

CAPÍTULO IV Evaluación de las páginas de Internet

IV.1 Introducción:

La parte central de este proyecto de tesis, se encuentra precisamente en este capítulo, en él se hará la investigación correspondiente para determinar qué páginas de Internet se encuentran en la Web, tales que le permitan al empresario hacer un auto análisis de su empresa y lo guíen hacia el fascinante mundo de la exportación; se hará un análisis de cada uno de esos sitios y finalmente se decidirán qué páginas son las que cumplen con las metodologías del *Plan de Negocios de Exportación* de Bancomext, y *Plan de Exportación* de Carlos Morales Troncoso.

A efecto de evaluar los sitios de Internet, a continuación proponemos los puntos que debe contener un Plan de Exportación desde México, basados en un complemento a las metodologías antes mencionadas:

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del Negocio
3. Cuerpo Directivo
4. Descripción del Producto
5. Análisis del mercado
6. Operaciones
7. Proyección Financiera
8. Riesgos críticos

Las páginas identificadas para llevar a cabo en México un Plan de Exportación a través de Internet son las siguientes:

<http://www.contactopyme.gob.mx/>

<http://www.bancomext.com>

<http://www.siem.gob.mx>

<http://www.spice.gob.mx>

<http://www.aladi.com>

<http://www.crece.org.mx>

Cada uno de estos sitios está diseñado para orientar al empresario en sus planes de exportación, sin embargo, no existe actualmente un sitio único en donde el exportador pueda consultar, preparar, aprender y autoevaluarse para determinar su Plan de Exportación. Por consiguiente, como ya se mencionó, se tomará lo mejor de cada sitio y de esta forma se irá conformando el Plan de Exportación para el Caso de Estudio.

En cada sitio se evaluará su contenido, se tomará la aportación correspondiente, y de la misma manera se desechará aquella información que, si bien es útil al exportador a manera de apoyo e información, no lo es así para elaborar su plan de exportación, toda vez que se sale de los alcances y propósitos de la presente tesis. A continuación, se recopilarán los resultados que proporcionen los sitios y después los tesisas aportarán la evaluación y el análisis para finalmente integrar dicha aportación al Plan de Exportación de la compañía Arce Tools. Por tal motivo, se irá analizando a través de este capítulo, las páginas de los sitios mencionados, las cuales serán respondidas en acuerdo con los directivos de la empresa y capturadas en el sitio como respuestas válidas, para de esta

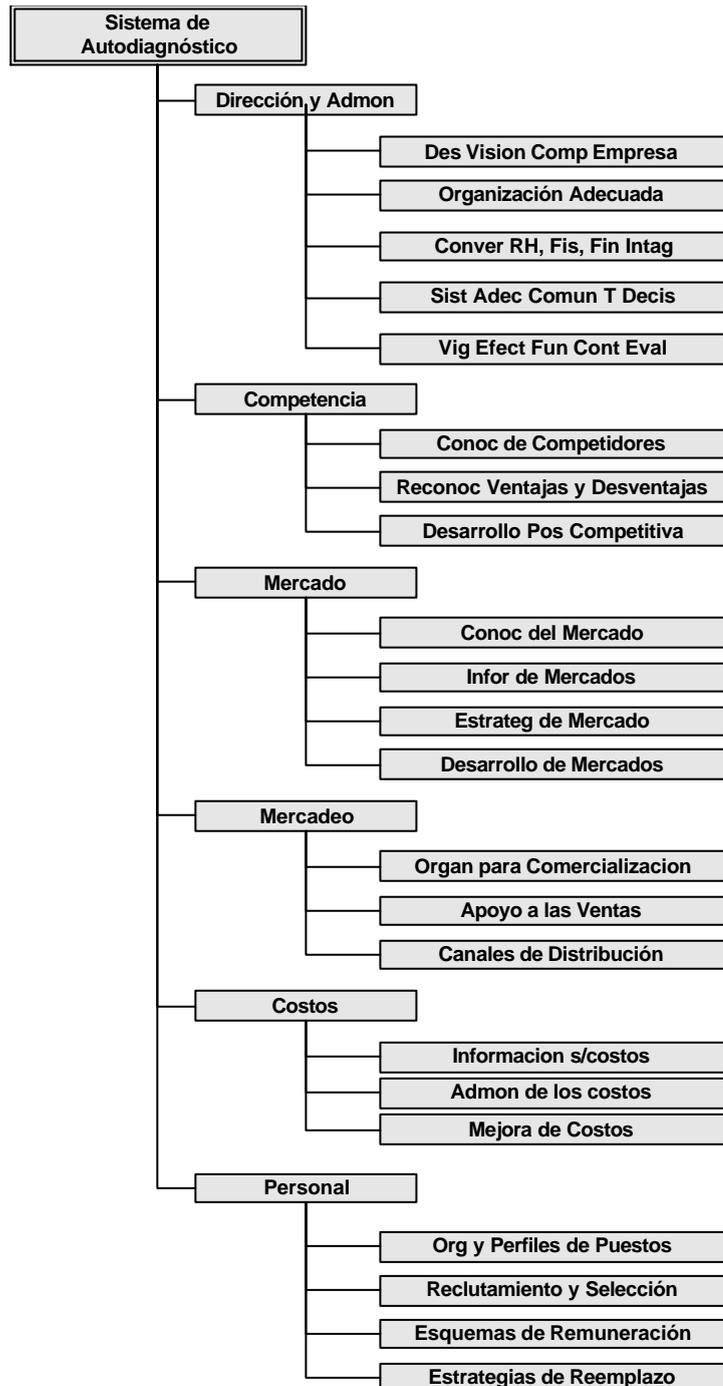
forma obtener los resultados y evaluación de acuerdo a la información alimentada; estos resultados serán presentados a renglón seguido de la encuesta o cuestionario y analizada para tomar su aportación al Plan de Exportación. En la sección de anexos se detallan el contenido de los sitios Internet, sus cuestionarios completos y sus aportaciones correspondientes, de tal suerte que será motivo de este capítulo hacer la evaluación de los anexos y presentar un análisis sucinto.

