4.8	Análisis gerencial para exportar .....	142
4.9	Decisiones de logística exportadora .....	145
4.9.1	Envase, empaque, embalaje, marcado y unitarización .....	145
4.9.2	Tipo de transporte .....	148
4.9.3	Seguros para transporte de mercancías .....	153
4.9.4	Almacenamiento y gestión de inventarios .....	153
4.10	Decisiones de política administrativa .....	158
4.10.1	Términos de negociación con el cliente .....	160
4.10.2	Políticas de precio .....	161
4.10.3	Políticas de venta .....	162
4.10.4	Políticas de cartera y cobro .....	163
4.10.5	Política de servicio .....	166

## CAPÍTULO V

<b>Organización y operación básica del consorcio.</b> .....	169
5. Organización y operación básica del consorcio .....	171
5.1 Cómo organizar el consorcio local .....	172
5.1.1 Reunión de agentes locales claves .....	172
5.1.2 Convocar a empresarios a reunión informativa sobre Coexco .....	172
5.1.3 Definición de agenda de trabajo .....	172
5.1.4 Realización del estudio de factibilidad .....	177
5.1.5 Implementación de la comercializadora .....	178
<b>Conclusiones generales.</b> .....	181
<b>Referencias bibliográficas.</b> .....	183

## CAPÍTULO I

# Construcción de la estrategia exportadora local

### **Sustento**

Esta primera sección ubica al lector sobre los principios, método de observación seguido y cometido de la estrategia de comercialización *Coexco*, emanados del acervo teórico estudiado, las propias concepciones de los autores y los fundamentos dados por los empresarios sobre cómo se puede vender en el mercado nacional y extranjero por las empresas locales organizadas en un consorcio exportador.

## Construcción de la estrategia exportadora local

*La promoción del espíritu de empresa se dirige en un principio a actores individuales: la empresa, el empresario, pero el desarrollo económico se define también como un proceso colectivo, un proceso social, que no se limita a la suma de contribuciones particulares. En varios casos la valoración de las dinámicas colectivas es el principal desafío para las estrategias voluntarias de desarrollo local. Aquí sobrepasamos el campo tradicional del desarrollo económico para introducirnos en la dinámica del cambio social.*

MARIO POLÉSE (Polése, 1998)

La propuesta Comercializadoras Extralocales de Colombia (Coexco) se concibe como una estrategia orientada a unir a los empresarios en cada localidad del país para que vendan sus productos en los mercados más dinámicos de la nación y en otras ciudades del mundo.

La idea de crear tal estrategia surge del principio general del comercio internacional, sobre que este comercio no es un juego de suma cero, esto es, no hay naciones destinadas a perder mientras otras ganan en el intercambio comercial, habiendo entonces para cada país oportunidades de vender al resto del mundo, si sus agentes económicos usan adecuadamente los factores naturales productivos de la nación y los creados mediante el trabajo y la inteligencia humana. El mundo no está dividido entonces entre países exportadores (vendedores) y países importadores (compradores) y además, las empresas de todos los tamaños, en economías pequeñas, pueden, mediante el uso racional de sus escasos recursos y habilidad en gestión administrativa, ganar espacios con sus productos en los mercados del mundo. Tal es el punto de partida para construir la estrategia Coexco.

## 1. Bases para construir la estrategia Coexco

La pregunta a resolver fue: ¿Adoptarán los empresarios de las localidades colombianas la estrategia de asociarse en una organización que comercialice extralocalmente<sup>1</sup> sus productos? Por encontrar que ella encierra las variables

1. El término «extralocal» se emplea para significar fuera de la localidad donde se ubican los empresarios unidos en un consorcio.

necesarias para conocer si es dable estructurar un sistema que permita imprimir eficiencia distributiva a las empresas locales, previo incremento de la productividad de procesos operacionales y administrativos internos.

La unidad de análisis de la investigación fue el empresario y su empresa pues son ellos eje del desarrollo local, entendida la localidad como municipios de posición demográfica<sup>2</sup> intermedia y pequeña preferencialmente, quienes se ven sometidos a las fuerzas implacables del comercio internacional, trashumantes en la mayoría de naciones del mundo<sup>3</sup> acogidas al mercado libre.

## 1.1 Localidad, desarrollo y empresarismo

El marco conceptual a observar para levantar la estrategia de las Comercializadoras Extralocales pasa por la localidad, su desarrollo, que para los economistas clásicos y los de otras corrientes de pensamiento (Miguel Ángel Galindo y Graciela Malgesini, 1994) se consigue a través del crecimiento económico. El trabajo eficiente y los recursos productivamente empleados procuran crecimiento, de donde se puede hacer distribución de riqueza entre toda la población de un país a través de rentas y salarios para obtener desarrollo.

Desde 1990 el desarrollo económico en el mundo se planifica desde la localidad. En la *Revista Asturiana de Economía* (1996), el profesor Antonio Vázquez Barquero reporta «... ha surgido un considerable número de iniciativas de desarrollo local...», el Banco Mundial (BM) impulsó en Colombia su iniciativa «alianzas para la superación de la pobreza» con base en la localidad, iniciativas reportadas a lo largo y ancho del mundo, contando con el potencial endógeno de las localidades, en términos de su fuerza de trabajo, el capital disponible, los recursos naturales, la tecnología presente y potencialmente creable, pero por ser sobre todo el espíritu imaginativo, emprendedor, realizador de sus agentes.

El desarrollo local requiere una condición según lo expresado: la existencia de espíritu empresarial a nivel local, asimilado como la fuerza interior que permite a las personas crear y operar una empresa en cualquier sector económico: industria, agricultura, servicios, comercio o minería.

2. La demografía, como ciencia encargada del estudio cuantitativo, situacional y de variación en el tiempo de la población humana, sirve a los especialistas para definir como grande, mediana o pequeña a una localidad, según su número de habitantes y posición de desarrollo relativo en el contexto del país que la contiene.

3. Según Francis Fukuyama (1992, Planeta) la mayoría de países en el mundo se conducen con regímenes democráticos y economía de mercado, y la OMC (Organización Mundial de Comercio) en su informe anual 2002, reporta tener 144 países miembros, los cuales representan el 90% del comercio mundial, incluida allí a la China, que si bien no se puede considerar plenamente una economía de mercado libre, si emplea el sistema al aceptar su gobierno su práctica en Hong Kong, mientras en el resto de su territorio la economía todavía es planificada desde el gobierno.

Efectivamente, en cada localidad existen empresarios, no importa el tamaño de sus negocios, tampoco su objeto social, ni el mercado que abastecen, solo importa eso, son empresarios, en tanto son dueños de sus propias empresas y están en giros comerciales lícitos. Para la investigación esa fue la noción de empresario. Sobre tal circunstancia siempre habrá empresarios a llamar para proponerles, en cada municipio, valorar la opción de unirse o aliarse para vender sus productos dentro de la estrategia.

## 1.2 Las localidades de países pobres y el comercio internacional

La subsistencia de las gentes en las localidades grandes, medianas y pequeñas de las naciones de economías rezagadas está influenciada en menor o mayor grado por el comercio internacional. Ello equivale a reconocer que el desarrollo de esas localidades depende de la capacidad de sus empresarios, apoyados o no por sus gobiernos, de vender sus productos tanto dentro como fuera del mercado nacional.

El comercio internacional, en consecuencia, incide poderosamente en todas las naciones, sin importar qué tan expuestas estén a él, que se fundamenta en la incapacidad de los países de autoabastecer todas las necesidades o expectativas de consumo de sus habitantes, al ser imposible para una nación producir eficientemente todo tipo de bienes tangibles o intangibles dada la limitación natural de los países en materia de recursos productivos, materializados en población habilitada para trabajar, capital para invertir, recursos naturales y creados disponibles, así como niveles de tecnología y cruce y manejo de información posible entre los agentes económicos de cada nación.

Porter ha hecho la explicación teórica más rica y profunda de los últimos tiempos sobre las razones del comercio internacional (Michael Porter, 1991), convirtiéndose en un hito, controversial para unos y aceptado plenamente por otros, llegando a constituir el último eslabón teórico de la cadena explicativa, iniciada en el mercantilismo, seguida en la ventaja absoluta, de Adam Smith (*La riqueza de las naciones*, 1776), continuado en la ventaja comparativa de David Ricardo (*Principios de política económica y tributación*, 1817), para llegar a la cima con la ventaja competitiva de Porter.

La teoría de la ventaja competitiva explica que un país tiene éxito comercial exportador, no sobre la abundancia de los factores básicos de producción tales como tierras fértiles, muchas y ricas costas o abundante mano de obra, sino por la forma como la gente del país ha empleado esos recursos, aunque fueran escasos, para traspasarlos de recursos básicos a recursos o factores avanzados que son aquellos con los que las empresas de cada país pueden competir con éxito en el exigente mercado mundial actual.

### 1.3 La ruta seguida

Los parámetros para hacer la investigación se dan en seguida, precisando que se empleó una mesa de trabajo, integrada por once empresarios, tres estudiantes y los investigadores, reunida durante más de un año:

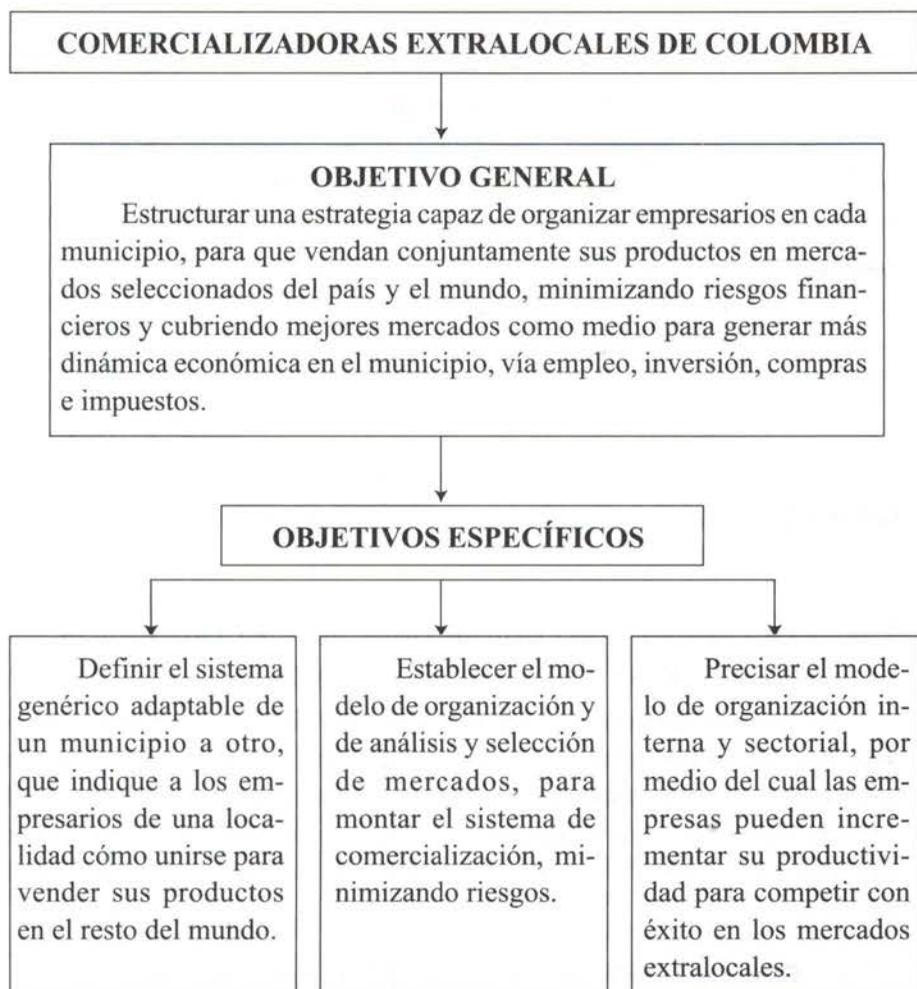
Localidad referente: Manizales.<sup>4</sup>

- Manizales y Villamaría, con una población de 337.000 habitantes, siendo Manizales la capital del departamento de Caldas, en la república de Colombia.
- Tipo de estudio: Exploratorio (Roberto Hernández Sampieri y otros, 1994), pues se quiso conocer la respuesta cierta de los empresarios locales a la posibilidad de aliarse para vender fuera del municipio, iniciativa que a la fecha ha sido considerada como idea por muchas personas, pero no se tienen referentes de haberse buscado construir el modelo mediante una investigación.
- Recolección de datos: observación de los puntos de vista y actitudes adoptados por los empresarios sobre la forma como podría operar un sistema de comercialización para productos de empresas de cada municipio. La información de carácter conjunto, a lo largo del proceso investigativo, se recogió en actas y al final los empresarios integrantes de la mesa de trabajo diligenciaron un cuestionario para recoger sus posiciones y enfoques individuales.

### 1.4 Llegando a puerto

Sobre las bases dadas y con la ruta seguida, el lugar de destino de la investigación se muestra en el Gráfico 1 (Objetivos de la estrategia Coexco). Cabe precisar que el cometido de la propuesta no es simplemente buscar crear o impulsar exportaciones hacia países extranjeros, sino, y más importante aún, invitar a los empresarios locales a vender en zonas del país donde sus productos pueden llegar a tener compradores para acrecentar más dinámicamente la demanda agregada nacional.

4. El informe de coyuntura económica regional, para Caldas, N° 16 (primer trimestre de 2002), presenta estadísticas conjuntas para desempleo del 21% y un subempleo del 25.9%, con una población económicamente activa de 185.000 personas. Las condiciones demográficas señalan a Manizales como una ciudad intermedia en Colombia



**Gráfico 1.** Objetivos de la estrategia Coexco

Gracias a la comprensión de la importancia del mercado nacional por sobre el extranjero, el cual no obstante debe ser atendido con fortaleza y plenitud debido a los grandes beneficios arrojados a favor del empresario exportador y del país, se aceptó visualizar el accionar de una comercializadora en un proceso de expansión vendedora concéntrica, en la cual el consorcio local vende primero en el país y después en el exterior, para al final atender simultáneamente los dos mercados de forma continua. Esto se expresa mediante el Gráfico 2.



**Gráfico 2.** Visión expansiva del modelo Coexco en una localidad escogida

## 1.5 Por qué y cómo unirse para vender productos locales en el país y en el mundo

En cumplimiento del primer objetivo específico propuesto en la investigación, rumbo a estructurar la estrategia Coexco, se definen los rubros genéricos del sistema, adaptables por quienes se interesen en aplicar el modelo en cada localidad, para conseguir ligar sobre principios perdurables a los empresarios locales. Estos principios fueron definidos por ellos en la mesa de trabajo.

### 1.5.1 Razones para crear consorcios de venta extralocal

En países de economías pequeñas, donde sus grandes empresas resultan chicas al compararse con las de los países desarrollados,<sup>5</sup> es perentorio respaldar a sus medianas, pequeñas y microempresas, para viabilizar la visión de sus dueños de llegar individualmente a mercados foráneos, incluidos los de otras ciudades del país, pues es sabida la dificultad para los empresarios de estos tamaños de negocio para vender extralocalmente, tanto en el resto del país como en el exterior, dados sus bajos volúmenes de producción, limitaciones financieras y de infraestructura administrativa y de mercadeo. Esos tres factores, principalmente, suponen barreras fuertes a la intención quizá siempre pre-

5. El informe 2001 del BID (Banco Interamericano de Desarrollo): *Competitividad, el motor del crecimiento*, en su página 39 revela: «Las empresas más grandes de América Latina son en realidad pequeñas según sus mercados mundiales, incluso en el conjunto de los países en desarrollo».

sente en los dueños de medianas, pequeñas y microempresas, de vender fuera de sus localidades.

Frente a esas limitaciones objetivas, reales, los empresarios destacaron como razones para unirse y medios para superarlas, los elementos siguientes:

Factor crítico a superar	Escenario posible a lograr
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones financieras para invertir en activos fijos y capital de trabajo rumbo a fortalecerse y vender extralocalmente.</li> <li>• Pequeñas escalas de producción individuales, frente a posibles pedidos voluminosos del exterior.</li> <li>• El personal y dotación administrativo para mantener y operar un andamiaje vendedor externo resulta oneroso para un empresario solo.</li> <li>• Costos de transporte y subempleo de los sistemas de bodegaje.</li> <li>• Competencia entre productores locales por vender a los mismos clientes extralocales, lo que desmejora precios de venta.</li> <li>• Poca capacidad para invertir en innovación y desarrollo de productos al operar individualmente. Falta de cooperativismo para transmitirse conocimientos en técnicas de producción, mercadeo, administración, fuentes de financiamiento y mano de obra capacitada.</li> <li>• Necesidad de alcanzar y mantener mayores niveles de venta cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar barreras de acceso a mercados, contenidas en costos de comercialización. Al unirse varias empresas se comparten los costos de ingreso y permanencia en un mercado.</li> <li>• Juntando la producción de varias empresas es dable atender pedidos de tamaño considerable y de mayor frecuencia.</li> <li>• La inversión inicial y cubrimiento de costos operacionales en cada mercado son atendidos por la firma creada por el consorcio, previo aporte de los empresarios asociados.</li> <li>• Uso óptimo del bodegaje y distribución de los costos de fletes, gracias a la unión de vendedores.</li> <li>• Estabilidad en márgenes de contribución para los exportadores, al unificar precios de venta por productos y su categoría de competencia.</li> <li>• Compartir costos de investigación para innovar productos, mediante por ejemplo nuevos diseños y Desarrollo de cadenas de productores y de sectores conexos.<sup>6</sup></li> <li>• Al aproximar a los dueños y gerentes de las empresas es dable conseguir colaboración tecno-administrativa entre empresas con demanda continua por sus productos, con lo cual se acrecienta el desarrollo local.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores

6. Los sectores conexos son aquellos en relación directa o indirecta con una actividad económica.

### 1.5.2 Pilares humanos y técnicos para conseguir la unión de empresarios en cada localidad

La fortaleza y solidez de las razones que invitan a la creación de los consorcios de venta extralocal citados no resultan suficientes para esperar la unión de empresarios, dados el egoísmo, desconfianza y demás barreras subjetivas y técnicas que podrían limitar o impedir el surgimiento de las uniones locales de productores, correspondiendo entonces reconocer algunos de esos impedimentos para enfocarlos con óptica solucionadora.

Es claro, no basta la existencia de puntos de aproximación que aconsejen la asociación de empresarios en una comercializadora para que ello se dé, incluso indicadas las conveniencias prácticas para hacer dinero, bien mediante ahorros o bien mediante mayores ventas o ambos aspectos, pues una dificultad técnica palpable o incluso una intangible, de orden humano, desde lo cultural, ideológico incluso, puede impedir la creación de un consorcio.

Para los investigadores resulta más asequible descubrir y proponer correctivos o acciones frente a los asuntos técnicos empresariales, es su especialidad, pero ante la realidad de las dificultades de orden humano, se aboca lo sociológico y psicológico de manera muy precisa y específica, pues esos campos resultan densos y complejos. Buscando ser puntuales y basados en el trabajo desarrollado en una investigación anterior (Ramírez, Elbar 1996) se presenta una clasificación de puntos en la tabla siguiente, con aspectos humanos y técnicos de orden genérico para ser valorados y sopesados por quienes pudiesen en una localidad considerar la posibilidad de organizar un consorcio comercializador, el cual podría nacer y marchar mejor si quienes se comprometen en él están dispuestos a saber entenderse sobre bases esenciales mínimas.

#### Bases humanas y técnicas de las comercializadoras locales

Bases humanas	Bases técnicas
Crear los grupos sobre bases relacionales, a partir de la proximidad, semejanza o reciprocidad entre las personas.	Los empresarios materializan el consorcio en la creación y operación de una comercializadora.
La interacción individual al interior del grupo. Este principio regirá el proceso de cohesión constante. Con democracia se guiará el proceso.	La mayor utilidad del empresario asociado está en vender en más mercados, pero gana utilidades arrojadas por la comercializadora.
El colectivo invitará a cada miembro a emplear las utilidades que le correspondan hacia su desarrollo personal, familiar y empresarial futuro.	Las comercializadoras escogen su mercado según análisis estratégico práctico, fundamentado en estudios de mercado.

<b>Bases humanas</b>	<b>Bases técnicas</b>
Los participantes son dueños de la empresa, la orientan, y son responsables por su desempeño.	La comercializadora surge de rigurosos estudios de factibilidad.
Se acepta a universidades, cámaras de comercio y cooperativas como agentes externos de apoyo al grupo.	La organización deberá ser correcta y suficientemente financiada al iniciar.
En la junta directiva de la comercializadora, cada individuo debe asumir su participación en función del grupo, es decir, del todo.	Las comercializadoras se abren sin pasivos, pues se financian con aportes de socios quienes asumen deudas a título personal.
La fuerza de la comercializadora proviene de la contribución individual, en ideas y productos de los asociados.	Comercializadoras operando como empresas capaces de generar riqueza, al mostrar proyecciones de flujo de caja libre positivos.
En el consorcio se respeta y preserva la individualidad de cada miembro.	Firmas abiertas a las nuevas tendencias innovadoras.
Comercializadoras sin «mente grupal» pero sí con «conducta grupal» donde los intereses individuales se conducen racionalmente.	Las compañías a asociar a una comercializadora, deberán tener vocación competitiva exportadora.
Evitar eliminar preconcepciones sobre las personas.	La comercializadora y las organizaciones integrantes deberán ser productivas, flexibles.
Aceptar diferencias conceptuales entre asociados.	Negocios asociados de acumulación amplia capaces de incrementar activos con sus utilidades.
Empleo de la persuasión dialogada, como vía para la concertación y el consenso.	Empresas dinámicas en la aplicación de tecnología dura y blanda.
Escucharse mutuamente con atención.	Negocios dentro del marco legal, formales.
Conseguir la aceptación de un criterio localizando puntos de acuerdo. Resolver los conflictos mediante confrontación abierta en noción gana-gana.	Comercializadoras cuyos dueños reinviertan para ensanchar o profundizar la presencia vendedora en mercados debidamente evaluados.
Retener, asimilar los mensajes recibidos.	Las organizaciones asociadas compiten basadas en productividad y estrategia de costos si operan bienes populares.
Cada individuo debe tener consistencia entre sus criterios y sus acciones.	Las compañías asociadas compiten con productividad y estrategia de diferenciación si operan bienes con valor agregado.
La sociedad propenderá a la identidad del grupo, equilibrio de intereses y coordinación de acciones.	Comercializadoras con vocación de servicio al cliente con calidad.
La comercializadora funcionará como «grupo de tareas» con un líder trabajador esco-	La comercializadora y sus empresas asociadas estarán orientadas hacia el mercado,

Bases humanas	Bases técnicas
gido por el colectivo por un período y con funciones precisas.	cuidando de su portafolio de productos para servir mejor al cliente.
Las funciones del líder serán consolidar y desarrollar el consorcio, unir al grupo y posibilitar su reemplazo. El accionar democrático será su punto de partida.	Comercializadoras cuyos empresarios socios planean, organizan, dirigen y controlan su desempeño con visión estratégica del todo y sus partes.
Comercializadoras cuyo crecimiento se basa en el desarrollo organizacional. Crecen económicamente a través del desarrollo humano.	

**Fuente.** Los autores

### 1.5.3 Comercializadoras locales especializadas o diversificadas

En la mesa de trabajo hubo división marcada respecto a si las comercializadoras locales deberían enfocarse a un producto y sus complementarios inmediatos, o si por el contrario deberían manejar un portafolio de productos disímiles. Por estrecho margen, y con sustento en argumentos del manejo de inventarios, facilidad de distribución y conducción de vendedores, se impuso la premisa de operar especializándose en un solo producto y sus complementarios inmediatos.

Las comercializadoras especializadas en una localidad se darían más fácilmente si en ellas existen varios productores de un mismo tipo de bien, sus complementarios o derivados, quienes por conocer el negocio pueden ponerse de acuerdo con menores reservas, pero suponen el problema de dejar por fuera a algunas empresas de otros sectores, cuyos propietarios podrían estar interesados en comprometerse en este tipo de iniciativa.

Al especializarse se pueden escoger y enfocar mejor los mercados extralocales a servir por el consorcio, pero se estrecha el portafolio de producto, aspecto que se gana al implementarse consorcios con distintos tipos de bienes, pudiendo estos operar mediante departamentalización o división interna especializada por tipos de producto, aunque esto supone organizaciones más grandes y complejas.

### 1.5.4 Selección de mercados

Tanto en el mercado nacional como en el externo se definirá dónde se venderá, valorando mediante información proveniente de inteligencia de mer-

cados<sup>7</sup> estableciendo la demanda efectiva anual en dólares en cada mercado estudiado.

La decisión sobre incursionar o no en un mercado será función de la demanda potencial establecida, el valor de compras año del segmento objetivo y la participación esperada en ese target, acompañado ese análisis del costo de incursionar y permanecer en el mercado de referencia, haciendo una relación costo-beneficio obtenido por la inversión, en periodos no inferiores a un año.

### 1.5.5 Aporte de capital de los miembros del consorcio

Definió la mesa de trabajo que la comercializadora de una localidad deberá nacer con un aporte de capital acorde con su proyección inicial de participar en determinados mercados, orientando esa inversión en las dos vertientes clásicas de activos fijos y capital de trabajo, previéndose que el mayor porcentaje estaría dirigido a capital de trabajo, presupuestando en éste los rubros de creación de marca (publicidad, promoción y merchandising) y creación de los sistemas de distribución y venta propios, indirectos o mixtos; y la provisión para sustentar la operación de la comercializadora por un tiempo no inferior a seis meses, mientras se alcanza el punto de equilibrio y se comienza a generar utilidad.

Así, una vez valorado el monto a invertir básico, ese monto podría ser financiado con créditos, por socios estratégicos y por los empresarios participantes del consorcio, quienes podrán invertir de acuerdo con su capacidad financiera, a partir de un monto mínimo establecido por la junta de socios, en atención a un valor de inversión esencial capaz de garantizar la operación primaria de la comercializadora en condiciones equilibradas, como para esperar su correcta operación.

### 1.5.6 Ingresos para sostenimiento y desarrollo de la comercializadora

Este punto resulta de sumo interés para el nacimiento, estabilidad y desarrollo de la comercializadora local, pues la organización debe comportarse como unidad productiva distinta de las empresas que la conforman, para asumir su propio destino y no verse impactada muy fuertemente por las coyunturas negativas de las empresas socias.

Los empresarios valoraron un menú completo de opciones para definir cómo debería obtener la comercializadora sus ingresos, desde el establecimiento

7. A través de Proexport Colombia, fideicomiso de promoción de exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior entrega información valiosa a exportadores sobre el perfil de distintos mercados en áreas de alta demanda en el mundo.

de una cuota fija mensual modificable en cada año según la inflación oficial reportada, hasta cobrar una tarifa por ingresar a la organización a cada empresa, acompañado esto de un margen de contribución por unidad de producto intermediado. También se consideró cobrar una comisión porcentual sobre la facturación mensual conseguida por cada empresa y una combinación entre estas opciones.

Los integrantes de la mesa de trabajo aceptaron como mejor alternativa cobrar una tarifa o prima básica de ingreso al consorcio a cada empresa, según su tamaño: grande, mediana, pequeña o micro, tarifa que mantendría su valor en el tiempo por ajustarse en relación con el índice de precios al consumidor. Naturalmente, esa prima de ingreso sería distinta del valor de aporte de capital a realizar por el ingresante y se pagaría una sola vez, en el plazo de un año.

Ese ingreso puntual por empresa participante, sin embargo se decidió, no sería el principal sustento de la comercializadora, pues el mismo sería relativamente bajo para hacerlo asequible a todas las empresas, por lo cual la organización tendría como ingreso permanente un margen de intermediación, resultante de la diferencia del precio con el cual la firma les compra a sus afiliados y aquel con el cual vende al mundo.

Los socios estratégicos invitados a participar para que aporten prestigio, capital y conocimiento administrativo y comercial no serían gravados con tarifas o primas de ingreso ni cuotas fijas, pues de hacerlo se desestimularía su participación.

### 1.5.7 Organización jurídica de la comercializadora

Respecto a la forma de organización jurídica más apropiada, se ventilaron en la mesa de trabajo las opciones solidarias (empresa cooperativa, principalmente) y empresa tradicional (sociedad anónima o limitada), prefiriendo la mayoría la sociedad anónima, con el argumento de que mediante esta opción sería factible operar como una comercializadora internacional, la cual podría recibir aportes de capital de socios estratégicos de la localidad de origen o en alguno de los mercados donde se competiría (nacional o extranjero), pues esta modalidad de organización permite un número grande de socios y la distribución de beneficios mediante el pago de dividendos, a socios tanto nacionales como extranjeros, aspecto prohibido en empresas solidarias como las cooperativas.

La sociedad anónima es más flexible frente a los otros tipos de organización jurídica por ser más impersonal y permitir esquemas de capitalización y financiación reconocidos y aplicables en la generalidad de los países, ingrediente relevante para conseguir apalancar la consolidación y continuo crecimiento de un sistema de empresa, como el del consorcio, con presencia en

mercados múltiples aquí en construcción, quien por esta presencia necesariamente deberá fundamentar su organización sobre una modalidad que le permita moverse rápidamente, al ritmo de sus competidores, los cuales en algunos casos pueden ser empresas transnacionales.

### 1.5.8 Forma de tomar decisiones

Por material desconocimiento, los empresarios entran en la contradicción de pretender organizarse como sociedad anónima, para contar con flexibilidad legal para allegar socios que capitalicen la empresa, pero les gustaría que en la comercializadora las decisiones se tomaran por consenso, esto es, mediante la negociación argumental de las disposiciones a tomar; o de forma democrática (un socio un voto), cuando han aceptado también aportes de capital en proporción a la capacidad de cada empresario, lo cual indica en la práctica empresarial, que las decisiones en la sociedad anónima se adoptarán por el socio o socios que hayan efectuado el mayor aporte de capital (51% del aporte).

Evidentemente la sociedad anónima parece ser la forma de organización jurídica más apropiada a un consorcio local orientado a vender al resto del mundo, debiendo entender los empresarios que al adoptar esta modalidad las decisiones se tomarán en una junta directiva por aquel o aquellos asociados a la comercializadora que hayan realizado el mayor aporte de capital mediante la compra de acciones.

La visión, un tanto romántica de las decisiones por consenso o democracia igualitaria, no es posible en las sociedades anónimas, cabiendo sí para el raciocinio tranquilizador de los empresarios accionistas minoritarios, el hecho de tenerse previsto en la estrategia Coexco preservar sus derechos, estableciendo los principios del buen gobierno corporativo con lineamientos para respetar los derechos de los accionistas minoritarios y conducir transparentemente una comercializadora surgida de una asociación de empresas.

### 1.5.9 Responsabilidad de la administración del consorcio

Ningún empresario consideró prudente confiar la administración funcional y operativa de la comercializadora a uno de los empresarios aliados, inclinándose la mayoría por una persona o equipo independiente a los empresarios asociados, aunque algunos se manifestaron a favor de un equipo mixto, entre empresarios y agentes externos al consorcio.

Una recomendación administrativa, de carácter estrictamente técnico, habría de zanjar la diferencia precisando a los miembros del consorcio la conveniencia de dejar la dirección de la comercializadora a un equipo profesional, acreditado e idóneo, sin intervención ejecutiva de los asociados, sus familiares o subalternos en sus empresas. La injerencia de los empresarios en la dirección

funcional de la organización no podría ir más allá de los derroteros señalados por la asamblea de accionistas y el accionar propio de la junta directiva, al dar los lineamientos para trazar los planes de acción estratégicos y controlar la gestión de los administradores contratados.

#### **1.5.10 Integración de la junta directiva del consorcio**

Decisivamente los empresarios valoran que una junta directiva integrada por una mayoría de empresarios miembros de la comercializadora y una minoría de expertos en comercio y negocios internacionales sería la mejor alternativa para regentar los destinos del consorcio, rechazando las opciones de hacer esto por parte sólo de los empresarios o una combinación de empresarios, expertos en comercio exterior y líderes cívicos. Sin duda esa elección resulta ajustada a los cánones modernos de conformación de juntas directivas.

#### **1.5.11 Presidente de la junta directiva**

Los empresarios consideran que la presidencia de la junta directiva debe estar a cargo del colega suyo que elija la asamblea en pleno de asociados, olvidando que ordinariamente esta designación recae en el empresario afiliado al consorcio con el mayor aporte de capital, máxime si la entidad funciona como sociedad anónima. Cuando ese asociado, máximo capitalista, por alguna razón no puede asumir la presidencia de la junta, termina designando en esta dignidad a una persona de su entera confianza. De esta manera, y fijando la conformación de una junta directiva próxima a sus intereses y enfoque gerencial, se ejerce el control en las empresas por parte de quienes hacen los mayores aportes de capital.

#### **1.5.12 Generación de confianza por parte del consorcio**

Las organizaciones ganan confianza entre la comunidad empresarial y general, dependiendo del tipo y calidad de personas naturales o jurídicas que las conforman y del estilo de dirección que trasciende tienen. En materia de conformantes, el consorcio ganará credibilidad ante empresarios, posibles inversores, clientes y comunidad en general, según los propios empresarios, si en él participan firmas de todos los tamaños y entidades gubernamentales municipales, departamentales y nacionales.

Ganará confianza la comercializadora al fundarla y orientarla sobre ejes de buen gobierno corporativo como estos: flujo de información propia de la empresa oportuna y completa a su interior y hacia los grupos de interés externos, regulación de la relación comercial con los socios y establecimiento preciso de sus obligaciones y derechos, y definición de los riesgos financieros

corridos por quienes tienen invertidos fondos en la comercializadora, indicando políticas para la gestión integral de tales riesgos.

### 1.5.13 Empresas que deberían participar del consorcio

Los empresarios expresaron mayoritariamente su posición a trabajar entre medianas y pequeñas empresas, descartando a la gran empresa por el papel hegemónico que podría cumplir al seno del consorcio, y a la microempresa, por su marcada debilidad tecnológica, financiera y organizativa. Sin duda estas posiciones son controvertibles, pudiendo aceptarse consorcios locales con empresas de todos los tamaños.<sup>8</sup>

### 1.5.14 Perfil de los miembros del consorcio

Los empresarios valoraron tres alternativas en materia del carácter que deberían tener los miembros del consorcio: a) Empresarios socios aportantes de capital como inversión y de productos a comercializar; b) Instituciones y personas aportantes de capital como inversión, aunque no de productos a comercializar y c) Empresas no socias por no aporte de capital, pero quienes venden a la comercializadora sus productos. La opción escogida fue la (a) por ser la que mayor compromiso pareció generar entre los empresarios. Escoger esa alternativa desconoció la posición de los propios empresarios de buscar socios estratégicos que sin aportar productos invirtieran capital o conocimientos sobre un mercado. Sin duda un consorcio podría operar mejor si acepta los tres perfiles o tipos de asociados dichos.

### 1.5.15 Forma de pago a los empresarios proveedores

En general, los empresarios consideraron que la comercializadora local deberá pagar a sus afiliados de contado o a crédito con pago a 30 ó 60 días, no aceptando la figura de dejar la mercancía en consignación, para que la entidad les cancele una vez haya recibido el pago del comprador extralocal.

### 1.5.16 Número de miembros de una comercializadora

Las posiciones de los empresarios en este frente fueron desde limitar el número de empresas asociadas a la comercializadora a cinco o máximo siete participantes, sostenida por algunos, a no poseer ningún límite, o definir un máximo de cincuenta socios según las posiciones de otros.

8. Las autoridades colombianas han establecido oficialmente cuatro tamaños de empresas, según el número de trabajadores y activos poseídos, así: Microempresa (menos de 10 trabajadores y 501 salarios mínimos legales vigentes SMLV de activos); pequeña empresa (entre 11 y 50 trabajadores y entre 502 y 5.001 SMLV de activos); mediana empresa (entre 51 y 200 trabajadores y activos entre 5.002 y 15.000 SMLV) y gran empresa (más de 200 trabajadores y activos superiores a 15.000 SMLV)

En realidad, una unión de productores locales puede conformarse por tantos miembros como empresas de la misma actividad existan en una localidad, si se trata de una comercializadora especializada, o por tantos miembros como empresarios deseen comprometerse, si se trata de una comercializadora diversificada en varios productos, pues el beneficio de cada uno de ellos estaría determinado por la mercancía que le puede ofrecer a la comercializadora y que ésta le puede comprar en función de las ventas efectivamente realizadas en cada período en los mercados donde haría (hace) presencia.

#### **1.5.17 Incremento esperado en ventas por participar del consorcio**

Los empresarios aspiran a obtener un incremento en sus ventas mensuales gracias a su participación en el modelo Coexco, de entre el 10% y el 50%. Acogiendo las proyecciones hechas por el equipo investigador en un trabajo simulado efectuado, el incremento en ventas debería estar entre un 25% a 35% sobre la media mensual anterior a la participación en el consorcio, para conseguir que la inversión promedio de los empresarios en la comercializadora sea retributiva al generar valor agregado.

#### **1.5.18 Sistema de información comercializadora-empresarios**

Si bien entre los miembros de la mesa de trabajo había empresarios que no disponían de computador en sus negocios, debido a la discusión amplia del tema, acompañados por un experto en la materia, todos coincidieron en señalar que la comercializadora deberá estar dotada con computadores y un paquete de información (software) que le permita un manejo correcto y eficiente de información de todo orden.

En realidad la mesa de trabajo fue más allá, al indicar que el software debería facilitar no sólo la organización funcional al interior de la comercializadora como empresa independiente, sino permitir la organización funcional y operativa de cada empresa asociada, mediante un sistema que permitiese hacer línea (con interfase) entre comercializadora, cada empresa comprometida en el programa y los distribuidores y vendedores en las ciudades y mercados atendidos. Esto se puede conseguir sobre una plataforma de internet, lo que no la hace inviable técnicamente, resultando sí una visión ambiciosa de organización, costosa de implementar para medianos y pequeños empresarios, llamados a invertir en la estrategia de las comercializadoras locales.

#### **1.5.19 Opciones alternativas de distribución y venta en mercados seleccionados**

Este punto demandó mucho tiempo para decidir sobre él, al disponer de varias alternativas dentro de los niveles de mercado nacional y extranjero, va-

lorados como potencialmente alcanzables por la comercializadora. Las opciones analizadas fueron:

<b>Mercado nacional</b> <b>Opciones de distribución y venta</b>	<b>Mercado extranjero</b> <b>Opciones de distribución y venta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda fuerte inversión, aun iniciando en pocas ciudades.</li> <li>• Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta.</li> <li>• Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora.</li> <li>• Vendedores con pago de comisión por venta y cobro de cartera más un básico fijo pequeño, quienes operan desde sus casas en cada ciudad objetivo, dotados con fax, teléfono celular e internet en algunos casos.</li> <li>• Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que al minimizar inversión y costos otorguen máximo beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de bodegaje, distribución y venta propios. Opción que demanda altísima inversión, aun iniciando en una ciudad.</li> <li>• Acuerdos comerciales con distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo, quienes ubican las mercancías en los puntos de venta.</li> <li>• Representantes comerciales independientes, contratos por la comercializadora.</li> <li>• Acuerdos con nacionales en el exterior, entrenados y organizados por la comercializadora, para que distribuyan y vendan en sus ciudades de residencia. Se les pagaría un básico más comisión. Se reconocen los costos de teléfono, fax e internet.</li> <li>• Otras modalidades flexibles de acuerdos para distribución y venta, que al minimizar inversión y costos otorguen máximo beneficio.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores.