IV.2 Primer sitio de Internet evaluado:

Para determinar y cumplir con los primeros puntos de un Plan de Exportación, primeramente se trabajó la página de Internet

<http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp> la cual contiene un *Sistema de Autodiagnóstico* que permite examinar, independientemente de sus planes de exportación, la situación general en la cual se encuentre la empresa. Se ha considerado conveniente el uso del *Sistema de Autodiagnóstico*, porque en éste se abarcan puntos importantes que toda empresa que compita, o que desee competir en mercados internacionales, deberá cumplir. En cada uno de los puntos se presenta un menú con

Figura 4.1 Mapa del Sistema Autodiagnóstico, Fuente: Propia



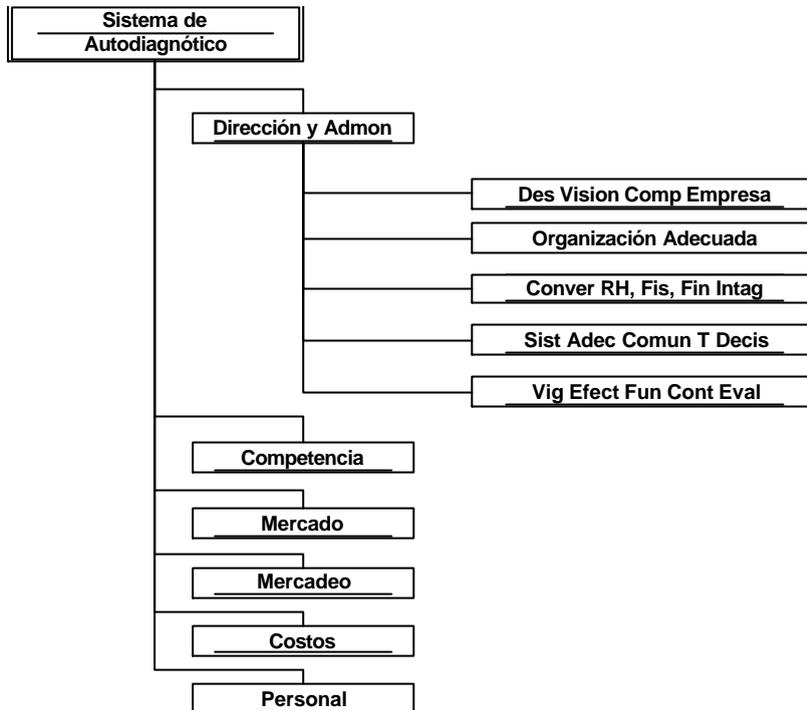
actividades claves (ver Fig. 4.1 Mapa del Sitio y Anexo A, página 175), que ayudan a evaluar la situación de la empresa específicamente en el tópico del menú en cuestión y además, como resultado, sugiere al usuario áreas de oportunidad en las que es necesario trabajar a fin de corregir aquellas en las que se encuentre débil o no se hayan considerado.

Esto le permitirá a la empresa contar con una guía para desarrollar un plan de trabajo a fin de ir cumpliendo con cada una de las actividades.

Cabe mencionar que no se va a dar respuesta a todas y cada una de las opciones presentadas por el *Sistema de Autodiagnóstico*, sino que se escogieron aquellas que están dentro de los puntos que debe contener un plan de exportación, sin que esto reste importancia a las demás opciones presentadas por el sistema de autodiagnóstico.

El primer menú a desarrollar, es el de *Dirección y Administración*, en éste se analizan temas importantes como:

Figura 4.2 Mapa del Sistema Autodiagnóstico, Dirección y Administración, Fuente: Propia



?? **Desarrollo de la Visión Competitiva de la Empresa** Esta actividad tiene como objetivo darle al empresario las herramientas que le permitirán identificar fortalezas y debilidades con respecto a la Misión de la empresa, su esquema de comunicación de valores y objetivos y metas entre las áreas directivas y su personal; además cómo se identifican los entornos, oportunidades y amenazas; qué elementos de su empresa determinan sus ventajas competitivas y cómo reforzarlas ante la competencia (en un mercado doméstico); identifica además, cuál es la posición de la empresa hacia los proveedores, clientes, accionistas, empleados, gobierno y sociedad; finalmente, se aborda el desarrollo sistemático de acciones de planeación y evaluación de la empresa. *“Las empresas son organismos dinámicos con derecho a futuro. Puesto que existen en ambientes en*

los que hay otros que pueden tomar decisiones que les afecten, es importante trazar planes de desarrollo. La planeación, entendida como decisión anticipada, implica elegir uno de los caminos posibles como el más valioso o el más adecuado para realizarse” (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Organización Adecuada.** El objetivo de esta actividad es proporcionarle al empresario las herramientas para identificar los procesos de trabajo administrativo, las políticas y procedimientos y los indicadores de desempeño, cómo son difundidos dentro de la empresa y cuál es la organización que mejor se adecua a la misma, no desde el punto de vista de definición de la estructura, sino desde el punto de vista de entender cómo debe darse el flujo operativo y de información, su optimización, así como la medición a través de indicadores para medir el desempeño. *‘La visión moderna de las organizaciones se esfuerza más en entender cómo debe darse el flujo de trabajo dentro de la empresa, cómo puede optimizarse este flujo y cuáles son los indicadores más significativos para medir el avance, que en la definición de estructuras jerárquicas y descripciones estrechas de puestos que generalmente provocan que muchos problemas se queden en el aire” (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).*

?? **Convergencia de Recursos Humanos, Físicos, Financieros e Intangibles.** El objetivo de esta actividad es el de proporcionarle al empresario las herramientas para identificar cómo hacer converger sus recursos humanos, físicos, financieros e

intangibles a fin de armonizarlos y obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos. *“El problema de los recursos no es que sean muchos o pocos; tiene que ver con la capacidad de acceder a ellos y utilizarlos en el momento en que se necesitan y también con la capacidad para aprovecharlos de tal manera que sean de excelente calidad y se dirijan a objetivos valiosos”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