Filtradas las distintas opciones por el análisis numérico correspondiente y comparada la relación costo-beneficio de cada una frente a las otras, se acordó emplear para el mercado nacional vendedores con pago de comisión por venta y cobro de cartera, más un básico fijo pequeño mensual, quienes trabajarían desde su casa, dotados con fax, teléfono celular e internet, cuyo costo por consumo lo cubre la comercializadora. En el exterior se operará mediante acuerdos con colombianos residentes en esos mercados, quienes debidamente entrenados por la comercializadora distribuyen y venden en sus ciudades de residencia. A ellos también se les cubrirían los costos aplicados en la comunicación con la comercializadora, aunque principalmente se emplearía el internet.

Una comercializadora local fuerte financieramente y con altos índices de productividad entre las empresas asociadas, bien podría instalar en mercados

valorados como importantes para sus productos, puntos de distribución y venta propios, lo que podría ser acompañado de acuerdos comerciales con tiendas y supermercados de cadena, representaciones comerciales independientes y vendedores a comisión. Adoptar una u otra alternativa es cuestión de la realidad de las empresas a unir y la coyuntura del mercado a penetrar, factores determinantes del alcance a imprimir al plan de acción estratégico de una comercializadora local.

#### **1.5.20 Razones por las cuales no se podría instalar un consorcio en una localidad**

Quien se interese en implementar la estrategia Coexco en cualquier localidad, en caso de desear alcanzar verdaderamente el propósito, deberá poner énfasis especial en conseguir que los empresarios asuman el compromiso desde el momento más temprano posible, pues la falta de compromiso en ellos es la principal razón por la cual podría fracasar la iniciativa.

Los empresarios encuentran que es dable (aunque no es fácil) conseguir inversionistas dispuestos a arriesgar recursos en distintas localidades y no les interesa la no presencia del Estado, a través de los gobiernos local, departamental y nacional. La gente parece preferir no depender de los agentes del gobierno para acometer sus iniciativas, aunque aceptan la importancia de contar eventualmente con su participación (ver punto 1.5.12).

Si los gobernantes no importan al emprender la misión de crear un consorcio, sí pesa mucho «la falta de liderazgo para concretar la propuesta»; ejecutarla y hacerla perdurar en el tiempo, al igual que el exceso de líneas incluidas en el portafolio de productos de la comercializadora.

#### **1.5.21 Conveniencia o no de tener socios en los mercados visualizados**

La mayoría de los empresarios válidamente encuentran saludable tener socios, personas naturales o jurídicas, que pudieran participar en tal condición de la comercializadora, como vía para ganar «conocimiento del mercado y facilitar vender y perdurar en él». Complementariamente, un socio que aparte de conocer el mercado y agilizar contactos y convenios, aporte capital, podría fortalecer la posición de una comercializadora tanto en el país como en el extranjero.

#### **1.5.22 Parámetros a cumplir por la comercializadora para que perdure**

Se coincidió en la mesa de trabajo en señalar como requisitos generadores de confianza, sobre los cuales fundamentar la vida de la organización, estos

aspectos: normas y reglas claras aplicadas por igual a todos los asociados, normas de buen gobierno corporativo y nombramiento de equipo directivo y de empleados de la comercializadora no vinculados a las empresas socias. Así mismo y de manera importante, los empresarios valoran la organización, planeación y comunicación de las acciones a emprender por la comercializadora como elementos valiosos hacia su estabilidad y vida indefinida en el tiempo. Esto era exigido en la mesa de trabajo.

### **1.5.23 Fuentes para financiar la participación en una comercializadora**

Como es de esperar, algunos empresarios cuentan con los recursos monetarios propios para financiar su participación en una comercializadora, varios deben recurrir a la fórmula de poner ellos una parte y tomar prestada la otra de alguna entidad financiera y otros deben tomar la totalidad del aporte a realizar como crédito.

En tal sentido, quienes estén gestando la implementación de una comercializadora deben prever las entidades de financiación a las que les es posible recurrir para financiar el montaje de la organización, previo establecimiento correcto de sus requerimientos financieros para invertir en activos fijos y capital de trabajo, poniendo en claro, firmemente, que cada empresario se hace responsable por la deuda contraída para hacer su aporte de capital, no cabiendo allí responsabilidad alguna a la comercializadora, que de preferencia debería nacer sin pasivos al ser bien capitalizada por sus dueños.

### **1.5.24 Razones para retirarse de una comercializadora**

Considerando efectuada la participación en una comercializadora local, la mayoría de los empresarios se retirarían: por no cumplirse los objetivos de venta por cada uno deseados entre el primero y segundo años de iniciadas las operaciones y por desorganización administrativa al interior de la comercializadora. En segunda instancia influiría en la decisión de retirarse el no cumplimiento transparente de las normas y políticas trazadas y el no cumplimiento de ventas individuales a favor de cada empresa, al cumplirse el primer año de funciones.

### **1.5.25 La decisión de participar o no en la comercializadora**

La decisión final sobre asociarse o no a la comercializadora local debe ser una posición madurada, consciente, por lo cual debe adoptarse al final de un proceso de acercamiento y diálogo racional, observadas las variables aquí expuestas y otras definidas a juicio de los participantes en una mesa de trabajo, abierta para evaluar la opción Coexco. Los empresarios manizalitas unánime-

mente dijeron que harían parte de una estructura de comercialización como la contenida en la propuesta estudiada.

## 1.6 Selección de mercados y definición del sistema de organización Coexco

Consignados a lo largo de los ítems del numeral 1.5 los fundamentos sobre los cuales se pueden construir las comercializadoras locales, dando así cumplimiento al objetivo específico número uno, el dos se cumple al establecer el método como se escogerán los mercados y definir el sistema de organización a emplear en las comercializadoras, con lo cual se podría generar cultura organizacional vendedora.

### 1.6.1 Selección de mercados

Cumpliendo los cánones dados por los expertos en mercadeo, el lugar donde se comercializará un bien se determina examinando lo que ellos llaman la mezcla de mercadeo (marketing mix), entendido este concepto como la manera definida por la dirección de una compañía para combinar más eficientemente las seis variables controlables del mercado, para enfocar, posicionar y desarrollar un bien entre compradores y consumidores. Las variables cotejadas entre sí en función del mercado son: el producto, el empaque, el precio, la publicidad, la promoción y la plaza (lugar donde se distribuye y vende).

Con eso claro, los empresarios comprometidos en crear una comercializadora tienen las siguientes opciones de mercado:

El mercado nacional	El mercado externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudades de mayor desarrollo relativo frente al resto del país, con mayor demanda esperada y competencia.</li> <li>• Poblaciones pequeñas, relativamente más atrasadas, con menor desarrollo. Se esperaría menor demanda y competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países ricos, con mayor ingreso per cápita, con fuerte dinámica interna. Se esperaría más demanda y competencia.</li> <li>• Naciones pobres, de demanda débil, por su bajo ingreso per cápita. Se esperaría menor demanda y competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores

El cuadro anterior deja a la comercializadora en cuatro mercados alternativos, los cuales después se dividen mediante la técnica de segmentar, según condiciones demográficas de cada mercado (cada ciudad en cada país), para

definir así finalmente dónde se deberá vender qué producto, según sus características, vistas a través de la mezcla de mercadeo.

El punto que corresponde destacar en este trabajo es definir en qué mercado de la nación y del extranjero conviene vender los productos, si en los más o en los menos desarrollados.

En la mesa de trabajo, integrada por once productores, con bienes desde calcomanías decorativas, carpas de camping y morrales, catálogos comerciales e impresos, pulpa de fruta, bocadillos de guayaba y otras golosinas, hasta ropa, sistemas y servicios aplicados a la construcción de obras civiles, filtros para vehículos, muebles en madera y cocinas integrales, se encontró, mediante análisis de mercados efectuado con la técnica descrita arriba sobre información de inteligencia de mercados, posibilidades de clientes en países como Guatemala, México, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Perú, Brasil, Jamaica, Panamá y Estados Unidos, permitiendo esto colegir que es dable encontrar mercados en países de distintos niveles de desarrollo relativo.

Así, es claro, el comercio mundial es una realidad, y no precisamente un juego de suma cero, donde unos países pierden y otros ganan. En el comercio internacional, no obstante las diferencias de desarrollo económico integral entre países y aun entre ciudades al interior de estos, es posible el intercambio comercial entre países y ciudades de distinto nivel de desarrollo, siendo la misión de los empresarios locales descubrir qué producto demanda un mercado externo, mediante la técnica de segmentar el mercado nacional y el externo observados como viable. Así, el mercado extralocal para una comercializadora creada por los empresarios del pueblo, es el mundo que excede las fronteras del municipio.

### 1.6.2 El sistema de organización Coexco

Una comercializadora extralocal en la práctica será un intermediario, un agente que facilita la relación comercial entre productores de un país y distribuidores, expendedores o compradores-consumidores de los bienes en otra ciudad del propio país o de naciones extranjeras. Eso implica comprar y vender, movilizar cargas, dejar clientes de lado (quién compra) y lado (quién vende) satisfechos, efectuando pagos y cobrando, actuando con bancos y autoridades en los países donde se transa, todo en una relación especial, en razón a que el cliente que provee los artículos es dueño de la comercializadora y por esto resulta más decisivo que de ordinario, sobre la vida de la organización.

Por lo anterior, las comercializadoras creadas dentro de la figura Coexco demandan un esquema funcional, operativo, que dé fluidez a las transacciones cumplidas por demandantes y oferentes a través de la comercializadora. Para conseguir esa fluidez operativa es necesario evaluar las posibles fracturas en la

corriente de circulación informativa, para así poder proponer un esquema organizacional capaz de responder a las posibles rupturas. Los frentes críticos observados en la mesa de trabajo fueron estos:

### **1.6.2.1 Diferencias en ventas facturadas**

Si la empresa vende un solo tipo de producto y sus complementarios inmediatos o un portafolio diversificado, igual puede darse que unos empresarios asociados facturen mensualmente más que otros, causando ello perplejidad y descontento entre quienes menos vendan.

Para corregir esta falencia, se debe advertir por parte de la dirección de la comercializadora por qué los clientes compran más unos bienes que otros, sobre todo si son complementarios directos o sustitutos, suministrando la información a tiempo y de forma exacta, tanto a los que más venden como a quienes venden poco. Ello puede permitir generar correctivos en diseños, producción, formas y hasta olores y colores para solucionar las bajas ventas, incrementando las de todos los asociados.

### **1.6.2.2 Calidades y precios de venta desiguales**

La productividad y calidad distintas entre las empresas adscritas a la comercializadora puede generar preferencias ante distribuidores y clientes, máxime entre productos de la misma categoría, y esto a su vez conduce a establecer diferencias de precios de venta. Ello se debe a las diferencias estructurales entre las empresas asociadas, en materia de dotación tecnológica, curva de experiencia productiva, fuentes de suministros de materiales e incluso diferencias en la forma de calcular costos variables unitarios y precios de venta.

Corregir esta falencia es fácil, estableciendo estándares de calidad por parte de la comercializadora, sobre las condiciones estructurales de los productos a comercializar en cada tipo y categoría de bienes, incluyendo allí la forma de calcular costos y precios unitarios de venta. Los empresarios adscritos deberán cumplir las exigencias de los estándares para alcanzar la expectativa de mejores ventas, recurriendo para ello a suministrarse información y entrenamiento mutuo para superar diferencias.

### **1.6.2.3 Normas y políticas para todos los asociados**

La organización de la comercializadora funcionará con fluidez si se evitan los subgrupos de empresarios, en donde unos gozan de preferencias en detrimento de los otros a la hora de vender, recibir liquidaciones por sus facturaciones y cobrárseles las tarifas y comisiones que se establezcan a favor de la comercializadora.

#### **1.6.2.4 *Equipo administrativo de la comercializadora independiente de los empresarios socios***

Ningún cargo requerido en la comercializadora, tanto administrativo como de ventas, podrá ser cubierto por un empresario, los subalternos de su empresa o sus familiares, haciéndose las designaciones de los funcionarios por parte de la junta directiva de la comercializadora, a solicitud sustentada de la gerencia.

#### **1.6.2.5 *Forma de pago del equipo administrativo sobre productividad***

El equipo de vendedores y el grupo administrativo, todos sin excepción, recibirán su remuneración mediante la mezcla de una parte de salario fijo y otra variable, como medio para motivar la cultura de ventas, cumpliendo metas establecidas sobre una noción equilibrada, en el sentido de ser alcanzables.

#### **1.6.2.6 *Estructura organizacional de la comercializadora***

Si la comercializadora opera con portafolio de productos variado, la firma deberá funcionar sobre una estructura departamentalizada que reúna productos semejantes; en caso de manejar un único portafolio de productos semejantes se tendrá una sección única de venta; pero indiferente del tipo de portafolio ofrecido por la organización, la estructura a desarrollar deberá ser en red (Luis Eduardo Illera Dulce y Arianne Illera Correal, 2003), entendiéndose por tal un modelo organizacional en el cual las jerarquías subyacen y se apoya la acción emprendedora de los funcionarios al interior de la organización, quienes interactúan entre sí y con el medio externo tras la productividad continua, siguiendo los objetivos y las estrategias planificados por la junta directiva y la gerencia.

El tipo de red empleable por las comercializadoras será la de redes internas, dada la necesaria interacción endógena (hacia adentro) entre funcionarios para coordinarse con los dueños de la empresa, los proveedores, y poner el producto ante distribuidores y vendedores. Cumpliendo con las características propias de una red interna, el núcleo de personas que servirá de eje al modelo organizacional será la junta directiva, a su alrededor girarán los directivos de la comercializadora, los funcionarios de operación, los proveedores, los distribuidores, los vendedores y los clientes.

La red permitirá el flujo de información para corregir falencias y tomar decisiones de coyuntura y estructura, permitiendo este sistema rapidez en el manejo y conducción de información formal e informal entre agentes, que en lugares distintos del mundo trabajan tras el solo objetivo de agregar valor a la comercializadora extralocal a la cual se deben.

El fin de la escogencia de este modelo de estructura organizacional radica en que él impulsa el accionar competitivo del equipo administrativo y vendedor, generando espíritu emprendedor hacia soluciones y resultados.

Con esta referencia al modelo organizacional aplicable, se cierra el capítulo uno donde se recogió la visión de los empresarios y se expuso su propósito, estructura y funcionalidad, pasándose ahora al capítulo dos, donde se trata sobre cómo poner en capacidad exportadora a las empresas miembros de un consorcio, ofreciendo antes una conclusión del capítulo.

### **A manera de conclusión**

La criatura contradictoria inmersa en el ser humano, creador y destructor, despiadado y tierno, capaz de odiar y amar, vuelve a presentarse para posibilitar pensar en unir empresarios egoístas e individualistas, mediante procesos colectivistas, colaboracionistas, a los cuales acuden ellos como vía para salvar su individualidad, en tiempos en que el individualismo avasalla a los individualistas, quienes se protegen en el consenso de los acuerdos mínimos para trabajar duro cooperadamente, preservando el bienestar personal, para revitalizar el egoísmo individualista ya regulado, equilibrado, desde donde se continuará emanando bienestar colectivo.

Los empresarios ubicados en localidades pequeñas, medianas e incluso grandes de países de economía emergentes, difícilmente podrán solos sobrevivir a las fuerzas que presionan por conseguir abrir plenamente estos mercados. Así parecen comprenderlo, al aceptar trabajar un puñado de ellos durante más de un año para diseñar, crear y proponer un modelo colectivista de comercialización, como estrategia para enfrentar a empresas extranjeras por el propio mercado nacional, para poder pasar después a la contraofensiva de penetrar, consolidarse y desarrollarse en los mercados de los invasores.

Mediante la investigación reseñada hasta aquí, se procura esencialmente eso, proponer una estrategia para que el empresario local, sin importar el tamaño de su negocio, visualice caminos alternativos de lucha y conquista del mercado nacional, argumento que le permitirá después confrontar a sus competidores en mercados del extranjero.

La estrategia de las comercializadoras extralocales consigue demostrar que es posible planear sistemas de generar riqueza en el país con las empresas locales, sin importar las limitaciones de las localidades, espacio territorial, de donde está surgiendo el desarrollo de las naciones.

Mediante este trabajo se indica a los empresarios locales cómo unirse para vender más allá de las fronteras del municipio, se define cómo seleccionar mercados, dentro y fuera del país, cómo estructurar organizacionalmente la empresa comercializadora que les permita vender sus productos y se mues-

tran los frentes sobre los cuales actuar para hacer productivas las empresas locales, instrumento único para forjar el desarrollo.

Sobre estos elementos dados, la conclusión de fondo es ésta: los empresarios están dispuestos a unirse para vender sus productos en mejores condiciones de productividad y competitividad, y mientras ello sea así, mientras haya empresarios enfocados en hacer mejores productos para vender más, el comercio internacional dará oportunidad aun a las pequeñas y medianas empresas locales de los países pobres, quienes así cuentan con una oportunidad hacia el crecimiento y el desarrollo económico.

## CAPÍTULO II

# Valoración de potencial exportador

### Sustento

El empresario y su equipo encuentran una metodología que con preguntas, cuadros y aclaraciones conceptuales les permitirá de manera secuencial valorar el potencial exportador de la empresa vista internamente, para luego con la misma técnica valorar la incidencia del medio externo sectorial y del entorno general sobre la propia empresa. Una vez diagnosticada, se define el plan de acción que al aplicarse en cada área funcional permitirá obtener una empresa en capacidad de competir con éxito por cada cliente en los distintos mercados. Esto da cumplimiento al tercer objetivo específico dispuesto en la investigación, cuya metodología comprendió aplicar este sistema de valoración a las empresas comprometidas en la mesa de trabajo, y los resultados positivos obtenidos a criterio de los empresarios permiten entregarla aquí, acompañada del recurso del CD interactivo, sugiriendo a los empresarios su uso.

El texto y el CD otorgan ayudas didácticas, aclarando mediante recuadros algunos conceptos claves, señalados en palabras resaltadas, sobre las cuales en el caso del CD el usuario hace clic para ver su significado (para recordar) o su implicación (considere esto).

## 2. Análisis interno de la empresa

### Observación y medición de variables

Para asegurar la fortaleza de una comercializadora local, las empresas que la integran deben estar debidamente organizadas en su interior, requisito central para alcanzar productividad y competitividad. Por ello se debe reconocer la situación de cada una de ellas, diagnosticándola, siguiendo un proceso como el indicado a continuación, donde una persona comisionada por el consorcio, actuando como un agente de cambio (estudiante, profesional independiente, o empresario), ubicado como asesor o consultor empresarial, a continuación encuentra para cada área funcional, una serie de preguntas con las cuales podrá identificar la actualidad de la empresa y perfilar su futuro dentro de un consorcio exportador.

Una vez evaluada la empresa en sus áreas funcionales, deben definirse las acciones a cumplir para ellas, una a una, con lo cual se pasa del diagnóstico a la planificación de la acción. Este sistema se emplea a lo largo del capítulo dos, ocupado del análisis interno de la empresa.

Para facilitar la labor del agente de cambio se aplican recuadros que le permitirán recordar o considerar elementos cognoscitivos, todo con miras a conseguir un diagnóstico bien documentado y realizar un plan de acción de las áreas funcionales, ajustado a la realidad y expectativas de la empresa.

Consideremos a continuación las áreas funcionales de la empresa.

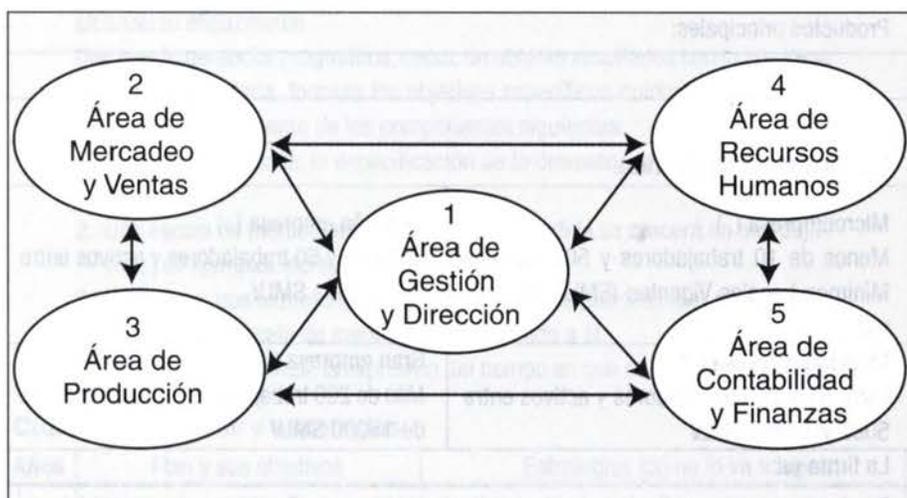


Gráfico 3. Áreas funcionales de la empresa

## 2.1 Área de gestión y dirección

**Objetivo:** Como en todos los grandes cambios a introducir en una empresa con el propósito natural de fortalecerla, el giro hacia los negocios internacionales vía exportación reclama la aceptación y compromiso de la alta dirección de la organización en ese cometido. En consecuencia, esta primera sección del análisis interno orienta a la administración hacia la atención y sensibilización al tema, para que se reconozca la posición de la empresa desde el punto de vista de la gestión y dirección, esto es, para que se evalúe la gerencia, al tiempo que considera la magnitud del cambio a efectuar, se prepara mentalmente para ello y perfila acciones capaces de poner a correr a la empresa como un competidor de talla mundial.

**Cuadro 1.** Presentación de la empresa

Nombre o razón social:		
NIT:	Fecha de constitución:	
Teléfono:	Fax:	E-mail:
Dirección:		
Empresario-Gerente:		
Cédula de ciudadanía:		de
Sector económico:		
Productos principales:		
Clasificación de la empresa:		
Microempresa ( ) Menos de 10 trabajadores y 501 Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV) de activos	Pequeña empresa ( ) Entre 11 y 50 trabajadores y activos entre 502 y 5001 SMLV	
Mediana empresa ( ) Entre 51 a 200 trabajadores y activos entre 5002 y 15000 SMLV	Gran empresa ( ) Más de 200 trabajadores y activos por más de 15000 SMLV	
La firma es:		
Famiempresa ( )	Sociedad entre particulares ( )	Empresa unipersonal ( )

2.1.1 ¿Se tiene planificado por escrito el rumbo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo?

**PARA RECORDAR**

**Plazo:** En Administración de Empresas se acepta como corto plazo hasta un año; mediano plazo más de uno y hasta tres años; largo plazo, más de tres años y hasta cinco años. Cuando se planea por encima de cinco años se está haciendo prospectiva.

2.1.2 ¿Qué planes tiene para la consolidación y crecimiento de la empresa a uno, dos, tres, cuatro y cinco años y cómo considera podrá alcanzar los objetivos? (Objetivos, planes, estrategias).

**Concepto 1: Objetivos**

Los objetivos de todas las empresas como lo indican Leon Blank Bubis, 1990, y Jean Paul Sallenave, 1985, se dividen entre generales y/o «inherentes» y específicos. Los primeros tienen que ver con supervivencia, consolidación y desarrollo, pues son los que desea toda empresa creada para perdurar en el tiempo. Los segundos son identificables como las metas, las cuales son más cuantitativas y se derivan de los objetivos que contienen tanto elementos cuantitativos como cualitativos.

Los objetivos y metas se definen en cada área funcional como un reto inspirador por ser posibles de obtener mediante el esfuerzo adecuado de cada colaborador o miembro del equipo de trabajo. Los objetivos y metas deben contar con el diseño de una estrategia que muestre el camino como habrán de alcanzarse eficazmente.

Una mente gerencial pragmática, capaz de obtener resultados con la empresa a ella encomendada, formula los objetivos específicos cuidando que se disponga estructuralmente de los componentes siguientes:

1. Un atributo, es decir, la especificación de lo deseado; por ejemplo aumentar ventas.
2. Una escala de medida, esto es, la cifra pretendida se crecerá en ese objetivo; por ejemplo, incrementar ventas un 10%.
3. Un umbral, que expresa el límite cierto en que se puede crecer en el sector, quedando la escala de medida anterior ceñida a él.
4. Un horizonte, es decir, la expresión del tiempo en que se logrará el objetivo.

**Cuadro 2.** Planes y estrategias

Años	Plan y sus objetivos	Estrategias (cómo lo va a lograr)
1		
2		
3		
4		
5		

2.1.3 ¿Hace la dirección de la empresa seguimiento de los planes, sean estos definidos o no por escrito, para verificar el cumplimiento de lo previsto?

2.1.4 ¿Traza la dirección un presupuesto para cada año donde se indiquen las metas deseadas en ventas, comportamientos de costos y gastos y se prueba el nivel de utilidades apropiadas al esfuerzo personal y económico que se compromete en la empresa?

2.1.5 Sin importar si la empresa es o no una sociedad, ¿cuenta la gerencia con un grupo de personas idóneas, que organizadas a la manera de una junta directiva, le aporten observaciones y sugerencias capaces de contribuir a la buena marcha y desarrollo del negocio?

2.1.6 ¿Tiene la empresa definidas la Misión y la Visión como principios que la direccionen hacia sus objetivos?

a) Sí ( ) b) No ( )

### **Concepto 2: Misión y Visión**

La Misión de una empresa resulta necesaria de establecer con el objeto de indicar su razón de ser, esto es, la misión precisa qué es la firma, qué bienes produce, quiénes son sus clientes, cuál es su filosofía de operación y servicio, qué la diferencia de sus competidores y cómo será la empresa en el futuro en función de la del negocio en que se desenvuelve. La misión se establece con claridad, considerando la realidad de la empresa en lo que hace a su posición productiva y competitiva frente al renglón donde interactúa, y la sociedad en general. La misión se promulga en un párrafo corto, directo, que se lea y se asimile fácilmente por empleados, clientes, proveedores, gobierno y público en general.

La Visión de la empresa se define para señalar su rumbo deseable en un horizonte de tiempo dado, normalmente en el largo plazo, con lo cual se indica cómo estará la firma en cinco o más años, teniendo como base para ello los principios esbozados en la misión. La visión muestra el objetivo máximo de la organización y cómo se habrá de alcanzar, para bien de accionistas, empleados, grupos de intereses y el colectivo social al que se contribuye.

2.1.7 Toda empresa traza planes, escritos o no. ¿Da a conocer la dirección los objetivos y planes a todo el equipo de colaboradores para conseguir su compromiso y el direccionamiento de todos hacia tales objetivos?

2.1.8 ¿Cuáles son los indicadores básicos de la empresa que usted controla y direcciona permanentemente para alcanzar los objetivos?

**PARA RECORDAR**

**Indicadores:** Un gerente proactivo monitorea los indicadores cuantitativos o cualitativos más pertinentes en cada área funcional. Algunos se revisan diariamente, como la posición de depósitos bancarios, otros de forma semanal, como niveles de producción y ventas, y otros mensualmente como el giro de la cartera.

2.1.9 ¿Qué personas dirigen cada área funcional de la empresa y cuál es su preparación académica y trayectoria en el cargo?

2.1.10 El responsable de cada área funcional y su equipo hacen las tareas con eficiencia y motivación? (Justifique su respuesta).

2.1.11 ¿La relación operativa y de comunicación interna entre colaboradores de cada área funcional y entre éstas es fluida y armónica? (Justifique su respuesta).

2.1.12 ¿Tiene cada cargo una correcta asignación de funciones por escrito? (Justifique su respuesta).

2.1.13 ¿Hay contacto de la gerencia general y de las gerencias de área con el cliente de la empresa? (Justifique su respuesta).

2.1.14 Si la empresa es de un único dueño (*persona natural o empresa unipersonal*), ¿cómo piensa hacer la sucesión para que la firma perdure en el tiempo?

**Concepto 3: Empresa unipersonal**

En 1996 comenzó a funcionar en Colombia la empresa unipersonal, figura jurídica empleada desde antes en América Latina y el Caribe y por medio de la cual una persona natural o jurídica puede orientar parte de sus bienes a la operación de una empresa, lo cual consagra la sociedad unipersonal, limitando la responsabilidad del inversor al capital comprometido en la empresa, impidiendo esto que acreedores persigan sus bienes personales o familiares, en caso de quiebra del negocio, más allá del capital comprometido en él.

La empresa unipersonal es entonces un avance de la legislación comercial colombiana, pues las empresas que hasta entonces operaban como personas naturales podrían convertirse a esta modalidad, no perdiendo los dueños su condición de único propietario y eliminando el problema jurídico de confundir en una sola masa los bienes personales con los bienes o capital comprometido en la empresa.

A pesar del avance jurídico, la ley que dio vida a la empresa unipersonal dejó una enorme falencia, pues instituye que el propietario de la empresa no puede retirar de ninguna forma, así sea en su propia empresa, ninguna clase de bienes, ni un salario, a no ser que los bienes retirados sean utilidades (Ibid, Código de Comercio). Esto, en la lógica de una persona que crea una empresa unipersonal para proveerse un trabajo como fuente de ingresos, es irracional.

2.1.15 Si la empresa es algún tipo de sociedad, ¿tiene establecida apropiadamente la sucesión entre herederos de los socios, para preservar la permanencia en el tiempo?

2.1.16 ¿Cómo mide la dirección el *Valor Agregado* que debe generar cada área funcional a la empresa?

#### **Concepto 4: Valor Agregado**

El concepto Valor Agregado se desprende del desarrollo analítico financiero, efectuado por la firma consultora estadounidense Stern Stewart & Co, conocido como valor económico agregado «EVA» (Economic Value Added), el cual expresa que una empresa genera valor para los inversores cuando los recursos empleados en ella (todos los activos) producen una utilidad operacional mayor al costo financiero de esos recursos. Para que la empresa como un todo genere valor, cada actividad cumplida en cada área funcional, departamento o sección debe contribuir a la generación proporcional de ese mayor valor, es decir, el desempeño de todo el equipo humano y tecnológico deberá ser no sólo eficiente sino rentable.

2.1.17 ¿Dispone la gerencia del equipo computacional, incluido software adecuado, para un proceso de datos eficiente que permita obtener información de todo orden y oportuna para tomar decisiones de forma documentada?

2.1.18 ¿Concede la dirección de la empresa la autoridad o empoderamiento necesario a los funcionarios con cargos directivos, a efecto que estas personas dispongan del rango de manejo y decisión suficientes para responder por el alcance de los objetivos a ellas confiados?

2.1.19 ¿Qué aspectos claves de orden administrativo no delega la gerencia y cuáles puede llegar a confiar para que sean desarrollados y cumplidos por otras personas?

2.1.20 La empresa es algún tipo de sociedad, entre personas que sean o no familiares. ¿Cómo se conducen las variables de *Buen Gobierno Corporativo*, dadas en el cuadro siguiente?

#### **Concepto 5: Buen gobierno corporativo**

El buen gobierno corporativo es la denominación dada a la necesidad y objetivo de las empresas modernas, decididas a supervivir, consolidarse y desarrollarse, gracias a la preservación de un activo tan grande como valioso; la confianza. La confianza es credibilidad, y las empresas, como las personas, gracias a sus criterios y acciones merecen o no credibilidad de aquellos que las rodean. Para ganar confianza, las empresas requieren ser decididamente

transparentes, esto es, orientarse de manera honesta desde la entrega de información, ante sus dueños, empleados, proveedores, con los clientes y así con el Estado.

El buen gobierno corporativo es un asunto que se viene difundiendo por el mundo con solidez, seriedad y buen ritmo, gracias a la difusión que de él hacen la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Organismo de los países desarrollados del mundo) y la IFC (Corporación Financiera Internacional, adscrita al Banco Mundial) y en Colombia, la Superintendencia de Valores, que a través de la Resolución 275 obliga a las empresas aspirantes a transar bonos y acciones en el mercado de capitales a establecer, aplicar y difundir códigos de buen gobierno corporativo.

Los principios de buen gobierno corporativo fueron delineados por la OECD en 1998 y son de aplicación universal, pudiendo cada empresa ajustarlos a su realidad interna, entorno sectorial, entorno general y sus planes, enfocándose en mostrar a sus relacionados y público en general la calidad de sus procesos internos en lo operacional, administrativo y en los resultados que obtiene.

Las bases del buen gobierno corporativo consagran los derechos de los accionistas en materia del registro de su propiedad, obtención de información, movimiento de acciones y el voto en las asambleas de socios. También consagran el trato equilibrado o equitativo de todos los accionistas, sean minoritarios o extranjeros. Así mismo se considera el respeto a los derechos de grupos de interés, tales como inversores, empleados, clientes, proveedores, acreedores, reguladores y demás. Igualmente estipulan la apertura de información y transparencia, al indicar que la información generada por la compañía debe ser oportuna, exacta y cubrir todos los frentes críticos del negocio.

Finalmente, se precisa la responsabilidad de la junta directiva de las empresas, cuyas funciones esenciales son proporcionar dirección estratégica participando en la elaboración del plan de acción estratégico, y tan importante como esto, supervisar y orientar el desempeño de la administración.

Los expertos en gobierno corporativo de la IFC del Banco Mundial, así como de firmas de consultores nacionales e internacionales, recomiendan la aplicación de los principios dichos a todas las empresas, sin importar su tamaño o estructura, pues aunque algunas no tienen socios sí tienen proveedores, clientes y otros grupos de interés que interactúan con ella.

En un artículo (Revista *Dinero*, noviembre 1o. de 2002. No. 169), el señor Álvaro Cadavid, presidente de la firma Spencer Stuart, plantea «diez consejos prácticos» para profesionalizar las juntas directivas, elemento clave en la adopción de los principios de buen gobierno corporativo. Se adopta lo dicho por el experto:

- Los miembros de la junta directiva deben ser independientes de la administración y los accionistas, por tanto los debe nombrar la propia junta.
- La junta directiva debe estar balanceada en su conformación, esto es, debe

contar con hombres y mujeres conocedores del renglón industrial, financiero, de negocios internacionales y otras fuentes críticas.

- El número y duración de las reuniones debe ser limitado, medido al igual que el tamaño de la junta directiva. Todo debe estar en función del tamaño de la empresa.
- A la junta directiva se le debe precisar lo que de ella se espera en términos de resultados concretos, la junta debe ser evaluada en su desempeño y resultados.
- La junta debe ser compensada por su desempeño, antes que por reunión asistida.
- La junta directiva evalúa al gerente, se autoevalúa, y apoya a la administración en el propósito común de alcanzar resultados.
- La junta programa reuniones ordinarias sin la administración.
- La junta debe establecer relaciones con la administración, observando el desempeño rutinario de los gerentes de línea sin entrometerse en sus acciones. Esto permite percibir el transcurrir operativo de la empresa para hacer recomendaciones realistas a la gerencia general.
- La junta directiva debe tener definida una agenda de trabajo donde se examinen los asuntos vitales, decisivos de la organización, evitando la coadministración y el descuido de lo importante para el presente y futuro de la empresa.

El buen gobierno corporativo no es sólo de las grandes empresas o grupos empresariales, como su nombre parece sugerir, al contrario, esta herramienta involucra a todas las empresas, en especial a las medianas, pequeñas y micro, pues ellas suelen tener situaciones difíciles en lo operativo y funcional por causa de estructuras administrativas inadecuadas o estilos de dirección y liderazgo impropios, debido ello, entre otras razones, al manejo de familia y amistad que existe al interior de la firma y llega a generar desequilibrios de todo orden al producirse un desentendimiento entre los integrantes del grupo familiar.

Las micro, pequeñas y medianas empresas pueden estar mejor preparadas para afrontar los continuos cambios del sector y el entorno general de aplicar los principios de buen gobierno corporativo, pues ello podría implicar mayor facilidad en alcanzar recursos financieros vía créditos o nuevos socios, o conseguir alianzas de distribución y ventas con empresas internacionales reconocidas.

**Cuadro 3.** Análisis de buen gobierno corporativo

Reconocimiento del objeto social, aplicándolo en el ámbito correcto
Marco de dirección y administración de la sociedad
Políticas y mecanismos para evaluar y verificar resultados obtenidos por la dirección, indicando mecanismos de control
Establece mecanismos para la salida e ingreso de nuevos socios, regulando la relación económica de los socios con la empresa
Define los derechos y obligaciones de los inversionistas o accionistas
Establece los riesgos financieros y económicos propios de mantener inversión en la compañía, indicando políticas para la gestión integral de tales riesgos
Precisa los conflictos de interés de los accionistas y administradores, señalando procedimientos para la resolución de los mismos
La empresa tiene establecido cómo informar al público sobre sus normas de buen gobierno
Las normas de buen gobierno se cumplen y son generadoras de confianza entre socios, empleados y público en general

2.1.21 Es común escuchar sobre requerimientos de financiación en las empresas para distintos proyectos. Para fortalecer integralmente a su organización, ¿qué le podría convenir más a la hora de obtener recursos financieros: tomar créditos o aceptar nuevos socios?

2.1.22 El potencial productivo y vendedor de la empresa, tanto para el mercado nacional como externo, ¿resulta atractivo a posibles inversores?

2.1.23 De aceptar nuevos socios, ¿qué tipo de valor agregado esperaría que ellos aportaran a la empresa? (Considere elementos como conocimientos en productos y procesos productivos innovadores, sistemas de distribución y venta, aportes en dinero efectivo, tecnología, otros recursos).

2.1.24 De aceptar nuevos socios, ¿cómo esperaría que quedara conformada la estructura de propiedad y por tanto de control directivo administrativo de la compañía?

2.1.25 ¿Tiene la dirección de la empresa la disponibilidad permanente para hacer alianzas o convenios con empresas nacionales o extranjeras, para fortalecer su capacidad exportadora?

2.1.26 ¿Está la empresa en disposición administrativa para abrir y mantener un flujo permanente de información que le permita consolidar un esquema de inteligencia de mercados apropiado para entrar e incrementar ventas en el exterior, por ejemplo, empleando la información de entidades oficiales que la recopilan, procesan y ofertan?

**PARA RECORDAR**

Propexport es el Fondo para la Promoción de Exportaciones colombianas, adscrito al ministerio de Comercio Exterior, encargado de promover las exportaciones y establecer las necesidades por bienes y servicios de mercados claves del mundo, los cuales pueden ser atendidos por producción nacional.

2.1.27 ¿La presencia vendedora de la empresa en mercados extranjeros se haría de manera directa o indirecta, y en consecuencia cuál sería la estructura administrativa a adoptar en esos mercados?

2.1.28 Para incursionar o posicionar mejor a la empresa en materia de negocios internacionales, y desde el punto de vista del área de gestión y dirección frente a la competencia, ¿cuál es su principal fortaleza, cuál su mayor oportunidad, cuál su punto débil y cuál la amenaza más firme?

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

**2.1.29 Acciones a cumplir en el área de gestión y dirección**

Analizada el área de gestión y dirección en sus aspectos relevantes, se definen los rubros en los cuales se aplicará el esfuerzo para poner a la empresa en posición administrativa para incursionar en los mercados externos, tomando y preservando para ella un porcentaje de los clientes, acorde con la planificación que haga la dirección de la compañía.

El Cuadro 4 Plan de trabajo del área de gestión y dirección permite establecer las acciones a cumplir, empleándose sus casillas como se explica a continuación:

- Situación a solucionar: En esta columna, con base en el reconocimiento efectuado, se identifican los problemas o situaciones críticos a resolver, escribiendo uno por cada sección de la columna.
- Alternativas de solución aplicables: Aquí el agente de cambio muestra al empresario sus recomendaciones o sugerencias técnicas de solución. Este es el momento de la verdad para el asesor o consultor, aquí debe emplearse a fondo recomendando o proponiendo ideas y criterios creíbles, aplicables, y lo más importante, capaces de generar valor agregado, por estar formula-

das sobre conocimiento e imaginación realizadoras. Se debe definir un mínimo de dos alternativas de solución para cada situación en consideración.