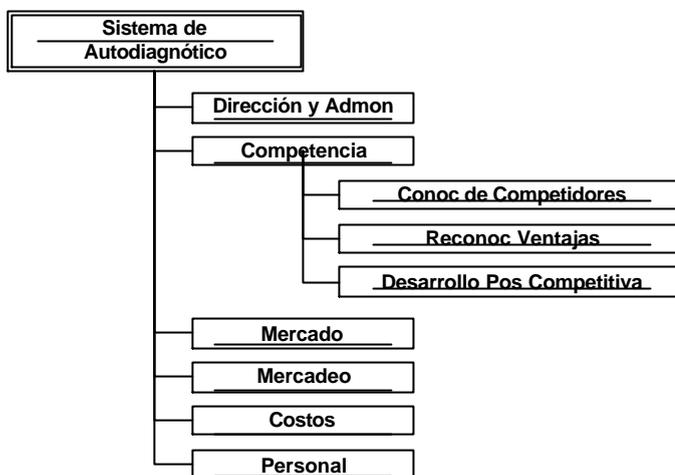
?? **Sistemas Adecuados de Comunicación y Toma de Decisiones.** El objetivo de esta actividad es la de proporcionar al empresario la herramientas para identificar los esquemas de comunicación, su administración y el aprovechamiento de los mismos. Para ello, se tratan la importancia de los sistemas de información, la tecnología que los opera, así como el máximo aprovechamiento de la información almacenada en los mismos. *“Las empresas asumen una dirección, no sólo en sentido formal sino también real: se dirigen a propósitos que en el fondo son los que las mueven. Deben tener muy claro quiénes deciden y cómo determina hacia dónde van y a qué velocidad”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Vigencia y Efectividad de la Función de Control y Evaluación.** El objetivo de esta actividad es la de proporcionar al empresario las herramientas que le permitan identificar los mecanismos eficientes de control y evaluación de la empresa en general. *“La evaluación es una función esencial en las empresas que permite afirmar no sólo que están haciendo bien las cosas sino también que están*

dedicadas a lo que hay que hacer. No sólo se refieren a productos y resultados sino también al crecimiento y al futuro probable de la empresa” (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

El segundo menú que se consideró importante para el presente estudio es el de *Competencia*, a fin de evaluar y tomar como referencia el desarrollo de la empresa en mercados nacionales para el momento en que se desee ofrecer el producto más allá de las fronteras.

Figura 4.3 Mapa del Sistema Autodiagnóstico, Competencia,
Fuente: Propia



Este menú analiza temas importantes como:

?? **Conocimiento de los Competidores.** El Objetivo de esta actividad es la de proporcionar las herramientas al empresario para identificar el entorno de la competencia, los competidores, sus productos y estrategias. *“La información se ha convertido en uno de los recursos más valiosos del mundo moderno. En este caso es importante que usted sepa reconocer a su competencia y, una vez detectados los jugadores importantes, hay que saber aprender de ellos. Hay muchas cosas que se aprenden al analizar los aciertos del competidor; también es importante mirarse al espejo para saber en dónde falla y en dónde tiene éxito la estrategia propia”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

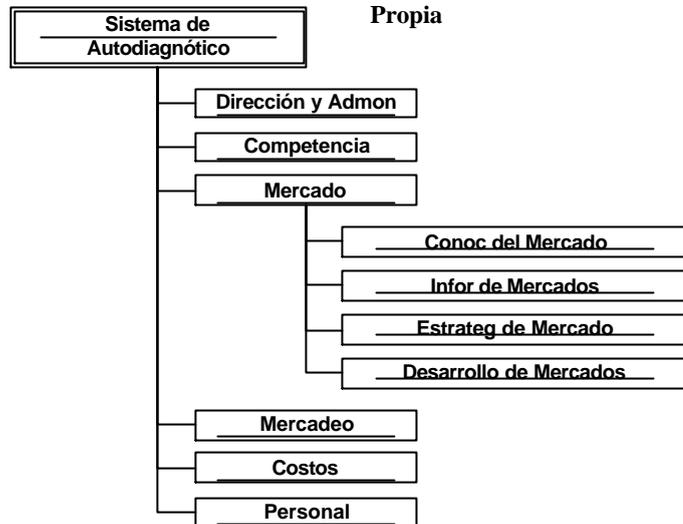
?? **Reconocimiento de Ventajas y Desventajas.** El objetivo de esta actividad es la de proporcionar al empresario las herramientas necesarias para identificar las

ventajas y desventajas de la competencia, así como las ventajas propias y la identificación de los potenciales de estas ventajas competitivas. *“Para saber en qué áreas conviene especializarse y concentrar recursos y prioridades, es importante explorar a fondo el concepto de diferenciación, que implica que se comparten ciertos rasgos con la competencia, y adicionalmente se generan capacidades altamente atractivas para el cliente y difíciles de emular por la competencia”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Desarrollo de la Posición Competitiva de la Empresa.** Esta actividad le permite al empresario identificar las características de los productos, seleccionar la mezcla adecuada así como el mercado(s) con mejores perspectivas (mezclas de mercadotecnia) y desarrollar la estrategia comercial a lo largo de la organización. *“Además de lograr una diferenciación dentro del mercado, sus productos deberán ser fuertes, gracias al trabajo que haya puesto en incorporar expectativas de los clientes, normas y estándares de nivel internacional, costos y precios competitivos, etc. Su organización también deberá adquirir solidez: en su capacidad para armar una cartera equilibrada de productos, en su capacidad para innovar, en su capacidad para establecer alianzas”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

Tercer Menú. Es muy importante mantener el conocimiento del mercado donde la empresa está participando para ser capaz de percibir los movimientos y tendencias a fin de mantener la posición competitiva que toda

Figura 4.4 Mapa del Sistema Autodiagnóstico, Mercado, Fuente: Propia



empresa desea tener. A continuación se presenta el menú de *Mercado*, el cual permite sensibilizar a la empresa al respecto.

Este menú analiza temas importantes como:

?? **Conocimiento del mercado.** Esta actividad le permite al empresario saber cómo orientar sus productos y servicios a sus clientes, en base al conocimiento de las características de los clientes, segmentación del mercado e identificar los factores externos que afecten el mercado potencial. *“Conocer el mercado es mucho más que contar con datos acerca de él; los mercados se conocen por experiencia y no sólo a través de estadísticas o análisis. En buena medida el verdadero conocimiento del mercado implica la capacidad de identificar a bs actores críticos y desarrollar modelos de las relaciones que determinan sus principales procesos”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

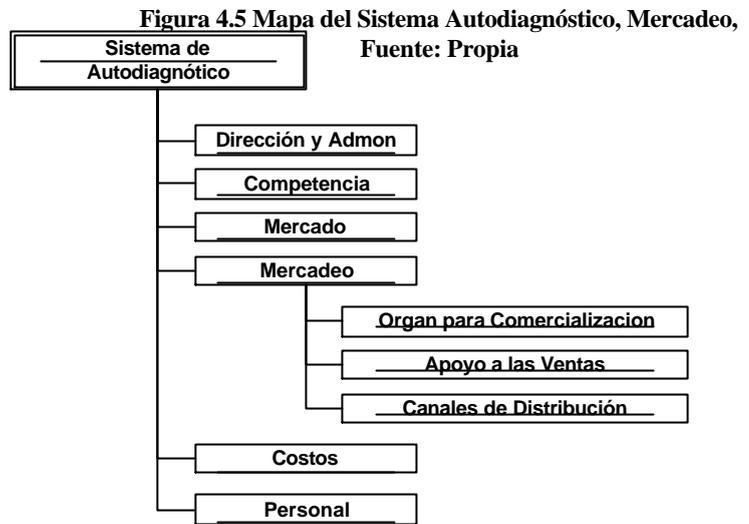
?? **Información de mercados.** Esta actividad le permite al empresario identificar, utilizar y desarrollar las fuentes confiables de información del mercado, como son los estudios de mercados existentes y el desarrollo de los suyos propios. *“La orientación, la calidad y la suficiencia de las fuentes de información de mercado disponibles están estrechamente vinculadas con el uso que hagamos de ellas. Para que respondan mejor a las necesidades de las empresas es preciso que éstas participen en incorporarles su propia visión, que les señalen propósitos ambiciosos y que proporcionen datos significativos”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Estrategia de mercado.** Esta actividad le permite al empresario determinar una atención más selectiva y eficaz del mercado y productos más atractivos para la empresa, lo cual le permitirán desarrollar su estrategia de mercado. *“El principal propósito de una buena estrategia de mercado es el desarrollo de ventajas competitivas. Compromete a toda la empresa ya que los productos solos, por buenos que parezcan, no pueden asegurar ventajas sustentables en el largo plazo. Seleccionar con esta visión los negocios del futuro hace posible habilitar oportunamente los recursos necesarios”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Desarrollo de mercados.** Esta actividad le permite al empresario crear ventajas y apertura de espacios para sus productos, a través de identificar tácticas de penetración y cómo enfrentar a la competencia. *“Desarrollar el mercado significa*

crear valores adicionales, reconocidos y deseados por los posibles clientes y, paralelamente, crear también las estructuras necesarias para transferirlos desde los centros de producción hasta los usuarios. Implica el desarrollo de ventajas que identifiquen a las empresas con esos valores a los ojos de sus clientes potenciales” (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

Cuarto Menú. Crecer y conocer nuevos mercados es lo que asegura un desarrollo y permanecía de la empresa a lo largo del tiempo, esto se mantiene a través de una estrategia efectiva de promoción y distribución de los productos.



Una vez que se haya dominado el mercado doméstico, será menos difícil penetrar en los mercados internacionales. El objetivo de la siguiente sección es encontrar el punto de partida que ayude a mejorar este aspecto.

Este menú analiza temas importantes como:

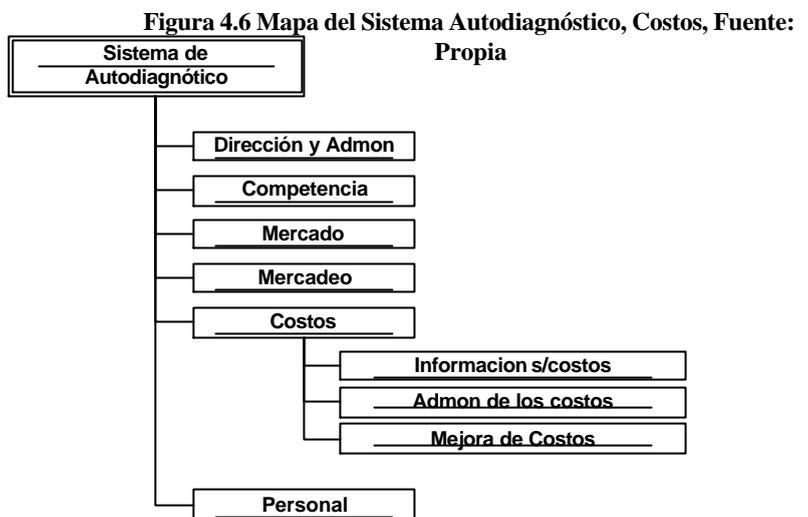
?? **Organización para la Comercialización** Esta actividad le permite al empresario crear las instancias y mecanismos que le permitirán hacer llegar los productos hasta sus usuarios o consumidores finales. *“La comercialización es una función integral, adicional y diferente a la de ventas, que se propone proyectar a la empresa en el tiempo y en el espacio de modo que sea reconocida y valorada por quienes ahora o en el futuro puedan estar interesados en sus productos y servicios”* (Sistema de Autodiagnóstico,2001).

?? **Apoyo a las ventas.** Esta actividad le permite al empresario identificar las instancias y recursos humanos y materiales que le permitirán brindar una mejor

atención a las necesidades del cliente, desarrollando la fuerza de ventas. *“La actividad de comercialización está asociada a las ventas futuras, más que a las inmediatas. Se propone asegurar el mejor nivel de ingresos alcanzable y mantenerlo a lo largo del tiempo. Su método es la creación de un contexto permanente para la cooperación entre la fábrica, el área comercial y los clientes”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Canales de distribución.** Esta actividad le permite al empresario diseñar las políticas y organización para apoyar las cadenas de distribución. *“Las estructuras de distribución pueden asumir formas muy diferentes; ninguna es mejor que las otras, depende de los propósitos concretos que persiga cada una. Es esencial, sin embargo, que sean abiertas y flexibles y que susciten y mantengan el interés de ambas partes mientras tengan vigencia”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

Quinto Menú. Uno de los objetivos principales de toda empresa es tener utilidades, una forma de maximizarlas es mediante el cuidado y control estricto de lo que cuesta hacer funcionar la operación de la empresa. Esta sección ofrece la oportunidad de conocer puntos importantes que ayuden a lograr de manera más efectiva la administración de costos.