- Costo de la mejor alternativa: De las dos alternativas indicadas como solución a la situación negativa, numeradas 1 y 2, se señala cuál de ellas resulta más viable y se define cuánto vale aplicarla.
- Plazo para aplicar la solución: Dependiendo de la importancia y urgencia de llevar a cabo la solución escogida, se precisa en qué tiempo deberá haberse implementado, pudiendo ser a corto plazo (hasta un año), mediano plazo (más de un año y menos de tres años) y largo plazo (más de tres y hasta cinco años).
- Responsable de aplicar la solución: Para monitorear el plan se designa al funcionario encargado de ejecutar la acción.
- Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución: Se deciden las personas, entidades o empresas a encargar para desarrollar la tarea solucionadora.
- Valor agregado a obtener con la solución aplicable: Buscando asegurar la oportunidad y conveniencia de aportar el camino de solución decidido, se visualiza el aporte que se espera conseguir de esa solución. En lo posible, el resultado o valor agregado a obtener se plantea en valores, mediante cifras nominales o de preferencia porcentuales. Este procedimiento se emplea a lo largo de todas las áreas funcionales estudiadas.

**Cuadro 4.** Plan de trabajo del área de gestión y dirección

Situación a solucionar	Alternativas de solución	Costo mejor alternativa	Plazo para aplicar la solución	Responsable de aplicar la solución			Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución	Valor agregado a obtener con la solución aplicable
				C	M	L		

## 2.2 Área de mercadeo y ventas

**Objetivo:** En este aparte primero se reconoce cómo viene operando en la empresa el área de mercadeo y ventas, es decir, se observa su experiencia y desempeño, dada la necesidad de saber con qué sistemas de distribución, co-

mercantilización y venta está familiarizada la compañía en el plano nacional, pues ello puede marcar la tendencia de sistemas a emplear en el mercado foráneo donde se incursione, o puede indicar la magnitud del cambio a enfrentar por la administración, si el ingreso en los nuevos mercados sugiere sistemas muy diferentes de los empleados por la firma. En consecuencia, el objetivo de la sección es identificar cómo mercadea y vende la compañía en su país de origen y decidir cómo lo haría dentro de un consorcio en los mercados extranjeros meta.

2.2.1 ¿Cuál es la relación completa de su portafolio de productos y cuál es el Producto estrella? [Señale cuál es la posición de cada línea dentro del portafolio de productos, según sus niveles de venta, indicando si el bien es: Alto (A), Medio (M), o Bajo (B) generador de efectivo en la actualidad y cómo se espera que se comporte en el futuro, entre 1 a 3 años].

**PARA RECORDAR**

**Producto estrella:** El producto estrella se define dentro del portafolio de productos o negocios de la compañía, considerando cuál es el dinero efectivamente generado por cada línea, lo cual se desprende del margen de contribución porcentual y nominal arrojado por cada producto y su porcentaje de participación en las ventas del portafolio total, todo ello visto en función de la demanda presente y futura de las distintas líneas en el mercado.

**Cuadro 5.** Portafolio de productos

Producto	Posición en el portafolio de productos					
	Presente			Futuro		
	A	M	B	A	M	B

Nomenclatura: A, alto; M, medio y B, bajo generador de efectivo.

2.2.2 ¿Cuánto vale el mercado de su producto por año en su país? (mercado potencial).

**Concepto 6: Valor del mercado**

Todos los productos tienen un valor actual en el mercado para un período determinado, según sea el consumo que del bien hagan las personas. Ese valor es la demanda total del producto en un mercado y tiempo establecidos. Kotler, Philip, 1984, en su clásica obra *Mercadotecnia* indicó que ese valor de

mercado es el mismo mercado potencial, al definir a éste como a todos los consumidores que estarían interesados por una oferta dada de un bien, y es por tanto el mercado potencial medible, para poder ser demarcado y enfocado como el objeto del análisis por los mercadólogos en las empresas.

El mercado potencial, en consecuencia, deberá ser reconocido por cada empresa en competencia en cada negocio o actividad económica como el primer nivel del mercado; el segundo será el mercado objetivo y el tercero la participación esperada en el mercado.

El mercado objetivo es la porción del mercado potencial que se podría denominar mercado disponible, pues corresponde a las personas que además de interesadas en el bien, tienen capacidad económica para adquirirlo, están capacitadas para hacerlo y tienen acceso al producto. A su vez, la participación en el mercado es el porcentaje del mercado objetivo que puede ser tomado y cubierto adecuadamente por una empresa, en contraposición con sus competidores, con la calidad deseada por los consumidores y a los precios que ellos están dispuestos a pagar.

La demanda total del mercado (Q) se mide así:  $Q = n * q * p$ , donde:

n: número de compradores en el mercado.

q: cantidad adquirida por un comprador promedio en un tiempo dado.

p: precio de venta de cada unidad.

#### PARA RECORDAR

**Mercado potencial:** Es la porción de la población total residente en un área geográfica, que se interesa en adquirir un bien en cierto período. El mercado potencial es la venta total que de un bien pueden hacer todas las empresas competidoras, dadas unas condiciones del mercado en plazo de un mes o un año.

**Cuadro 6.** Valoración del mercado potencial nacional

(1) Producto	(2) Compradores potenciales	(3) Frecuencia uso/mes	(2)x(3)=(4) Venta potencial en unidades	(5) Precio venta probable	(4)x(5)=(6) Mercado potencial
<b>Total</b>					<b>\$</b>

**Nota:** Las columnas se enumeran y se indica cómo se interrelacionan entre sí. En la columna 3 la frecuencia uso puede definirse en otra unidad de tiempo, según la naturaleza del producto.

2.2.3 ¿Cuánto vale el consumo por año que del bien hace el mercado objetivo al que está enfocado el producto?

**PARA RECORDAR.**

**Mercado objetivo:** Es el grupo poblacional que consume un bien, el cual se caracteriza o segmenta según su ubicación geográfica, descripción demográfica (sexo, edad, ingresos, ocupación, estado civil, raza, religión, nivel de educación); conductas habituales en el mercado y tipo de consumidor-comprador, entre otras variables. El mercado objetivo es una porción del mercado potencial y puede ser el mismo para un grupo de empresas que compiten por él.

**Cuadro 7.** Valoración del mercado objetivo nacional

(1) Producto	(2) Compradores segmentados (Un % tomado de clientes potenciales)	(3) Frecuencia uso/mes	(2)x(3)=(4) Ventas segmento en unidades	(5) Precio venta probable	(4)x(5)=(6) Valor mercado objetivo
<b>Total</b>					<b>\$</b>

2.2.4 ¿Cuál ha sido el *comportamiento de sus ventas* en los tres últimos años?

**PARA RECORDAR.**

**Comportamiento de las ventas:** indica el porcentaje del mercado objetivo que ha tomado la empresa. Esta participación en el mercado nacional se puede ampliar disminuyendo precios de venta, aumentando calidad, innovando, incrementando promoción y usando publicidad, pero también se puede hacer exportando.

**Cuadro 8.** Participación mensual en el mercado nacional

(1) Producto	(2) Número de cliente al mes	(3) Frecuencia uso/mes	(2)x(3)=(4) Ventas realizadas en unidades	(5) Precio de venta unitario (PVu)	(4)x(5)=(6) Participación en el mercado ventas obtenidas
<b>Total</b>					<b>\$</b>

2.2.5 ¿En cuáles ciudades del país vende usted?

2.2.6 La empresa vende sobre una estrategia de:

- Diferenciación (valor agregado, calidad y precios altos)
- Volúmenes y bajos precios
- Posición intermedia (mediana diferenciación, calidad y precios)
- Enfoque (productos muy especializados, pocos clientes)

### **Concepto 7: Estrategia de competencia de la empresa**

Este asunto, que bien ha podido incluirse en el área de Gestión y Dirección, se dejó para el área de Mercadeo y Ventas para resaltar en el agente de cambio cómo las definiciones adoptadas desde la gerencia determinan las ventas de las organizaciones.

En este caso se encara el tema de la estrategia a seguir por la empresa como su visión y valor central o guía, es decir, se debe establecer si la empresa estudiada ha estructurado una creencia, principio fundamental o derrotero que oriente su accionar diario, al comprender y aceptar que las empresas que disponen de ese principio fundamental han sido las que han conseguido perdurar (VI), en el tiempo, sobreviviendo las malas coyunturas, para posicionarse y desarrollarse en las épocas de equilibrio económico general o expansión.

En su influyente obra (Michael Porter, 1993) ha mostrado «tres estrategias genéricas» a seguir por los gerentes, según sean las características internas de la empresa, las fuerzas del sector donde compiten y las del propio entorno general. Esas estrategias son:

- Liderazgo general en costos: la empresa minimiza costos directos e indirectos, produce en serie, controla procesos productivos y ofrece al mercado bienes de bajo o ningún valor agregado. Vende preferiblemente a estratos medios y bajos de la población o empresas que producen en la misma estrategia.
- Diferenciación: mediante investigación y desarrollo (I & D) la organización innova o inventa productos únicos, distintos, cuya mayor funcionalidad es apreciada por los clientes (consumidores finales o empresas) quienes pagan un mayor precio por el producto.
- Enfoque o alta segmentación: la empresa se especializa en bienes que satisfacen a pequeños grupos de clientes, quienes requieren elementos o servicios muy específicos por su calidad, diseño o funcionalidad. Una empresa operando sobre esta estrategia podría conseguir liderazgo en costos o hacer diferenciación.
- Posicionamiento a la mitad: Porter desaconseja esta estrategia, pero indica cómo empresas han llegado a obtener posiciones relevantes en sus sectores de competencia, a pesar de no decidir claramente si compiten con productos de bajo costo y producción masiva o con bienes diferenciados, sofisticados y costosos, quedándose en una posición intermedia, indecisa, donde se intenta satisfacer a compradores en todos los estratos. Esa indefinición termina perdiendo a las empresas que juegan con esta estrategia.

Otro autor (Richard A. D'Aveni, 1996) ha sostenido, sin el eco de Porter, que es equivocado seguir una de esas alternativas estratégicas, pues los actuales tiempos de cambio desenfundados, causados por la intensa competencia entre la empresa, desaconsejan seguir una de esas estrategias. A pesar de indicar que el cambio es la constante, propone lo que llama «las siete nuevas

estrategias» a seguir por la empresa, en relación con los tiempos de cambio: la satisfacción superior del actor principal; la predicción estratégica, el posicionamiento para actuar rápido, el posicionamiento por sorpresa, el cambio de las reglas del juego, el señalamiento del objetivo estratégico y los ataques estratégicos, simultáneos y secuenciales.

2.2.7 Dada esa estrategia, ¿son sus precios de venta *competitivos*?

**PARA RECORDAR**

**Precios competitivos:** un bien tangible o intangible tiene precio competitivo al ajustarse su precio de venta a la media del mercado. En otra perspectiva, un bien es competitivo cuando se ha posicionado en el mercado y es capaz de incrementar su porcentaje de participación en el mismo, dadas unas condiciones de volúmenes, calidad, diseño y precio del producto, dentro de la categoría en la cual compete.

2.2.8 Los clientes de la empresa en Colombia son:

- Consumidor final  Venta directa al consumidor.
- Mercado institucional  Venta a instituciones de servicio público o privado.
- Mercado intersectorial  Venta a otras empresas que usan el producto como materia prima o mercancía a revender.
- Todos los anteriores  En estos porcentajes de ventas:
- Consumidor final \_\_\_\_\_ %, mercado institucional % y mercado intersectorial \_\_\_\_\_ %.

2.2.9 ¿Qué canales de distribución y comercialización emplea?

- Mayorista: un gran distribuidor comercializa el producto.
- Almacén de cadena: almacenes o supermercados donde se codifica el producto.
- Detallista: tienda especializada y tienda de barrio.
- Red propia: tiendas o supermercados propios de la empresa.
- Fuerza de venta: emplea grupos de vendedores fijos.
- Representante: vendedor independiente.
- Ventas telefónicas: a través de un call center propio o contratado.
- Correo directo: envía información al target definido.

2.2.10 ¿En qué porcentaje aspira crecer sus ventas en los próximos tres años? Responda considerando año por año y tanto el mercado nacional como el extranjero, donde pudiese ingresar la empresa a través del consorcio.

**Cuadro 9.** Pronóstico de ventas

Producto	Crecimiento		
	Año 1	Año 2	Año 3

2.2.11 ¿Ese nivel de ventas, dada la competencia actual, lo alcanzará en qué mercado?

Ciudades del país donde ya se vende o aspira a ingresar y posicionar el producto.	Ciudades de países extranjeros donde ya se vende o aspira a ingresar y posicionar el producto.

2.2.12 Frente a la competencia, el área de mercadeo y ventas de su empresa tiene la posición siguiente (describa)

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

### 2.2.13 Matriz de análisis de mezcla de mercadeo

Esta matriz se procesa considerando, según corresponda, el punto observado, la posición interna de la empresa, su situación frente al sector nacional y frente a competidores extranjeros, al tener o esperar tener los productos de la compañía en sus mercados internos.

En el Cuadro 10, en la columna donde se califica frente a competidores directos nacionales y extranjeros se emplea Ac (Altamente competitivo), Mc (Medianamente competitivo) y Nc (Nada competitivo), calificándose numéricamente con tres para Ac, con dos para Mc y con uno para Nc, según se visualice cada factor en cada variable de la mezcla de mercadeo, cuyas variables controlables, en condiciones normales de un mercado libre, son: *Producto, packaging o Empaque, Precio, Publicidad, Promoción y Plaza o Distribución.*

**PARA RECORDAR**

**Mezcla de mercado:** El también denominado Marketing mix de un producto es la manera como la dirección de la empresa ha decidido manejar combinadamente las seis variables controlables del mercado, para enfocar, posicionar y desarrollar un bien entre los consumidores. Las variables sobre las que se decide son: producto, packaging o empaque, precio, publicidad, promoción, y plaza (distribución).

**Concepto 8:** Producto, empaque, precio, publicidad, promoción y plaza o distribución.

**Producto:** los bienes tangibles e intangibles que las personas usan por necesidad o placer son productos que pueden clasificarse como industriales o manufacturados y servicios tangibles como un vuelo aéreo, o intangibles como un seguro.

Si un producto posee un valor agregado que lo hace mejor frente a su competencia es un producto *premium*, si no posee esa diferenciación o los competidores lo igualan es un *commodity*.

**Precio:** los españoles dicen «tanto vale la prenda cuanto dan por ella» y eso es en realidad el precio, el cual puede expresarse como el valor que un comprador pagará por un bien una vez conocido el precio de la competencia.

Aunque el concepto es sencillo, el vendedor del bien ha de establecer «correctamente» el precio, considerando elementos como sus costos de producción, costos indirectos, percepción que el cliente tiene del artículo, calidad, innovación, diferenciación, tamaño de las demandas y las ofertas, estrategias de los competidores y coyuntura del mercado, entre otras variables.

**Empaque:** el packaging o empaque, más que una envoltura o protección del producto, es su carta de presentación, pues debe comunicar destacadamente la marca, características y atributos del producto, cumpliendo las normas legales, al tiempo que lo destaca por sobre sus competidores, provocando la compra y luego el consumo.

En cierta categoría de bienes, el empaque supera en calidad y costo al producto que contiene, convirtiéndose en un promotor de ventas para el producto.

**Publicidad:** es el mensaje pagado por la empresa, hecho a través de medios de comunicación masiva o directa, diseñado intencionalmente y dirigido a los consumidores-compradores de un producto, a efecto de persuadir al receptor a adquirirlo.

Al contrario, la propaganda es publicidad no pagada, por medios masivos directos, la cual se puede recibir previa o no planificación para ello, pudiendo ser desfavorable a la empresa, o a favor suyo, cuando se ayuda a crear entre el público reconocimiento e imagen positiva por sus acciones.

**Plaza o distribución:** la distribución es el conjunto de operaciones logísticas ejecutadas para llevar el producto desde el fabricante hasta el comprador-consumidor.

Para algunos autores (IX) la distribución comprende cuatro áreas: penetración del mercado, clasificación de canales de distribución, definición de territorios de distribución y venta y las épocas o estacionalidad de las ventas.

**Promoción:** la promoción es la parte del plan de mercadeo destinada a incentivar las ventas, dando un estímulo materializable al distribuidor mayorista, al minorista, al consumidor, o a todos ellos en su conjunto.

La promoción se realiza para un público, un tiempo y un espacio determinados, pudiendo ser su objetivo incrementar ventas en el corto plazo, cuando se da un estímulo, o en el largo plazo, cuando se busca generar imagen, patrocinando por ejemplo una competencia deportiva (Hiebing, Roman G, Jr. y Cooper Scott W. 2001).

**Cuadro 10.** Análisis de mezcla de mercadeo

Variable evaluada	Calificación frente a competidores						Comentario
	Nacionales			Extranjeros			
	Ac 3	Mc 2	Nc 1	Ac 3	Mc 2	Nc 1	
<p><b>El producto:</b>                      Calidad promedio del portafolio.                      Calidad del producto estrella.                      Características intrínsecas.                      Estilo y diseño.                      Tamaño e imagen sin empaque.                      Funcionalidad.                      Servicio pre y poscompra.                      Existencia de devoluciones.</p> <p><b>El precio:</b>                      Nivel de costos variables.                      Posición de costos fijos.                      Aceptación del cliente.                      Comparación con competencia.                      Descuentos concedidos.                      Plazos para el pago.                      Facilidades de crédito.                      Margen de contribución unitario.                      Expectativas por utilidades.</p> <p><b>La promoción:</b>                      Concesión de descuentos.                      Muestra gratis.                      Demostración de aplicaciones.                      Estructura de punto de venta.                      Material y obsequios estimulantes.</p>							

Variable evaluada	Calificación frente a competidores						Comentario
	Nacionales			Extranjeros			
	Ac 3	Mc 2	Nc 1	Ac 3	Mc 2	Nc 1	
<p>Descuentos por ventas a distribuidores. Oferta pague dos lleve tres. Regalos complementarios al producto. Mayor tamaño a igual precio. Sorteos y concursos. Promoción de imagen (degustaciones y patrocinios). Asistencia a ferias y eventos especiales.</p> <p><b>La publicidad:</b> Nivel de reconocimiento de marca. Fortaleza del presupuesto de publicidad. Inversión publicitaria como proporción de ventas. Capacidad de hacer publicidad masiva (radio, Tv., prensa, revistas). Publicidad directa al target. Generación de propagandas favorables.</p> <p><b>El empaque:</b> El empaque contribuye a las ventas. Comunica acogiendo a la ley sobre contenido. Diseño simple y funcional. Protege del medio ambiente. Color en función del producto. Fácil de abrir por el consumidor. Fácil de cerrar por el consumidor. Permite comunicar promociones. Permite agregar publicidad especial. Permite al cliente evaluar el producto. El empaque se destaca en los estantes.</p>							

Variable evaluada	Calificación frente a competidores						Comentario
	Nacionales			Extranjeros			
	Ac 3	Mc 2	Nc 1	Ac 3	Mc 2	Nc 1	
<p>En el empaque se destaca el nombre del bien.</p> <p><b>La plaza (Distribución):</b>                      Capacidad de introducirse en los canales de distribución claves.                      Capacidad de dar precio de introducción al distribuidor/cliente.                      Capacidad financiera para hacer promoción y publicidad de recordación en un mercado.                      Capacidad productiva para atender un mercado constantemente.                      Capacidad y flexibilidad para imitar al líder del mercado en distribución.                      Flexibilidad para anticipar y acoger los cambios en la ubicación y gusto del consumidor - comprador.                      Capacidad para cambiar permanentemente los medios y sistemas de distribución.                      Capacidad para atender los canales de distribución abiertos (volumen de producto, calidad y servicio).                      Capacidad para vender en las áreas geográficas claves.                      Capacidad para mantener e incrementar espacios en los estantes de almacenes y tiendas con mayores ventas.                      Capacidad de acondicionar productos a cada área geográfica.                      Capacidad de almacenar productos.                      Capacidad de transportar los productos.                      Capacidad de atender a sus distribuidores en los distintos períodos del año.</p>							

2.2.14 Para identificar si la empresa vende a compradores casuales o a clientes habituales, es decir, para conocer si la empresa tiene asegurada una participación en el mercado, es necesario preguntarse si la empresa está o no **posicionada** en el mercado ¿Tiene la empresa compradores habituales y sabe por qué le compran?

### Concepto 9: Posicionamiento

Una empresa está posicionada en el mercado, cuando vende a un mercado meta o target, que tiene una imagen clara y definida de su producto.

Para alcanzar, solidificar y acrecentar el posicionamiento, todas las acciones de la mezcla de mercado deben estar dirigidas a perfeccionar, integradamente, el posicionamiento deseado o poseído por la compañía. Esto significa que una vez se definió un tipo de posicionamiento a conseguir, los esfuerzos de comunicación sobre el producto, su precio, las promociones, la publicidad y el empaque se centralizan en ese objetivo homogéneamente, con toda la gente de la empresa operando como equipo, teniendo como objetivo del esfuerzo al cliente, a quien se entrega el producto que desea, razón por la que elige a la empresa y no a la competencia.

La empresa puede emplear estrategias de posicionamiento alternativas como estas:

- Posicionamiento por asociación: se vincula a la empresa y al producto a hechos gratos actuales o pasados, o circunstancias positivas como la amistad.
- Posicionamiento por diferenciación: se establece un elemento o factor innovador (mejoramiento o nuevo invento) capaz de hacer distinto el producto frente a la competencia.
- Posicionamiento según usuarios del producto: se crea la imagen clara de hacer el producto especialmente para un tipo de usuario-comprador.
- Posicionamiento por problema o situación atendida: una clínica de fracturas es un ejemplo de esta categoría de posicionamiento. La empresa descubre un problema o carencia, imagina y diseña el producto y atrae al mercado.
- Posicionamiento por categoría: aquí la empresa substraer, de un negocio o actividad económica establecida, un producto modificado, y lo establece en un mercado. Las gaseosas de bajas calorías se derivan de las gaseosas regulares y hoy forman una nueva categoría de gaseosas.
- Posicionamiento por atributos del producto: la empresa identifica aquellos atributos y beneficios que la gente encuentra deseables en la categoría de productos por ella ofrecidos, para aplicar a sus productos aquella cualidad que puede imprimirles y mantener competitivamente.

- *Posicionamiento frente a un competidor: en países como Colombia es poco usual buscar generar un espacio de mercado desafiando a la competencia y menos al líder del mercado. Tal cosa hace este tipo de posicionamiento.*
- *Posicionamiento por empleo o uso: la empresa reconoce la época o momento de uso del producto y la manera como se usa, para, de acuerdo con ello, comunicar sobre su producto.*

### 2.2.15 Acciones a cumplir en el área de mercadeo y ventas

Auscultados los aspectos más relevantes para conocer la posición de la empresa en el área crítica de mercadeo y ventas, se establecen por el agente de cambio, acompañado por los funcionarios de la empresa, los movimientos a ejecutar para hacerla prevalecer y desarrollar en el mercado nacional y el extranjero donde compite o aspira a ingresar.

Para establecer las acciones a cumplir, se emplea el cuadro «Plan de trabajo del área de mercadeo y ventas», utilizando la metodología siguiente:

- **Situación a solucionar:** En esta columna, con base en el reconocimiento efectuado, se identifican los problemas o situaciones críticas a resolver, escribiendo una por cada sección de la columna.
- **Alternativas de solución aplicables:** Aquí el agente de cambio muestra al empresario sus recomendaciones o sugerencias técnicas de solución. Este es el momento de la verdad para el asesor o consultor, aquí debe emplearse a fondo recomendando o proponiendo ideas y criterios creíbles, aplicables, y lo más importante, capaces de generar valor agregado, por estar formulados sobre conocimiento e imaginación realizadoras. Se debe definir un mínimo de dos alternativas de solución para cada situación en consideración.
- **Costo de la mejor alternativa:** De las dos alternativas indicadas como solución a la situación negativa, numeradas 1 y 2, se señala cuál de ellas resulta más viable y se define cuánto vale aplicarla.
- **Plazo para aplicar la solución:** Dependiendo de la importancia y urgencia de llevar a cabo la solución escogida, se precisa en qué tiempo deberá haberse implementado, pudiendo ser a corto plazo (hasta un año), mediano plazo (más de un año y menos de tres años) y largo plazo (más de tres y hasta cinco años).
- **Responsable de aplicar la solución:** Para monitorear el plan se designa al funcionario encargado de ejecutar la acción.
- **Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución:** Se deciden las personas, entidades o empresas a encargar para desarrollar la tarea solucionadora.
- **Valor agregado a obtener con la solución aplicable:** Buscando asegurar la oportunidad y conveniencia de aportar con el camino de solución decidido,

se visualiza el aporte que se espera conseguir de esa solución. En lo posible, el resultado o valor agregado a obtener se plantea en valores, mediante cifras nominales o de preferencia porcentuales.

**Cuadro 11.** Plan de trabajo del área de mercadeo y ventas

Situación a solucionar	Alternativas de solución	Costo mejor alternativa	Plazo para aplicar la solución			Responsable de aplicar la solución	Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución	Valor agregado a obtener con la solución aplicable
			C	M	L			

## 2.3 Área de producción

**Objetivo:** Para establecer si las empresas de países con economías emergentes, en las que se supone existen limitaciones tecnológicas, bien por máquinas, equipos y aun procesos, pueden llegar a tener y sostener el grado de productividad que les haga posible competir en el mercado nacional y el externo, es necesario valorar, en los aspectos críticos, fundamentales, la posición del área de producción, pues del grado del correcto y eficiente funcionamiento de esta área depende la capacidad de las empresas de suministrar productos de alta calidad, a tiempo siempre y con costos razonables para satisfacer a los clientes en cualquier mercado del mundo.

2.3.1 ¿El sistema de producción empleado por la empresa es en línea, intermitente o por proyectos?

### Concepto 10: Sistema de Producción

Los sistemas de producción son esencialmente dos: de manufactura y de servicios. En todos los sectores económicos genéricos, se emplea uno de ellos o excepcionalmente ambos, es decir, se emplea uno de esos métodos, sea que la empresa participe del sector industrial (transformación de materiales o

insumos en otros bienes); el sector comercial (compra y venta de bienes sin agregar modificaciones significativas); el sector servicio (bienes no tangibles); el sector agrario (explotación de la tierra y cría de animales) o el sector minero (labores de extracción de minerales en minas).

Los especialistas en producción señalan básicamente tres sistemas de producción a emplear por las empresas manufactureras o de servicios: en línea, intermitente o por proyecto, precisando que la producción de un bien se da a través de un proceso ordenado, que tiene como componentes los materiales y la información, para poder obtener un producto, tangible o no, el cual combine eficientemente calidad, costo y manejo de tiempo, para satisfacer a clientes cada vez más exigentes.

De acuerdo con el tipo de bien vendido por la empresa y la frecuencia de estas ventas, se define la estructura física de la planta de producción y su distribución en función del proceso de producción establecido.

La producción en línea o continua elabora bienes estandarizados y en grandes cantidades, los obreros hacen operaciones repetitivas y usan equipos especializados, siendo su distribución de planta por producto, pues debe balancearse el sistema operativo a efecto de obtener productos idénticos en calidad, costo y en tiempo, dada una ruta de producción establecida.

La producción intermitente elabora bienes no estandarizados, pudiendo atender pedidos específicos en lotes relativamente pequeños, los operarios suelen ser polifuncionales y emplean máquinas, equipos y herramientas diversos. La distribución de planta es por proceso, esto es, se juntan máquinas de proceso similar en cada sección, por lo que la administración debe coordinar apropiadamente la integridad del proceso productivo.

La producción por proceso o por lotes elabora productos de diseños específicos, como por ejemplo un edificio, asimilándose en buena parte a las condiciones de la producción intermitente.

Un sistema de producción muy particular es el de flujo de producción continuo, empleado en ciertas industrias procesadoras de líquido, como la de petróleo y químicas.

**2.3.2 ¿Cuál es el nivel de calidad, cuál es la optimización de costos y cuál es el nivel de cumplimiento de la empresa para entregar los pedidos a tiempo al cliente? (Para responder esta pregunta utilice el Cuadro 12: Análisis de competitividad por calidad, costo y tiempo, presentado adelante)**

Para que una empresa se consolide y crezca en el mercado es fundamental que posea un producto o líneas de productos diseñados en función de los deseos del cliente, lo que convierte al área de producción en epicentro de las decisiones y acciones de las empresas.

Es en el área de producción donde se conjugan y materializan las estrategias y planes de la administración. Un mal producto, bien agenciado en merca-

deo y ventas, termina desplomándose entre los compradores, un buen producto, bien asistido por mercadeo y ventas, permitirá a las empresas perdurar (Ibíd. James C. Collins y Jerry I., 1996).

Pero tampoco basta un excelente producto, la empresa debe exigirse ser altamente productiva para ganar un espacio en el mercado, lo que la hace competitiva. Esos dos factores, Productividad y Competitividad, se consiguen según el adecuado balance obtenido por las empresas al combinar calidad, costo y tiempo en el proceso productivo.

### Concepto 11: Productividad y competitividad

Los textos de economía definen productividad como obtener más bienes y servicios con iguales o menores recursos de producción, es decir, lograr mayor volumen, quizás también mejores productos con menos máquinas, equipos, trabajo humano, menor tierra y menos dinero.

La competitividad se aplica para buscar implícitamente medir si un producto es capaz de conquistar clientes exigentes frente a otros bienes de su categoría, por lo cual ese término, desprendido de «competir», valora cuán diferenciado, cuán innovado, cuán mejorado está un producto para satisfacer las apetencias de clientes informados en los mercados actuales, para conseguir que esos clientes-consumidores lo adquieran al precio establecido por la empresa.

La moderna visión de producción, teniendo como principio y fin al cliente-consumidor, conjuga productividad y competitividad como un estadio de organización de la empresa, en la cual la administración ha concebido una combinación o balance apropiado entre la calidad, los costos y el tiempo, para entregar a los clientes bienes altamente satisfactorios por el precio que pagan.

### Cuadro 12. Análisis de competitividad por calidad, costo y tiempo

**Calidad:** «...el control total de la calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma» (Ishikawa, Kaoru, 1986) es la definición de Kaoru Ishikawa y agrega: «El primer paso en el control de calidad es conocer los requisitos de los consumidores».

Variable observada / Opciones de respuesta	Sí	No
• ¿Cada producto o proceso dispone de especificaciones definidas?		
• ¿Los productos de la empresa son: peores, iguales, o superan a los de los competidores directos, en términos de los beneficios aportados al cliente consumidor?	iguales	
	peores	
	superan	

Variable observada / Opciones de respuesta		Sí	No
• La composición interna, estructural, del producto, su apariencia externa y su funcionalidad, ¿permiten al cliente pagar su precio con satisfacción?			
• La administración general y de producción, preguntan al cliente - consumidor sobre:	Nivel de satisfacción obtenida con el producto		
	Complacencia con el servicio de pre y posventa		
	Conformidad con la relación producto - precio		
	Garantía suficiente que soporta el producto		
• La cadena productiva en que está inserta la empresa (proveedor - empresa - distribuidor - cliente) ¿trabaja con premisas de calidad en función del cliente?			
• ¿Dispone la empresa de procesos de normalización? (estándares de calidad, de acuerdo con normas reconocidas internacionalmente).			
• ¿La empresa tiene una tolerancia para defectos de producción del 10%, del 5%; del 3% o de cero defectos?	10% 5% 3% 0%		
<b>Observaciones sobre la calidad en la empresa:</b>			
<p><b>Costo:</b> «...Las empresas emplean la contabilidad de costos, contabilidad gerencial, o más moderadamente la GEC, Gerencia Estratégica de Costos (Shank, John K. y Govindarajan, Vigía, 1996) para medir los recursos aplicados en elaborar un bien tangible o intangible, separando en el proceso de medición los costos, según su naturaleza, como costos variables (incurridos directamente al producir el bien), costos semi variables (cambian con el volumen de producción pero no son apreciados en la estructura del producto) y los costos fijos (aquellos que no se afectan por el volumen de producción y ventas, pues se incurren para mantener la empresa en actividad).</p>			
• La empresa hace estudios de costos de producción por cada línea:	Cada seis meses		
	Cada año		
	Nunca		
• Se presentan desperdicios en:	Materias primas		
	Mano de obra		
	Producción en proceso		
	Producto terminado		
	Otros, ¿cuáles?		
• Los costos variables unitarios, esto es, los costos de producir una unidad en la empresa son: superiores, iguales o inferiores a los de los competidores directos (empresas que elaboran el mismo producto que la firma en análisis.	Superiores		
	Iguales		
	Inferiores		
• ¿La empresa estudia las causas de los costos de producción, a efecto de disminuir frecuentemente esos costos?			
• Los costos considerados y agregados en la acumulación de costos para definir el precio de venta al cliente de los productos de la compañía son:	Costos variables		
	Costos semivariables		
	Costos fijos		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos fijos, es decir, los gastos incurridos por mes en la empresa para mantenerla en el negocio, son superiores, iguales o inferiores a los competidores de similar tamaño y posición competitiva.</li> </ul>	Superiores		
	Iguales		
	Inferiores		
<b>Observaciones sobre los costos en la empresa:</b>			
<p><b>Tiempo:</b> «...las tres categorías básicas de tiempo son pasado, presente y futuro. En ellas se enmarca todo. La productividad implica buen uso de los recursos de producción a través del tiempo. Las empresas se fijan metas en función del tiempo, y ahora, ya no con cronómetro, sino con computador y cámaras se controlan los procesos productivos, el tiempo y el costo, en lo que parece ser la resurrección de la administración científica de Taylor pero digitalizada.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los procesos de producción para cada línea de producto está empleando el tiempo establecido en los estándares del sector?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El manejo del tiempo en la empresa, frente al cliente interno y al externo, le ocasiona:</li> </ul>	Ganar dinero		
	Perder dinero		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La entrega de pedidos al cliente se hace:</li> </ul>	Siempre con retardos		
	A veces con retardo		
	Siempre a tiempo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cuellos de botella, que impiden el manejo óptimo del tiempo en la empresa, para entregar eficientemente el producto al cliente-consumidor están:</li> </ul>	En el área de producción en un _____%		
	En el área de mercadeo y venta en un _____%		
	En el área de recursos humanos en un _____%		
	En el área de contabilidad y finanzas en un _____%		
	En el área de gestión y dirección en un _____%		
<b>Observaciones sobre el manejo del tiempo en la empresa:</b>			

2.3.3 Cuando la dirección de la empresa tiene debidamente establecido el sistema de producción apropiado al tipo de producto y al nivel de ventas, es necesario preguntarse qué tan armónico, qué tan compactado o unificado opera el sistema de producción, pues en concepto de los expertos del área, la organización incrementa su productividad y competitividad, en tanto opere como un sistema integrado (Sipper y Bulfin Jr, 1998, y Chase, Aquilino y Jacobs, 2000).

2.3.4 ¿Cuál es el grado de integración del sistema productivo empleado? (la empresa estará mejor o peor integrada en producción, dependiendo de si opera el área como un sistema donde se idea, diseña, elabora, entrega y asiste

el producto ante el distribuidor y el consumidor, en una relación armónica con las demás áreas funcionales de la empresa, en particular la de mercadeo y ventas, y el medio externo, comprendidos allí el sector y el entorno general, el cual se interpreta para suministrarle el producto requerido por el cliente

### **Concepto 12: Integración**

Sistemas de producción integrados: los sistemas de producción conocidos, en línea, intermitente o por proyectos, permiten unos niveles de producción y una flexibilidad de la producción inversamente proporcionales, pues los sistemas en línea regularmente ofrecen altos volúmenes de producción con baja variedad de productos, mientras que el sistema intermitente se comporta de forma contraria, considerado allí el sistema por proyectos, por lo que se podría esperar que un sistema de manufactura integrado, ubicado en un lugar intermedio entre los dos modelos, permita unos volúmenes y unas variedades medias aceptables.

Desde luego, un sistema integrado no es localizarse en medio de los dos modelos, una empresa opera con sistema integrado de producción, cuando su planta de producción dispone simultáneamente de una adecuada integración física y de comunicación, lo que permite una operación fluida, pues la producción se dirige en un esquema controlado, unificado, coordinado secuencialmente entre las distintas tareas necesarias a cada tipo de producto.

Cuando la empresa opera agrupando actividades similares, utilizando operarios polifuncionales o máquinas automatizadas multifuncionales está empleando el Sistema de Manufactura Celular (CMS), cuando la empresa produce empleando la computadora y está en capacidad de responder rápidamente a cambios de todo orden, se dice que está empleando un Sistema de Manufactura Flexible (FMS), y cuando la empresa produce con una integración total de su sistema de producción empleando el computador, para que todos los operarios intervengan en el proceso por esa vía, se dice que se está empleando un Sistema de Manufactura Integrada por Computadora (CIM). El principio y objetivo de esos tres sistemas es conseguir ese justo medio entre volumen y variedad de producción, para atender a clientes exigentes con gustos específicos.

2.3.5 ¿Cómo interactúa la gente responsable de la producción con el cliente para ajustar el producto a sus deseos, en la perspectiva de asegurar ventas presentes y futuras?

2.3.6 ¿Tiene la empresa capacidad y disposición para hacer investigación y desarrollo de productos? (Inventos, innovaciones)

2.3.7 ¿Dispone la empresa de las condiciones locativas adecuadas para operar?

2.3.8 ¿Tiene la empresa las máquinas, equipos y herramientas adecuados a sus requerimientos?

2.3.9 ¿La planta de producción está correctamente distribuida? (Justifique su respuesta).

2.3.10 ¿En cuántos turnos de ocho horas trabaja la empresa?

- Un turno      ( )      Dos turnos      ( )
- Tres turnos      ( )      Un turno con horas extras      ( )
- Dos turnos con horas extras      ( )

2.3.11 ¿Tiene la empresa capacidad financiera y vendedora para enganchar y mantener salarialmente operarios competentes?

2.3.12 ¿Qué nivel de flexibilidad tiene la planta de producción para responder a *crecimientos no planificados* de las ventas (aumento de la demanda por un hecho fortuito externo a la empresa) y por el contrario, a crecimientos de ventas planificados y que se esperan constantes en el mediano y largo plazo?

### Concepto 13: Crecimientos no planificados

Crecimientos planificados: como los negocios no se mueven linealmente, pueden darse coyunturas negativas o positivas en ventas, originadas en situaciones externas a la empresa, en el sector industrial o del macro entorno, con distintos rangos de duración e influencia en la organización. Por ejemplo, una parálisis temporal o definitiva de uno de los competidores más fuertes, debido a una huelga laboral o daños en su planta, deja un mercado a cubrir, así como la aparición de un nuevo competidor, con tecnologías de punta, productos diferenciados, agilidad en ventas y sólida posición financiera, podría hacer disminuir la participación en el mercado de algunas de las empresas en contienda.

De forma idéntica, una expansión general de la economía, provocada por inversión privada nacional, la llegada de inversión extranjera directa significativa o inversión estatal, influye en los niveles de demanda positivamente, tanto, como de forma inversa, incide sobre las ventas una recesión económica del país, causada por desempleo o la inflación acompañada de altos índices de tasa de interés.

Este tipo de eventos explican la necesidad de contar con un sistema de producción flexible, adaptable a situaciones de menor, estable o mayor demanda de corto, mediano y largo plazo. Si una empresa puede ajustar su andamiaje productivo a cada coyuntura podrá hacer planeación de la producción.

Los expertos en producción (Sipper y Dulfín, 1998 y Chase Aquilino Jacobs, 2000) no parecen del todo de acuerdo en definir corto, mediano y largo plazo,



**Cuadro 12B.** Análisis de capacidad instalada:  
Horas-Máquina y horas-hombre disponible

Este cuadro se hizo a partir de las cifras del Cuadro 12A anterior, para medir la capacidad de la planta para atender la demanda actual y la proyectada.

(1) Producto	(2) Código	(3) Maquinaria y equipo requerido. (operario se supone incluido)		(4) Procesos manuales requeridos		(5) Conveniencia de mantener inventario		(6) Capacidad de atender demanda con la capacidad instalada				
		Tipo de aparato	Unidades producidas por hora	No. de obreros fijos	No. de obreros adicionales	Sí	No	Actual		Proyectado		
								Sí	No	Sí	No	

**Nota:** Para realizar el análisis de capacidad instalada se debe tener presente el número de turnos de producción empleables por la empresa, tomando en cuenta turnos de ocho horas, en días de veinticuatro horas.