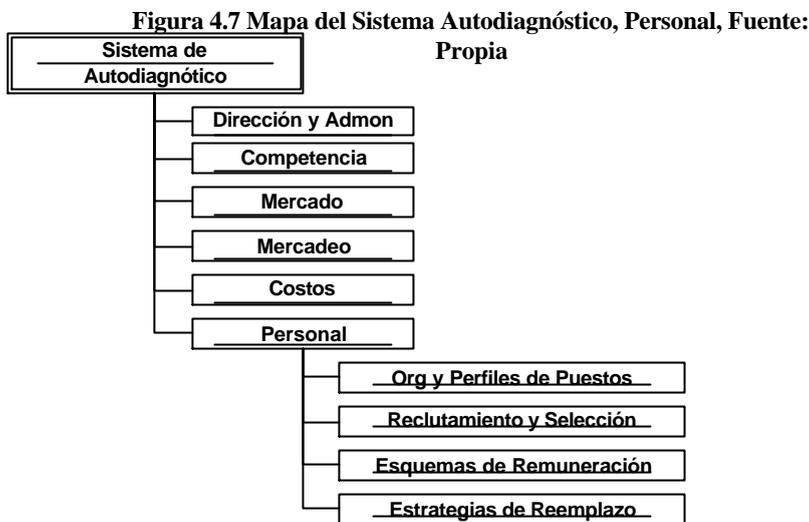
Este menú analiza temas importantes como:

?? **Información sobre Costos.** Esta actividad le permite al empresario entender mejor el registro de costos, su análisis e interpretación, su flujo y generación de los mismos entre el personal responsables de la función productiva de su empresa. *“Los costos representan una variable que puede diseñarse y planearse y no simplemente experimentarse. Las empresas deben conocer sus costos para poder actuar sobre ellos. Por eso se necesita que se registren y reporten oportunamente, en la forma que pueden aprovecharse mejor: asignados a las funciones, los productos o las áreas de la organización involucradas”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Administración de los Costos.** Esta actividad le permite al empresario anticipar y mantener bajo control los costos de los productos y su mezcla, los costos de la producción y la toma de decisiones operativas y los costos de la organización. *‘La administración de los costos es una herramienta fundamental de la alta dirección de las empresas. Los costos son característicos de cada organización y es claro que un mismo producto puede costar más en una empresa que en otra, aun si se fabrica a partir de los mismos insumos y con la misma tecnología. Esto significa que el costo termina por ser responsabilidad de toda la empresa’* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Mejora de Costos.** Esta actividad le permite al empresario identificar la capacidad de reconocer y aprovechar oportunidades para reducir los costos, el uso de las mejoras de productividad, la reducción de desperdicios, el aprovechamiento de la capacidad instalada y el aprovisionamiento de materias primas. *“Usar la información de costos como punto de partida para revisar las operaciones y generar nuevas opciones es una práctica cada vez más generalizada. Identificar desperdicios, revelar costos ocultos, reducir errores y, en general, introducir mejoras, son acciones que requieren del respaldo de información adecuada y de una filosofía y una práctica empresarial acerca de los costos”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

Sexto Menú. Mantener una estructura organizacional flexible y dinámica que permita responder en tiempo y forma a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, además de satisfacer las necesidades de desarrollo del personal interno, se traducen en fortalezas importantes y necesarias para enfrentar exitosamente los mercados cada vez más exigentes. A continuación se exhiben algunas preguntas que permiten evaluar las condiciones que en lo referente se encuentre la empresa. Este menú analiza temas importantes como:



?? **Organización y Perfiles de Puestos.** Esta actividad le permite al empresario evaluar el diseño de las estructuras de su organización para distribuir y asignar responsabilidades, y evaluar la flexibilidad y capacidad de respuesta de la organización a factores externos e internos. *“La estructura de la organización determina la forma en que funcionarán las relaciones entre sus miembros y se atenderán los asuntos con proveedores y clientes. No es una simple definición de jerarquías sino la delineación de un espacio para el desarrollo de las personas, que debe brindarles la posibilidad de aplicar al máximo su capacidad al servicio de los objetivos de la institución”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Reclutamiento y Selección.** Esta actividad le permite al empresario evaluar su capacidad de integración de capital humano para enfrentar los retos de operación y crecimiento de la empresa, cómo tener acceso al mercado de trabajo, evaluar el potencial del personal nuevo, integración e inducción del personal. *“El desarrollo de la empresa está ligado indisolublemente con el desarrollo del personal que la integra. Esto puede verse de dos maneras: como una restricción o como una oportunidad. Sin duda las empresas más progresistas son aquéllas que incorporan personas dispuestas a impulsar con toda su capacidad el desarrollo de sus empresas. Identificarlos y propiciar su crecimiento es función esencial de la dirección de la empresa”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Esquemas de Remuneración** Esta actividad le permite al empresario evaluar el interés del personal hacia la empresa, determinando los salarios adecuados, promociones y evaluación del desempeño. *“La remuneración del personal es una decisión que no se puede tomar unilateralmente. Las empresas más importantes compiten por los mejores recursos humanos en el mercado laboral: un espacio en el que se juegan no sólo salarios y prestaciones sino también otros satisfactores tales como la participación en la propiedad y en la toma de decisiones”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

?? **Estrategias de Reemplazo.** Esta actividad le permite al empresario evaluar cómo está preservando la capacidad de la empresa en un entorno dinámico, medición de la rotación del personal e identificación detallada del inventario de recursos humanos. *“Las empresas son organizaciones activas, sujetas constantemente a cambios tanto externos como internos. Puesto que cada uno de sus miembros tiene su propia historia, constantemente se necesita sustituir a algunos y contratar a otros. Una organización sana tiene su propia gente para abastecer estas necesidades con personal al que reconoce y ha venido preparando”* (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

IV.2.1 Evaluación de los Resultados:

Esta sección está dedicada a la evaluación de los resultados presentados por el *sistema de autodiagnóstico*, el objetivo es cotejar las actividades y acciones a tomar que el *sistema* recomienda al empresario mexicano con la situación real de la empresa en estudio, se dice real porque el sistema de cómputo no tiene una visión objetiva, no puede discernir entre una u otra cosa porque no tiene intuición, el sentimiento y la experiencia que los directivos y consultores que Arce Tools poseen. Estamos conscientes de que el objetivo del sistema es presentar un panorama general que guíe al empresario al logro de sus objetivos, pero es necesario saber qué tan acertados fueron los resultados arrojados. Éstos son reflejo de la formulación de preguntas bien diseñadas en cada tópico, mismas que son el resultado de una investigación desarrollada por personas de experiencia y expertas en la materia, además de un equipo de apoyo que asegura la comunicación entre el empresario mexicano con el sistema de autodiagnóstico, de tal suerte que el usuario comprenda correctamente la preguntas y respuestas ofrecidas por el sistema para que pueda seleccionar la respuesta que más se acerque a la situación de su empresa.

La estructura de los resultados, está formada por tres secciones:

En la sección general el sistema muestra un semáforo que indica la condición exacta en la que se encuentra la empresa con respecto a la sección que se está evaluando, esta parte se ilustra gráficamente indicando con la luz verde, para el caso de que la empresa esté realizando las prácticas correctas; amarilla para situaciones donde sea necesario trabajar, pero que indica que las actividades realizadas no están del todo equivocadas; por último,

la luz roja muestra una señal de alerta recomendando que es necesario considerar algunos aspectos que el empresario no esté considerando dentro de sus actividades diarias o en su defecto se encuentran muy descuidadas. Junto al semáforo el sistema indica el perfil de las respuestas seleccionadas en casa sección, de manera que se comentan las prácticas y algunas de las soluciones referentes a la sección.

A renglón seguido se describen prácticas más específicas, de igual manera se platica el resultado de las respuestas obtenidas por el sistema dando consejos y recomendaciones.

Por último, el sistema lista prácticas específicas a realizar en cada tópico, de tal forma que se le da al empresario de manera explícita actividades a realizar para mejorar las condiciones y prácticas en las que la organización se encuentre.

El detalle del semáforo informa sin necesidad de leer a manera gráfica e intuitiva la situación general de la empresa en cuanto a ese tópico, lo cual se considera acertado, y muestra el estudio y profesionalismo que existe detrás del sistema de autodiagnóstico.

Por último, la lista donde se exponen las actividades específicas a realizar son la parte medular de la evaluación debido a que exponen actividades concretas que el empresario deberá realizar a fin de mejorar condiciones específicas de la organización.

Una vez expuesto cómo es que el sistema arroja los resultados por cada tópico, a continuación se comentan para cada una de las secciones evaluadas.

Dirección y Administración

En este punto el sistema aconseja (ver Anexo A, pagina 177) la necesidad de contar con una misión clara, en términos de definir y comunicar cuál es la razón de ser de la

empresa. En la determinación del análisis estratégico: fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, el sistema proporciona información necesaria para definir los objetivos de a dónde la empresa debe llegar, siempre buscando el cumplimiento de la misión. Este análisis identifica los recursos internos con los que la empresa cuenta para hacer frente al ataque exterior, así como todos aquellos de los cuales carece, y conocer sus vulnerabilidades para realizar planes de acción que sirvan para minimizarlas o erradicarlas de la organización; además proporciona información de la situación de la empresa con respecto al exterior, cómo es la relación con los organismos tales como: proveedores, clientes, competidores y organismos gubernamentales; para de igual forma realizar tareas encaminadas a sacar provecho de los indicadores externos, así como para trabajar en contra partida a ellos. Definitivamente el *Sistema de Autodiagnóstico* proporciona buenas recomendaciones a los empresarios de Arce Tools en cuanto a esta sección se refiere. Si bien es cierto que existen áreas que la empresa en cuestión tiene bien claras, y algunas otras donde es necesario trabajar. Por consiguiente, a manera de recomendación se propone:

Es necesario no perderse en los problemas cotidianos que en un momento dado pueden desviar los esfuerzos realizados y no alcanzar los objetivos. Estas actividades impiden o limitan la visión del directivo para identificar nuevas fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas generadas por el mundo dinámico en el cual vivimos.

La falta de un plan que sirva para identificar y construir ventajas competitivas hace vulnerable al negocio, ya que hay muy pocas barreras para impedir que otros se queden con sus mercados.

Considerando el mercado local es fácil identificar varias ventajas competitivas:

Maquinaria y equipo de alta tecnología difícil de encontrar en la localidad.

Personal altamente capacitado, joven y con disponibilidad de aprender; los participantes en las diferentes áreas de la empresa son profesionistas y con estudios de postgrado que saben cómo encaminar a la organización al logro de los objetivos; la juventud y la disponibilidad de aprender los coloca en una situación preferente que puede llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, a diferencia de empresarios tradicionales cerrados a los riesgos y cambios necesarios a realizar en su organización para poder tener la flexibilidad necesaria para satisfacer las demandas del mundo donde vivimos. Otra ventaja competitiva es que Arce Tools es una empresa joven que, si bien no tienen experiencia y ésta pudiera ser una desventaja, sí tiene la flexibilidad de adaptación a los nuevos mercados.

En el campo internacional, algunas de estas ventajas pudieran dejar de serlo, es aquí la oportunidad de identificar ventajas competitivas reales para competir en mercados internacionales. Arce Tools definitivamente tiene la tarea de identificar cuáles serían estas ventajas, a fin de lograr una penetración exitosa a mercados internacionales.

En cuestión de definición de procesos y documentación de procedimientos, Arce Tools tiene gran ventaja, la tarea aquí es establecer una función dentro de la organización que funja como controlador de documentos, que tenga la tarea específica de mantener actualizados todos y cada uno de los procedimientos que formen el manual de calidad de la compañía y que asegure su correcta difusión en los departamentos de la organización,

así como congruencia de las actividades diarias con el contenido de dichos procedimientos.

Competencia

Uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa es lograr mayor número de ventas, para lograr esto uno de los consejos que el sistema propone, es mantener una relación muy estrecha con el cliente, de tal manera que constantemente la organización se dé cuenta de sus necesidades y lograr anteponer soluciones de tal forma que siempre se cumplan las expectativas que tiene el mercado hacia los productos ofrecidos, dando como resultado mantener la ventaja competitiva que ofrezca rentabilidad a la empresa.

Otro punto importante es desarrollar fuentes de información que permitan identificar periódicamente la posición que guarda la empresa en términos de participación de mercado para realizar planes de acción que permitan incrementar los índices que muestran las investigaciones antes mencionadas. Además sirve de apoyo para identificar nichos de mercado que presenten alguna nueva oportunidad y segmentar claramente los clientes prospecto.

En la práctica Arce Tools, compite con empresas de gran tamaño y experiencia, algunas de ellas establecidas en la Ciudad de México, específicamente hablando de competidores para el ramo de muelas abrasivas, existe un competidor llamado Austromex SA de CV, según directivos de Arce Tools, este competidor se especializa en la producción de ruedas de desbaste, pero utilizadas en productos de acero lo cual no representa amenaza alguna;

además las investigaciones que se han realizado referente a este proveedor informan que no es sino hasta hace poco tiempo, que implementó una célula de producción dedicada a la fabricación de ruedas de diamante, las cuales figuran como un producto altamente competitivo con los bienes que Arce Tools ofrece.