Considerando las cifras de los Cuadros 12A y 12B se construye el Cuadro 12C, útil para conocer la capacidad instalada real de la empresa, en términos de la combinación de producción ideal a efectuar en un mes promedio. Para intentar cumplir esta mezcla ideal de producción, debe darse la debida coordinación de trabajo entre los funcionarios responsables del mercadeo y ventas, los de contabilidad y finanzas y los de producción.

**Cuadro 12C.** Análisis de capacidad instalada: Capacidad productiva óptima

Producto	Código	Mes	Producción en unidades posibles	% de variación posible	Producción óptima en unidades
<b>Total</b>					<b>\$</b>

2.3.14 Según el análisis de capacidad instalada anterior, indique:

- ¿Es adecuada la relación máquinas-mano de obra a las necesidades de producción de la empresa?
- En comparación con los principales competidores conocidos, ¿cómo se evalúa el nivel de automatización en maquinaria y equipo empleados por la empresa?
- Con ese nivel tecnológico, ¿cuál es la posición productiva de la empresa para enfrentar competitivamente a los otros productores del renglón?

2.3.15 ¿Cuál es el plan de contingencia del área de producción, para enfrentar imprevistos tales como daños, ausencia de operarios y pedidos extras, entre otras variables, para evitar incumplirles a los clientes?

2.3.16 ¿Dispone la empresa de flexibilidad en su sistema de producción para modificar o aprender la elaboración de un nuevo producto, según los requerimientos de cada nuevo mercado nacional o extranjero?

2.3.17 Indicadores de productividad internos:

**Cuadro 13.** Indicadores de productividad

Rubro		Años		
		Año Anterior	Año Actual	Año Siguiente
Número de empleados requeridos	Administrativos			
	Operarios			
Activos fijos totales				
Valor maquinaria y equipo				
Unidades producidas				
Unidades vendidas				
Unidades defectuosas				
Inversión en Investigación y Desarrollo (I&D)				
Rendimiento de la mano de obra (Unidades producidas / Costo mano de obra directa)				
Rendimiento de activos fijos (Unidades producidas / Valor activos fijos aplicados en producción)				
Devoluciones (Unidades devueltas / Unidades despachadas)				
Aprovechamientos o retrabajos (Costo piezas o materiales retrabajados / Total unidades producidas)				

2.3.18 ¿Accede la empresa, en condiciones similares a las de sus principales competidores, a materias primas e insumos, considerando factores tales como calidad, cantidad, precio, plazo de pago, cumplimiento de entregas y otros factores?

### 2.3.19 Evaluación de proveedores

Califique a sus proveedores, de uno (lo peor) a diez (lo mejor), para identificar estrategias de mejorar la relación comercial, perfeccionarla y mantenerla, o simplemente eliminar esa relación.

**Cuadro 14.** Evaluación de proveedores

Materia prima o insumo usado	Proveedor	Variable observada					Conclusión		
		Calidad	Cantidad	Precio	Plaza	Oportunidad	Mantiene relación comercial	Mejora relación comercial	Elimina relación comercial

2.3.20 ¿Se podría estructurar un sistema de acuerdo o alianza con esos proveedores y los demás participantes de la cadena productiva (clúster) para elevar el nivel de competitividad del sector industrial?

2.3.21 Considere el impacto que el proceso productivo de la empresa tiene sobre los sistemas de vida, por posible contaminación de agua, suelo y atmósfera, analizando cómo trata la organización, en términos de costos y resultados obtenidos, residuos sólidos, líquidos, gaseosos y el ruido los cuales al emitirse pueden perjudicar tanto al grupo humano que trabaja en la compañía como al entorno general.

2.3.22 Frente a la competencia, el área de producción de la empresa tiene la posición siguiente (Describe):

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

### 2.3.23 Acciones a cumplir en área de producción

La valoración efectuada al área de producción, mediante el examen de algunos de sus puntos vitales, permite establecer al agente de cambio y miembros de la empresa el plan de actividades a cumplir para imprimirle una dinámica de productividad capaz de consolidarla competitivamente, tanto dentro como fuera del mercado nacional.

El Cuadro 15, «Plan de trabajo del área de producción», establece el itinerario a seguir para situar a la empresa como protagonista de manufactura de clase mundial, por estar en capacidad de elaborar bienes con calidad, innovación, volumen, precios y en el tiempo adecuado a las exigencias del cliente situado en diversas partes del mundo.

Para establecer las acciones a cumplir, se emplea el cuadro «Plan de trabajo del área de producción», utilizando la metodología siguiente:

- **Situación a solucionar:** En esta columna, con base en el reconocimiento efectuado, se identifican los problemas o situaciones críticos a resolver, escribiendo uno por cada sección de la columna.
- **Alternativas de solución aplicables:** Aquí el agente de cambio muestra al empresario sus recomendaciones o sugerencias técnicas de solución. Este es el momento de la verdad para el asesor o consultor, aquí debe emplearse a fondo recomendando o proponiendo ideas y criterios creíbles, aplicables, y lo más importante, capaces de generar valor agregado, por estar formuladas sobre conocimiento e imaginación realizadoras. Se debe definir un mínimo de dos alternativas de solución para cada situación en consideración.
- **Costo de la mejor alternativa:** De las dos alternativas indicadas como solución a la situación negativa, numeradas 1 y 2, se señala cuál de ellas resulta más viable y se define cuánto vale aplicarla.
- **Plazo para aplicar la solución:** Dependiendo de la importancia y urgencia de llevar a cabo la solución escogida, se precisa en qué tiempo deberá haberse implementado, pudiendo ser a corto plazo (hasta un año), mediano plazo (más de un año y menos de tres años) y largo plazo (más de tres y hasta cinco años).
- **Responsable de aplicar la solución:** Para monitorear el plan se designa al funcionario encargado de ejecutar la acción.
- **Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución:** Se deciden las personas, entidades o empresas a encargar para desarrollar la tarea solucionadora.
- **Valor agregado a obtener con la solución aplicable:** Buscando asegurar la oportunidad y conveniencia de aportar con el camino de solución decidido, se visualiza el aporte que se espera conseguir de esa solución. En lo posible, el resultado o valor agregado a obtener se plantea en valores, mediante cifras nominales o de preferencia porcentuales.

**Cuadro 15.** Plan de trabajo del área de producción

Situación a solucionar	Alternativas de solución	Costo mejor alternativa	Plazo para aplicar la solución			Responsable de aplicar la solución	Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución	Valor agregado a obtener con la solución aplicable
			C	M	L			

## 2.4 Área de recursos humanos

**Objetivo:** Para conseguir un buen nivel de vida en las naciones se debe tener en éstas fuerte cantidad y calidad de empresas; para que sean prósperas habrán de contar con las personas en disposición y capacidad mental y física para hacerlas productivas y competentes. De eso se trata en este aparte, de valorar el recurso humano de la empresa para tomar las acciones direccionadas a volverlo mejor como ser humano progresista a través del trabajo. Si las personas en cada empresa planean y toman acciones para ganar un porcentaje en los mercados, ello es posible, pues las personas en las economías emergentes no tienen mentes subdesarrolladas, y disponen de las capacidades para hacerlo todo mejor continuamente, y esa es la clave para triunfar en los mercados y aumentar en consecuencia el nivel de vida individual y colectivo en las naciones.

2.4.1 ¿Puede la empresa contratar y mantener talento humano productivo en todas sus áreas?

2.4.2 ¿La escala salarial de la empresa se ajusta a la oferta del sector económico donde compite?

2.4.3 Indique cuál es la calidad del clima organizacional, sentido en la actividad diaria de la empresa, empleando los indicadores siguientes: Elevado (los empleados demuestran satisfacción, entusiasmo, optimismo, calidez y receptividad en el trato); neutro (no existen dificultades marcadas que causen desmotivación, pero tampoco razones para elevar el compromiso y desempeño de los trabajadores) y bajo (distanciamiento, pesimismo, insubordinación y agresividad, depresión y escepticismo)

### PARA RECORDAR

**Clima organizacional:** es el estado de satisfacción de las personas al desempeñar su actividad diaria en la empresa, con motivación individual, traslucida en motivación colectiva, dado el manejo de relaciones interpersonales logrado al interior de la organización.

2.4.4 La rotación de personal ocasiona costos de retiro, reclutamiento, selección, enganche entrenamiento inicial y de aprendizaje a través del tiempo. Indique qué porcentaje de la nómina administrativa y de operarios cambia en promedio cada año.

2.4.5 ¿Cuál es el nivel de ausentismo en la empresa y qué factores lo causan? (Entre las razones más comunes están: problemas personales, enfermedades, dificultades familiares, desmotivación personal, inadecuada supervisión, alta informalidad, transporte, problemas económicos).

2.4.6 Al presentarse una vacante, la empresa recurre a reclutar el personal en alguna de estas fuentes:

- Dentro de la propia empresa: ( )
- Entre las empresas competidoras ( )
- Centros de educación profesional o técnica ( )
- Agencias de reclutamiento ( )
- Asociaciones gremiales ( )
- Sindicatos ( )
- La comunidad en general ( )

2.4.7 El proceso de selección cumplido en la empresa para definir el cubrimiento de una vacante está formalizado, por lo que es riguroso, o es informal, por lo que es simple llevando o no en consecuencia

**Cuadro 16.** Parámetros básicos para selección de personal

	Sí	No
• Entrevistas bien planeadas de selección		
• Pruebas de personalidad		
• Pruebas de habilidad mental o psicométricas		
• Pruebas de conocimiento o capacidades generales o específicas		

2.4.8 Para mantener un eficiente nivel de la producción, traducible en productividad, la empresa programa el entrenamiento de los trabajadores recién contratados y el de los antiguos, en un proceso selectivo y organizado, estableciendo:

- Necesidades reales y claves de capacitación ( )
- Programas de capacitación ajustados a las necesidades ( )
- Aplicación efectiva y correcta de programas de capacitación ( )
- Seguimiento y medición de resultados obtenidos ( )

**PARA RECORDAR**

**Entrenamiento:** al entrenar a una persona se le da información conceptual y técnica para que entienda y haga mejor las tareas, se le permite desarrollar sus habilidades y modificar sus actitudes. Ello conduce a obtener mejores resultados a la organización, con inversión relativamente baja en tiempo y dinero.

2.4.9 ¿Están correctamente diseñados los cargos en la empresa para conseguir un alto desempeño de cada colaborador y así el del equipo completo, por conocer todos sus tareas, sus atribuciones, sus funciones continuas y las relaciones con los demás funcionarios y operarios en los distintos cargos?

## Concepto 14: Diseño de cargos y desempeño

### Diseño de cargos

Modernamente, para definir la creación de un nuevo cargo o aplicar más talento humano a los cargos existentes, se cualifica el cargo estableciendo sus tareas, puntuales y continuas, sus atribuciones y relaciones. De esta forma el trabajador conoce cómo debe cumplir con el cargo, a quién le reporta y a quién dirige. Dependiendo del nivel de automatización de la empresa, de su objeto social y del sistema de estructura organizacional utilizado, algunas firmas no establecen cargos por escrito para sus empleados, asignándose las funciones de manera funcional a empleados polivalentes o polifuncionales que actúan según las necesidades diarias de la empresa y gozan de confianza y poder decisorio dentro de cierta órbita determinada.

### Desempeño

El diseño de cargos tiene como propósito medir el desempeño de las personas en el trabajo. El contenido de los cargos y su evaluación de desempeño pueden hacerse mediante el modelo clásico (división del trabajo, tareas precisas, incentivo económico y órdenes a cumplir), el modelo humanista (énfasis en la persona, condiciones sociales del cargo, información de doble vía, incentivo social), y el modelo situacional o contingencial (los cargos son dinámicos, por lo que son variables, autónomos, y hacen retroalimentación cargo-proceso-empresa).

2.4.10 La productividad y la eficiencia de las empresas dependen de la productividad y eficiencia de las personas en su trabajo, y esa productividad y eficiencia de las personas dependen de la calidad de vida en el trabajo (CVT), es decir, el rendimiento y compromiso de la gente para con su empresa están directamente relacionados con las condiciones de CVT proporcionadas por la propia empresa.

Emplee el Cuadro 17 para indicar la posición de CVT en la empresa en proceso de cambio hacia la excelencia.

**Cuadro 17.** Valoración de la calidad de vida en el trabajo. (Se construye este cuadro adaptando los factores y variables destacados por la investigadora del área de recursos humanos, Eda Conté Fernández, según reseña de Idalberto Chiavenato, 1999).

**Califique alta (A), media (M), o baja (B) según el caso.**

Valoración de las condiciones de trabajo	Calificación		
	A	M	B
• Limpieza			
• Organización física			
• Higiene y seguridad industrial			

<b>Valoración de las condiciones de trabajo</b>	<b>Calificación</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
• Protección laboral al trabajador			
<b>Valoración de los servicios de salud</b>			
• Calidad de la asistencia médica al trabajador y su familia			
• Programas de educación laboral			
<b>Satisfacción con el trabajo</b>			
• Identidad con las tareas			
• Niveles de reconocimiento interpersonal			
• Respeto hacia el trabajador como ser humano			
<b>Nivel salarial</b>			
• Equidad salarial dentro de la empresa			
• Salarios equitativos al sector industrial			
• Salarios equitativos al entorno general			
• Equidad en concesión de beneficios especiales			
<b>Participación del trabajador</b>			
• Nivel de libertad para opinar			
• Espacio para expresar ideas y creatividad			
• Adopción de las ideas y propuestas			
<b>Circulación de la información</b>			
• Las metas se dan a conocer con oportunidad			
• Las metas se dan a conocer con claridad			
• La información fluye correctamente por los canales formales			
<b>Relaciones jerárquicas</b>			
• Los jefes orientan debidamente en el trabajo			
• Existe calidad humana en el trato diario			
• El trato es equilibrado entre todo el equipo			
• Los jefes mantienen un buen clima laboral			
<b>Organización del trabajo</b>			
• La planeación del trabajo es funcional y correcta			
• Los trabajadores rotan en los grupos de trabajo			
• El nivel de exigencia es proporcional para todos			
• La empresa respeta integralmente al trabajador			
• El trabajador está identificado con la empresa			
• La empresa es socialmente responsable			
• La empresa orienta al trabajador hacia el cliente			
• La imagen de la empresa en el mercado es			

2.4.11 ¿Emplea la dirección la práctica de medir o evaluar el desempeño de los miembros del equipo colaborador, como un medio para conocer el potencial humano con que cuenta y obtener lo mejor de él en un proceso sucesivo en el tiempo, consiguiendo con este instrumento también generar crecimiento y participación individual y grupal?

2.4.12 La higiene y seguridad industrial o higiene y seguridad en el trabajo es el grupo de normas cumplidas en la empresa con el fin de prevenir accidentes y enfermedades originadas en el trabajo, por lo cual resulta una herramienta propulsora de bienestar y productividad. Señale en el Cuadro 18 aquellos factores con los cuales cumple (C) o no cumple (NC) la empresa.

**Cuadro 18.** Valoración de higiene y seguridad industrial

Variable	Posición	
	C	NC
Equipo y dotación de enfermería y primeros auxilios en la empresa		
Examen médico de ingreso		
Eliminación y control de áreas con residuos de todo tipo		
Exámenes médicos continuos de chequeo		
Control de intoxicaciones por químicos, gases y polvos		
Control de riesgos físicos por ruidos, temperaturas extremas, radiaciones		
Control de contaminación biológica		
Programas de educación preventiva continuos		
Participación en programas gremiales, gubernamentales o institucionales de prevención de riesgos y accidentes		
Programa de cooperación con la familia del trabajador enfermo		
Correcta y adecuada iluminación del sitio de trabajo		
Programa de prevención de accidentes		
Mecanismos de prevención de robos (vigilancia apropiada)		
Programa de prevención y protección contra incendios		

2.4.13 La manera como la dirección de la empresa interactúa con sus trabajadores en los distintos niveles indica el grado de entendimiento existente entre las dos partes, es decir, ello es representativo del tipo y calidad de *relaciones laborales* cumplidas al interior de la empresa, lo que la hace una empresa confiable o no para sostener negocios con ella, a juicio de proveedores, competidores, clientes y público en general.

**PARA RECORDAR.**

**Relaciones laborales:** comúnmente se asocia el concepto «relaciones laborales» a la manera como la empresa se entiende con el sindicato, pero en una noción más abierta, el concepto ha de tomarse como la forma en que la dirección se relaciona con todo el equipo humano de la organización, para atender a cada uno, a subgrupos o todos unidos, en sus inquietudes, reclamaciones, satisfacciones o insatisfacciones.

Para identificar los principios y situación básica de la empresa en materia de relaciones laborales, diligencie el Cuadro 19.

**Cuadro 19.** Valoración de las relaciones laborales

Variable	Respuesta	
	Sí	No
Existe sindicato en la empresa.		
Existe fondo de empleados o cooperativa.		
Hay subgrupos que generan algún grado de división.		
El liderazgo de los trabajadores está a favor de la empresa.		
La dirección de la empresa es paternalista para atender las peticiones individuales o grupales de los trabajadores, pues concede todo lo que se le pide con facilidad y rapidez.		
La dirección es autocrática, pues es rígida e impositiva y no cede a las peticiones individuales o grupales de los trabajadores.		
La dirección se entiende con los trabajadores a través del sindicato o grupo que los representa, y en un proceso de reciprocidad exige a esa representación controlar a los trabajadores, mientras la dirección controla a los supervisores.		
Mediante una política participativa, la dirección se entiende con sus trabajadores, negociando con ellos y sus representantes, de forma abierta, la validez de sus peticiones, para aprobar o improbar, de manera consciente y documentada, considerando las reales posibilidades de la empresa.		
La empresa ha sufrido huelgas.		
Se sufre parálisis por retrasos de personal.		
Para contrarrestar presiones de los trabajadores, la empresa se ha visto obligada a cerrar temporalmente.		
La dirección resuelve los conflictos laborales mediante el sistema ganar/perder, donde una de las partes gana todo y la otra pierde todo.		
Los conflictos se resuelven mediante el perder/perder, donde ambas partes sacrifican en buena medida sus posiciones.		
Los conflictos se solucionan a través del ganar/ganar, gracias a la correcta evaluación de las situaciones y la capacidad de los negociadores de ceder en parte para obtener un buen porcentaje de lo deseado.		

Variable	Respuesta	
	Sí	No
La empresa dispone de una política clara en recursos humanos y la comunica ampliamente.		
Existe comunicación fluida de doble vía dirección - trabajadores para hallar causas de conflictos y encontrar soluciones.		
Se mantiene un canal de comunicación directo con los trabajadores líderes, para tratar con franqueza y ánimo solucionador las situaciones de conflicto. Se concede a los trabajadores, según su cargo, las atribuciones adecuadas y el entrenamiento para que hagan su labor con autonomía y decisión, tanto para operar individualmente como en grupo, lo que equivale a darles confianza y empoderarlos (empowerment) positivamente.		

#### 2.4.14 ¿Cuál es el nivel de ausentismo en la empresa y qué factores lo causan?

(Entre las razones más comunes están: problemas personales, enfermedades, dificultades familiares, desmotivación personal, inadecuada supervisión, alta informabilidad, dificultades de transporte y problemas económicos).

2.4.15 Frente a la competencia, el área de recursos humanos tiene la posición siguiente (describa)

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

#### 2.4.16 Acciones a cumplir en el área de recursos humanos

Auscultada el área de recursos humanos o talento humano mediante algunos factores claves, se pudo descubrir dónde aplicar correctivos para conseguir elevar el nivel de desempeño interno conjunto de la organización, para enrumbarla hacia un posicionamiento en el mercado, gracias a la operación sistémica entre todo el equipo colaborador.

En la plantilla «Plan de trabajo del área de recursos humanos» deben indicarse las acciones a realizar para consolidar a la empresa en su recurso humano, paso exigido anterior al posicionamiento en los mercados, pues del compromiso de cada trabajador en los objetivos de la firma depende su éxito futuro permanentemente.

- Situación a solucionar: En esta columna, con base en el reconocimiento efectuado, se identifican los problemas o situaciones críticas a resolver, escribiendo una por cada sección de la columna.
- Alternativas de solución aplicables: Aquí el agente de cambio muestra al empresario sus recomendaciones o sugerencias técnicas de solución. Este

es el momento de la verdad para el asesor o consultor, aquí debe emplearse a fondo recomendando o proponiendo ideas y criterios creíbles, aplicables, y lo más importante, capaces de generar valor agregado, por estar formulados sobre conocimiento e imaginación realizadores. Se debe definir un mínimo de dos opciones de solución para cada situación en consideración.

- Costo de la mejor alternativa: De las dos alternativas indicadas como solución a la situación negativa, numeradas 1 y 2, se señala cuál de ellas resulta más viable y se define cuánto vale aplicarla.
- Plazo para aplicar la solución: Dependiendo de la importancia y urgencia de llevar a cabo la solución escogida, se precisa en qué tiempo deberá haberse implementado, pudiendo ser a corto plazo (hasta un año), mediano plazo (más de un año y menos de tres años) y largo plazo (más de tres y hasta cinco años).
- Responsable de aplicar la solución: Para monitorear el plan se designa al funcionario encargado de ejecutar la acción.
- Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución: Se deciden las personas, entidades o empresas a encargar para desarrollar la tarea solucionadora.
- Valor agregado a obtener con la solución aplicable: Buscando asegurar la oportunidad y conveniencia de aportar con el camino de solución decidido, se visualiza el aporte que se espera conseguir de esa solución. En lo posible, el resultado o valor agregado a obtener se plantea en valores, mediante cifras nominales o de preferencia porcentuales.

**Cuadro 20.** Plan de trabajo del área de recursos humanos

Situación a solucionar	Alternativas de solución	Costo mejor alternativa	Plazo para aplicar la solución			Responsable de aplicar la solución	Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución	Valor agregado a obtener con la solución aplicable
			C	M	L			

## 2.5 Área de contabilidad y finanzas

**Objetivo:** Conocer la condición financiera de la empresa se hace necesario para asumir compromisos de orden interno, en dirección a mejorar cada área funcional; y de orden externo, orientándose a mejorar la relación con pro-

veedores, clientes y público interesado, todo encaminado a programar la consecución de los recursos monetarios adecuados a los planes de consolidación y desarrollo de la organización en los mercados nacional y extranjero, donde la empresa defina competir.

El análisis del área de contabilidad y finanzas difiere del trabajo realizado para las áreas funcionales ya estudiadas, por el hecho de trascender aquí, debido a la naturaleza misma del área, la recogida y evaluación de información, para juntarle a eso el procesamiento de información, mediante la ejecución del ejercicio de efectuar algunas operaciones, todo orientado a saber cuál es el estado financiero de la empresa y trazar planes para dotarla de la financiación adecuada a sus requerimientos operativos y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

2.5.1 ¿Se tiene capacidad de atender los *costos fijos* mensuales de la empresa? (haga la relación costos fijos)

### **Concepto 15: Costos fijos**

Como es sabido, se denominan costos fijos a las erogaciones que necesariamente debe efectuar una empresa durante cada período, independientemente de su nivel de producción y ventas. Los costos fijos es lo que cuesta, en unidad definida de tiempo, mantener abierta una empresa en un negocio o actividad económica.

El concepto de costo fijo es tan sencillo como conocido, pero eso no ha impedido las diferencias de fondo en cuanto a los rubros que los componen, y peor aún, en cuanto al rol que juegan en la determinación del costo de producir una unidad, y su consecuente influencia en la determinación del precio de venta unitario, aspectos decisivos para la vida y éxito de la empresa.

Algunos elementos a destacar acerca de los costos fijos son:

- Los costos fijos conviene determinarlos para un tiempo establecido, por ejemplo un mes, considerado contablemente de treinta días.
- Los costos fijos tienden a permanecer relativamente constantes por períodos hasta de un año. El crecimiento de los precios, causado por la inflación, distorsiona los costos fijos establecidos por la empresa.
- Las empresas nuevas que aún no alcanzan su punto de equilibrio (nivel de producción y ventas en que se cubren los costos operacionales y fijos de la firma) o aquellas antiguas cuyo nivel de venta decrece por debajo de ese punto de equilibrio, podrán sostenerse en el negocio en tanto dispongan de las fuentes de recursos monetarios para cubrir sus costos fijos mientras alcanzan ese punto de equilibrio.
- El punto de cierre de la empresa, esto es, el momento en que el empresario debe salirse del negocio, no se presenta cuando la empresa no vende lo

suficiente para cubrir sus costos fijos, sino cuando debe vender por debajo de su costo variable unitario de producción.

- Los costos fijos en la empresa pueden ser fijos, semivariantes o variables. Mediante los estudios de costos se clasifica a qué grupo pertenece cada rubro causante de salida de dinero en la empresa.
- Aunque al personal que interviene directamente en el proceso productivo se le pague una asignación fija mensual, ese valor no hace parte de los costos fijos sino de los costos variables.
- El salario y carga prestacional causados por el empresario que trabaje en la empresa deben clasificarse como costo fijo.
- Las cuotas mensuales de amortización de créditos, las cuales incluyen pago de intereses y abonos a capital, no son un costo fijo, pues ellas desaparecerán en alguna fecha.
- El punto de cierre obligado de la empresa debe relacionarse más con su incapacidad de ser productiva, esto es, no hacer un eficiente y óptimo manejo de los costos de producción frente a sus competidores directos e indirectos, antes que en una coyuntural caída de las ventas que evite cubrir los costos fijos.
- La incapacidad de cubrir los costos fijos durante un período prolongado, por debilidad vendedora, aunque la empresa pueda producir a costos similares a los de la competencia, termina ocasionando su cierre, pues el dinero destinado a cubrir los costos fijos origina iliquidez.
- Los costos fijos deben cubrirse, en promedio, aplicando entre un 10% o 15% de la capacidad instalada total de la empresa.
- Los costos fijos de cada empresa deben ajustarse a la media sectorial donde compiten, en proporción a su tamaño, traducible en capacidad de producción y ventas.
- Los costos fijos se diluyen con el incremento de la producción y ventas, mientras los costos variables totales se elevan proporcionalmente con ese aumento.
- Prorratear los costos fijos, es decir, dividir los costos fijos mensuales entre el número de unidades producidas para asignar a cada unidad una parte de esos costos resulta inadecuado, pues se debería variar en cada mes el costo variable unitario de elaborar cada unidad y en consecuencia se debe variar el precio de venta, pues el número de unidades producidas y vendidas por mes siempre es distinto.
- Se gerencia, se administran los costos fijos, cuando el nivel total de ellos se corresponde con la estructura operacional de la empresa, es decir, cuando están determinados por las necesidades reales y niveles de producción y ventas. Cada actividad en la cual se adquiere un costo fijo mensual se valida en tanto genere un retorno a favor de la organización, esto es, en tanto genere valor agregado.

**Cuadro 21.** Costos fijos

Rubros	Parcial	Subtotal	Total
<b>Generales de Administración</b>			
Arriendo	\$		
Aseo	\$		
Cafetería	\$		
Papelería	\$		
Salarios administrativos	\$		
Prestaciones sociales	\$		
Parafiscales anexos a nómina	\$		
Seguros de vida	\$		
Seguros de activos	\$		
Impuestos directos	\$		
Servicios públicos	\$		
Otros rubros (nómbrellos)	\$		
<b>Subtotal Generales Administrativos (1)</b>		<b>\$</b>	
<b>Generales de ventas:</b>			
Salarios fijos	\$		
Viáticos	\$		
Muestras entregadas	\$		
Catálogos	\$		
Papelería de ventas	\$		
Envíos a clientes	\$		
Básico en ventas	\$		
Merchandising	\$		
Publicidad (marca)	\$		
Promoción	\$		
Otros rubros (nómbrellos)	\$		
<b>Subtotal Generales Ventas (2)</b>		<b>\$</b>	
<b>Total Costos o Gastos Fijos (3=1+2)</b>			<b>\$</b>

2.5.2 ¿El *costo variable unitario* de cada línea del portafolio de productos se ajusta a los que mantiene la competencia?

Aclaración: Para determinar el costo variable unitario (CVu) de cada línea, la firma deberá mantener un sistema de estudio de costos de producción que permita se actualice permanentemente ese costo. Esto es tarea del contador de la empresa.

**Concepto 16: Costo variable unitario (CVu)**

Se llama costo variable unitario al valor que resulta de sumar todos los egresos causados en cada etapa de un proceso productivo, por motivo de las materias primas, insumos y mano de obra empleados, adicionado ello con los gastos de administración y ventas variables incurridos en la manipulación y comercialización, y dividido ese valor final por el número de unidades obtenidas de cada ciclo de producción.

La ecuación de costo variable (CV) es:  $CV = MOD + MP + CIF$

Donde:

MOD: Mano de obra que interviene directamente en el proceso productivo.

MP: Materia prima empleada en la elaboración del bien y la cual queda contenida dentro del producto terminado.

CIF: Costos indirectos de fabricación, los cuales comprenden insumos de producción, necesarios en el proceso productivo pero que no quedan incorporados en el bien final, como los lubricantes y mantenimiento de máquinas, equipos y vehículos. También hacen parte de ese grupo los gastos o costos por fletes y comisiones a vendedores, entre otros muchos componentes.

La ecuación de costo total (Ct) para por ejemplo un mes queda:

$$Ct = CVt + CFt + CIFt$$

Donde:

CVt: Costo variable total incurrido en el período (costos de la producción total)

CFt: Costo fijo total del período

CIFt: Costo indirecto de fabricación total del período

La ecuación de costo variable unitario (Cvu) es:

$$Cvu = CVt / Q$$

Donde:

CVt: Costo variable total

Q: Cantidad total de unidades producidas en un tiempo o proceso determinado.

Elementos destacables sobre los costos variables son:

- El costo variable total fluctúa en relación con el nivel de producción y ventas, a más unidades producidas mayor CVt. Aunque el costo variable unitario Cvu se optimiza, esto es, alcanza el mínimo nivel posible, equivalente ello a decir que obtiene su máxima eficiencia, no se puede afirmar que el CVu es continuamente decreciente, pues él termina estabilizándose, en razón de que el precio pagado por la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos no disminuye siempre, aun elevándose los niveles de consumo de los factores. Aquello de los rendimientos decrecientes es cierto.
- El CVu debe ser definido desde el diseño del producto y monitoreado permanentemente mediante los estudios de costo.

Según sea la estrategia competitiva adoptada por la empresa, puede esperarse se ubique el Cvu del portafolio de productos, pues si la estrategia es de volumen, el Cvu debería ser bajo para vender a precios bajos, pero si la

estrategia es de diferenciación o enfoque de productos mediante innovación, el Cvu podría ser alto y los precios de venta consecuentes con ello; pero si la estrategia competitiva seguida es intermedia, es decir, los productos de la empresa no son muy populares ni muy sofisticados o diferenciados, el Cvu podría ser intermedio al igual que los precios de venta.

- Según sea el nivel de Cvu de los artículos vendidos por la empresa será su nivel de precios de venta, y esto determinará la población objetivo o target al cual se debería mercadear y vender.
- Una empresa es competitiva en el sector económico donde actúa, cuando es capaz de producir en su categoría a unos costos variables, similares a los de sus competidores nacionales y extranjeros.
- En un mercado mundial interconectado por el comercio multilateral, donde los precios de venta tienden a permanecer constantes o incluso a moverse pero hacia abajo por la intensa competencia, las empresas llamadas a ganar serán aquellas con la visión y capacidad de gerenciar óptimamente sus costos totales, y en particular los costos variables.
- La inversión efectuada por la empresa en investigación para hacer innovación y desarrollo de productos (I & D), no se cuantifica para luego incorporarla por prorratio a cada unidad del nuevo bien a vender, pues ello es un imposible técnico. La manera de recuperar la inversión en I & D, una vez se obtuvo el producto, es aplicar precios de descarte, esto es, vender a precios altos, hasta que los competidores imiten el producto.
- Cuando la empresa hace costeo directo, esto es, costeo variable, sólo considera los costos incurridos en el proceso productivo para tenerlos como base para establecer el precio de venta de cada línea de producto. En este caso no se consideran los costos fijos de la empresa como algo que se deba agregar al CVu, pues de hacer ello no se estaría trabajando con costeo directo sino con costeo total.
- En el costeo total, también llamado costo absorbente, las empresas establecen el precio de venta unitario repartiendo el valor del costo fijo mensual entre el número de unidades producidas en cada mes, las cuales naturalmente se espera vender.

Para saber cuál es el costo unitario de cada unidad elaborada costeando por el sistema de costeo total, se emplea esta fórmula:

$$CVTV = (CVT + CFT + CIFT) / Q$$

Donde:

CVTV = Costo variable total unitario

CVT = Costo variable total de una producción o período

CFT = Costo fijo total de un período

CIFT = Costo indirecto de fabricación total de una producción o período

Q = Cantidad de unidades obtenidas de una producción o en un período.

**Cuadro 22.** Comparación de costo variable unitario

Producto	CVu de la empresa	CVu de la competencia	Diferencia porcentual %	
			Positiva (+)	Negativa (-)

2.5.3 ¿Es el *margen de contribución unitario (MCu)* de cada línea de producto retributivo al esfuerzo que se aplica para producirlo y venderlo? (Considere el punto focal, es decir, si la empresa vende con un margen de contribución unitario similar al de los competidores).

#### Concepto 17: Margen de contribución unitario-MCu

El margen de contribución unitario (MCu) es la diferenciación entre el precio de venta unitario (PVu) y el costo variable unitario (CVu). Ese valor, una vez deducidos los costos fijos (CF) permite conocer la utilidad operacional generada por cada unidad vendida.

La ecuación es:  $MCu = PVu - CVu$

Algunas consideraciones en rededor del MCu son:

- El MCu es la ecuación central del mundo empresarial, pues en tanto ese margen resulte atractivo a los inversores, estos querrán mantener en operación sus empresas y se crearán otras nuevas en todos los giros de negocio.
- Una empresa podrá perdurar en el mercado al conseguir que su Mcu sea perfectamente competitivo, es decir, cuando ese margen se corresponde con la media del mercado donde compite. Cuando ello ocurre, se dice que la empresa está en el punto focal, pues consigue el mismo margen de sus competidores, considerado por todos el óptimo, dadas unas condiciones del mercado. Localizarse en el punto focal indica producir a costos variables, similares a los de los competidores de la categoría y vender a precios parecidos.
- La estructura del mercado en materia de cantidad y calidad de empresas competidoras por renglón económico, decide sobre el valor nominal (absoluto) y porcentual (relativo) del MCu.
- Un mercado muy fragmentado o perfectamente competitivo(xi) por la presencia de muchos competidores, normalmente hace tender a la baja al MCu. A este negocio difícilmente querrán ingresar nuevas empresas.

- Si en una actividad económica existen pocos competidores se dice que el mercado está concentrado y se espera un margen de contribución alto a favor de las empresas participantes de ese mercado. Este MCu se convierte en el atractivo para que deseen ingresar al negocio nuevos competidores.
- Localizarse en el punto focal no basta para dar tranquilidad a la empresa y mucho menos para asegurar su éxito, pues éste depende también de otras variables como el lograr un posicionamiento activo, vivo y dinámico en distintos mercados.
- En la ecuación  $MCu = PVu - CVu$  las variables MCu y PVu son mutuamente dependientes, pues establecer una requiere conocer antes la otra, dándose por sentado que el CVu de cada línea del portafolio de productos se ha establecido mediante el estudio de costos.
- El MCu juega papel preponderante en la definición del precio de venta de cada línea, por lo cual conviene definirlo primero, considerando elementos como:
  - Categoría de la línea de productos ofrecida por la empresa.
  - Calidad aplicada a los productos, en diseño, proceso y estructura, sea que la empresa compita en categoría de bienes populares, prémium o intermedios.
  - Intensidad de abastecimiento en el mercado por cada línea de producto. Oferta y demanda de los productos.
  - Trayectoria, reconocimiento y posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
  - Valor agregado o diferenciación del producto frente a los competidores de la categoría.
  - Valor de CVu de cada línea de producto.
  - Margen de contribución unitario aplicado por los competidores directos e indirectos (productos sustitutos).
  - Duración proyectada de cada línea en el mercado, esto es, ciclo de vida del producto.
  - Inversión realizada en investigación y desarrollo (I & D) de producto.
  - Posibilidad de patentar nuevos productos, poniendo así una barrera de entrada legal al negocio a imitadores comunes en el mercado. Una patente da el tiempo necesario para que una empresa recupere la inversión efectuada en I & D, considerando que la autoridad hace respetar esa norma.

**Cuadro 23.** Comparación de margen de contribución unitario.

Producto	MCu de la empresa	MCu de la competencia	Está en punto focal	
			Sí	No

2.5.4 La estructura de *precios de venta unitarios (PVu)* de la empresa es la siguiente.

#### Concepto 18: Precio de Venta Unitario (PVu)

En mercados competitivos, con menor o mayor intensidad, dependiendo de la cantidad y fortaleza de las empresas que los abastecen, la fijación de precios de venta resulta un ejercicio decisivo para el futuro de las organizaciones.

Para establecer el Pvu se conocen dos fórmulas:

- a)  $PVu = CVu + (CVu \times \% MCu)$
- b)  $PVu = CVu / 1 - \% MCu$

En donde para ambas fórmulas

CVu = Costo variable unitario

MCu = Porcentaje de margen de contribución unitario

En la fórmula (b) 1 es un factor fijo y presenta la restricción de no poderse emplear un porcentaje de margen de contribución igual o superior al 100%, pues de ser igual anularía la expresión, y de ser mayor, la haría negativa. En la fórmula (a) el MCu puede tomar cualquier valor porcentual.

Cuando el porcentaje de margen de contribución es inferior al 100%, aplicar una u otra fórmula no resulta indiferente, pues ellas arrojan resultados distintos como se puede apreciar en el siguiente ejemplo sencillo.

Una compañía fijará precio de venta para una nueva línea de productos con estos datos establecidos:

El estudio de costos arrojó que el Cvu es de \$1000 y el Mcu decidido como apropiado es del 48%. (Ese 48% equivale al 0.48, pues viene de 48/100).

Reemplazando en la fórmula (a) se obtiene:

$$\begin{aligned}
 PVu &= \$1000 + (1000 \times 0.48) \\
 &= \$1000 + (\$480) \\
 &= \$1480
 \end{aligned}$$

Reemplazando en la fórmula (b) se obtiene.

$$\begin{aligned} PVu &= \$1000 / 1 - 0.48 \\ &= \$1000 / 0.52 \\ &= \$1923 \end{aligned}$$

Con la fórmula (a) cada unidad de producto se debe vender a \$1480 y con la (b) a \$1923, lo que deja una diferencia de \$443. ¿Cuál fórmula es la correcta? Para identificar la fórmula correcta basta saber si el MCu calculado con cada una corresponde al porcentaje de margen de contribución establecido, para el caso en análisis, del 48%.

Con la fórmula (a) se tiene:

$$\begin{aligned} MCu &= PVu - CVu \\ &= \$1480 - \$1000 \\ &= \$480 \end{aligned}$$

Entonces, el porcentaje de margen de contribución queda:

$$\begin{aligned} \% MCu &= MCu \$ / PVu \$ \\ &= \$480 / \$1480 \\ &= 0.3243 \cong 32.43\% \end{aligned}$$

Como se ve, este margen del 32.43% no corresponde al margen de contribución del 48% definido por la empresa como el deseable y adecuado, esto es, aplicar la fórmula (a) no conduce a obtener el margen establecido por la dirección de la organización.

Con la fórmula (b) se tiene:

$$\begin{aligned} MCu &= PVu - CVu \\ &= \$1923 - \$1000 \\ &= \$923 \end{aligned}$$

Entonces, el porcentaje de margen de contribución queda:

$$\begin{aligned} \% MCu &= MCu \$ / PVu \$ \\ &= \$923 / \$1923 \\ &= 0.4799 \cong 48\% \end{aligned}$$

La fórmula (b) permite establecer un PVu ajustado a la expectativa de porcentaje de margen contributivo decidido por la dirección de la organización. En consecuencia, esta es la fórmula que se debe emplear, siempre que el MCu sea inferior al 100%.

Hechas esas aclaraciones sobre las fórmulas usadas para calcular el precio de venta unitario, se hace indispensable plantear algunas precisiones sobre esta decisiva variable del mundo empresarial.

- Si bien el PVu en últimas está determinado por la percepción que del producto tiene el cliente y la consecuente aceptación que de él haga al sentir

un beneficio recibido igual o superior al valor del dinero pagado por el producto, el empresario debe conocer científicamente los factores decisivos para definir el precio de venta y las fórmulas, pues el precio de venta no puede ser establecido a corazonadas, intuición o por ensayo y error, según impresiones del empresario, sobre el producto y el mercado.

- Al gerenciar, planeando los costos variables y el margen de contribución, la dirección de la empresa fija los precios de venta a niveles consecuentes con la realidad, asegurando con ello la aceptación de los precios por parte de los clientes.
- Posibilidades de aceptación y aun puede sacar a la empresa del mercado . Un PVu muy bajo no sólo elimina a la organización la posibilidad de hacer dinero en mayor cantidad y rapidez, sino que daña el mercado, y a la postre ocasiona pérdidas y aun el cierre de algunos competidores.
- Un PVu muy alto para un producto en su respectiva categoría de competencia le resta. El precio de venta de los productos de la empresa debe ser similar a los de sus competidores directos, dada la igualdad en la categoría de los productos. Para obtener un mejor margen de contribución con un producto, cumplida la condición anterior, la empresa debe conseguir producir con un costo variable unitario menor al de sus competidores.
- La empresa puede vender a precios más bajos de los aplicados por los competidores, sin dañar el mercado, cuando hace entender a clientes y competidores que su estrategia de baja de precios es temporal, por una promoción o situación especial de coyuntura, como la necesidad de disminuir un excesivo inventario.
- Vía precios bajos es fácil romper el equilibrio de mercado establecido tácitamente entre competidores, lo que puede ocasionar una guerra de precios, pues las empresas más fuertes responderán al movimiento de un agresor que por esa vía pretenda reducirles su cuota de mercado.
- Para participar de una guerra de precios (situación en que las empresas en competencia pierden o al menos disminuyen sus ingresos en proporción a los descuentos unitarios de precios efectuados multiplicados por el total de unidades vendidas, o sencillamente pierden por las ventas no efectuadas, al no haber reducido su precio como su competencia) las empresas deben poseer un sólido respaldo financiero, manifestado en activos líquidos como dinero, inventarios o cuentas por cobrar de fácil recuperación.
- Cuando la empresa consigue producir a costos variables inferiores a los de la competencia, tiene la oportunidad de alcanzar más utilidades, sosteniendo su participación en el mercado con los mismos precios de venta y el margen de contribución aumentado por la disminución del costo variable; o en su defecto, puede trasladar su eficiencia en costos al público al bajar el precio de venta, con lo cual el margen de contribución permanece igual al de antes de la reducción del costo variable, pero se consigue aumentar las utilidades al incrementar la participación en el mercado.

- Las variables esenciales para decidir el Pvu son: el costo variable unitario (Cvu), el margen de contribución unitario (Mcu), la cantidad y fortaleza de los competidores y la percepción que del producto tiene el cliente por la utilidad, funcionalidad o placer que concede.
- Los productos sofisticados, innovados, diferenciados, se venden normalmente a mejor precio que los populares o commodities.
- Los precios se establecen en cada empresa en función de la estrategia competitiva aplicada por su dirección. Al definirse orientar la organización sobre productos diferenciados, de alta calidad, se está eligiendo trabajar con altos precios aunque para un menor público comprador.

Cuando se decide aplicarse a productos corrientes, de poca calidad y venta masiva, se está eligiendo vender a grandes segmentos de población con precios de venta bajos, por lo cual la producción se supone alta. La gerencia también puede inclinarse por un producto intermedio, es decir, con cierta calidad integral, pero sin llegar a ser tan bueno como los competidores de precio alto, ni tan popular como los competidores de precio bajo, aspirando la empresa a vender a los segmentos de posición económica media, con un precio de venta consecuente con esta circunstancia.

Una última opción estratégica para perfilar los productos de una empresa es darle un enfoque especializado, ocupándose de elaborar bienes o servicios para unos pocos clientes con necesidades muy particulares, continuas o esporádicas, lo que le permitirá vender también a precios altos.

La estrategia elegible y ejecutable por la firma será consecuente con su capacidad de producción instalada, su trayectoria en el mercado derivada de su curva de experiencia y posicionamiento, los precios de competidores directos y sustitutos, las tendencias de los clientes en materia de gustos y preferencias, la capacidad de poner o sortear barreras de entrada a los mercados, y por supuesto, la capacidad de la empresa de producir a los costos variables del renglón industrial, lo que le posibilita trabajar con un margen de contribución similar a los de los competidores de la categoría a la que pertenece.

Algunas nociones sobre la crítica variable precio, que conviene examinar rápidamente, son las siguientes:

- **Precios de descreme:** las empresas que hacen investigación para desarrollar mejores y/o nuevos productos aplican un alto precio de introducción a sus innovaciones o inventos, como medio para compensar el dinero invertido en el proceso de investigación y desarrollo, pues éste normalmente se puede cargar al costo variable de elaborar una unidad al concretarse el nuevo producto, y no antes, por la naturaleza incierta en materia de los resultados a alcanzar con el proceso de investigación y desarrollo que impide agregarlos a los productos existentes en el portafolio. El precio de descreme permanece hasta tanto los competidores no igualen el producto innovado o creado.

- **Precios de introducción:** al contrario de las empresas capaces de invertir dinero en desarrollo de producto, las firmas que deciden incursionar en un negocio existente, sin hacer ningún mejoramiento en el bien, tratan de introducir su marca con precios bajos, a favor del distribuidor y del consumidor final, lo que repercute en la estructura financiera y de costos de la organización.
- **Precios por transacción:** una empresa, en cualquier renglón económico y de cualquier tamaño, puede recurrir a la táctica de fijar precios diferenciados, dependiendo del tipo, nivel de consumo y forma de pago del comprador. Así, se pueden atender distintos nichos de mercado con precios diferentes, en lo que se denomina una estrategia producto / mercado. También se puede recurrir al camino del nivel transaccional, en el cual se fija un precio de lista único, cuyos valores se modifican para cada cliente usando descuentos y otros tipos de incentivos, según sea la potencialidad del cliente. Aplicar los precios por transacción no resulta fácil, pues es una operación diaria, exigente, radicada en medir y evaluar a cada segmento de mercado y a cada cliente, por lo que su ejecución demanda un sistema de información computarizado altamente efectivo y funcional.
- **Precios de salida:** las empresas en actividades declinantes, esto es, cuyos productos están entrando en desuso, se encuentran con la paradoja a su favor, de poder aplicar precios altos, pues al abandonar los tradicionales competidores el negocio, muy pocas o sólo una en un mercado podrá abastecer a esos compradores renuentes a abandonar un producto que les gusta, les place o al que simplemente están acostumbrados, a pesar de los cambios de los tiempos y sus nuevas modas.
- **Precios subsidiados:** los gobiernos, sustentados en políticas estatales, cubren una parte de los costos o precios de adquisición de los productos, a favor de los pobres nacionales o de los nacionales de países a los cuales se exporta producción subsidiada nacional. Programas como subsidio a los precios de la vivienda popular permiten dinamizar la demanda en sectores claves de la economía, al tiempo que se genera equilibrio social y se da acceso a las oportunidades de propiedad.
- **Políticas de rentas:** a través del instrumento de controlar precios, los gobiernos intervienen en la economía, orientando normalmente hacia la baja de los precios con los cuales se transan en la nación bienes no sólo como los tangibles e intangibles, sino el valor de la mano de obra e incluso determinando el valor de los contratos, tales como los de arrendamientos y algunas tarifas de servicios públicos y privados.
- En negocios internacionales, esto es, cuando las transacciones por bienes y servicios se dan entre partes situadas en países distintos, los precios de venta se ven afectados por dos variables críticas: los precios de transferencia y la tasa de cambio.
- Los precios de transferencia identifican los precios a los cuales compañías

con vínculos de capital, financiero y/o administrativos, localizadas en países distintos, se transfieren bienes tangibles o intangibles. Los bienes se cruzan entre la matriz y su subsidiaria o entre las subsidiarias.

- Aplicando precios de transferencia las empresas multinacionales evaden obligaciones fiscales en los países donde se localizan, pues transfieren bienes a bajo costo disfrazado de un país con altos impuestos a la renta, a otro que disponga de un menor gravamen. Este mecanismo también es usado para disminuir los aranceles ad valorem, es decir, aquellos impuestos a pagar sobre el valor o precio de costo de las mercancías importadas. El mecanismo también es empleado para disminuir exposición al riesgo cambiario cuando existe riesgo de fuerte devaluación, burlando medidas de los gobiernos de países huésped, direccionadas a evitar la salida de divisas extranjeras. En tal caso, las empresas vinculadas elevan artificialmente los precios de venta con los cuales proveen a sus subsidiarias de productos como mercancías, servicios, asesorías, capacitación y otros elementos; pudiendo recurrir a lo contrario, es decir, a bajar los precios a los que compran productos a las subsidiarias, para satisfacer el mismo objetivo. Si el propósito es inyectar recursos a la subsidiaria, evitando controles de inversión y gravámenes, se le compran a ésta sus productos a un precio alto.

Para evitar las trampas realizadas por los administradores de las empresas con los precios de transferencia, en el mundo y en Colombia, los gobiernos, a través de las administraciones de impuestos exigen a las empresas con subsidiarias en el exterior, que sus transacciones comerciales se hagan a precios de mercado, esto es, a los precios en que transan empresas sin ningún tipo de vínculo. En Colombia se ha ido más allá, al extender, válidamente, tal exigencia a las empresas que tienen subsidiarias dentro del propio país, es decir, se cubre tanto la relación extranjera como la nacional.

- La tasa de cambio, entendida como el valor de una moneda nacional frente a las divisas de otros países, aumenta su valor (se aprecia o revalúa) o disminuye (se deprecia o devalúa), lo cual incide sobre el valor de los bienes que se exportan e importan en un país. Al disminuir el valor de una divisa, los productos nacionales se abaratan, por lo cual les es más fácil entrar en mercados extranjeros. Al incrementarse el valor de una moneda nacional, los productos de exportación nacionales se hacen más costosos, pues se requerirán más unidades monetarias del país receptor de la exportación para comprar una unidad de producto, encarecida por el incremento de la tasa de cambio.
- La dinámica en la demanda de los productos influye sobre el precio decisivamente. Los productos de mayor dinámica comercial en el mundo son los de alta tecnología y les siguen en orden descendente los de tecnología media, los de baja tecnología, los basados en recursos naturales y los productos primarios.

- El precio de venta varía dependiendo del método empleado para calcular el costo de producir cada unidad, pues se puede costear por el sistema de costeo directo (costeo variable), el cual no considera los costos fijos, o por el sistema de costeo total (costeo absorbente), el cual toma los costos fijos del período en que se produjo para prorratarlos entre todas las unidades elaboradas, asignando así una parte de ellos a cada unidad a vender.

A continuación se plantea un ejercicio para apreciar la diferencia del Pvu, para un mismo producto, dependiendo del sistema de costeo empleado por la dirección de la empresa.

Antes de mostrar el ejercicio, conviene recordar algunas nociones de costeo variable y costeo total.

Los costos en una empresa manufacturera promedio son:

**Materias primas (MP) o materiales directos:** Aquellos que pasan a ser parte constitutiva del bien elaborado.

**Mano de obra directa (MOD):** Comprende al personal de operarios que intervienen directamente en el proceso productivo.

**Costos indirectos de fabricación variables (CIF variables):** Recogen los costos del sistema de producción, sin cuya participación el proceso de fabricación se ve limitado o impedido, aunque no se aprecian en el producto final elaborado. Son ejemplos de CIF variables la mano de obra indirecta (MOI) como supervisores o directores de producción, comprendidos allí salarios y carga prestacional, fletes, lubricantes, impuestos prediales, combustibles, mantenimiento y gastos por bodegaje o preservación a temperaturas especiales de materiales.

**Costos indirectos de fabricación fijos (CIF fijos):** Están referidos a los costos incurridos en un período, necesarios para que la empresa permanezca en la actividad económica donde opera. Pertenecen a los CIF fijos el alquiler del local, los seguros, el mantenimiento y el gasto en transporte del personal de operarios, entre otros ítems.

**Gastos de administración:** Son los gastos incurridos en cada período para conseguir la buena marcha del negocio, allí están contenidos el salario y prestaciones de los administradores, la secretaria, los mensajeros y los honorarios de asesores y miembros de la junta directiva de la empresa. El mantenimiento y operación de vehículos y equipos usados por la administración también corresponde a este gasto.

**Gastos de venta.** Comprenden la parte fija y variable (comisiones) del salario y prestaciones pagados a los vendedores directos e indirectos de la empresa. Los gastos de creación de marca, contenidos en promoción, publicidad y merchandising, suponen el problema práctico de contabilizarse como un gasto, pero, dado que incrementan el valor de la empresa al permitir un mayor nivel de recordación de marca y ventas efectivas en el mercado, incrementan la percepción de valor de la empresa, lo cual hace que los contadores registren esa percepción como un activo intangible.

Por fines prácticos, ese listado de costos a considerar se resume así:

**Costos variables (CV):** Materia prima (MP), mano de obra directa (MOD) y costos indirectos de fabricación variables (CIFv), más los gastos variables propios del proceso de mercadeo y ventas como las comisiones.

**Costos fijos (CF):** Todos los costos indirectos de fabricación fijos (CIFf), incluidos allí los gastos fijos de administración y ventas. Estos costos se estiman para un tiempo dado.

**Observación:** Acogiendo la práctica común en micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes), de recoger todos los costos en dos grandes rubros, aquí se llevan los gastos de ventas variables (comisiones) al costo variable, y los gastos de administración a los costos fijos, para dejar en concordancia con la práctica dos frentes de costos: variables y fijos.

Con esa noción se hará el ejercicio de hallar el precio de venta unitario (PVu), por costeo variable y costeo total, para mostrar el impacto de cada sistema sobre el precio, ignorando deliberadamente el que las empresas no proceden así, pues dejan de lado los gastos de administración y ventas, de una parte, y de la otra, fijan un precio de venta unitario único a sus productos, el cual no se modifica según el sistema de costeo, llevando la diferencia al inventario de producto terminado no vendido al final de cada período, evitando el absurdo de modificar el PVu, pero impactando las utilidades. (Véase el Capítulo 6 del libro *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*, de Oscar León García S.).<sup>8</sup>

Hechas las precisiones, es claro que las empresas pueden costear, según sea su producto y sistema de producción y ventas, por dos sistemas básicos, así:

**Costeo variable (CV) = MP + MOD + CIFv** (aquí no se consideran los costos fijos, los cuales se toman como costo del período a cubrir por función de ventas)

**Costeo total (CT) = CV + CF.** Aquí los costos fijos son incorporados al costo de producción).

Mostrados los sistemas de costeo y sus ecuaciones, es posible desarrollar el ejercicio anunciado, cuyo cometido es mostrar cómo se establece el precio de venta unitario, según se emplee uno u otro sistema de costeo analizado.

Suponga una empresa con la información de costos siguientes para producir un artículo determinado

Costo de materia prima	(MP)	=	\$ 100 por unidad
Costo de mano de obra directa	(MOD)	=	\$ 150 por unidad
Costo indirecto de fabricación variable	(CIFv)	=	\$ 50 por unidad

El costo fijo mensual de la empresa es de nueve millones de pesos

La producción y venta mensual promedio es de 20.000 toneladas

El margen de contribución unitario (MCu) es de 40% o sea (40/100)

Con esa información se halla el precio de venta unitario (Pvu), con costeo

variable y con costeo absorbente, empleando la fórmula (b) estudiada cuya ecuación es:

$$PV_u = CV_u / 1 - MC_u$$

Cálculo del Pvu por costeo variable:

Costo variable  $CV = MP + MOD + CIF_v$

$$CV_u = \$100 + \$150 + \$50$$

$$CV_u = \$300$$

Entonces el  $PV_u = CV_u / 1 - MC_u$

$$PV_u = \$300 / 1 - 0.4$$

$$PV_u = \$300 / 0.6$$

$$PV_u = \$500$$

Ahora, el cálculo del Pvu cuando se costea por costo total:

Costo total  $(Ctu) = Cvu + CF_u$

En esta fórmula es necesario conocer qué monto de los costos fijos mensuales debe agregarse a cada unidad producida. Para esto debe saberse cuál es el monto de costo fijo y la producción y venta promedio mensual. Empleando los datos dados en el enunciado del ejercicio se tiene:

Costo fijo a cubrir por unidad  $(CF_u) = CF / Q$

Donde:  $CF$  = Costo fijo mensual

$Q$  = Unidades producidas al mes

$CF_u = \$9.000.000 / 20.000 u$

$CF_u = \$450/unidad$

Conocido ese valor se toma la fórmula de costo total unitario y se reemplaza en ella con los datos disponibles:

$$CvTu = Cvu + CF_u$$

$$CvTu = 300 + \$450$$

$$CvTu = \$750$$

Definido el  $CvTu$ , se halla el Pvu por costeo total:

$$PV_u = CvTu / 1 - MC_u$$

$$= \$750 / 1 - 0.4$$

$$= \$750 / 0.6$$

$$= \$1.250$$

En conclusión, al definir el  $PV_u$  con base en costeo variable, se debe vender cada unidad a \$500, y al hacerse por costeo total, se debe vender a \$1.250. ¿A qué precio unitario se debe vender el artículo?

La respuesta debe darse en función del mercado, es decir, es necesario esta-

blecer a qué precio unitario se vende la categoría de producto en análisis, para definir el precio a emplear.

Si los competidores actuales venden los productos a un precio que promedia las 500 unidades monetaria cada artículo, la administración de la empresa sabrá que los competidores están costeando por costeo variable, asumiendo que la empresa compra materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación variables a precios similares a los que compra la competencia, por lo cual podrá vender cada unidad producida a ese precio.

Si por el contrario, la competencia está vendiendo a un precio promedio de 1.250 unidades monetarias, la unidad, suponiendo que la empresa en análisis maneja eficientemente sus costos variables, mientras sus costos fijos se acogen a la media del sector industrial donde compite, es evidente que en el renglón se costea por costeo total, pudiendo la empresa acoger ese precio de venta unitario.

$$Pe(u) = CF / MC_{cup}$$

Donde  $MC_{cup}$  = margen de contribución unitario promedio ponderado

$$\text{Ese } MC_{cup} = \sum_{i=1}^n MCu_i \times \% \text{participación}_i + \dots$$

El  $MC_{cup}$  es la sumatoria de los márgenes de contribución unitarios en pesos de cada línea de producto, multiplicado por el porcentaje de participación en ventas de cada línea.

**Cuadro 24.** Análisis de precios de venta unitarios

1 Producto	2 Precio de venta unitario	3 Costo variable unitario	3-2 = 4/2 Margen de contribución unitario (MCu)		5 Focalización del MCu. ¿Es el MCu inferior, igual o mayor al de los competidores directos?		
			Nominal MCu = PVu-CVu	Porcentual MC=MCu\$/ PVu\$	Inferior	Igual	Mayor

2.5.5 ¿Conoce la empresa cuántas unidades debe producir y vender por línea de producto al mes para estar en punto de equilibrio? (analice por línea y el producto bandera)

**Concepto 19: Punto de equilibrio (Pe)**

El punto de equilibrio (Pe) es una herramienta de dirección y control gerencial útil para identificar las unidades a producir y vender por una empresa para evitar pérdidas y por el contrario presupuestar objetivos y alcanzar utilidades. No obstante ese beneficio, esta herramienta ha sufrido ataques desde distintos ángulos, por cierto débilmente sustentados (véase *Finanzas prácticas para países en desarrollo*, de Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, 1992) pero muy defendidos, lo que puede ocasionar malas interpretaciones y el desuso de esta técnica gerencial.

El Pe se calcula para empresas que operan con uno o más productos, empleando las fórmulas siguientes:

- Pe empleado para empresas de un solo producto:

$$Pe(u) = CF / (PVu - CVu)$$

Donde: Pe(u) = Punto de equilibrio en unidades

CF = Costo fijo mensual

PVu = Precio de venta unitario

CVu = Costo variable unitario

- Pe para empresas de dos o más productos:

**Cuadro 25.** Cálculo de punto de equilibrio

1 Producto	2 Precio de venta unitario (PVu) Colombia	3 Costo variable unitario (CVu)	2 - 3 = 4 Margen de contribución unitario (MCu)	5 % Participación en ventas	4 * 5 = 6 Margen de contribución unitario promedio ponderado (MCupp)	7 Ventas de punto de equilibrio (Pe) por línea

**Cuadro 26.** Análisis punto de equilibrio

Produce	Cálculo unidades de punto de equilibrio (Pe)	Comentarios o análisis
<b>Un solo producto</b> $Pe(u) = CF / (PVu - CVu).$		
<b>Varios productos</b> $Pe = CF / MCupp$		
Costos fijos a cargo del producto bandera y los demás productos del portafolio que generan la utilidad.		

2.5.6 ¿Cuál es la posición financiera de la empresa a la luz de indicadores como los mostrados en el cuadro 27?

**Cuadro 27.** Indicadores financieros básicos.

Indicador	Años		
	Hace tres años	Hace dos años	Último año
Capital de trabajo= (Activos corrientes - Pasivos corrientes)			
Razón corriente= (Activo corriente / Pasivo corriente)			
Endeudamiento= (Total pasivo / Total activo)			
Endeudamiento de corto plazo = (Pasivo corriente / Pasivo total)			
Rotación de cuentas por cobrar = (Ventas / Cuentas por cobrar)			
Rotación de inventarios = (Ventas / Inventarios promedio productos terminados)			
Margen de utilidad neta = (Utilidad neta / Ventas netas)			
Rendimiento del patrimonio = (Utilidad neta / patrimonio)			

2.5.7 ¿La empresa genera utilidades al cierre de los tres últimos períodos contables? ¿Cómo analiza las ganancias o pérdidas obtenidas?

2.5.8 ¿Dispone de un sistema de información contable adecuado y oportuno para tomar decisiones documentadamente?

2.5.9 ¿Tiene políticas para cobrar y pagar deudas con clientes y proveedores?

2.5.10 Valoración de la posición crediticia de la empresa.

**Cuadro 28.** Análisis posición crediticia

Entidad crediticia	Valor crédito		Destino del crédito	Condiciones del crédito			Atención al crédito		Comentarios
	Monto	%		Plazo	Tasa de interés	Línea	Saldo crédito	No. de cuotas cubiertas	
<b>Total</b>									

2.5.11 Crédito requerido en el plazo de un año.

**Cuadro 29.** Planeación de nuevas financiaciones

Entidad crediticia	Valor crédito		Destino del crédito	Condiciones del crédito			Comentarios
	Monto	%		Plazo	Tasa de interés	Línea	
<b>Total</b>							

2.5.12 ¿Ve necesario renegociar sus pasivos para obtener nuevos créditos? (Considere renegociar para conseguir menos intereses, más plazos, menor valor de cuotas de amortización, realización de nuevos planes, otras variables).

### 2.5.13 Acciones a cumplir en el área de contabilidad y finanzas

El ejercicio desarrollado en algunos frentes críticos del área contable-financiera ha podido mostrar puntos a fortalecer, en especial en aspectos como costos de los productos a exportar, precios de venta y los consecuentes márgenes de contribución, todos ellos decisivos en la visión del exportador.

En la plantilla «Plan de trabajo del área de contabilidad y finanzas» se plantean las acciones a cumplir para poder llegar a los mercados externos con los costos, precios y márgenes competitivos, acompañado ello del capital de trabajo neto operativo adecuado a las necesidades de la empresa, en función del mercado potencial en el exterior.

La metodología es la usualmente aplicada:

- Situación a solucionar: En esta columna, con base en el reconocimiento efectuado, se identifican los problemas o situaciones críticos a resolver, escribiendo una por cada sección de la columna.
- Alternativas de solución aplicables: Aquí el agente de cambio muestra al empresario sus recomendaciones o sugerencias técnicas de solución. Este es el momento de la verdad para el asesor o consultor, aquí debe emplearse a fondo recomendando o proponiendo ideas y criterios creíbles, aplicables, y lo más importante, capaces de generar valor agregado, por estar formuladas sobre conocimiento e imaginación realizadoras. Se debe definir un mínimo de dos alternativas de solución para cada situación en consideración.
- Costo de la mejor alternativa: De las dos alternativas indicadas como solución a la situación negativa, numeradas 1 y 2, se señala cuál de ellas resulta más viable y se define cuánto vale aplicarla.
- Plazo para aplicar la solución: Dependiendo de la importancia y urgencia de llevar a cabo la solución escogida, se precisa en qué tiempo deberá ha-

berse implementado, pudiendo ser a corto plazo (hasta un año), mediano plazo (más de un año y menos de tres años) y largo plazo (más de tres años y hasta cinco años).

- Responsable de aplicar la solución: Para monitorear el plan se designa al funcionario encargado de ejecutar la acción.
- Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución: Se deciden las personas, entidades o empresas a encargar para desarrollar la tarea solucionadora.
- Valor agregado a obtener con la solución aplicable: Buscando asegurar la oportunidad y conveniencia de aportar con el camino de solución decidido, se visualiza el aporte que se espera conseguir de esa solución. En lo posible, el resultado o valor agregado a obtener se plantea en valores, mediante cifras nominales o de preferencia porcentuales.

**Cuadro 30.** Plan de trabajo del área de contabilidad y finanzas

Situación a solucionar	Alternativas de solución	Costo mejor alternativa	Plazo para aplicar la solución			Responsable de aplicar la solución	Apoyos internos y externos requeridos para obtener la solución	Valor agregado a obtener con la solución aplicable
			C	M	L			



### CAPÍTULO III

## Influencia externa en la capacidad exportadora

#### **Sustento**

En línea con el capítulo anterior, éste valora el tipo y grado de influencia del entorno sectorial y general sobre la empresa en análisis.

### 3. Análisis externo

No todo está dentro del control de los administradores y colaboradores de la organización. Eso incluso cubre algunos factores de los estudiados como endógenos a la empresa. No obstante esa salida de órbita, todos los factores, en sus distintos frentes, deben ser conocidos por la dirección de la empresa, que deberá actuar directa o indirectamente sobre ellos, a efecto de modificar, minimizar, retardar o esquivar el impacto negativo de los factores no controlables, siempre decisivos en el desempeño de las organizaciones.

Las fuerzas externas que inciden positiva o negativamente sobre la empresa se localizan en el ámbito sectorial y en el del entorno general. Las primeras corresponden al renglón o subsector donde compete la firma, las que influyen de manera próxima, y las segundas atañen a las fuerzas del macroambiente, en elementos como lo económico, político, social y cultural, los que gravitan sobre todas las empresas en todos los renglones o sectores de actividad económica.

Este capítulo incursiona en estos dos ámbitos, en sus aspectos más relevantes, buscando redondear el análisis valorativo pretendido, tras la intención de enfocar a la empresa en la corriente de los negocios internacionales, donde podrá incursionar, posicionarse y desarrollarse si crea y mantiene una estructura operativa funcional dinámica y flexible, para ser competitiva en el mercado interno y extranjero.

#### 3.1 Análisis de fuerzas competitivas sectoriales

##### 3.1.1 Competidores actuales

**Objetivos:** Identificar la condición y desarrollo de los competidores actuales, a efecto de decidir los movimientos de la empresa en el corto plazo, para asegurar su consolidación y desarrollo en el mediano plazo.

##### 3.1.1.1 *Panorama general del sector donde se compete*

**Aclaración:** Los autores emplean la palabra «sector» en el sentido general en que es utilizada comúnmente, refiriéndose al grupo de empresas que compiten en una actividad económica, no obstante reconocer que para ello resulta más apropiado emplear el término «subsector» y/o «renglón», pues la palabra sector connota mejor a las empresas que estando en giros de negocio o actividades económicas diferentes, están unidas por el sistema de producción que emplean, pudiendo entonces decirse, por ejemplo, que una firma dedicada a confeccionar prendas de vestir, está en el renglón de las confecciones, rama «prendas de vestir», y está contenida en el sector manufacturero.

- Código industrial internacional unificado (CIUU) \_\_\_\_\_
- Calificación del nivel de riesgo sectorial \_\_\_\_\_
- Cantidad de competidores directos \_\_\_\_\_
- Cantidad de competidores sustitutos \_\_\_\_\_
- Concentración geográfica de los competidores \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- El nivel de fortaleza promedio de los competidores es:  
Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El nivel de fortaleza promedio de los sustitutos es:  
Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El crecimiento en la demanda en los dos últimos años ha sido:  
Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )  
Indique monto \_\_\_\_\_ %
- Costos fijos por cada 325 salarios mínimos legales mensuales vigentes vendidos al año: \$
- Similitud en los productos de los competidores:  
Alta ( ) Mediana ( ) Baja ( )
- Estrategia competitiva más empleada por los competidores:  
Alta diferenciación y calidad en los productos, con precios de venta altos ( )  
Baja diferenciación y calidad en los productos, con precios de venta bajos ( )  
Diferenciación y calidad medianas, con precios de venta medianos ( )  
Enfoque especializado, ofreciendo bienes para usuarios especializados ( )

**3.1.1.2 Mediante el Cuadro 31 se muestra la estructura general del sector:**

**Cuadro 31.** Estructura general del sector.

Indicador observado	Cifras	Posición de la empresa frente al sector
Participación porcentual en el valor agregado industrial		
Participación porcentual en la producción industrial		
Empleo generado		

	Hace tres años	Hace dos años	Último año	
Ventas del sector				
Porcentaje de empresas con pérdida operacional				
Penetración de importaciones				
Exportaciones del sector (indique a dónde se exporta)				
Indicadores financieros empresa típica (%)				
Liquidez:				
Razón corriente				
Endeudamiento:				
Obligaciones financieras / Pasivo total				
Razón de endeudamiento				
Actividad-capital de trabajo				
Inventario / ventas * 365 (días)				
Cuentas por pagar / Costo de ventas * 365 (días)				
Cuentas por cobrar / Ventas * 365 (días)				
Rendimiento:				
Utilidad operacional / Activo				
Ventas / Activo total				
Costos de ventas / ventas				
Gastos operacionales totales / Ventas				
<b>Margen neto: utilidad neta/ventas</b>				

Tomado y adaptado de Análisis de Riesgo Industrial, ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras-Colombia)

3.1.1.3 ¿Cuántos competidores directos se disputan el mercado local, regional y nacional y cuál es su fortaleza integralmente visto cada competidor?

**Cuadro 32.** Competidores directos

Empresa competidora	Fortaleza en el mercado	Fortaleza económica

3.1.1.4 ¿Cuál es el líder del mercado y cuáles son sus fortalezas y debilidades en las distintas áreas funcionales?

**Cuadro 33.** Análisis del líder o principal seguidor de la empresa

Líder o principal seguidor de la empresa	Fortalezas	Debilidades

**Cuadro 34.** Identificación de proveedores.

Materia prima	Proveedor		
	1	2	3

3.1.2.2 ¿Usa materias primas nacionales o importadas?

3.1.2.3 ¿Cuál es la materia prima de mayor incidencia en el costo variable unitario de su producto estrella, cuánto pesa porcentualmente y qué tan disponible está en el mercado?

3.1.2.4 ¿Cada cuánto incrementan precios sus proveedores de materias primas?

3.1.2.5 ¿Son sus proveedores pocos o fuertes para vender a muchas y débiles empresas?

3.1.2.6 ¿Existen proveedores de materias primas sustitutas?

3.1.2.7 ¿Sus proveedores hacen diferenciación de precios considerando volúmenes de compra, para fijar en consecuencia descuentos por pronto pago, plazos y hasta calidad de las materias primas suministradas?

3.1.2.8 ¿Su empresa es un comprador catalogable como de alto, medio o bajo consumo?

3.1.2.9 ¿Es viable hacer alianzas por cadenas productivas con los proveedores?

3.1.2.10 ¿Los proveedores podrían interesarse en integrarse hacia delante, entrando en su negocio, en virtud del margen de contribución que dejan sus productos?

3.1.2.11 Selecciona su empresa proveedores y es dable considerar que invierta adquiriendo parte o todo de uno de sus proveedores?

3.1.2.12 Los proveedores a los que su empresa compra presentan el panorama siguiente, por lo que es dable trabajar con ellos en adelante (Describe):

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

### 3.1.3 Compradores

**Objetivo:** Conocer el perfil de los compradores, en especial cuando ellos son empresas, para definir cómo hacer negocios con ellos.

#### 3.1.3.1 Panorama general de los compradores

- Los compradores son pocos y fuertes: ( ) Muchos y débiles ( )
- La localización de los compradores es: Concentrados en una región ( )
- Dispersos por todo el país ( ) Localizados fuera del país ( )
- Los competidores son: Instituciones o empresas ( ) Personas ( )
- Los competidores exigen: Calidad ( ) Precios bajos y constantes ( )
- Los compradores son: Continuos ( ) Esporádicos ( )
- La adquisición del comprador influye en su flujo de efectivo:  
Altamente ( ) Medianamente ( ) Poco ( )
- Para los compradores más fuertes podría resultar conveniente ingresar a este negocio. Sí ( ) No ( )

3.1.3.2 ¿Cuál es la cantidad comprada y la fortaleza económica de las empresas que adquieren sus productos?

**Cuadro 35.** Análisis de compradores

Empresa Cliente	Cantidad comprada	Peso porcentual de la compra	Fortaleza económica			Capacidad de poner condiciones de compra		
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja

3.1.3.3 ¿Cuál es el nivel de exigencia en calidad, diferenciación y servicio que hacen los clientes-empresas y personas a la empresa?

3.1.3.4 ¿Qué tipo de presión ejercen las empresas clientes? (Considere exigencias de descuentos, calidad, entrega de pedidos y otros).

3.1.3.5 ¿Las empresas compradoras son pocas y fuertes que compran a muchos y débiles?

3.1.3.6 ¿Las empresas clientes pueden encontrar ventajas en integrarse hacia atrás, por lo que pudiera alguna pretender adquirir su empresa o montar un nuevo competidor para autoproverse?

3.1.3.7 ¿Cuál es el perfil del consumidor actual? (Considere empresas o personas)

3.1.3.8 ¿Los compradores pueden segregar a su empresa como proveedor suyo, observando precios, calidad, servicio de entrega y otras variables?

3.1.3.9 ¿Por qué es factible continuar creciendo para su empresa al vender en el futuro a los actuales clientes?

3.1.3.10 ¿Es viable hacer alianzas por cadenas productivas con los compradores?

3.1.3.11 Los compradores a los que su empresa vende presentan el panorama siguiente, por lo que es válido trabajar con ellos en adelante (Describe):

Fortaleza	Amenaza
Debilidad	Oportunidad

### 3.1.4 Sustitutos

**Objetivo:** Identificar los productos diferentes que satisfacen la misma necesidad que el suyo, por lo cual podrían desplazarlo del mercado, como medio para definir cómo contrarrestarlo.

#### 3.1.4.1 Panorama general de los sustitutos

- El producto es fácilmente reemplazable por otro que satisfaga la misma necesidad: Sí ( ) Medianamente ( ) No ( )
- La calidad, precio de venta y servicios de los sustitutos es: Inigualable ( ) Igualable ( ) Superable ( )
- El costo de producción de los sustitutos es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El margen de contribución de los sustitutos es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El precio de venta de los sustitutos es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El volumen de venta de los sustitutos es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- Los sustitutos son producción: Nacional ( ) Extranjera ( ) Mixta ( )
- El nivel de posicionamiento de los sustitutos en el mercado es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El nivel de posicionamiento de los sustitutos en el mercado extranjero donde espera ingresar la empresa es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )
- El nivel de inversión requerida para producir el bien sustituto es: Alto ( ) Mediano ( ) Bajo ( )

3.1.4.2 ¿Cuáles son los productos distintos de los de la empresa que se ha detectado satisfacen la misma necesidad cubierta por éstos?

**Cuadro 36.** Análisis productos sustitutos.

Producto sustituto y marca	Razón por la que es comprado					
	Precio	Calidad	Diseño	Servicio	Funcionalidad	Otro factor

3.1.4.3 ¿En qué porcentaje han incidido los competidores directos y en qué porcentaje los sustitutos en la variación de las ventas?

3.1.4.4 ¿Cómo enfrenta la empresa a los sustitutos? (Observe calidad, precio, funcionalidad, diseño, publicidad, promoción)

### 3.1.5 Nuevos ingresantes

**Objetivo:** Medir hasta dónde el sector o renglón económico donde su empresa opera es fácil o difícil de ingresar por nuevos competidores.

3.1.5.1 Cuáles son las barreras de entrada que tiene su actividad económica? (Observe factores como: inversión inicial, conocimiento previo, tecnología avanzada, investigación y desarrollo de producto, dispersión y exigencias de los clientes, exclusividad de distribuidores y comercializadores, otras variables).

#### PARA RECORDAR

**Barreras de entrada.** Reciben tal denominación los factores naturales o artificialmente impuestos, que dificultan el acceso de una nueva empresa a un mercado, pudiendo ser ellos: nivel de inversión, curva de experiencia, posicionamiento en el mercado, desarrollos tecnológicos propios de los competidores, integraciones horizontales y verticales y otros, como barreras culturales.

3.1.5.2 ¿Es el margen de contribución unitario un atractivo para posibles ingresantes a la actividad?

3.1.5.3 ¿El mercado es atendido por pocas o muchas empresas?

3.1.5.4 ¿Sus productos son poco, mediana o profundamente sofisticados?

3.1.5.5 ¿Es fácil acceder a las materias primas demandadas en fabricar su producto?\_

#### 3.1.5.6 Plan de trabajo frente al sector de competencia

Gracias a que la empresa influye al renglón a que pertenece y por tanto contribuye en mayor o menor medida con su desempeño, pues las decisiones de cada gerente lo mueven en cualquier sentido, se puede colegir cómo el sec-

tor de competencia, con las fuerzas que en él actúan, a pesar de parecer externas y por tanto difícilmente, si no imposible, incidir sobre ellas, pueden verse esas fuerzas, si no cambiadas o frenadas plenamente, al menos sí pueden ser reguladas en su ímpetu, a efecto de conseguir cierto grado de armonía competitiva entre los participantes del renglón económico.

Un plan de acción que regule las fuerzas, a veces en contravía, al interior de cada renglón económico, evitando o al menos suavizando las posibles repercusiones negativas en unos casos y aprovechando las externalidades positivas de las decisiones de los gerentes sobre el renglón económico en otros casos, es posible, considerando trabajar en los frentes siguientes:

- Participar del gremio sectorial, creando y/o manteniendo la unidad gremial, para buscar preservar, mediante la unión, los derechos del gremio, tanto frente a los miembros del propio gremio que dañen el mercado, como frente a otros gremios, fuerzas sociales y poderes en general, sean del sector público o privado.
- Generar acuerdos o alianzas con alguno o algunos de los competidores o empresas del clúster, para lograr complementariedades capaces de impactar los costos de producción y de comercialización y distribución de los productos, al tiempo que se pudieran cubrir nuevas áreas del mercado.
- Estructurar programas de capacitación dirigidos a las empresas del clúster y el gremio, como vía para optimizar procesos de producción, de comercialización y aun de investigación y desarrollo, todo naturalmente orientado a preservar al gremio y las actividades con las que se relaciona.
- Realizar fusiones y absorciones entre competidores para conseguir fortalecimiento, vía mayores escalas de producción y comercialización, basado ello en mayor poder financiero.
- Evitar guerras de precios y competencia desleal entre los participantes del gremio.