Utilizando la experiencia de la familia de Arce, dedicada a la distribución de todo tipo de brocas de corte y que para realizar mejor su función, consume los discos abrasivos en cuestión, esta relación facilita la identificación de nuevas marcas, cambios e innovaciones en los productos, listas de precios al consumidor y distribuidor. De tal manera que se cuenta con información fidedigna útil para el desarrollo de estudios comparativos de los productos fabricados contra los de la competencia, además en un momento dado se puede identificar la preferencia de los clientes por tal o cual marca o producto, identificar el por qué de esa preferencia y tratar de implementarla en las muelas producidas por Arce Tools. Todo lo antes mencionado presenta un activo importante que apoya la elaboración de una estrategia de penetración al mercado. La desventaja principal es que la marca de Arce Tools no es conocida y esto podría frenar un poco la respuesta de los clientes hacia el producto.

Por otra parte, los problemas generados por la producción y financiamiento pueden distraer la atención de los directivos y perder el enfoque hacia los competidores y los clientes. La estabilidad económica de nuestro país es una amenaza latente que se convierte en un problema para establecer compromisos financieros con proveedores extranjeros de maquinaria y equipo, o en la elaboración de flujos financieros de largo plazo.

Como es natural en toda nueva empresa, optimizar las áreas de comercialización, producción y finanzas es una tarea complicada; de tal forma que se deben trazar metas claras y medibles encaminadas a resolver poco a poco esta problemática. Sin embargo se aconseja comenzar por el área de comercialización. Ésta proporciona información nueva que se debe ir resolviendo conforme se desempeña, por ejemplo:

El ejercicio de venta expone la aceptación del mercado con respecto al producto en cuestión de calidad, precio, empaque sólo por mencionar algunos ejemplos. En cuanto se comience a vender el producto se puede tener retroalimentación entre cliente y distribuidores, tal vez se identifiquen aspectos que no se habían considerado y que no sean difíciles de resolver.

Por otro lado desplazar el producto genera ingresos financieros que ayudarán en gran medida a resolver o, por lo menos, a minimizar este tipo de problemática.

La creatividad para realizar estrategias de venta, seguramente se presentará al poner en práctica la lectura del mercado, es más fácil saber qué hacer si conozco cuáles son las debilidades y necesidades del mercado.

Todo esto en su conjunto propone los mecanismos que generan las estrategias de mejora continua, con el fin de mantener la ventaja competitiva.

Conocimiento del Mercado

“La mejor manera de llegar al mercado con un producto es hacerlo experimentando y perfeccionando a partir de su experiencia de aplicación. Esto implica un reconocimiento, desde el punto de vista del cliente, de la necesidad que satisface” (Sistema de

Autodiagnóstico, 2001). Conforme esta actividad se vaya dando es posible identificar aquellos mercados que signifiquen mayor rentabilidad para la empresa, a partir de la recopilación de información y conforme el tiempo pase, va a ser posible identificar las necesidades y tendencias que el mercado vaya exigiendo. Para apoyarse es importante consultar otras fuentes de información como las Cámaras de comercio, agencias de investigación de mercados y por qué no, las empresas competidoras, es de vital importancia tratar de abrirse con los competidores pues juntos pueden idear estrategias para desplazar mejor el producto. También es vital recordar que entre más información se presente mejores resultados y recomendaciones darán los estudios que para este fin se realicen.

“Comparta lo que puede compartir y reserve lo verdaderamente exclusivo”. (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

Hasta aquí se ha expuesto lo que en referencia a este tópico el sistema de autodiagnóstico recomienda. Si bien es cierto que se coincide en mucho con estos resultados, no hay que olvidar que una de las fuerzas y fuentes de información de mercados nacionales son las empresas con más de 20 años de experiencia en el giro de comercialización de herramientas de corte, propiedad de otros miembros de la familia Arce. Por otro lado es importante recordar que Arce Tools es una empresa productora de nueva creación, la cual está atravesando por periodos de estabilidad y aprendizaje en cuestiones de producción, por lo que la actividad de venta se está haciendo de manera cuidadosa apoyados en estas empresas familiares, que sirven principalmente de fuentes de información, la cual se utiliza para realizar mejoras y ajustes a los procesos productivos. Arce Tools

específicamente ha identificado cuellos de botella en el proceso de afilado de las brocas, por lo cual está fabricando herramientas que ayuden a resolver esta problemática, en este sentido se hace la recomendación de elaborar un plan de trabajo que ayude a monitorear el desarrollo de las máquinas y herramientas necesarias para acelerar los procesos de afilado de las brocas. Considerando esto como el único impedimento para satisfacer la demanda del mercado y ofrecer el producto en volúmenes aceptables.

Para el caso de las muelas abrasivas se cuentan ya con pedidos regulares, los cuales han generado buenos resultados en cuanto a rendimiento y calidad se refiere.

Hablando del mercado internacional, falta mucho por hacer, Arce Tools en la actualidad está en negociaciones y pláticas con una empresa colombiana interesada en contratar servicios de maquila, bajo esa circunstancia Arce Tools puede desarrollar productos con la calidad requerida. Sin embargo, para que Arce Tools venda productos bajo su propia marca y medios de distribución, es importante desarrollar una investigación de mercado que ayude a identificar cuáles son los mercados internacionales que sean convenientes atacar, considerando tendencias de la industria, importaciones y exportaciones, situación económica, política y social, barreras arancelarias y un sin número de detalles que la actividad de exportación exige.

Comercialización

Hablando de comercialización el Sistema de Autodiagnóstico, nos recomienda lo siguiente:

Con el fin de multiplicar las ventas sería necesaria la apertura de nuevos centros de servicio y ventas o identificar distribuidores efectivos, y en último caso realizar alianzas con aquellos distribuidores robustos en los mercados a los que se desee atacar. Al distribuidor nunca se le debe ver como su competidor, si es así, será mejor que busque un cambio; además su distribuidor debe ser alguien en quien confiar, alguien que esté abierto a negociar acuerdos, nunca a aquél que se someta a las condiciones que usted le imponga, pues en los momentos difíciles no va a ser posible contar con ellos.

La tarea de cuidar la mezcla de productos, con el fin de asegurar aquella que sea la más rentable y conveniente para la empresa, se debe realizar de manera periódica, recuerde que las necesidades de los clientes cambian y los costos de distribución pueden cambiar por cada línea de producto.