## 3.2 Análisis de fuerzas del entorno general

Es sabido que los hechos ocurridos fuera de la empresa y del entorno inmediato donde compite influyen en su desempeño, comprendiendo ese espacio el llamado macro entorno o entorno general, integrado por ocho fuerzas: la economía, la política, la sociedad, la cultura, la demografía, las leyes, la tecnología y el ambiente: fuerzas estas de las cuales se trata aquí, las que se consideran claves para el trabajo.

### 3.2.1 Entorno económico

**Objetivo:** Establecer movimientos a efectuar en la empresa a partir de los determinantes básicos de la economía general, tales como inflación, tasa de

cambio, tasa de interés, ingreso per cápita y comportamiento de la demanda y la oferta.

3.2.1.1 ¿Cómo se comportaron las ventas en el municipio, departamento y el país dada la situación económica de los dos últimos años?

3.2.1.2 Dado el desenvolvimiento de la inflación, sus costos variables de producción y sus precios de venta, ¿cómo habrían de variar en los próximos dos años?

3.2.1.3 ¿Cómo considera se comportarán las ventas en los próximos dos años considerado el ingreso promedio de sus compradores-consumidores?

3.2.1.4 Para evadir el impacto de la situación económica nacional en sus ventas, ¿ha buscado mercado en el exterior? (Especifique dónde).

3.2.1.5 ¿Si viene exportando o importando, ¿cómo ha incidido el comportamiento de la tasa de cambio en los costos variables y los precios de venta de los productos?

3.2.1.6 ¿Cómo ha influenciado la tasa de interés sus decisiones de operación diaria (nivel de producción y ventas)?

3.2.1.7 ¿Ha influenciado la tasa de interés sus decisiones de ensanchar la empresa o diversificar inversiones?

### 3.2.2 Entorno político, social, legal y ambiental

**Objetivo:** Precisar las condiciones de estabilidad política, social, ambiental y legal dentro de las cuales habrá de conducirse la firma.

3.2.2.1 ¿Qué leyes considera respaldan su accionar empresarial?

3.2.2.2 ¿Gusta su producto por igual a todas las personas o existe rechazo en algún grupo identificable?

3.2.2.3 ¿Existe un marco legal para sus productos, el cual su empresa cumple en términos de sanidad, calidad y ambiente?

#### 3.2.2.4 *Plan de trabajo frente al entorno general*

Las acciones planificadas de los gerentes tienen efecto cierto mayor al interior de sus empresas; en el sector industrial cada gerente influye apenas un poco en proporción al poder de su compañía, pues existen muchas variables incontrolables, principiando en la voluntad de los gerentes competidores. Ante esto la incidencia de una empresa en el sector puede resultar poco fuerte, pero donde resulta más difícil, si no imposible, incidir es sobre las fuerzas del entorno general.

Efectivamente, variables como tasa de interés, inflación, tasa de cambio o movimientos poblacionales resultan extremadamente difíciles de controlar y planificar por un gerente, pues se requiere mucha fuerza sectorial, traducible en poder político y económico sobre trabajo gremial, para modificar esas variables exógenas.

La manera como un gerente práctico enfrenta las fuerzas del entorno general es manteniéndose activamente informado, analizando las tendencias y cambios ciertos de los indicadores, para moverse en una u otra dirección o quedarse quieto, según sean las circunstancias en cada coyuntura.

### **A manera de conclusión**

La primera parte del texto presentó la propuesta COEXCO, mostrando a empresarios colombianos la idea de unirse para vender fuera de sus localidades; la segunda parte que aquí termina propuso un esquema para ajustar a las empresas funcional y operativamente y ponerlas en pie de competencia por el mercado nacional y el externo, por lo que se puede concluir que se dispone de dos elementos centrales en la dirección dada por la investigación COEXCO para viabilizar la generación de la cultura exportadora y obtener dinámica económica, sobre dos pilares fuertes y contundentes: una estrategia aceptada por los empresarios y aplicable, y un modelo de diagnóstico y reorganización de cada empresa que pudiera comprometerse a vender unida, para posibilitar la visión de un país progresista con sus propias realidades y a pesar de ellas.



## CAPÍTULO IV

# El plan de acción de los consorcios exportadores

### **Sustento**

Aquí se ponen las bases para diseñar el plan de acción exportador de la comercializadora, partiendo de observar la situación de cada empresa miembro del consorcio. Se dan elementos técnicos de logística exportadora, se indica cómo definir el monto de inversión total a realizar en la comercializadora y cómo ésta procede para vender en el mercado nacional y exterior.

## 4. Información para diseñar el plan de venta extralocal del consorcio

A partir de este punto en adelante, se empleará el término «exportar» en una noción ampliada, para connotar ventas fuera de la localidad donde está radicada la comercializadora y sus empresas miembros. En ese sentido «exportar» significa «extralocal», es decir, vender fuera de la localidad. Cuando se emplee la palabra «exportar» en su significado ordinario de vender en naciones extranjeras, los autores lo precisarán así.

### 4.1 Bases para el plan de acción exportador

En este punto cuentan variables como la experiencia de venta extralocal del empresario, sus conocimientos académicos y prácticos y aun la intuición que sobre las posibilidades de venta externa tiene de su producto, tanto en el mercado nacional como extranjero.

4.1.1 ¿En qué ciudades del país ha vendido sus productos?

4.1.2 ¿En qué ciudades de países extranjeros ha vendido sus productos?

4.1.3 ¿Ha participado en ferias internacionales como observador o expositor? (Indique en cuáles y en qué fechas).

4.1.4 ¿Cómo seleccionaría una feria exposición internacional en la cual participaría? (Considere ferias grandes y famosas, especialización de las ferias por sector industrial y objetivos que usted tiene como empresario: conocer competidores, conocer nuevos productos y tecnologías, establecer tendencias de moda e identificar precios, contactos con proveedores y compradores, otros aspectos).

4.1.5 ¿En qué mercados (ciudades) del país y naciones extranjeras considera podrían venderse bien sus productos?

**Cuadro 37.** Relación total de productos de la empresa y su mercado extralocal posible

Producto	Posición arancelaria	País	Ciudades	Razón de escogencia del mercado (según la razón tome el número)

**Razón de escogencia del mercado**

- 1. Conoce el mercado
- 2. Afinidad cultural
- 3. Pocos competidores
- 4. Competitividad vía precios
- 5. Competitividad vía calidad
- 6. Tasa de cambio favorable
- 7. Ya exportó
- 8. Preferencias arancelarias
- 9. Bajas exigencias de entrada
- 10. Tiene contactos con:
  - Distribuidores
  - Almacenes
  - Transportadores
  - Consumidores
  - Vendedores
  - Asesores
  - Colegas
  - Promotores
  - Otros agentes

**4.2 Definición de productos a exportar**

Con base en el conocimiento del portafolio de productos y la percepción del empresario acerca de los mercados externos establecidos en la pregunta 8.1.5, se define mediante una clasificación según calidades, condiciones y disponibilidad de los productos, cuáles de ellos son exportables y a qué mercados. Como es comprensible, esta «clasificación intuitiva» de mercados y productos es provisional, realizándose la decisión final sobre «qué exportar y dónde», acogiéndose a la información documentada proveniente de la inteligencia de mercados, necesariamente consultada para desarrollar el plan de exportación a realizar con este procedimiento.

**4.2.1 Productos exportables, estructura de costos y capacidad instalada**

Para definir con toda propiedad el portafolio de productos exportables es preciso revisar todos los productos ofertados por la empresa, valorando la estructura de costos, participación en ventas de cada línea en el mercado donde actualmente se vende y la capacidad instalada disponible, como lo muestra el Cuadro 38:

**Cuadro 38.** Estructura de costos y capacidad instalada (CI).

1 Línea de producto	2 CVu Costo variable unitario	3 % MCu Margen de contribución	4 PVu Precio de venta unitario	5=4-2 MCu \$	6 % actual participación en ventas	7 Capacidad instalada Máxima teórica	8 Capacidad instalada aplicada por línea al mes	9 Capacidad instalada aplicable a exportar

#### 4.2.2 Selección de productos a exportar

Empleando el Cuadro 39 presentado a continuación, relacione aquellos bienes que bien podrían venderse en mercados foráneos a la localidad, en el país y otras naciones, por tener el potencial para esto.

#### Cuadro 39. Selección y valoración de productos exportables.

**Nota:** En la columna *precio externo* (\$) se entiende incorporado el costo variable unitario de producir el bien, más los costos por fletes, comisiones y logística de exportación, menos los incentivos otorgados por el Estado a las exportaciones.

Producto	Descripción						Precio											
	Calidad		Empaque		Innovado		Interno (\$)				Externo (\$)							
	Prémium	Popular	S	Ns	Si	No	A	M	B	A	M	B						

**Convenciones:** Empaque: S. Satisfactorio  
 NS. No satisfactorio ( debe modificarse empaque)  
 Precio: A: Alto, M: Medio y B: Bajo

#### Concepto 20: Precio externo

Un error frecuente de los empresarios al estructurar su plan de acción exportador es valorar el mercado en un país extranjero en razón del precio al que se vende el producto al consumidor final, sea que el bien se exhiba en mercados de cadena, tiendas independientes o cualquier otro canal.

Ese dato resulta relevante, pero no debe ser la base para tomar la decisión de exportar, pues a ese precio no venderá el exportador, sino el comerciante que ocupe el último eslabón de la cadena de distribución. Si el empresario hace sus planes fundado en ese precio de venta, lo más probable es que termine decepcionado al encontrarse con un presupuesto inflado, pues está considerando un margen de contribución excesivo a su favor.

El margen de contribución real es aquel que resulta de la diferencia entre el costo variable de producción adicionado en los de exportación, y el precio a que se vende al primer distribuidor de la cadena de comercialización en el mercado nuevo a incursionar. Ese precio de venta es, lógicamente, muy inferior al precio observado en los anaqueles de supermercados, tiendas o puntos de venta al público, en razón del margen que se debe ceder a cada participante de la cadena de comercialización.

El precio de venta para ese primer agente de la cadena comercializadora resulta de un proceso de negociación entre las partes, donde inciden factores como la naturaleza y categoría del producto, la cantidad de oferentes localizados en distintos países y la posición regularmente asumida por comerciantes en naciones desarrolladas, de baja inflación y precios estables, por establecer

precios no especulativos, incluso en bienes relativamente escasos. Esto deja en claro que el margen de contribución no será muy grande, pero le queda al exportador la alternativa de compensar esa circunstancia por la tasa de cambio, generalmente a favor de las economías menos desarrolladas por su baja productividad y competitividad promedio, resultado de su rezago económico. El precio de venta unitario para el mercado externo se obtiene así:

- El PVu inicial surge de un proceso de negociación con el importador, teniendo el exportador como base el precio a que vende en el mercado nacional y la tasa de cambio entre divisas si en los países de los empresarios que comercian circulan monedas diferentes.
- Suponga que un consorcio de empresas colombianas vende pintura para casas a un importador de Estados Unidos (USA) en estas condiciones:
  - PVu en Colombia \$25.000 por litro.
  - Tipo de cambio (E): \$2778 por un dólar (\$2.778/us\$1).
  - Entonces el PV\*<sub>u</sub> en USA para el primer año sería:

$$\begin{aligned} PV^*u &= PVu \text{ en Colombia} / E \text{ (tipo de cambio)} \\ &= \$ 25.000 / \$ 2.778 / us\$1 \\ &= us \$ 8,99 = us\$ 9 \end{aligned}$$

- El PVu para el año siguiente (año 2) debe considerar el nivel de la inflación en Colombia y USA, mecanismo que permite a los empresarios mantener la capacidad adquisitiva de su capital de trabajo (KT). El porcentaje de inflación (F) se refleja en el nivel de devaluación (D) que entrará a definir el nivel de tipo de cambio (E) de un período a otro (por ejemplo un año).

Para el caso que se trae suponga:

F<sub>py</sub> (inflación proyectada en Colombia) 6.8 % anual.

F\*<sub>py</sub> (inflación proyectada en USA) = 3.2 % anual.

Con esa información se calcula el PV\*<sub>u</sub> en USA para el siguiente período (año 2) así:

$$\begin{aligned} PV^*u_2 &= PV^*u \times (1 + F^*py) \\ &= us \$ 9 (1 + 0.032) \\ &= us \$ 9,288 = us \$ 9,3 / \text{litro de pintura.} \end{aligned}$$

El PVu para el año dos en Colombia sería:

$$\begin{aligned} PVu_2 &= PVu \times (1 + Fpy) \\ &= \$ 25.000 (1 + 0.068) \\ &= \$ 25.000 (1.068) \\ &= \$ 26.700 \end{aligned}$$

Dada esa situación de precios proyectados, el tipo de cambio (E) de equilibrio esperado por el consorcio local exportador estará determinado por un nivel de devaluación (D) de paridad cambiaria definida así:

$$\begin{aligned} D &= (1 + F / 1 + F^*) - 1 \\ &= (1 + 0,068 / 1 + 0,032) - 1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= (1,068 / 1,032) - 1 \\
 &= 1,03488 - 1 \\
 &= 0,0348 = 3,48 \%
 \end{aligned}$$

El E(2) hallado indica el valor proyectado de un dólar de USA en pesos colombianos para el período (año) siguiente. La operación efectuada se verifica así:

$$PV * upy = \$ 26.700 / \$ 2874,67 / us \$ 1$$

$$PV * upy = us \$ 9,288 = us \$ 9,3$$

Como este resultado es igual al encontrado inicialmente, se concluye que la devaluación aplicable por Colombia que mantiene el tipo de cambio de equilibrio y evita que el capital de trabajo del exportador pierda capacidad adquisitiva es del orden del 3,48% anual. Al aplicarse esa devaluación los niveles de exportación tenderán a mantenerse constantes.

### 4.3 Valoración del producto frente al mercado posible

A continuación se observa cada producto del portafolio exportable seleccionado, para establecer sus posibilidades reales de venta en los mercados extralocales; analizando esos mercados en términos de sus características y potencialidades ofrecidas y la compatibilidad con los productos que se aspira a introducirles. Si se advierte correlación entre productos y mercados la opción de exportar con éxito está presente.

#### 4.3.1 El mercado externo posible

Para valorar el mercado posible, muestre los indicadores solicitados en los Cuadros 40 y 40A:

**Cuadro 40.** Visión general del mercado externo a la localidad

Indicador Variable o rubro	No. de habitantes	No. de compradores o usuarios (indique segmentos por edad, sexo, estrato, otros)	Tasa de cambio en moneda de referencia	Inflación			Situación política y social		Ventas esperadas	
				P	A	E	E	I	Unid.	En US\$
<b>País A:</b> -----										
<b>Ciudades- Productos:</b> a) b) c) d)										
<b>País B</b> -----										

**Convenciones:**

- Situación política y social: E /Estable. I / Inestable.
- Inflación: P: Promedio. (últimos años) A: Actual (último año). E: Esperada o proyectada.
- La moneda de referencia podría ser el dólar de los Estados Unidos.

**Cuadro 40A.** Visión general del mercado externo a la localidad

Indicador Variable o rubro	Tasa de crecimiento poblacional	Ingreso per cápita	Volumen de producción del bien en el país	Balanza comercial último año	¿Existe cultura de consumo del producto?	
					Sí	No
<b>País A:</b>						
<b>Ciudades- Productos</b>						
a)						
b)						
c)						
d)						
<b>País B:</b>						
<b>Ciudades- Productos</b>						
a)						
b)						
c)						
d)						

### 4.3.2 Análisis del comprador consumidor

Por el nivel de detalle y trascendencia en el diseño del plan de venta extralocal, este aparte conviene se procese recurriendo a información proveniente de inteligencia de mercados, disponible en entidades públicas como el Ministerio de Comercio Exterior y sus instituciones dependientes, o entidades privadas como gremios de empresarios, cámaras de comercio o entidades de investigación económica, empresarial o de mercados.

#### 4.3.2.1 Su comprador será:

- a) El consumidor final (público): ( )      b) Empresas manufactureras: ( )  
 c) Instituciones consumidoras: ( )      d) Comerciantes: ( )  
 e) Todas las anteriores: ( )      f) De las anteriores, éstas:

#### 4.3.2.2 Su producto se consume:

- a) Por necesidad (demanda poco o nada elástica):  
 b) Por placer o gusto (demanda elástica a precio):

**PARA RECORDAR**

**Elasticidad:** Los bienes son elásticos o inelásticos, dependiendo de cuánto varía el nivel de la cantidad consumida al cambiar hacia arriba o hacia abajo el precio de venta.

#### 4.3.2.3 *El consumo del producto en cada mercado objetivo tiende a:*

- a) Crecer este porcentaje anual:
- b) Permanecer estable año a año:
- c) Decrecer este porcentaje anual:

#### 4.3.2.4 *El producto se consume:*

- a) En estas épocas del año:
- b) Durante todo el año consistentemente:
- c) Todo el año y aumenta en estas épocas:
- d) Todo el año pero decrece en estas épocas:

#### 4.3.2.5 *El comprador-consumidor se localiza en:*

- a) En las ciudades: ( )
- b) En el campo: ( )
- c) En las dos anteriores ( )
- d) En grupos cerrados: ( )
- e) En sectores populares: ( )

4.3.2.6 Describa al comprador (quién paga) y al consumidor (quién usa) de su producto, en términos de edad, gustos o preferencias, hábitos de compra-consumo, nivel de ingresos y otras variables claves empleadas para definir el nicho o target de clientes.

4.3.2.7 Caracterice la forma como el comprador-consumidor se informa sobre el tipo de producto que usted le ofrecerá, considerando publicidad masiva o directa y medios a emplear.

4.3.2.8 ¿Cuántas unidades y cuántas veces al mes se consume el portafolio de productos a exportar?

**Cuadro 41.** Cuantificación de la demanda total posible en unidades.

1 Producto a exportar	2 Mercado. país y ciudad	3 No de habitantes	4 Unidades per cápita consumidas al mes*	3*4=5 Unidades totales consumidas

\* La unidad de tiempo sugerida «mes» para considerar el consumo per cápita puede ser cambiada según la naturaleza del producto, pues muchos productos no se compran y consumen en un mes.

4.3.2.9 Se considera que el producto continuará teniendo compradores para los próximos:

- a) Cinco años sin variaciones: ( )
- b) Diez años, con innovaciones: ( )
- c) Quince años, con invenciones: ( )

4.3.2.10 Cómo deberá ser cada producto del portafolio, en especial el producto estrella, para satisfacer el gusto promedio de los compradores en los mercados previstos? Describa cada producto a exportar, identificando y resaltando, en primer lugar, el producto que se espera sea el estrella.

**PARA RECORDAR**

**Producto estrella.** Es aquel bien, integrante del portafolio de producto, que más genera ingresos, gracias a su mayor volumen de ventas o mayor margen de contribución o a una combinación de ambos elementos.

**4.3.3 Cuantificación del mercado**

En la serie de cuadros siguientes valore el mercado potencial, el objetivo y la participación a que su empresa aspira en cada mercado: (Las cifras de partida las da el Cuadro 42).

**Cuadro 42.** Valoración del mercado potencial mensual (Comprende todos los posibles consumidores en cada mercado en valoración. Las valoraciones se hacen en una moneda de referencia establecida, según el mercado en observación)

(1) Producto	(2) Número de compradores potenciales	(3) Frecuencia uso/mes en unidades'	(2)x(3)=(4) Venta potencial en unidades	(5) Precio venta probable en moneda de referencia	(4)x(5)=(6) Mercado potencial en moneda de referencia
<b>Total</b>			<b>\$</b>		

\* La unidad de tiempo sugerida «mes» para considerar el consumo per cápita puede ser cambiada según la naturaleza del producto, pues muchos productos no se compran y consumen en un mes.

**Cuadro 43.** Valoración del mercado objetivo mensual (Comprende el porcentaje del mercado potencial que la empresa segmentó como los más seguros interesados en comprar sus productos)

(1) Producto	(2) Compradores objetivo (Un % tomado de clientes potenciales)	(3) Frecuencia uso/mes en unidades	(2)x(3)=(4) Ventas objetivas en unidades	(5) Precio venta probable en moneda de referencia	(4)x(5)=(6) Mercado objetivo en moneda de referencia
<b>Total</b>			<b>\$</b>		

**Cuadro 44.** Valoración de la participación en el mercado externo (Muestra el porcentaje del mercado objetivo, el cual la empresa aspira a consolidar para ella)

(1) Producto	(2) Participación (Un % tomado de clientes objetivo)	(3) Frecuencia uso/mes en unidades	(2)x(3)=(4) Ventas esperadas en unidades	(5) Precio venta probable en moneda de referencia	(4)x(5)=(6) Participación en el mercado en moneda de referencia
<b>Total</b>				<b>\$</b>	

**Nota:** Las cifras de estos cuadros son base para las proyecciones de ventas. El precio de venta probable normalmente es distinto dentro del país al del exterior, por razones de incentivos a las exportaciones, tasa de cambio, costo de fletes y otras variables.

4.3.4 ¿Tiene la empresa la capacidad de producción instalada y la suficiencia financiera en términos de capital de trabajo, para elaborar y despachar el producto requerido por los clientes externos según la participación de mercado esperada? (Sustente su respuesta en cifras).

4.3.5 El mercado internacional, donde competirán sus productos, cuál es la posición de la competencia, según las variables del Cuadro 45:

**Cuadro 45.** Análisis de los competidores en el mercado internacional

Empresas competidoras y país de origen	Valor vendido en mercado de destino (participación en el mercado)	Marca y su fortaleza (A, M, B)	Estrategia competitiva	Sistema de comercialización
Empresa A:		Imagen A _____ M _____ B _____	Diseño _____ Calidad _____ Precio alto _____ Precio bajo _____ Enfoque _____	Propio con: Bodega _____ Almacén _____ Tienda _____ Vendedor _____
Pais de origen		Promoción A _____ M _____ B _____  Publicidad A _____ M _____ B _____	Innovación _____ A la mitad _____ Variable _____	Indirecto: Mayorista _____ Minorista _____ Alianza _____  Tipo de cliente:  Consumidor Final _____

Empresas competidoras y país de origen	Valor vendido en mercado de destino (participación en el mercado)	Marca y su fortaleza (A, M, B)	Estrategia competitiva	Sistema de comercialización
Empresa B: País de origen		Servicio al cliente A _____ M _____ B _____  Imagen A _____ M _____ B _____  Promoción A _____ M _____ B _____  Publicidad A _____ M _____ B _____  Servicio al cliente A _____ M _____ B _____	diseño _____ calidad _____ precio alto _____ precio bajo _____ enfoque _____ innovación _____ a la mitad _____ variable _____	Empresas _____ Instituciones _____  Propio con: Bodega _____ Almacén _____ Tienda _____ Vendedor  Indirecto: Mayorista _____ Minorista _____ Alianza _____  Tipo de cliente:  Consumidor Final _____ Empresas _____ Instituciones _____

Convenciones: A: Alta. M: Media. B: Baja.

4.3.6 Cuál es el margen de intermediación ofrecido por competidores internacionales que manejan los canales de distribución y venta en los mercados de destino? (Defina la moneda de referencia con la cual se trabaja según el mercado de destino y valore con ella).

**Cuadro 46.** Análisis del margen de intermdiación ofrecida por competidores internacionales

(1) Producto	(2) Precio de venta al distribuidor internacional		(3) Precio de venta al consumidor internacional		(3)-(2)=(4) Margen de intermediación a favor del distribuidor internacional	
	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular

4.3.7 ¿Puede la empresa, operando individualmente, igualar ese margen de intermediación o incluso superarlo para motivar al canal internacional a trabajar con sus productos?

**Cuadro 47.** Análisis del margen de intermediación de empresas que exportan individualmente

1 Producto	2 Cvu Interno		3 Precio de venta al distribuidor internacional		4 Precio de venta al consumidor internacional puesto por el distribuidor internacional		(4)-(3)=(5) Margen de intermediación a favor del distribuidor internacional		6 ¿El MCu es competitivo internacionalmente?	
	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular
							Sí	No	Sí	No

4.3.8 Considerando la intermediación del consorcio que operará como comercializadora internacional desde la localidad, ¿sería más provechoso y factible acceder a mercados externos desde el punto de vista de los márgenes de contribución operativos?

**Cuadro 48.** Análisis del margen de intermediación de empresas adscritas a un consorcio.

1 Producto	2 Precio para entregar producto a un consorcio exportador		3 Precio de venta al distribuidor internacional		4 Precio de venta al consumidor internacional puesto por el distribuidor internacional		(4)-(3)=(5) Margen de intermediación a favor del distribuidor internacional		6 ¿El MCu es competitivo internacionalmente?	
	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular	Premium	Popular
							Sí	No	Sí	No

Aparte de un equilibrado margen de intermediación, ¿qué otras ventajas ofrece su producto al canal de distribución y venta extralocal para conseguir que éste trabaje con los productos de la empresa? Considere: respaldo monetario, logístico y humano para hacer promoción y publicidad, servicio correcto y oportuno de despacho, entre otras variables.

## 4.4 Decisiones claves para hacer el plan de acción exportador

Hechos los análisis, dispuestos los cambios y ajustes operacionales para una armónica y productiva relación empresa-medioexterno-mercado, se toman las posiciones o definiciones, las cuales enmarcarán el desempeño de la empresa en el mercado nacional y externo donde se competirá.

El equipo de trabajo, ocupado de hacer el Plan de Acción Exportador del Consorcio, ya dispone de información convalidada, cierta, por haber sido tomada de fuentes creíbles, sobre el mercado foráneo a penetrar. Ha evaluado distintas variables técnicas, indicadores, conceptos y premisas de la propia empresa, su entorno sectorial y general nacional, y por supuesto, de los posibles mercados extranjeros, por lo cual ahora sólo queda decidir sobre algunos aspectos, definir cómo se cumplirán algunos requisitos y hacer análisis gerencial sobre algunos tópicos para dar paso al definitivo plan exportador.

Si bien todos los aspectos sobre los cuales decidir, cumplir y analizar resultan igualmente importantes, se han establecido seis niveles de presentación mediante el modelo de cuadros, los cuales aparecen en el orden siguiente, brindándose las explicaciones y presentación pertinentes en cada uno.

- Cuadro «Decisiones primarias para exportar»
- Cuadros «Decisiones de soporte para exportar»
- Cuadros «Condiciones a cumplir para exportar»
- Cuadros «Análisis gerencial para exportar»
- Cuadros «Decisiones de logística exportadora»
- Cuadros «Decisiones de política administrativa»

Los Cuadros con la información a procesar en ellos se dan a continuación:

## 4.5 Decisiones primarias para exportar

El gerente del consorcio con su equipo de trabajo, coordinado con la dirección de cada empresa comprometida en la alianza, entran a decidir los distintos aspectos que convertirán a la firma en un jugador de nivel internacional, al establecer en cada empresa asociada:

- El portafolio definitivo de productos a ofrecer y su cantidad por períodos establecidos.
- El tipo de producto, entre las dos opciones básicas, premium y popular, aunque bien pudiera ser un producto de calidad intermedia o uno altamente especializado, dirigido a clientes con necesidades muy particulares.
- El mercado de destino, en términos de país, ciudades y segmento.
- La estrategia de penetración y posicionamiento, la cual está en línea con el tipo de producto.

- La agenda de trabajo previa a la exportación, lo cual significa definir si se buscará penetrar y consolidar un mercado realizando visitas a ferias generales de expositores, ferias especializadas o asistiendo a eventos y encuentros con empresarios del gremio o del sector. La agenda también podría ocuparse de establecer visitas a comercializadoras, vendedores, representaciones diplomáticas y canales de comunicación abiertos.

**Cuadro 49.** Decisiones primarias para exportar

Alimente el cuadro con la información procesada en cuadros anteriores.

Portafolio definitivo de producto a exportar		Tipo de producto		Mercado de destino	Estrategia de penetración y posicionamiento	Agenda de trabajo previa a la exportación (tomar número del índice dado abajo)
Producto	Cantidad	Prémium	Popular			
				País: ciudades a) _____ b) _____ c) _____  Segmentos*: a) _____ b) _____ c) _____ _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad y precio</li> <li>• Baja calidad y precio</li> <li>• Media calidad y precio</li> <li>• Alta especialización<sup>®</sup></li> <li>• Estrategia variable</li> </ul>	

Agenda de trabajo previa a la exportación:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Ferias generales            | 7. Visitas a representaciones diplomáticas |
| 2. Ferias especializadas       | 8. Visitas a Cámaras de Comercio           |
| 3. Eventos o encuentros        | 9. Comunicaciones telefónicas, fax- E-Mail |
| 4. Visitas a comercializadores | 10. Se exportará individualmente           |
| 5. Visitas a vendedores        | 11. Se exportará en unión o consorcio      |
| 6. Visitas a gremios           |  |

\* Para definir los segmentos véase explicación dada en el punto 8.6 siguiente.

## 4.6 Decisiones de soporte para exportar

Las decisiones básicas adoptadas en el cuadro anterior se complementan o desarrollan con las decisiones de soporte, contenidas en los siguientes rubros:

- Marca a emplear Canal de comercialización
- Tipo de empaque Promoción y publicidad aplicable y
- Segmento a atender

La explicación sucinta para que el empresario y el equipo de trabajo afronte cada uno de esos puntos que se dan a continuación:

**Concepto 21: Marca, canal, empaque, promoción, publicidad y segmento**

Incursionar, posicionar y desarrollar un portafolio de producto en un mercado distinto del que se viene operando implica tomar decisiones, cumplir condiciones y adoptar posiciones a partir de análisis gerencial ecuánime. A continuación se suministra una serie de elementos, que demarcan el futuro de la acción exportadora, los cuales por su importancia y connotaciones administrativas deben ser explicados brevemente.

Elementos sobre los cuales tomar decisiones:

- **Marca a emplear:** Esta decisión es superlativa al definir entrar en un mercado externo, pues la empresa puede vender con la marca definida por su distribuidor o agente, lo que puede permitir mejores volúmenes de ventas en menos tiempo y evita correr con los costos e inversiones propios de la «creación de marca», lo cual es generalmente oneroso; pero tiene como efecto negativo el que la empresa nunca llega a ser conocida directamente, con su marca propia en los mercados, lo que da mayor poder de negociación al distribuidor o comercializador frente a la empresa. Después de mucho tiempo de trabajo conjunto, un comercializador, dueño de la marca con la cual se venden los productos de la firma, podría pretender modificar las reglas del juego, favoreciéndose él a costa del fabricante, con la presión de cambiar de proveedor.

En materia de marca, la empresa comprometida en un consorcio tiene cuatro opciones: llegar al mercado foráneo con marca propia, con marca suministrada por otro participante del negocio, con marca del distribuidor del país de destino, o con una marca creada por el consorcio.

- **Canal de comercialización:** La vía a emplear por la empresa para poner su producto en manos del comprador resulta relevante, pues la decisión tomada significa mayor o menor inversión, al igual que mayor o menor efectividad y rapidez para cubrir más clientes en mejores condiciones, obteniendo resultados óptimos en una relación costo-beneficio.

Se puede llegar al comprador a través de alternativas como un gran distribuidor, múltiples distribuidores, almacenes de cadena, tiendas o minimercados o puntos especializados de venta, según sea la naturaleza y categoría del producto. La empresa también puede comerciar instalando un sistema o red de ventas propias, incluidas aquí las salas de exhibición y

ventas, así como vendedores propios, lo cual implica altos niveles de inversión inicial.

- **Tipo de empaque:** Fundándose en la naturaleza y categoría del producto se define el material del cual deberá estar hecho el empaque, su color, expresividad y belleza, guardadas las proporciones de su costo y durabilidad y las del contenido. Esas y las demás variables observadas para decidir se filtran por las exigencias, preferencias o incluso posiciones sociológicas y culturales del mercado objetivo. Para establecer el tipo de empaque, juega papel importante conocer el tipo de transporte a emplear para enviar el producto, la forma de almacenamiento, la duración de un viaje, el tratamiento recibido por el producto durante la logística de movilización y la temperatura necesaria en el proceso de desplazamiento.
- **Promoción y publicidad:** La promoción, entendida como la entrega de incentivos al comprador segmentado para que adquiera el producto en un rango definido de tiempo, y la publicidad, asimilada como el anuncio pagado de informes que favorecen el consumo del bien, son las dos herramientas esenciales al crear marca para un producto. La promoción se ve respaldada o auspiciada por el merchandising, consistente en las actividades y utensilios accesorios que atraen e impulsan la compra en el punto de venta.

La gerencia puede decidir promocionar el producto ante distribuidores, comerciantes minoristas o al comprador al detal, según el producto, recurriendo a tácticas como dar muestras gratis, hacer degustaciones y demostraciones de uso, conceder ofertas especiales, dar premios al equipo de ventas o motivar el ofrecimiento de su portafolio ante los clientes por parte de impulsores en el punto de venta.

La publicidad aplicable al producto será personalizada, o será por medios masivos. En el primer sistema se identifica al cliente y a él se dirige la comunicación de forma particular, con el mensaje apropiado a sus características. El segundo sistema difunde publicidad y propaganda debidamente planeadas, para llegar a amplios segmentos poblacionales. La publicidad directa emplea catálogos, cartas, e. mail y otros recursos entregados al posible cliente, por correo o de forma personalizada; al contrario, la publicidad indirecta emplea recursos tales como prensa y revistas escritas, radio y televisión para informar sobre su producto. La publicidad personalizada suele ser menos costosa que la publicidad masiva, el costo de ellas debe presupuestarse en función de las utilidades previsibles y no al costo variable del producto. Los sistemas no son excluyentes.

- **Segmento a atender:** La división de la población a servir se hace a partir de la ya atendida en el mercado actual, considerándose para cada nuevo mercado en análisis áreas geográficas, clima, composición demográfica (ingresos, sexo, edad, nivel de educación) y otras variables, tales como, hábitos de compra, acceso a información de las personas, sensibilidad a

precio, beneficios del producto, percepciones de marcas, gustos o estilos de vida y usos aplicables al producto. A través de la segmentación se define el nicho de clientes a servir, los cuales se procura homogenizar e identificar, tomando de ellos información de alta exactitud.

**Cuadro 50.** Decisiones a tomar para exportar producto: Prémium ( )  
 Popular ( )

Describa la decisión tomada respecto a marca, canal y empaque de los productos prémium y/o popular a exportar.

Producto a exportar	Marca a emplear	Canal de comercialización	Tipo de empaque

## 4.7 Condiciones a cumplir para exportar

En rigor, la relación de condiciones o requisitos a cumplir para exportar es bastante extensa, podría resultar excesivo abarcarlas aquí, limitándose entonces el ejercicio a cubrir estos aspectos.

- Licencias de ingreso al mercado (barreras)
- Seguros necesarios para exportar
- Mes clave de ingreso al mercado
- Requisitos legales para el producto
- Requisitos especiales del producto en el mercado

Se ofrece una rápida explicación de cada aspecto como medio de respaldo al trabajo de los responsables de hacer el plan exportador.

### Concepto 22: Elementos sobre los cuales cumplir condiciones

- **Licencias de ingreso al mercado:** Bienes como medicinas y alimentos requieren contar con licencias o vistos buenos para ingresar al territorio aduanero de ciertos países, por lo cual la gerencia debe tramitar las licencias necesarias, definidas de acuerdo con las exigencias del país objetivo. Estas licencias en la práctica terminan siendo, en algunos casos, barreras disfrazadas al libre comercio, materializándose en proteccionismo gubernamental a los productores de una nación, en detrimento de los compra-

dores, quienes terminan teniendo menos alternativas de oferta y por tanto mayores precios de compra y menor calidad.

- **Mes clave de ingreso:** Acogiendo el comportamiento conocido del mercado, en sus ciclos o temporadas o la regularidad de compras que hace en el año, el exportador, previa coordinación con el importador, define la fecha exacta para iniciar la relación comercial, con miras al aprovechamiento de tales ciclos.
- **Requisitos legales para el producto:** En consonancia con las licencias y las propias barreras no arancelarias impuestas por ciertos países para evitar el acceso de mercancías extranjeras, o visto sin perjuicios, para prevenir problemas de salud pública y preservar el bienestar general de las especies, algunas naciones desarrolladas exigen ciertos requisitos a los productos importados, tales como el cumplimiento de ciertos niveles de calidad y sanidad, o incluso algunos requisitos más dudosos, como el de cumplir ciertas normas de buen manejo ambiental (sello verde) o de regulación laboral o de composición de materias primas.
- **Requisitos especiales del producto en el mercado:** Distintos de las licencias de ingreso y requisitos legales (o paralegales) son los requisitos especiales que exige el mercado al producto, pues estos no están escritos, a veces yacen camuflados en la caja negra de las costumbres culturales de los pueblos, y hasta que son descubiertos e interpretados evitan que un nuevo producto sea consumido en un mercado, a pesar de las excelentes condiciones que pueda contener y lo hacen apetecible en otros mercados. En literatura de casos gerenciales se trata sobre productos exitosos en unos mercados que son rechazados en otros, llegando a mostrarse cómo el color, la forma, la marca, el sistema de promoción o de publicidad empleados, el sabor o el empaque impidieron el posicionamiento del producto. En otros casos, el producto fue modificado en un aspecto dado, pero también se mencionan situaciones en que el bien fue aceptado, masivamente, sin casi ninguna modificación. ¿Caprichos del mercado?
- **Gestiones claves ante entidades oficiales:** El negocio exportador implica una serie de actividades, a nivel de gestión administrativa, que no se tratan en esta obra, por corresponder su naturaleza a manuales o guías donde se las encuentra explicadas detalladamente. Aquí cabe sólo citar algunas, así:
  - Manejo de divisas.
  - Registro sanitario, fito o zoonosanitario.
  - Inscripción en el registro nacional de exportadores.
  - Tramitar certificado de origen (si es necesario).
  - Declaración de exportación.
  - Uso de incentivos a las exportaciones.
  - Respaldo con entidades de apoyo al exportador, del orden nacional o extranjero.

**Cuadro 51.** Condiciones a observar para exportar producto: Prémium ( )  
 Popular ( )

Mencione las licencias que tiene u obtendrá para poder introducir y vender sus productos en mercados externos exigentes, los seguros a tomar y la estrategia de promoción y publicidad a emplear.

Producto a exportar	Licencias de ingreso al mercado (Barreras)	Seguros necesarios para exportar	Promoción y publicidad aplicable

## 4.8 Análisis gerencial para exportar

Independientemente de las variables que libremente desee considerar el equipo de trabajo para construir el plan exportador, usando el amplio espectro de puntos estudiados a lo largo de este sistema creativo, se propone observar lo siguiente:

- Ventajas frente a competidores.
- Ventajas frente a sustitutos.
- Apoyos estatales aplicables al producto por exportar.
- Comentarios y recomendaciones del empresario.

La significancia e intención frente a cada uno de esos rubros se proporciona con brevedad, con miras a conseguir unidad de criterio en el grupo encargado de hacer la propuesta exportadora.

### Concepto. 23: Elementos de análisis gerencial

- **Ventaja frente a competidores:** Sostener una participación en el mercado, desde la cual generar efectivo y utilidades, exige imprimir a los productos una cualidad, bien en calidad intrínseca, en precio, en servicio o cualquier otro frente; cualidad que permanentemente debe ser refrendada ante los clientes y modificada cada cierto tiempo, antes que los competidores lo igualen y superen. En este punto la misión es comparar, valorar el producto de la empresa en oposición a los de competidores directos, para definir cuál es la cualidad que lo hace elegible por los compradores en mercados externos.

- **Ventaja frente a sustitutos:** El sustituto suele ser un enemigo no declarado, peor aun, ignorado por la propia administración de la empresa a cuyos productos les arrebatara mercado diariamente. El sustituto es el amante furtivo del ser amado que termina desplazando al amor oficial. Así, de a poquito, se puede quedar con todo.

En consecuencia el sustituto debe ser descubierto, dimensionado en sus alcances y neutralizado en su accionar. La forma de hacer esto, de acuerdo con Porter, es posicionar el portafolio de la empresa ante los clientes con servicio, calidad, diferenciación y precios, según sea la estrategia competitiva empleada por la empresa. La estrategia de ataque a los sustitutos debe respaldarse con publicidad y promoción y se podrían tomar las tácticas y estrategias argüidas por los sustitutos.

- **Apoyos estatales aplicables al producto exportable:** Los países más ricos del planeta siguen subsidiando de una u otra manera a sus empresarios, en todos los renglones, no sólo a los del campo, como suele creerse. Esto valida, o mejor, obliga a los gobiernos de economías emergentes a mantener algún tipo de sistema de subsidio a las exportaciones. Cada empresario deberá indagar sobre los mecanismos que pudiera haber para su portafolio de bienes, como medio para respaldar el desempeño de sus productos en los mercados foráneos.
- **Programas de incentivos unilaterales o por acuerdos internacionales:** Como una forma incompleta de compensar los desequilibrios comerciales, basados en las asimetrías económicas propias de países desarrollados que comercian con países pobres, o como una forma de promover un rol hegemónico, algunos países o bloques de ellos hacen concesiones unilaterales a naciones menos desarrolladas, permitiendo que algunos bienes de estos países ingresen a sus mercados con aranceles reducidos o nulos. Así mismo, los acuerdos o tratados internacionales entre países de similar o distinto nivel de desarrollo económico prevén condiciones especiales, favorables, para conseguir un intercambio comercial beneficioso a los países de menor avance relativo. Las empresas, a través de sus dueños y administradores, han de conocer y usar los mecanismos e incentivos unilaterales y los acuerdos entre naciones, para beneficiarse apropiadamente de esos mecanismos, incentivando, mediante su propia dinámica productiva, un mejor desempeño comercial en los distintos mercados.
- **Comentarios y recomendaciones de empresarios:** Subrayando la condición de hacer análisis gerencial continuo para encontrar caminos alternativos hacia el posicionamiento en los mercados externos, se recurre al expediente, por demás grato y desafiante, de conceder al empresario o administrador un espacio de reflexión, para que formule los comentarios y recomendaciones que libremente desee hacerse, acerca de la visión exportadora que tiene en construcción o fortalecimiento.

**Cuadro 52.** Análisis gerencial para exportar producto: Prémium ( )  
Popular ( )

Producto a exportar	Mes clave de ingreso	Requisitos legales para el producto (sello verde)	Ventajas frente a competidores

**Cuadro 53.** Análisis gerencial para exportar producto: Prémium ( )  
Popular ( )

Producto a exportar	Ventajas frente a sustitutos	Requisitos especiales del producto en el mercado

**Cuadro 54.** Análisis gerencial para exportar producto: Prémium ( )  
Popular ( )

Producto a exportar	Segmento a atender	Apoyos estatales aplicables al producto por exportar	Comentarios y recomendaciones del empresario para comerciar su producto

**Cuadro 55.** Portafolio de productos definitivo a exportar: Prémium ( )  
Popular ( )

Producto a exportar	Mercado país y ciudad	Costo de producción en moneda de referencia Cvu	Precio extralocal moneda de referencia	Unidades a vender			Estrategia * de calidad		
				Año 1	Año 2	Año 3	A	M	B

\* La estrategia de calidad: alta (A), media (M) o baja (B) indican el tipo de cliente al que se quiere llegar y connota el canal de distribución y venta a emplear por parte de la comercializadora.

## 4.9 Decisiones de logística exportadora

La sola palabra exportación, y su reverso, la importación, o la frase «negocios internacionales» connotan movimientos de mercancías, de cargas, entre empresarios localizados en países distintos, y ello significa concebir procesos operacionales fluidos, óptimos, para que las mercaderías, incluidos allí el dinero y los bienes intangibles, circulen oportunamente y bien preservados a favor de las partes que venden y compran y quienes intermedian facilitando los procesos. Allí está comprendida la *logística*, si se la asimila a una función de apoyo, de facilitación integral de los procesos de intercambio comercial.

### PARA RECORDAR

**Logística de la DFI.** La logística de la distribución física Internacional comprende el conjunto de procesos, a nivel de gestión de trámites y operaciones físicas, orientadas a trasladar mercancías del vendedor al comprador de manera cumplida, segura y a costos competitivos internacionalmente, optimizando la relación de intercambio comercial entre agentes localizados en países distintos.

### 4.9.1 Envase, empaque, embalaje, marcado y unitarización

En los conceptos de envase, empaque, embalaje, marcado y unitarización se comprende buena parte de los elementos que configuran el proceso de la DFI (Distribución Física Internacional), pues del correcto manejo de esos procesos secuenciales depende el eficiente manejo y circulación de los productos, desde el fabricante-vendedor, hasta el consumidor final, pasando antes por el importador-comprador y los agentes que permiten y facilitan el tránsito de la mercancía.

#### 4.9.1.1 ¿El envase o empaque del producto se corresponde con sus características y naturaleza?

El envase o empaque debe tener correspondencia con su contenido, en términos de calidad, presentación, materiales ajustados a su condición y deben proporcionar seguridad al producto, evitando su derrame, filtración, contaminación, mermas o descomposición. Los envases por lo general son frascos de vidrio, tarros de plástico u otros materiales rígidos, mientras que el empaque es flexible, construido en materiales como cartón de distintos niveles de grosor, papel, tejidos especiales de nylon o cualquier material de esta línea.

Tanto el envase como el empaque preservan el producto, evitando la pérdida, deterioro, adulteración o contaminación del estado físico-químico que le corresponde. Así mismo, cumplen la función de dar al bien el primer nivel de separación o aislamiento frente al medio externo en general.

En mercadeo se busca la funcionalidad producto-empaque o producto-envase, pues la venta del producto es reprimida o impulsada por el envase o el empaque.

#### **4.9.1.2 ¿Qué tipo de embalaje se aplicará al producto?**

Embalajar un producto es sencillamente ponerlo dentro de un recipiente, por lo que el embalaje resulta ser el recipiente flexible o rígido que contiene un producto. En tal sentido, la pequeña caja donde se guardan los fósforos es un embalaje. No obstante, esta fácil y práctica conceptualización parece no ser compartida por algunos especialistas de la DFI, quienes definen embalaje en términos de agrupamiento de carga, esto es, la caja de fósforos quedaría empaquetada al ser unida con otras cajas en un paquete o grupo mayor de cajas.

En comercio internacional los embalajes más empleados son: cajas de cartón compacto o corrugado atados que unen los productos por medio de flejes o alambre; fardos consistentes en la unión de varios paquetes por medio de flejes, alambres o pita; contenedores metálicos para transporte continuo de mercancías; sacos empleados para productos sólidos en polvo o granos y hechos en papel resistente, plásticos o fibras especiales; toneles, útiles para transportar bienes líquidos, construidos en madera, metal o plástico; y las balas, aplicables a productos susceptibles de ser comprimidos.

El embalaje, marcado y unitarización de la carga pueden ser distintos en una empresa, dependiendo de si la mercancía se despacha a un comprador localizado dentro del país (embalaje de expedición) o a uno ubicado en el extranjero (embalaje de exportación), pues las distancias, los climas, las costumbres y normas en cada nación o las normas internacionales hacen modificar estos aspectos.

#### **4.9.1.3 ¿Cuál es el marcado o rotulado apropiado al tipo de embalaje establecido?**

El marcado o rotulado hace referencia a los avisos y señalizaciones que deben imprimirse sobre el embalaje para proteger la carga y orientar su manipuleo en puertos y lugar de destino.

Los objetivos del etiquetado o rotulado son permitir la localización de la carga y facilitar la comparación entre la información dada en los documentos de exportación y lo contenido en los embalajes. De allí que la marcación comprenda:

- *Marcas estandarizadas:* Incluye nombre y señas del destinatario, número de referencia de la mercancía y cantidad de bultos que componen la carga. Estos bultos deben numerarse en su totalidad, del uno en adelante, marcando 4/80, para indicar el bulto cuatro de ochenta en total.

- *Marcas informativas*: Señalan el peso de cada bulto, detallando peso neto, peso total y peso bruto. También indican dimensiones del embalaje, país de origen del embarque y puerto de entrada al país de origen.
- *Marca de orientación o manipuleo*: Estos son grafismos internacionalmente reconocidos para expresar instrucciones de manejo de la carga y advertencia de seguridad. Entre los más conocidos se cuentan: la copa para significar fragilidad, las flechas para indicar hacia arriba, el sol para expresar proteger del sol y la sombrilla o paraguas con gotas cayendo para simbolizar proteger de la humedad, entre tantos otros.
- La forma y tipo de marcas, junto a tipos y formas de envase, empaque y embalaje deben corresponderse con las costumbres y normas aplicadas en el país al cual se exporta. No considerar y cumplir con estas premisas puede ocasionar problemas y pérdidas al exportador y al importador, llevando al cierre de la relación comercial.

#### 4.9.1.4 **¿La carga será unitarizada mediante palet (pallet), big-bag o contenedor?**

Unitarizar significa poner en una unidad o conjunto, si no toda una carga, si está en partes grandes, empleando el palet, que es una plataforma de distintas dimensiones, útil en transporte aéreo y por agua; las paletas son de varios tipos, entre ellas simple, de doble piso, con piso rebosante o alas, de caja, con largueros, reversible, de dos y cuatro entradas y para carga paletizada, resultando útiles para manejar carga sobre ellas, pues por su diseño y resistencia pueden ser manipuladas por montacargas o elevadoras mecánicas.

El big-bag es un saco de nylon o polipropileno, de gran capacidad y resistencia, como para ser levantado por grúa al embarcar o bajar mercancía, regularmente productos a granel como arroz, café y otros similares.

El contenedor, creado en Estados Unidos, constituye un sistema de unitarización de alto uso y excelencia, concebido con las características siguientes:

- Fácilmente manipulable, por estar dotado de dispositivos que facilitan su movilidad para transbordarlos de un medio de transporte a otro.
- Permite arrumes muy grandes en patios de puertos y bodegas, optimizando el espacio de almacenaje, con gran seguridad para operarlos con montacargas o elevadoras mecánicas.
- Su capacidad de carga mínimo es de un metro cúbico.
- Existen contenedores convencionales para carga seca, ventilados, de techo abierto, refrigerados y con tanque; tiene distintas dimensiones internas y capacidad de volumen, para adaptarse a las distintas necesidades de los

comerciantes. Los contenedores se usan en transporte férreo, por carretera, aéreo o por agua.

- El contenedor es de uso repetido.

**4.9.1.5** Qué resulta más conveniente a la comercializadora, ¿hacer la operación propia de su proceso de exportación o subcontratar esta tarea? ¿Cómo se hará el manipuleo de la carga?

Resolver este interrogante implica establecer los volúmenes de la carga a movilizar en el país y hacia el exterior, pues naturalmente bajos volúmenes no permiten absolver los sobrecostos de un servicio especializado de manipuleo de carga, cuya compensación radica en la minimización de riesgos y la optimización del proceso. No obstante, la unión de empresas presente en la estrategia COEXCO hace suponer volúmenes de carga apreciables, y la dirección de la comercializadora debe establecer el medio adecuado de recoger y agrupar la carga proveniente de cada empresa.

Para movilizar la carga hasta el sitio de entrega, según los términos de comercio internacional (Incoterms 2000) pactados con el comprador, se cumplen generalmente las actividades de movilización de carga en la fábrica o local del vendedor, se definen las normas de estiba de los camiones o medio de transporte a emplear y se establece la capacidad de soporte de los empaques y embalajes, todo ello planeado y ejecutado por un equipo de trabajo idóneo y capacitado en el manejo y manipulación de carga.

#### **4.9.2 Tipo de transporte**

El transporte materializa la exportación al concretar la operación comercial, entregando la mercancía vendida al comprador. Esa importancia hace que su peso en materia de costos internacionalmente reconocida oscile entre el 5% y 10% del valor despachado, pero pudiendo estar también entre el 1% y el 25%. Esa importancia real y esos niveles de costos obligan a valorar con cuidado el sistema de transporte a emplear en el proceso exportador.

Para seleccionar la empresa transportadora en cada modalidad se parte de buscar el siguiente objetivo:

Contratar servicios de transporte, en cada modalidad de movimiento de cargas, que en el mayor nivel posible garanticen la buena marcha de la relación comercial con el comprador nacional y extranjero, pudiéndose así establecer una relación sólida y estable con los transportadores, que ofrezcan el servicio más oportuno, al menor costo posible y con la mayor posibilidad de entregar la mercancía justo a tiempo, sin daño ni pérdida en los productos.

El exportador, según los términos de cotización internacional (*Incoterms*) acordados con el importador, asume los riesgos y costos propios de la movilización de la carga, los cuales comprenden:

- *Pretransporte*: Alude a la movilización necesaria dentro del país exportador, hasta donde se haya acordado entregar el embarque.
- *Transporte principal o internacional*: Comprende el medio de transporte que toma la carga del pretransporte y la moviliza internacionalmente hasta el puerto de destino, el cual puede ser aéreo, marítimo, fluvial o una terminal.
- *Postransporte*: Se refiere a la movilización de la carga en el país del importador, desde el puerto o terminal de entrada hasta las bodegas o almacén del comprador.

#### PARA RECORDAR

**Incoterms.** Los términos comerciales internacionales son trece y los más empleados son:

**Ex-Works:** en fábrica. El vendedor entrega la carga en su fábrica o almacén y el comprador asume el riesgo y gastos de transporte.

**Fob:** Free on board-libre a bordo. El vendedor pone la carga en el puerto acordado a bordo del medio de transporte elegido en su país y el importador asume riesgos y gastos a partir de allí.

**CIF:** Cost, insurance and freight-costo, seguro y flete. A los términos Fob se suma el que el vendedor (exportador) asuma el pago del flete y el seguro hasta el puerto de destino.

4.9.2.1 Según la naturaleza del producto a movilizar, la distancia a cubrir y el plazo pactado de entrega, se plantea una serie de rubros clasificatorios para definir el tipo de transporte adecuado.

- El producto es perecedero: Altamente ( ) Medianamente ( )  
Poco ( ) Nada ( )
- Para ser transportado el producto demanda condiciones especiales de:  
Presión ( ) Temperatura ( )
- El tipo de carga apropiado al producto es:  
Carga general con empaque ( )  
Carga suelta ( )  
Carga a granel líquida ( )  
Carga unitarizada ( )  
Carga a granel sólida ( )
- El espacio requerido por el producto de acuerdo con su volumen es:  
Alto ( ) Mediano ( ) Poco ( )
- La carga se medirá en:  
Unidades en kilos o toneladas ( )  
Unidades en litros u otra unidad de volumen ( )  
Unidades en piezas o partes independientes ( )

- Considerando la localización del cliente en el país de destino y las características de percibibilidad del producto se requiere:
  - Un medio de transporte veloz
  - Un medio de transporte menos veloz
  - Varios medios de transporte veloces y menos veloces
  
- El tiempo en horas, días, semanas o meses que tardaría en llegar un envío al principal país receptor de las exportaciones de la comercializadora, según el medio de transporte empleado, sería:
 

Aéreo	Marítimo	Fluvial
Férreo	Carretera	
  
- El sistema de transporte a emplear hace el viaje o itinerario
  - De forma expresa o directa
  - Con paradas de paso o intermedias
  
- El plazo promedio de entrega exigido por el cliente, localizado en el principal país receptor de las exportaciones de la empresa, es:
- ¿Cuál es el costo promedio por unidad exportada en cada uno de los medios de transporte utilizados? (Valore en la unidad monetaria nacional o una moneda de referencia como el dólar de Estados Unidos)
 

Aéreo	Marítimo	Fluvial
Férreo	Carretera	
  
- El medio de transporte a usar, consideradas las variables dadas, es:
 

Aéreo	Marítimo	Fluvial
Férreo	Carretera	
  
- Dados los volúmenes, frecuencias y urgencias de los envíos efectuados, la organización podría emplear servicios de firmas de transporte especializadas en:
 

Paquete postal  Paquete exprés  Otras

4.9.2.2 ¿Cuáles y cómo son los puertos aéreos, marítimos, fluviales y terminales de origen, tránsito y destino a emplear, de acuerdo con la localización de los posibles clientes en los distintos mercados extranjeros seleccionados?

**Cuadro 56.** Caracterización de puertos

Puerto de origen o salida			Puerto de tránsito			Puerto de destino		
Ciudad	Tipo de puerto (tomar del listado No. 1)	Acceso y calidad. Servicios portuarios (tomar del listado No. 2)	País y ciudad	Tipo de puerto (tomar del listado No. 1)	Acceso y calidad. Servicios portuarios (tomar del listado No. 2)	País y ciudad	Tipo de puerto (tomar del listado No. 1)	Acceso y calidad. Servicios portuarios (tomar del listado No. 2)

1. Tipo de puerto: A (aéreo); M (marítimo); F (fluvial); T (férreo); TT. (terminal de transporte en camión)
2. Acceso y calidad servicios portuarios: B (buenos); A (regular); M (malos). Según condiciones investigadas en los respectivos puertos.

4.9.2.3 Relacione las empresas transportadoras que pueden movilizar la carga con mayor efectividad (rapidez), eficacia (conocimiento) y eficiencia (hacen bien su trabajo), todo a un costo relativo tal, que permiten la mayor satisfacción posible con su servicio, a un precio que merece ser pagado.

**Cuadro 57.** Empresas transportadoras.

Transportadoras dentro de ciudad o país de origen		Transportadoras dentro de ciudades o países de tránsito		Transportadoras dentro de ciudades o países de destino	
Literal	Nombre o razón social	Literal	Nombre o razón social	Literal	Nombre o razón social
a.		a.		a.	
b.		b.		b.	
c.		c.		c.	
d.		d.		d.	

4.9.2.4 A continuación se establece cuál es la transportadora que se pudiera contratar en cada trayecto del proceso de movilización de carga exportada, en el evento de requerirse, dados unos términos de cotización pactados con el comprador, y teniendo claro el objetivo de obtener calidad, servicio y precio apropiados del transportador, en función a la naturaleza del producto y las exigencias del comprador.

**Cuadro 58.** Valoración de las empresas transportadoras  
(Se valoran las empresas relacionadas en el cuadro anterior)

Parámetro observado a valorar [cada parámetro se califica de uno (lo peor) a diez (lo mejor) para establecer la firma transportadora que mejor servicio puede ofrecer. Todas las empresas se califican en cada rubro].	Calificación a transportadoras											
	En lugar de origen Empresa				En lugar de tránsito Empresa				En lugar de destino Empresa			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
Calidad y cantidad directa o indirecta del parque de aviones, barcos, trenes o camiones disponibles.												
Calidad y cantidad de agentes u oficinas de servicios logístico en cada puerto.												
Mayor número de itinerarios en la ruta o rutas requeridas.												
Tiempo requerido para cubrir la distancia origen-destino.												
Correspondencia de la flota con el tipo de carga a movilizar por la empresa.												
Trayectoria y referencias de cada transportadora.												
Calidad de los servicios y asesorías complementarias al trabajo transportador.												
Atención y solución a reclamos por servicios defectuosos.												
Información continua, en la ruta y destino, sobre el envío.												
Valor o precio del servicio por unidad transportada.												
Puntaje total por empresa.												
La empresa transportadora que mejor puede posibilitar una óptima relación comercial con clientes del exterior, por la calidad de los servicios que presta a precios correctos, es:												

### 4.9.3 Seguros para transporte de mercancías

Tomar una póliza que cubra los distintos tipos de riesgos a que se ve sometida una carga de mercancía durante todo el proceso de manipulación sufrida durante el transporte y bodegaje itinerante en cada puerto, resulta un respaldo a la operación para el comprador, el vendedor y el transportador, quienes definen ese seguro de manera concertada y libre o acogiendo los incoterms. Las pólizas pueden ser específicas, si los despachos son pequeños y poco frecuentes, o automáticas, si se moviliza mercancía de manera permanente y en grandes cantidades.

El valor de la póliza resulta de la factura comercial, el valor de los gastos de exportación, el valor de los fletes y un remanente hasta del 10%, según acuerdo con el asegurador, para cubrir lucro cesante y un porcentaje definido para imprevistos, lo que se tiene en cuenta para los costos del trayecto interior; adicionado ello con la suma que resulta de considerar el modo de transporte, las coberturas deseables por el contratante del seguro, el tipo de embalaje a emplear, el tipo de naturaleza de producto a exportar y el modo de transporte. Para establecer el alcance o cobertura del seguro a tomar, conviene asesorarse por expertos, sobre todo al principio del proceso exportador.

4.9.3.1 ¿Cuáles riesgos sería prudente cubrir, dada la naturaleza del producto y el proceso de transporte y manipuleo empleable en la exportación?

#### Cuadro 59. Tipo de póliza según riesgos asegurables.

- 
- Cobertura completa ( )  
Para cubrir riesgos por: rayo, incendio explosión y sus efectos. También por accidentes, extravíos y hurto calificado, y por averías, materializadas en roturas, derrames, contaminación, inundación, aplastamiento, manchas, abolladuras, óxido, aceite y grasas, mermas, evaporaciones. También cubre saqueo.
  - Cobertura sin avería particular ( )  
Cubre los riesgos anteriores, excepto las averías
  - Cobertura sin saqueo ( )  
Cubre las de cobertura completa, excepto el saqueo
  - Cobertura sin avería particular y saqueo ( )
  - Cobertura mínima ( )  
Cubre rayo, incendio, explosión y sus efectos. También por accidentes, extravíos y hurto calificado.
- 

### 4.9.4 Almacenamiento y gestión de inventarios

La administración del almacenamiento y de los inventarios tiene una doble implicación para una empresa comprometida con la participación en mercados foráneos a través de un consorcio. De una parte se hace la gestión para atender el mercado interno que viene abasteciendo la empresa, y de otra, la correspondiente a los nuevos mercados externos.

Atender con eficiencia los dos mercados, el nacional y el externo, deberá ser objetivo de la administración de la firma, para lo cual destina un porcentaje de la capacidad productiva instalada a cada mercado, en función del presupuesto de ventas planificado para cada uno de ellos.

Resumiendo, al entrar al negocio exportador, la empresa está generando una unidad de negocio nueva, la cual conviene manejar en cada frente de manera separada de la otra unidad de negocio básico, destinada a satisfacer el esencial mercado local y nacional. De allí la conveniencia práctica de destinar un porcentaje de la capacidad instalada a atender la demanda externa y a partir de allí hacer la gestión de almacén y de inventario.

Gracias a que la empresa conoce su capacidad de producción instalada mensual y hace el pronóstico de ventas con base en la información recibida del mercado a penetrar, se establece el porcentaje de capacidad instalada aplicable al negocio exportador, permitiendo ese porcentaje definir el número de unidades mensuales a producir para exportar. Sobre esas unidades es que se practica la gestión administrativa del almacén y los inventarios. Se entiende que el almacén es el espacio físico, cerrado, abierto o con techo o sin él, donde se acumulan para su eficiente manejo administrativo las materias primas, el producto en proceso y el producto terminado de las empresas.

4.9.4.1 La caracterización del almacén de las empresas adscritas al consorcio se muestra en el Cuadro 60:

**Cuadro 60.** Caracterización del almacén de la empresa.

Factor considerado	Respuestas		Cómo superar los factores negativos
	Sí	No	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplea el espacio con flexibilidad y eficiencia para responder al manejo de materias primas e insumos, producto en proceso y producto terminado?</li> <li>• ¿Se verifica la calidad de los productos antes del ingreso, durante la permanencia y al salir del almacén?</li> <li>• ¿Se almacena de forma técnica y segura.</li> <li>• ¿Los artículos de mayor rotación se ubican próximos a la salida para optimizar desplazamientos dentro del almacén?</li> <li>• ¿Está dotado el almacén de elementos contra incendio?</li> <li>• ¿Cuenta el almacén con póliza de seguros?</li> <li>• ¿Se planea el manejo de artículos difíciles de almacenar para minimizar dificultades?</li> <li>• ¿Se controla en el almacén la intromisión de plagas?</li> </ul>			

Factor considerado	Respuestas		Cómo superar los factores negativos
	Sí	No	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La superficie o área del almacén se corresponde con las necesidades de bodegaje de la empresa?</li> <li>• ¿Se dispone del sistema adecuado de recibo y entrega de mercancías?</li> <li>• ¿El almacén está dotado debidamente para proteger los productos?</li> <li>• ¿Cuenta el almacén con administración idónea y experta?</li> <li>• ¿Se cumple con los objetivos de proteger y facilitar la operación comercial a costos competentes?</li> </ul>			

#### 4.9.4.2 ¿Cómo se administran los inventarios en la empresa?

La correcta administración de las existencias en materias primas e insumos, producto en proceso y producto terminado, evita el riesgo de incumplir un pedido por carencia de producto, lo que se denomina ruptura de stocks, causante de la pérdida no sólo de venta sino, lo más grave, de clientes y de mercados en general. La administración de los inventarios es un proceso en línea con la gerencia de producción, la gerencia de mercadeo, la gerencia financiera y contable y la administración del almacén. La correcta coordinación de esos agentes al interior de la empresa permitirá atender con eficiencia y alto nivel de calidad al comprador nacional y del exterior.

El sentido, es decir, el propósito por el cual se administran los inventarios, es minimizar los costos de mantener y operar tales inventarios, incluidos en esos costos no sólo los propios del proceso de administrar los inventarios, sino el riesgo implícito de incumplirle a los clientes por una ruptura de stocks, en materias primas e insumos, producción en proceso y/o producción terminada.

Para ejecutar una administración del inventario altamente funcional, capaz de garantizar y sustentar la relación comercial con el cliente externo, conviene tomar en consideración los principios siguientes:

- **Comunicación comprador-vendedor:** El flujo de mercancías oportuno entre comerciantes se basa en el principio de una comunicación tan oportuna como veraz y de doble vía, para hacer el proceso de compra y venta sobre información previa y comprobada, en términos de la demanda cierta presente y futura, considerados los gustos, tendencias y capacidad de compra de los consumidores y la forma como son atraídos o no por las ofertas de la competencia.
- **La relación comprador-vendedor como relación gana-gana:** Para conseguir una relación estable, permanente en el tiempo con éxito comercial,

la relación de negocios entre las partes comprometidas deberá abocarse con honestidad y ética comercial, fundadas en el principio de una unión útil a todos, donde todos se esfuerzan y se benefician en proporción al riesgo de recursos comprometidos en la operación comercial.

El negocio exportador se asumirá entonces como una relación, como una alianza de negocios continua con el comprador, donde no habrá luna de miel al principio, ni resentimiento por el beneficio que obtiene el complementario del negocio al madurarse la relación, sino, a cambio de eso, una relación basada en la franqueza empresarial, para conseguir mantener la complementación comercial para beneficio económico de las partes.

- **Capacidad instalada aplicable a la exportación:** Este principio garantiza saber cuántas unidades puede elaborar la empresa en una unidad de tiempo dada, para abastecer el mercado exterior de forma eficiente y competitiva, basada esa competitividad en la productividad de la empresa.
- **Definición de la demanda promedio por unidad de tiempo:** Descrita y cuantificada la demanda efectiva, se traduce ese conocimiento en identificar la cantidad de unidades consumidas por el mercado objetivo en un período dado, y qué porcentaje de ese mercado será atendido por la organización.
- **Tiempo aplicable en elaborar un pedido promedio:** Con base en el conocimiento de la capacidad instalada de la empresa, el nivel de uso que de ella se realiza y el logro de productividad alcanzado usualmente, se establece el tiempo que se tarda la empresa en elaborar las unidades de un pedido promedio.
- **Variedad del portafolio de productos:** A más variedad de los productos a exportar, mayor dificultad en administrar el inventario. Se debe planificar debidamente la oferta exportable de cada empresa y del consorcio, en unión con el importador, y en línea con las necesidades, deseos, volumen y capacidad de pago de los consumidores-compradores.
- **Percibilidad de los productos:** La naturaleza de los productos determina su duración, y esto incide en la posibilidad de bodegarlo en el almacén del vendedor, después en las bodegas del sistema de transporte elegido, y por último en las bodegas o góndolas del comerciante importador. A mayor percibilidad, mayores costos por posibles daños de la mercancía.
- Una serie de factores a valorar para administrar el inventario son:
  - Δ Volumen de los productos.
  - Δ Distancia entre comprador y vendedor.
  - Δ Comportamiento de la demanda durante el año: regular o estacional.
  - Δ Frecuencia de itinerarios de los sistemas de transporte a emplear.
  - Δ Costo de cada envío en función del tamaño óptimo de cada despacho.
  - Δ Costo de mantener una unidad almacenada.

- Δ Costo de no atender la demanda oportunamente.
- Δ Descuentos globales y parciales por unidad de materia prima comprada.
- Δ Oportunidad en el recibo y entrega de mercancías por parte de los transportadores en las rutas requeridas.
- Δ Monto en unidades y en valor monetario del stock de seguridad requerido para atender sin sobresaltos la relación comercial pactada.
- Δ Similitud y diferencia entre el portafolio de productos ofrecidos al mercado nacional y el ofrecido al mercado externo, para viabilizar, según el grado de similitud, un manejo flexible e integrado del inventario.
- Δ Satisfacción técnica y operativa, en términos de equipo y sistema de información (hardware y software) para administrar el inventario.

Las políticas para manejar el inventario, esto es, los parámetros sobre los cuales se administran las existencias, deben comprender:

- Δ Decisiones de variedad en el inventario (portafolio de producto).
- Δ Decisiones de tiempo, para establecer cuándo ordenar adquirir materias primas, procesarlas y enviar producto terminado.
- Δ Decisiones de cantidad, estableciendo las unidades a producir, en función del mercado.
- Δ Política de revisión periódica o continua de los niveles de inventarios.

La dicotomía entre llevar el inventario mediante control o revisión periódica (se examinan ocularmente los niveles de inventario cada tiempo establecido) o continuo (mediante software se muestra cada día la posición del inventario) se resuelve considerando el tamaño de la organización, su nivel de tecnificación y la variedad de productos integrantes de su portafolio, entre otros aspectos.

Para establecer el costo de operar un inventario, se debe establecer el costo sufrido con la emisión de pedidos (despachos) y el costo incurrido con el almacenamiento de los productos.

El costo de la emisión de pedidos resulta ineludible, pues es connatural al ejercicio de vender, mientras los costos de bodegaje o almacenamiento resultarán teóricamente eliminables, de implantar la empresa exportadora un modelo de cero inventario, basada en una producción de justo a tiempo. No obstante el sustento teórico y aun pragmático para posibilitar desaparecer el costo de almacenaje, ello no resulta viable, pues el riesgo está implícito en la sola noción. Aconseja no tratar de evitar ese costo, esto es, resulta más conveniente asumirlo.

Efectivamente, evitar el costo de almacenaje mediante cero inventario lleva a la empresa a correr un alto costo por faltante de producto, que le conduciría en un momento dado a cubrir pedidos con atraso, y las más de las veces a tener ventas perdidas, e incluso pérdida de clientes, y peor aún, pérdida de mercados, todo lo cual se materializa en pérdidas monetarias, derivadas de la mala imagen de la empresa ante los clientes.

Para cumplir el propósito de manejar eficientemente los inventarios, esto es, al menor costo posible con la satisfacción del cliente por el recibo de sus pedidos con calidad y oportunidad, se debe conseguir la coordinación exportador (vendedor)-importador (comprador), obtener en lo posible economías de escala al interior de la empresa y así mismo el suavizamiento de la operación, minimizando la incertidumbre de la demanda, y finalmente, se deben asumir costos tales como los de almacenar inventarios y despachar pedidos.

Finalizando la explicación pertinente al manejo de inventarios, se sugiere al exportador valorar las existencias empleando el sistema PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), pues éste parte de la base que se está vendiendo siempre la mercancía más antigua y se deja la más nueva, permitiendo una valoración de los stock muy ajustados a su valor o costo de reposición.

#### 4.10 Decisiones de política administrativa

Existen ciertas circunstancias en la vida diaria personal y aun empresarial, en que una decisión es un simple acto de ejercicio de la libertad individual, es decir, la persona adopta la posición o toma la senda que a su entero juicio percibe como mejor por cualquier razón. A pesar de reconocer esto, las decisiones al menos en el mundo empresarial, se podría sostener en la mayoría de los casos, no son un ejercicio de disfrute y uso de la libertad, sino de aplicación de la razón, midiendo variables cualitativas y cuantitativas, enfrentando escenarios para decidir, no por gusto y libertad, sino por la presión de las circunstancias un sendero determinado, según sea la favorabilidad de corto, mediano y largo plazo a obtener en cada movimiento decisorio.

Evidentemente en negocios las decisiones se tornan restricciones, cada parte desea ganar el 100% de lo negociado, pero conoce de antemano que la contraparte no estará dispuesta a cederle y en consecuencia reduce sus expectativas. La contraparte sabe también que a ella tampoco le será concedido ese 100%. Allí hay un empate de la razón.

Las partes, una vez han cedido a la tentación de pretender ganar el 100%, establecen de forma planificada o no un límite o umbral básico por debajo del cual no podrán ceder, pues sentirán ya no que están dejando de ganar, sino que abiertamente están perdiendo. Ese umbral será desde luego el costo de lo negociado, más un margen contributivo dado, ajustado a las condiciones del mercado. Cuando lo negociado no está valorado en cifras sino intelectual o moralmente, se establece como umbral mínimo el respeto personal, aun si la idea o propuesta expresada resulta vencida por las razones contundentes y fundamentales que encierra la propuesta de la contraparte.

Las decisiones son cuestión de razón, no de goce de la libertad, se negocia dentro de límites, esto es, con restricciones, tanto las que impone la contra-

parte como las ejercidas por las propias condiciones de quien negocia y las del medio externo, el cual influye directa o indirectamente en las circunstancias que rodean y sustentan la negociación.

La negociación se puede y se debe planificar en cada circunstancia, con mayor o menor amplitud o profundidad pero debe hacerse. No obstante, la planificación no se cumple o aplica a pie juntillas, de forma exacta, pues siempre hay espacio para lo imprevisto, dado que la contraparte no tiene por qué jugar como se espera, pues esa contraparte tiene el problema, para quien negocia con ella de que piensa. Ante ello para negociar se requiere capacidad de improvisar, de ser repentino, de cambiar algunos parámetros de lo establecido, pero siempre teniendo presente el principio fundamental de estar negociando el presente y futuro de una empresa, así se cambie el objeto de lo negociado por causa y efecto de unas circunstancias coyunturales de oportunidad.

Si bien es dable cambiar un presupuesto de negociación sobre la marcha, fundándose en el conocimiento anterior y buen juicio de equipo negociador, alcanzar resultados positivos, con este tipo de cambios, sobre todo los más radicales, no resulta muy común, pues improvisar incrementa los riesgos de fallas de concretarse los errores en malos negocios y genera pérdidas monetarias y morales.

Salirse de un presupuesto de negociación puede ser entrar a lo desconocido, y lo desconocido genera incertidumbre y la incertidumbre es principio de debilidad y ésta se deja traslucir en el negociador en sus dudas, en su desinformación, en la falta de seguridad al pronunciarse y ello lo puede convertir en la víctima propiciatoria en un proceso negociador. Si la contraparte cambia el objeto negociado, conviene ser moderado, conservador si se quiere, tomándose por ejemplo más tiempo para firmar un acuerdo, hasta tanto se hayan despejado los vacíos y dudas generados por el cambio de frente.

Al contrario, negociar dentro de lo planificado concede seguridad. Se avanza hacia lo pretendido a partir del conocimiento que se tiene de la contraparte y de los recursos propios. Así, una empresa en un litigio jurídico podrá tornarse recalitrante en su posición, así esté un poco vulnerable jurídicamente, a sabiendas de que posee el dinero suficiente para hacer extender el caso en el tiempo, pues tampoco tiene urgencia, factores de los que adolece el rival. Este, por sus debilidades, podría buscar una conciliación, acuerdo donde seguramente deberá ceder en sus aspiraciones, pues cambiar de un escenario de choque a uno de conciliación, por incapacidad de sostener los costos y tiempo del litigio, supone un cambio de términos de negociación.

Distinto de un caso jurídico, donde regularmente se presenta un ganador y un perdedor, en las transacciones empresariales de compra y venta de productos no se da ese esquema puntual, a menos que las partes se hayan encontrado en un negocio específico, poco o nada repetible, en el cual alguien en-

contró la oportunidad de aventajar al otro en los términos de negociación. Este tipo de situación se da, desde luego, pero no es el asunto que se quiere dilucidar en este aparte.

En los negocios de naturaleza continua en el tiempo, iterados, donde se ha establecido una relación comercial con características perdurables, no se gana o se pierde de una vez y para siempre, pues incluso unos malos términos comerciales pactados y firmados por un tiempo pueden ser revisados y enmendados para un nuevo período o incluso antes de finalizar el tiempo pactado en el contrato inicial, pues podría resultar oportuno y conveniente a una empresa modificar las cláusulas de un contrato que aparentemente le favorecía en el corto plazo, a efecto de asegurar ingresos hacia el largo plazo, al sacrificar una relativa ventaja coyuntural, en pos de mantener una sólida relación comercial, en la cual todas las partes comprometidas ganan razonablemente, de manera indefinida en el tiempo.

Para establecer relaciones comerciales estables, equilibradas, donde exportador, importador y todos los participantes directos e indirectos del negocio ganen, se requiere establecer unas políticas, unos parámetros, dentro de los cuales se configura el entendimiento con los compradores, en los tópicos centrales que atañen a la negociación diaria.

Las políticas, asimiladas como principios dentro de los cuales se toman las decisiones administrativas diarias, que orientan procesos y desempeño organizacional, se trazan por la dirección de la empresa que las cumple y las hace cumplir, modificándolas cuando las circunstancias de un mercado o contexto situacional de la empresa y el entorno sectorial y general lo determinan. A continuación se ofrecen unos elementos de negociación y de políticas en algunos frentes prioritarios o de uso frecuente.

#### **4.10.1 Términos de negociación con el cliente**

Cuando de establecer una relación exportador-importador se trata, los participantes pueden preferir una relación estable, por la seguridad que ello garantiza, en detrimento de una relación esporádica, inestable, que incrementa el riesgo de pérdidas por incumplimiento de los términos comerciales pactados. Esa premisa deja claro cómo los participantes de un giro de intercambio comercial están interesados en crear y sostener una negociación integrativa en vez de una distributiva (Pinkas Flint B, 1994).

En la negociación distributiva, dice Pinkas, *La Negociación Empresarial*, «las partes actúan competitivamente y buscan su ventaja personal, esto es, maximizar su beneficio individual. En este tipo de proceso la habilidad negociadora reposa principalmente en una gran dosis de voluntad, terquedad, cierto tipo de engaño y otras tácticas afines», y como se puede colegir, este enfoque

negociador es más afín a un proceso negociador puntual, único, en vez de uno iterado que pretenda ser estable por complementar a las partes.

Efectivamente, no se puede cimentar una relación sólida y estable sobre actitudes tercas y menos sobre el engaño, pues la terquedad de una parte le conduce a defender posiciones sin fundamento, por su sola ambición, lo que termina hiriendo a los otros involucrados en el negocio. El engaño es más radical, y una vez establecido, involucra no sólo dañar la relación comercial sino dolorosas y costosas demandas y/o represalias de índole comercial.

En la negociación integrativa, dice el citado autor, «las partes buscan, en forma conjunta, una solución al problema que las aqueja. En vez de aproximarse al problema de modo competitivo, fijando puntos de resistencia y metas, las partes desarrollan una aproximación que se orienta a resolver el problema que ambas comparten». Si el problema es satisfacer un mercado de manera competitiva, adelantándose o igualando a otros competidores, el exportador y el importador, los demás participantes del negocio tienen el desafío de crear, diseñar e implementar un esquema de negociación, capaz de servir ese mercado y aportar beneficio a todos, en una relación perdurable y equilibrada.

En consecuencia, el primer término de negociación a establecer entre exportador, importador y demás participantes del negocio es reconocer la interdependencia que tienen sus intereses, es valorar cómo la calidad de su relación, en términos de transparencia negociadora, le permitirá hacer dinero a cada parte, como se dijo antes, en función del riesgo y esfuerzo corrido y aplicado por cada agente. Si para atender un mercado generador de riqueza con un producto cualificado resulta beneficioso unirse, en vez de dividirse con negociaciones de choque, ello debe hacerse, y este es el punto de partida para sustentar el negocio y la relación que permite explotarlo.

Consiguiendo ese principio, los otros términos de negociación esenciales giran en rededor de aspectos procedimentales, referidos a calidad del producto, sus medidas o dimensiones, especificaciones de color, marca y demás propios del producto según sea su naturaleza; igualmente entran aquí elementos como cumplimiento en envíos y acogida a términos de comercialización internacional, debiendo destacarse los señalados en los numerales siguientes.

#### 4.10.2 Políticas de precio

Como toda política orientadora del proceso y toma de decisiones administrativas diarias, las políticas de precio no surgen de una idea, creencia o paradigma mental forjado por el gerente, no, las políticas son consecuencia de la realidad de la organización, en términos de los recursos disponibles, translúcidos en su capacidad productiva, de distribución, venta, servicio al cliente y otros frentes, matizado ello por el tipo y profundidad de la influencia que

ejerce el medio externo sobre la firma, entendido ese medio externo en lo sectorial y del entorno general.

En consecuencia, las políticas para determinar el precio con el cual se venderá, estarán basadas en aspectos como la calidad del producto, su estatus de diferenciación con los de los competidores, el posicionamiento de la marca entre el público consumidor, la frecuencia de la demanda y elasticidad del producto al precio, y por supuesto, el margen de contribución unitario correspondiente al producto, según sea su categoría. Sobre lo anterior, se dan algunos ejemplos de políticas implementables en materia de precio:

- El precio de venta de la empresa, en todas sus líneas, estará por encima del precio promedio de la competencia (esto en caso de manejar productos con alto valor agregado).
- El precio de venta de la empresa, en todas sus líneas estará igualado al precio de venta promedio de la competencia (Aquí se supone un nivel de calidad en el producto similar al de los competidores).
- El precio de venta de la empresa, en todas sus líneas, estará por debajo del precio de venta promedio de la competencia (aplicable cuando la empresa trabaja con estrategia de bajo precio, elaborando volúmenes con relativa baja calidad).
- El precio de los productos a exportar, en tanto se coticen en dólares, tendrán un margen de contribución inferior a un x% al empleado para establecer el precio de venta nacional.
- La empresa se mantendrá en la actividad exportadora, siempre que pueda vender con un margen de contribución del x% (Una política así supone que la administración no está interesada en interferir con el precio al cual vende su cliente del exterior, esto es, válidamente el exportador no se preocupa tanto por el margen obtenido por el importador al revender, sino de su propio margen).

#### 4.10.3 Políticas de venta

Estas indican a funcionarios y clientes de la empresa los parámetros dentro de los cuales se negocia con ella, algunos ejemplos son:

- La empresa sólo vende los productos que cumplan las normas de calidad establecidas.
- Cada pedido se despacha con estricto cumplimiento a lo pactado con el cliente, en términos de cantidades, calidades, tiempo, seguros y forma de transporte a emplear.
- Las ventas y entregas de pedidos mensuales se acuerdan en función de la capacidad de producción disponible, directa o subcontratada, de la empresa.

- Se emplea el sistema de preventa o pedido para programar volumen de ventas, producción y transporte de mercancías.

#### 4.10.4 Políticas de cartera y cobro

En negocios internacionales, las políticas de concepción y recuperación de cartera deben acogerse a los términos de comercialización internacional y los servicios bancarios estructurados en línea con ellos. Consecuentemente se citan estos ejemplos:

- Se concederá un plazo al importador de tantos meses (o días) para el pago de las facturas (dependiendo de la legislación propia del país del exportador, las operaciones de venta a crédito deben informarse a alguna entidad de control estatal, como el banco central o Banco de la República, según sea el monto facturado y el plazo concedido).

Definir el plazo y monto de crédito a conceder es una decisión de alto riesgo para la compañía, pues dar crédito significa inmovilizar capital a favor del comprador, lo cual bien puede impulsar volúmenes de venta, pero podría ocasionar iliquidez a quien vende, si no se ha medido la capacidad financiera de la empresa para conceder crédito.

Para medir la capacidad de una empresa de conceder crédito, se debe reconocer su posición en cuanto al capital de trabajo disponible, pues el volumen y plazo de crédito a conceder es función del capital de trabajo, el cual es la disponibilidad de recursos monetarios empleables por la empresa para hacer las transacciones propias de su giro comercial ordinario.

El capital de trabajo, más ampliamente, es la combinación en un flujo continuo de dinero que entra a la empresa, gracias a la venta del inventario de producto terminado o prestación de servicios, y la recuperación de cartera, en asocio con el dinero que debe salir, al pagar compras y cubrir pasivos con proveedores de materiales y servicios de toda índole.

El capital de trabajo es un flujo, corre en doble vía como los carros en una autopista de varios carriles. Mientras a los recursos, en últimas sintetizados en dinero, se les permita fluir entrando y saliendo de las arcas de la firma de manera coordinada, esto es, evitando una colisión por falta de dinero, la vía, es decir, la empresa, no tendrá congestiones. En tanto falle esa armonía, habrá colapsos, traducidos en dificultades operativas. Si hay un exceso de autos sobre la autopista en ciertos momentos, la vía no se congestiona, pues esos autos serían el dinero concentrándose en la empresa, cuyo gerente lo hace correr, simplemente, colocándolo en depósitos bancarios con rendimientos diarios, mientras llega la hora de pagar con ellos pasivos de corto y largo plazo y aún dividendos o utilidades a los socios. El colapso no se da en este caso por exceso de carros: dinero, sobre la autopista, que es la empresa, sino por lo contra-

rio, cuando esos carros salen masivamente y en mayor cantidad que los carros que ingresan a la vía. La meta será entonces mantener carros sobre la vía, impulsar su ingreso y cuidar su salida, controlando la circulación eficiente de ellos.

Para mantener el flujo equilibrado de entradas y salidas de dinero se reconoce y mide el capital de trabajo a partir de los criterios siguientes: medición del nivel de riesgo de iliquidez, y medición del capital de trabajo neto operativo.

**Medición del nivel de riesgo de iliquidez:** Quedarse sin recursos monetarios o fácilmente convertibles en dinero para solventar la operación diaria en la empresa es lo que se conoce como el riesgo de iliquidez, y la iliquidez conduce al cierre de una empresa, aun si la empresa participa de un negocio de alto margen de contribución por unidad vendida y fuese un generador potencial de efectivo por la demanda diaria o frecuente de los productos que maneja.

El riesgo de iliquidez se mide así:

$$KT = AC - PC \text{ o Razón corriente} = AC / PC$$

**Donde:**

KT = Capital de trabajo

AC = Activo corriente (compuesto por el efectivo en caja y bancos, por el inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado y por las cuentas por cobrar).

PC = Pasivo corriente (integrado por cuentas por pagar a proveedores, por sobregiros bancarios y cuentas por pagar con vencimiento menor de un año).

Si AC - PC es cero o un valor muy próximo a cero o AC/PC es uno o un valor cercano a esa cifra, el nivel de riesgo es mayor que si los resultados de esas operaciones se alejan de esas cifras respectivamente. Si el resultado de las operaciones, dependiendo de la fórmula empleada, se aleja de cero o uno, entonces se entiende que la empresa corre menor riesgo de quedarse ilíquida y dispone de margen de maniobrabilidad para conceder crédito.

**Medición del capital de trabajo neto operativo (KTNO):** Oscar León García S. en su obra *Administración Financiera* define el KTNO como «la porción del flujo de caja del que la empresa se apropia con el fin de reponer el capital de trabajo», indicando que se obtiene así:

- Cuentas por cobrar
- Más (+) Inventarios
- Menos (-) Cuentas por pagar
- Igual (=) KTNO

Se aprecia cómo los tres rubros movilizados para obtener el KTNO son originados en el nivel de ventas de la empresa, y como éstas dependen del plazo y monto de crédito concedido, se encuentra una interdependencia entre cartera y ventas, al igual que los niveles de inventarios dependen del potencial operativo desarrollado por producción, el cual a su vez está determinado por las propias ventas.

Para financiar los inventarios, una vez escasean los recursos propios, la empresa debe recurrir a financiarse con los proveedores, con lo cual el nivel de desempeño operativo, tanto en producción como en ventas, está influenciado por la financiación obtenida de los proveedores, lo cual compensa la financiación a su vez dada por la empresa a quienes son sus clientes a través del crédito. Concluyendo, es la combinación de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar lo que determina el capital de trabajo neto con el que puede contar la empresa para operar.

Los inventarios y cuentas por pagar a proveedores son el resultado de cómo la empresa se cubre para soportar su dinámica comercial, mientras el monto mensual de la cartera concedida es el resultado de la política aplicada para vender a crédito.

Así entonces, la empresa tendrá un valor de cartera mensual nueva, dependiendo de su nivel de ventas mensual y el plazo otorgado a los clientes así:

$$\text{Cartera mensual} = (\text{venta mensual} \times \text{plazo}) / \text{días año calendario}$$

Evitar un desborde de esa cartera mensual no depende de qué tan bien se administre la cartera, es decir, de si los clientes pagan o no oportunamente, lo cual ya es un riesgo, sino del nivel de ventas que se defina efectuar a crédito de las ventas totales mensuales.

La empresa debe establecer en consecuencia una cifra que puede conceder de cartera, suponiendo el correcto pago por parte de los clientes de la cartera anterior, a efecto de definir un capital estable para financiar a sus clientes, que no ponga en riesgo su estabilidad operacional.

Lo anterior se entiende mejor con este ejemplo.

Si una firma vende cien millones de pesos mensuales en promedio, la venta tiene un efecto distinto sobre el capital de trabajo, dependiendo de si todo ese monto se vende a crédito, o es sólo el 60%, considerando que la empresa concede plazo de 90 días.

La cartera cuando la venta total mensual es por \$100 millones queda:

$$\begin{aligned} \text{Cartera} &= (\$100.000.000 \times 90 \text{ días}) / 360 \text{ días} \\ &= \$25.000.000 \end{aligned}$$

La cartera cuando se presupuesta vender a crédito sólo el 60% de la venta total mensual sería:

$$\begin{aligned} \text{Cartera} &= (\$100.000.000 \times 0.6) 90 \text{ días} / 360 \text{ días} \\ &= \$10.000.000 \end{aligned}$$

Para decidir si vender a crédito los \$100 millones o vender solo el 60% de la venta promedio, la empresa debe responder si está en capacidad monetaria de financiar 25 ó 10 millones de venta o crédito mensual. Para responder, la gerencia debe identificar cómo impacta en su estructura financiera la no disponibilidad de 25 ó 10 millones de pesos, para decidir sus posibilidades de vender a crédito.

La decisión se ve interferida por dos circunstancias más: al ampliarse el volumen de ventas a crédito es dable obtener incrementos en ventas, debido a los propios créditos otorgados, lo que hace incrementar la inmovilización de recursos en cartera, debiendo cubrirse esa situación con recursos aportados por los dueños de la empresa o con deudas bancarias. A mayor crédito, mayores ventas y más cartera. El crecimiento de la cartera puede impedir el crecimiento en ventas si éstas son función del crédito a clientes.

La otra circunstancia que incide es la complejidad del manejo de los créditos a conceder, sobre el promedio mensual de ventas. La pregunta típica de un empresario es: ¿a qué clientes dar crédito y a cuáles no?

La empresa debe ser selectiva con los clientes, valorando su cumplimiento en pagos no sólo para con la empresa sino con el gremio todo y el sector financiero. A los clientes seleccionados se les venderá mensualmente hasta por un valor acorde con las posibilidades de la firma de conceder crédito. Una vez alcanzado ese tope de venta a crédito en el mes no se despacharán sino ventas canceladas de estricto contado. Las ventas a buenos clientes vía crédito que lleguen después de cumplido el tope mensual de ventas a crédito deberán ser despachadas y facturadas para el mes siguiente.

Explicada la relevante política del plazo a conceder en créditos se plantean dos ejemplos de políticas de cartera y cobros.

- Se concederá crédito a compradores foráneos, nacionales o extranjeros, que soporten la compra con instrumentos bancarios tales como carta de crédito.
- Sin importar la antigüedad de la relación comercial, y como un factor para preservarla, todo crédito estará soportado en un documento como la carta de crédito.

#### 4.10.5 Políticas de servicio

Estas políticas tienen como propósito agregar valor a la venta, consolidando de paso la relación vendedor-comprador y deben corresponder a ofrecimientos que se puedan cumplir cabalmente. Algunos ejemplos de políticas en este sentido son:

- Se suministrará asesoría de uso del producto al cliente.
- Se dará capacitación en uso y ventas al personal de los clientes encargado de manipular y vender el producto.
- Todo producto que llegue al cliente sin cumplir los estándares de calidad definidos y aceptados por éste, será cambiado de manera prioritaria.

### **A manera de conclusión**

Los capítulos dos y tres del documento resultan un complemento obligado al capítulo uno, en el que se presentó la propuesta de construir consorcios locales para vender al resto del mundo, pues no tenía sentido hacer una propuesta hacia la opción local empresarial y no mostrar técnicamente cómo cada empresa debe organizarse para acometerla, y después, cómo ella misma y sus aliadas pueden hacer y aplicar el plan de acción exportador. Ante esto, el criterio es claro, las partes dos y tres ponen al alcance de los empresarios los instrumentos técnicos para que pongan a funcionar la estrategia COEXCO.

## CAPÍTULO V

# Organización y operación básica de un consorcio

### Sustento

Habiendo sugerido la importancia de comprender el epicentro de lo local en la noción de globalidad mundial y gracias a la necesidad descrita del comercio internacional, ingredientes que soportan la simple idea de crear consorcios de empresarios locales que vendan sus productos al resto del mundo y verificada su aceptación por parte de los empresarios, sobre cuyos criterios se diseñó la estrategia, todo dentro de unas condiciones de observación acordes con los lineamientos del proceso investigativo, se indicó cómo cada empresa debía organizarse internamente de la mano de sus directivos y cómo éstos debían hacer su plan de acción exportador, pudiendo así ya funcionar el modelo COEXCO, pero conviniendo indicar a los empresarios los parámetros mínimos sobre cómo organizar el consorcio local. Ese es el cometido de esta última sección.

## 5. Organización y operación básica de un consorcio

*Las sociedades o las regiones pueden pasar de una economía agraria a una de conocimiento sin atravesar una fase de industrialización tradicional. Un ejemplo es el área alrededor de Chicago en la región de los Grandes Lagos, donde los mercados agrícolas fueron desplazados por mercados financieros. El muy discutido Silicon Valley de India, en Bangalore, es otra muestra.*

(ANTHONY GIDDENS, 2000)

*La ciudad global no es Nueva York, Londres o Tokio, aunque sean los centros direccionales más importantes del sistema. La ciudad global es una red de nodos urbanos de distinto nivel y con distintas funciones que se extiende por todo el planeta y que funciona como centro nervioso de la nueva economía, en un sistema interactivo de geometría variable al cual deben constantemente adaptarse de forma flexible empresas y ciudades. El sistema urbano global es una red, no una pirámide. Y la relación cambiante respecto a esa red determina, en buena medida, la suerte de ciudades y ciudadano.*

(JORDI BORJA Y MANUEL CASTELLS, 1999)

La frase de Giddens con la cual se abre esta sección cumple la función de respaldar, con la evidencia empírica que expone, la premisa ya antes expresada en este trabajo sobre el hecho cierto de que una localidad de América Latina y el Caribe, y en particular de Colombia, sin importar sus limitaciones presentes, sí se le planifica su desarrollo estratégicamente con objetivos bien dimensionados, y se trabaja con inteligencia y tesón hacia ellos, puede encontrar una oportunidad con sus productos en el mercado del resto del mundo sobre la cual forjar crecimiento económico y desarrollo social.

La estrategia COEXCO es una invitación a los emprendedores locales, sean gobernantes, empresarios o trabajadores, para elaborar propuestas y tomar acciones que impulsen hacia un mejor nivel de vida colectivo. De allí su énfasis técnico, hacedor, herramentero si se quiere, pues la intención fue dar la idea, constatar su validez con los empresarios y mostrarles una ruta para que reorganicen compacta y flexiblemente sus empresas y se potencien para competir por el mercado nacional y el externo teniendo la dotación tecnoadministrativa esencial.

Alcanzado ese cometido, ahora se expone muy puntualmente la manera cómo se puede construir el consorcio para vender extralocalmente.

## 5.1 Cómo organizar el consorcio local

Si bien la manera como se puede organizar un consorcio exportador local puede variar en atención a las realidades culturales y económicas de cada municipalidad, la unidad jurídica y en otras variables de Colombia permiten describir secuencialmente un sistema base que puede conducir a lograr el propósito, dejando claro que el sistema puede ser modificado para adaptarlo a cada contexto.

Organizar el consorcio se puede hacer en estas cinco fases:

- Reunión de agentes locales claves.
- Convocar a empresarios.
- Definición de agenda de trabajo.
- Realización del estudio de factibilidad.
- Implementación de la comercializadora.

### 5.1.1 Reunión de agentes locales claves

A iniciativa de una persona, se reúnen agentes locales claves como empresarios, líderes cívicos o funcionarios del gobierno local y de los gremios productivos, incluida la Cámara de Comercio local, quienes vean potencial en la propuesta de los consorcios locales como medio de generar dinámica económica en el municipio.

Los agentes locales claves están en la tríada empresarios-gobierno local-trabajadores, en quienes se resume la fuerza pensamiento-acción para generar desarrollo local.

### 5.1.2 Convocar empresarios a reunión informativa sobre COEXCO

Los agentes locales claves constituidos como grupo de interés en el crecimiento económico planean una reunión con los empresarios locales a objeto de invitarlos a conocer y comprometerse con la estrategia de venta extralocal.

### 5.1.3 Definición de agenda de trabajo

En una primera reunión formal con los empresarios que se interesen en la estrategia después de la reunión informativa sostenida, se aclaran por parte de los líderes locales las dudas que pudiesen haber surgido y se instala una mesa de trabajo, la cual será el escenario para concebir, diseñar y estructurar la comercializadora local de manera participativa como medio de crear compromiso que pudiera garantizar el nacimiento y perduración de la organización comercializadora.

La mesa de trabajo establece la agenda a cumplir, sobre una planificación actividad-tiempo con los puntos a discutir y acordar los siguientes, nombrando un coordinador o coordinadores que gestionen el proceso.

- Razones individuales de los empresarios para buscar vender unidos dentro y fuera del país. Se consideran estos aspectos:
  - Δ Se comparten riesgos de inversión y costos de operación.
  - Δ Se aproxima al empresario local a los mercados más lejanos y dinámicos del país y el mundo.
  - Δ Se accede a mercados con mejores posibilidades de negocio.
  - Δ Es factible crear marca propia compartiendo costos.
- Discusión de las bases humanas y técnicas sobre las cuales habrán de entenderse los empresarios.
- Definir si la comercializadora será especializada en un producto, ampliada a los sustitutos o totalmente diversificada en distintos productos.
- Establecer parámetros para seleccionar mercados donde competirá la organización, evaluando mercado nacional y de otros países a través de inteligencia de mercados mirando:
  - Δ Zonas del país y del mercado extranjero por niveles de ingreso per cápita.
  - Δ Costumbre o tendencia percibida hacia la aceptación del producto.
  - Δ Cercanía de los mercados y baja presencia o fortaleza de competidores directos y sustitutos.
  - Δ Acuerdos comerciales entre países que favorecen el ingreso de los productos de la comercializadora.
- Decidir el tamaño de las empresas locales a buscar comprometer en el proyecto, entre las opciones de grandes, medianas, pequeñas o microempresas.
- Valorar cómo incide en la credibilidad del consorcio entre empresarios, clientes y comunidad en general el perfil de quienes en él se comprometan, en términos de las empresas más grandes, firmas de todos los tamaños, entidades multilaterales y gobierno a nivel local, regional y nacional entre otras a caracterizar e invitar.
- Definir el carácter de los miembros del consorcio entre las alternativas de:
  - Δ Empresarios socios aportantes de capital como inversión y de productos a comercializar.
  - Δ Instituciones y personas nacionales y extranjeras aportantes de capital como inversión mas no de productos a comercializar.
  - Δ Empresas no socias por no aporte de capital pero quienes venden a la comercializadora sus productos.
  - Δ El consorcio puede conformarse por miembros con todas o algunas de esas opciones.
- Analizar el tipo de organización jurídica apropiado, observando las opciones del código de comercio del país y la flexibilidad demandada por la modalidad a emplear de los consorcios, en la cual a través del tiempo entrarán y saldrán miembros y se recompondrá el esquema de aporte de capital,

debiendo también considerarse que la organización deberá pagar utilidades o dividendos a sus dueños, podrá tener socios extranjeros y tiene una visión mundial. El consorcio en general podrá tener distintos enfoques de empresa, podrá ser una empresa solidaria sin ánimo de lucro individual, tal como una cooperativa, o una empresa donde lo que prime sea el beneficio personal.

- Fijar el número de miembros que se considere prudente debe tener el consorcio local, que bien puede ser indeterminado dependiendo de la modalidad jurídica de organización escogida y la realidad de estar ante un modelo asociativo en el cual parece positivo mantener abierta la opción de permitir el ingreso de socios capitalistas y extranjeros.
- Discutir y decidir sobre la forma como la comercializadora deberá comprar a las empresas miembros entre estas posibilidades: de contado, a crédito o en consignación, modalidad esta última en la que el empresario entrega la mercancía, la cual le es pagada al venderse. Si la comercializadora empieza operaciones y se mantiene con un capital de trabajo neto operativo proporcionado a sus niveles de ventas, inventarios, cuentas por pagar y costos fijos, deberá poder comprar siempre de contado a sus miembros, constituyendo esto un aporte altamente significativo a las empresas locales regularmente amenazadas por escasez de dinero para capital de trabajo.
- Establecer mediante la técnica de proyecciones de ventas el incremento en facturación esperado por cada empresario miembro.
- Decidir sobre la envergadura y condición del software computacional a emplear por la comercializadora, el cual puede ser empleado sólo por ella o tener un mayor alcance para ser empleado por las empresas miembro, con quienes se trabajaría en interfase, manteniendo comunicación fluida, sobre una base de internet en las oficinas del consorcio, sus empresas asociadas y la red de distribución y venta en el país y en el extranjero.
- Establecer el tipo de página web a emplear por la organización como vehículo de conexión vendedora con el mundo.
- El sistema de distribución y venta en los mercados nacionales y extranjeros estaría compuesto de todas, algunas o una de estas alternativas:
  - △ Puntos de bodegaje, distribución y venta propios.
  - △ Distribuidores reconocidos y posicionados en cada ciudad objetivo.
  - △ Representantes comerciales independientes, contratados por la comercializadora.
  - △ Vendedores contratados directamente por la firma en ciudades del país y naciones seleccionadas.
  - △ Acuerdos con nacionales en el exterior, entrenados y organizados por la comercializadora para que distribuyan y vendan en sus ciudades de residencia.

- Definir la forma cómo se tomarán las decisiones al interior del consorcio implica observar estas posibilidades:
  - Δ Por votación democrática (un socio un voto).
  - Δ Por consenso o negociación (acuerdos sobre bases mínimas o convencimiento argumentado de una parte sobre la otra).
  - Δ Según el aporte de capital efectuado al patrimonio del consorcio por cada socio.
  - Δ Según la trayectoria, respetabilidad y validez argumental de cada socio.
- Para escoger el perfil de quienes harán la administración operativa de la comercializadora se valora:
  - Δ Una administración hecha por los empresarios socios.
  - Δ Una gestión a cargo de una persona o equipo independiente de los empresarios asociados.
  - Δ Un equipo mixto dirigiendo el negocio.
- La forma como debería integrarse la junta directiva de la organización estará entre una de estas posibilidades:
  - Δ Sólo por empresarios miembros del consorcio.
  - Δ Mayoría de empresarios miembros y minoría de expertos en comercio exterior y negocios internacionales y líderes cívicos.
- La presidencia de la junta directiva se podría designar de entre las alternativas siguientes:
  - Δ El empresario miembro con mayor aporte de capital.
  - Δ El empresario miembro que la asamblea de asociados elija.
  - Δ Un experto en comercio y negocios internacionales.
  - Δ Un líder reconocido de la sociedad local o regional.
- Establecidos los mercados donde se puede competir por los miembros del consorcio, la manera de distribuir y vender en estos al iniciar operaciones y la capacidad de inversión de los empresarios asociados, se estima el monto a invertir en la comercializadora, sopesando inversión en activos fijos e inversión en capital de trabajo.
- Para decidir el aporte de capital de los empresarios al consorcio se debe tener en cuenta la modalidad de organización jurídica a escoger, pues en países como Colombia las firmas solidarias sin ánimo de lucro individual (cooperativas y fondos de empleados) disponen de un mecanismo por medio del cual los asociados aportan mes a mes un valor establecido en tanto mantengan tal calidad, mientras las sociedades comerciales reciben un aporte inicial en capital, sólo modificable mediante decisión de la junta directiva y la asamblea de socios según corresponda.

El aporte de los empresarios podrá ser entonces:

- Δ En partes o en porcentajes iguales.
  - Δ De acuerdo con la capacidad y decisión de inversión de cada uno.
- La comercializadora, como organización independiente de las empresas, personas y entidades que son sus socios, debe derivar los ingresos que le permitan mantenerse y crecer de todas, algunas o una de estas opciones:
  - Δ Una cuota mensual fija acordada por los miembros del consorcio, modificable según indique la inflación en cada año fiscal.
  - Δ Una comisión porcentual a cobrar sobre la facturación mensual a favor de cada empresa obtenida gracias al accionar de la comercializadora.
  - Δ Ni cuota fija ni comisión sino un margen de contribución unitario, resultado de la diferencia entre el precio a que compra a las empresas miembros y el precio al cual vende al distribuidor o consumidor final.
  - Δ Una combinación entre las tres o dos de las alternativas anteriores, fijando las cifras nominales y porcentuales.
  - Δ Cobrar una tarifa o prima básica de ingreso al consorcio a cada empresa, según su tamaño grande, mediano, pequeño o micro, que se incrementa cada año en el índice de precios al consumidor. La tarifa se paga una sola vez en plazo de un año. Esta tarifa es un valor diferente del aporte de inversión hecho por cada empresa. Ese valor configuraría ingreso para la comercializadora junto al margen de contribución que le dejaría cada unidad intermediada entre productores locales y compradores del resto del mundo.
  - Δ A los socios estratégicos, por tener la misión de respaldar con inversión de capital, conocimiento y prestigio al consorcio, no se les cobra tarifa de ingreso o cuota de sostenimiento pues ello desestimularía su entrada y permanencia en la organización.
- Gracias a la comercializadora, los empresarios socios que le venden mercancías podrán obtener utilidades directamente de esas ventas y recibirán también la parte a que tengan derecho de los rendimientos de la comercializadora según sea su aporte de capital en ella. En consecuencia, es necesario establecer el tiempo en que se hará corte contable para definir niveles de utilidades y su distribución.
- La comercializadora local requiere dos tipos de socios, los capitalistas que inyectan dinero y los estratégicos que aportan conocimientos técnicos y experiencia. Se deben listar a los unos y a los otros en la localidad y en cada uno de los mercados nacional y extranjero donde se competirá, a efecto de fortalecer la operación de la firma. Los empresarios procuran invitar a asociarse a estos agentes:
  - Δ En la localidad: A la alcaldía y entidades públicas y privadas que pudieran comprometerse aportando capital o conocimiento.

- Δ En los mercados: A inversores de capital de riesgo, a entidades como la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y otras de ese perfil, así como a distribuidores al mayor y al detal entre otras opciones.
- Para evitar que la iniciativa de instalar la comercializadora fracase, las personas comprometidas en el proyecto deben actuar sobre estas variables:
  - Δ Asegurar la participación de agentes con capacidad financiera para invertir.
  - Δ Generar confianza entre los empresarios para asegurar su compromiso con el objetivo.
  - Δ Si es necesario, obtener la participación del gobierno local, regional y nacional.
  - Δ Gestionar la participación de entidades de apoyo al empresarismo tales como bancos de fomento, fundaciones y otras de ese tipo a nivel nacional e internacional.
- Una barrera latente en proyectos locales, incluso cuando en ellos participan empresarios, es conseguir su financiación. Dados los recursos limitados de las empresas se debe prever cómo éstas podrán hacer el aporte de capital que les corresponda, de entre estas posibilidades:
  - Δ Recursos propios disponibles en la compañía.
  - Δ Créditos de bancos u otras personas o entidades.
- Una vez puesto en operación el consorcio, la junta directiva, el gerente y su equipo de gestión deben ocuparse de estos elementos:
  - Δ Cumplir los objetivos de venta definidos en el presupuesto año por año.
  - Δ Mantener un plan estratégico que imprima rumbo y dirección a la empresa en su quehacer diario, haciendo control estratégico de operaciones y resultados.
  - Δ Establecer, cumplir y hacer cumplir las normas y políticas establecidas por la asamblea de socios y la junta directiva.

#### 5.1.4 Realización del estudio de factibilidad

Hacer el estudio de factibilidad resulta indispensable y deberá poner énfasis en hacer inteligencia de mercados para vender los productos de la localidad, tanto en el país como en el exterior. El enfoque del estudio será el de un plan estratégico, donde aparte de definir la conveniencia práctica de comprometer recursos en el proyecto se indiquen sus objetivos económicos y sociales y cómo se pueden alcanzar. El estudio se emplea como carta de presentación y requisito central ante potenciales socios estratégicos y los propios empresarios miembros de la mesa de trabajo.

Sí no hubiesen en la mesa de trabajo personas con el entrenamiento y tiempo necesarios para hacer el estudio de viabilidad económica que permite

reducir el nivel de riesgo de comprometer recursos en montar la comercializadora, tal tarea se puede acometer con el apoyo de una universidad local. El estudio cubre los frentes siguientes:

- Análisis sectorial y del entorno general.
- Análisis de mercadeo y ventas.
- Análisis de recurso humano.
- Análisis socioambiental.
- Análisis de área contable financiera.
- Análisis de gestión y dirección.

### 5.1.5 Implementación de la comercializadora

Si el estudio de factibilidad hecho para valorar la intención de implementar la comercializadora resulta aprobado por demostrar la conveniencia de arriesgar recursos en el proyecto, los empresarios comprometidos podrán pasar a la etapa de montar la empresa.

Poner a funcionar la comercializadora local tiene estos momentos centrales:

- Cada empresario decide individualmente si participa o no de la comercializadora.
- Los empresarios y demás personas y entidades que decidan participar hacen el correspondiente aporte de recursos, bien en activos fijos o bien en dinero según establezcan los socios. El aporte debe cubrir el monto de inversión total requerido y convenido por los socios, en línea son los requerimientos establecidos por el estudio de viabilidad financiera.
- Se establece la asamblea de socios y ésta define la junta directiva de la organización.
- La junta directiva formaliza la creación de la comercializadora y nombra al gerente. A continuación con esta persona se instala la empresa, se nombra a los demás funcionarios establecidos por el estudio de factibilidad y se pone en marcha la organización en la fecha establecida.

La empresa habrá de iniciar operaciones cuidando sus responsables de ajustarse al plan estratégico dispuesto en el estudio de factibilidad.

Así, cumplido un proceso de pensamiento-acción ordenado, los empresarios contarán con una empresa que les habrá de contribuir a vender en el resto del país y llegar al mercado exterior, minimizando riesgos y costos para maximizar beneficios. Las empresas asociadas continuarán su vida independiente, competirán en el mercado local, se unirán para conquistar el del resto del mundo y sorteando dificultades de todo orden, incluidas diferencias personales entre socios, antepondrán a sus diferencias y a los problemas el interés

superior de mantenerse activos participando del mercado mundial, donde podrán alcanzar rendimientos para imprimir crecimiento a sus negocios y desarrollo integral a las localidades que los contienen.

## Conclusiones generales

La idea de crear uniones de empresarios en las localidades de Colombia como medio de propulsar el desarrollo integral de esas localidades contó con la validación de los empresarios. Gracias a ello se la convirtió en propuesta. Entonces se soportó la propuesta indicando a los empresarios cómo poner a sus organizaciones en pie de competencia mundial y se les suministraron los lineamientos para indicarles cómo exportar. Hecho esto se mostró cómo poner a funcionar la propuesta.

La génesis de la estrategia COEXCO pasó por comprender un poco a la localidad, a la empresa y al empresario, explicados como protagonistas pasivos o activos del comercio internacional.

El trabajo así realizado permite hacer estas conclusiones puntuales:

- La globalidad es sólo la suma de las localidades, primero las ideas y objetos son locales, allí nacen, después se hacen mundiales, globales, por eso la importancia central de la localidad.
- El que una localidad colombiana le compre a las megaciudades del mundo significa que ella cuenta en la comunidad comercial mundial, por esto también puede vender.
- Un aforismo más que lógico, tonto, conduce a decir que cada localidad tiene un bien tangible o intangible desarrollado o por desarrollar para venderle al mundo.
- La propuesta COEXCO debe asumirse como una iniciativa para el pensamiento-acción por la localidad colombiana, pues su cometido es forjar desarrollo integral desde el crecimiento económico.
- La investigación COEXCO pretende forjar cultura empresarial exportadora en localidades grandes, medianas y pequeñas presentando una propuesta concreta y dando los elementos tecnoadministrativos indispensables para aplicarla, después de indicar a los empresarios qué es el comercio internacional y por qué ellos tienen derecho a tomar sus beneficios.

## Conclusiones generales

La idea de crear uniones de empresarios en las localidades de Colombia como medio de impulsar el desarrollo integral de esas localidades contó con la validación de los empresarios. Gracias a ello se la convirtió en propuesta. Entonces se soportó la propuesta indicando a los empresarios cómo poner a sus organizaciones en pie de competencia mundial y se les suministraron los lineamientos para indicarles cómo exportar. Hecho esto se mostró cómo poner a funcionar la propuesta.

La génesis de la estrategia COEXCO pasó por comprender un poco a la localidad, a la empresa y al empresario, explicados como protagonistas pasivos o activos del comercio internacional.

El trabajo así realizado permite hacer estas conclusiones puntuales:

- La globalidad es sólo la suma de las localidades, primero las ideas y objetos son locales, allí nacen, después se hacen mundiales, globales, por eso la importancia central de la localidad.
- El que una localidad colombiana le compre a las megaciudades del mundo significa que ella cuenta en la comunidad comercial mundial, por esto también puede vender.
- Un aforismo más que lógico, tonto, conduce a decir que cada localidad tiene un bien tangible o intangible desarrollado o por desarrollar para venderle al mundo.
- La propuesta COEXCO debe asumirse como una iniciativa para el pensamiento-acción por la localidad colombiana, pues su cometido es forjar desarrollo integral desde el crecimiento económico.
- La investigación COEXCO pretende forjar cultura empresarial exportadora en localidades grandes, medianas y pequeñas presentando una propuesta concreta y dando los elementos tecnoadministrativos indispensables para aplicarla, después de indicar a los empresarios qué es el comercio internacional y por qué ellos tienen derecho a tomar sus beneficios.

- Los acuerdos continentales o subregionales vigentes en el mundo para facilitar el intercambio de bienes y servicios podrían tener mejor acogida y rápida aplicación si los gobiernos en ellos comprometidos informan bien a las sociedades y les llevan fórmulas ciertas a los empresarios para competir en escenarios de economías abiertas a las que está abocado el mundo. COEXCO pretende aportar como camino alternativo para que los empresarios de economías emergentes busquen su oportunidad en los mercados del mundo.
- El primer mercado donde deben competir y triunfar sobre los oferentes extranjeros los empresarios locales es el mercado nacional. Probada la fortaleza competitiva aquí, se está listo para tomar una porción del mercado en otros países.
- El individualismo racionalista no ha podido dar una respuesta correcta y sobre todo justa a todos los fenómenos económicos y menos sociales. La fórmula de unirse y cooperar quizá sea un instrumento alternativo necesario para conseguir que los empresarios de economías emergentes negocien entre ellos y les vendan, como ya les compran, a las naciones ricas.



## Referencias bibliográficas

- Polese Mario. Economía Urbana y Regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo. Tecnológica de Costa Rica, 1998.
- Fukuyama Francis. El Fin de la Historia y El Último Hombre. Editorial Planeta, 1992.
- Galindo Miguel Ángel y Malgesine Graciela. Crecimiento Económico. Mc Graw Hill, 1994.
- Porter E. Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor S.A. 1991.
- Hernández S. Roberto. Metodología de la Investigación Científica. 1994.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Competitividad, El Motor del Crecimiento: Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2001.
- Ramírez Elbar. Taller Empresarial, 1996.
- Illera Luis Eduardo e Illera C. Arianne. Administración y Teorías Organizacionales. Ediciones Hispanoamericana Ltda. 2003.
- Blank Bubis León. La Administración de Organizaciones, un Enfoque Estratégico. Centro editorial Universidad del Valle, Colombia, 1990.
- Sallenave Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, Colombia, 1985.
- Kotler Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1989.
- Collins C. James, Porras I. Jerry. Empresas que Perduran. Editorial Norma, Colombia, 1996.
- Porter E. Michael. Estrategia competitiva. Editorial CESSA, México 1993.
- D'Aveni Richard A. Hipercompetencia. Editorial CESSA. México, 1996.
- Hiebing Jr. Román, Cooper, W. Scott. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2001.
- Sipper Daniel, Bulfin Jr. Robert L. Planeación y Control de la Producción. Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

- Shank K John, Govindarajan Vijay. Gerencia Estratégica de Costos. Editorial Norma, Colombia, 1995.
- Gutiérrez Marulanda Luis Fernando. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Borja Jordi, Castells Manuel. Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información. Editorial Taurus, España, 1999.
- Giddens Anthony. La Tercera Vida y sus Críticos. Editorial Taurus, España 2000.
- De Iombarde Philippe. Integración Asimétrica y Convergencia Económica en las Américas. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá Editorial Ediciones Artrópodos Ltda. Colombia, 2002.
- Ricardo David. Principios de Economía Política y Tributación. Editorial Fondo de Cultura Económica, Colombia, 1993.
- Sampieri Hernández Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994.
- Flint B. Pinkas. La Negociación Empresarial. Universidad Santiago de Cali. Editorial Publicado, 1994.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Gras Hill, Colombia, 1999.
- Vásquez Barquero Antonio. Revista Asturiana de Economía. Rde. No 5. 1996.
- Revista Informe de Coyuntura Económica Regional para Caldas. No 16, primer trimestre de 2002.
- Revista Dinero No. 169. Colombia, noviembre 1o. de 2002.
- Código de Comercio Legis. 2003.



**Estrategia local exportadora** propone la unión de las empresas locales, como medio para potenciar su capacidad de vender en mercados seleccionados del país y otras naciones, indicando a empresarios, gobernantes, líderes cívicos y trabajadores cómo organizar este tipo de consorcios, fortaleciendo la capacidad operacional de cada empresa asociada y mostrando cómo hacer el plan de acción exportador de la organización.

Los autores, Elbar Ramírez y Margot Cajigas Romero, ambos docentes de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, son una sociedad académica ocupada de hacer docencia, investigación y trabajos aplicados en organizaciones de distintas actividades económicas.



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

Sede Manizales