La necesidad de establecer compromisos de venta con sus vendedores o, en otras palabras, es importante definir metas de ventas y monitorear constantemente que se esté trabajando adecuadamente para lograrlas y ejercer control cuando sea necesario.

La tarea no termina con el simple hecho de vender, el cliente debe estar seguro que el producto está respaldado por una organización confiable, por lo que es necesario establecer canales accesibles a los clientes donde ellos puedan externar sus quejas y reclamaciones, recuerde que los comentarios son un recurso valioso de información para la empresa.

Siempre suministrar como parte del producto materiales de apoyo pues constituye un elemento fundamental para reforzar la capacidad de aprovechamiento del producto, o en

su defecto para el caso de los vendedores un material de apoyo puede fortalecer las posibilidades de venta.

Como ya se ha venido comentado en puntos anteriores, Arce Tools es una empresa de nueva creación por lo cual, como estrategia de ingreso al mercado, tienen el objetivo de utilizar a las empresas familiares relacionadas con la comercialización de herramientas de corte, además de que estas empresas también se consideran clientes finales, puesto que utilizan las muelas abrasivas para afilar las brocas que a su vez, a manera de servicio, ofrecen a sus clientes. En resumen, la línea de herramientas de corte va a ser distribuida por comercializadoras de mucha experiencia y reconocimiento en el mercado, mientras que la otra línea de productos de Arce Tools, va a ser consumida en gran parte por la misma familia pero a manera de consumidor final.

Sin embargo Arce Tools tiene ya objetivos a largo plazo donde se externa la necesidad de crear sus propios canales de distribución y venta, es aquí donde va a ser necesario consultar las recomendaciones del Sistema de Autodiagnóstico, pues se considera que son de gran utilidad.

Para el caso de los mercados internacionales, Arce Tools tendrá la necesidad de apoyarse en información y estudios concienzudos, como el desarrollado en el capítulo 5, que determinen la mejor manera de hacer negocios en el país que se haya escogido como meta. Una vez realizada esta tarea se podrá determinar con mejor exactitud los medios y canales de distribución que más convengan a la firma.

Costos.

En lo que a este caso se refiere el Sistema de Autodiagnóstico expone lo siguiente:

“La optimización de costos es un proceso permanente que debe de estar respaldado con datos ciertos y con objetivos concretos. Los objetivos y estrategias deben de ser definidos por los directivos a partir de conocimientos técnicos sólidos. Evalúe en qué medida esta información está realmente disponible y en qué medida se emplea efectivamente para tomar decisiones” (Sistema de Autodiagnóstico, 2001).

El uso de información de costos debe definir en gran medida las decisiones referentes a producción o comercialización. Por lo que se recomienda hacer sistemáticamente un análisis de costo/beneficio de todas las funciones de apoyo indirecto a la producción, como es el caso de compras, sólo por mencionar un ejemplo.

Las prácticas de contabilidad representan una actividad que normalmente se subcontrata, sin embargo es necesario evaluar la posibilidad de realizar este tipo de actividades de manera interna en cuanto las condiciones de la empresa lo permitan, esto con el objetivo de tener información más precisa y oportuna para evaluar la marcha del negocio, pues es probable que se estén tomando decisiones sin el nivel propio de análisis, los costos pueden estar a la deriva y es necesario que alguien tome la responsabilidad de controlarlos.

En cuanto a producción se refiere, se recomienda establecer una estructura de costos para cada línea de producto, además tratar de identificarlos a su mayor detalle para tener una mejor visibilidad de dónde es que se originan y cómo se pueden reducir.

Considerando el futuro es posible anticipar competencia más cerrada, y una de las armas puede ser la reducción de costos. Sin embargo también es necesario fomentar la

comunicación entre las áreas, a fin de que las dudas se aclaren antes de que signifiquen consecuencias costosas.

La falta de calidad puede resultar muy costosa en cuestión de retrabajos en el caso de producción. La compra de materia prima a precios altos, o de mala calidad originada por la falta de un análisis preciso de proveedores en el caso del departamento de compras, y dejar de vender por mala calidad o por un mal servicio a los consumidores para el caso de los distribuidores, representan ejemplos de cómo la falta de calidad realizada en cualquier área afecta a la organización, por lo que todos los participantes de la organización deben estar concientes de lo importante que es para la empresa el realizar bien, a la primera, el trabajo diario.

Personal

Las tendencias organizacionales indican que gran parte del valor de las organizaciones se encuentra en su personal, la madurez de una empresa se puede medir en base al grado de conciencia que la firma tenga de esta situación. El cuidado del personal que labora en las empresas puede significar el número de ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia, la incorporación de tecnologías y métodos de trabajo, son un buen medio para desarrollarlas.

El Sistema de Autodiagnóstico encontró la necesidad de crear una estructura de puestos en función de las necesidades de la organización, ésta se viene desarrollando pero de forma empírica, y es necesario que se lleve a la práctica pero de manera oficial, de tal

forma que se pueda desarrollar la descripción de los puestos necesarios para la operación general de la organización. Un puesto es un espacio en la organización con ciertas características donde se describen las funciones que se deben desempeñar para cumplir con los objetivos de la organización; a partir de estas características se busca a la persona que mejor las cumpla, considerando su experiencia y personalidad. Tal vez sea imposible encontrar a alguien que cumpla exactamente con la descripción del puesto, es aquí donde aplican los planes de desarrollo y entrenamiento que la empresa debe ofrecer al personal.

Un sistema de reclutamiento contribuye a mejorar las alternativas de selección de los mejores prospectos posibles, lo cual en muchos casos puede ser determinante en el éxito de su empresa. El sistema recomienda aplicar evaluaciones de normas de competencias laborales nacionales o internacionales que sean aplicables a su organización además de los exámenes tradicionales (Técnicos y Psicométricos).

La demanda de una actitud de servicio por parte de los empleados sólo se logrará si éstos se encuentran satisfechos con las políticas de la organización. Establecer tabuladores de sueldos competitivos basados en estudios del mercado laboral y ofrecer una gama de incentivos no económicos, pueden ser un buen comienzo para fincar una respuesta favorable desde el empleado hacia la organización.

La rotación puede ser una señal de que esto no se está logrando, pero no siempre ésta es mala; también es posible que represente oportunidades de renovación, una forma de prevenir este fenómeno es mediante la creación constante de oportunidades de crecimiento en todos los órdenes.

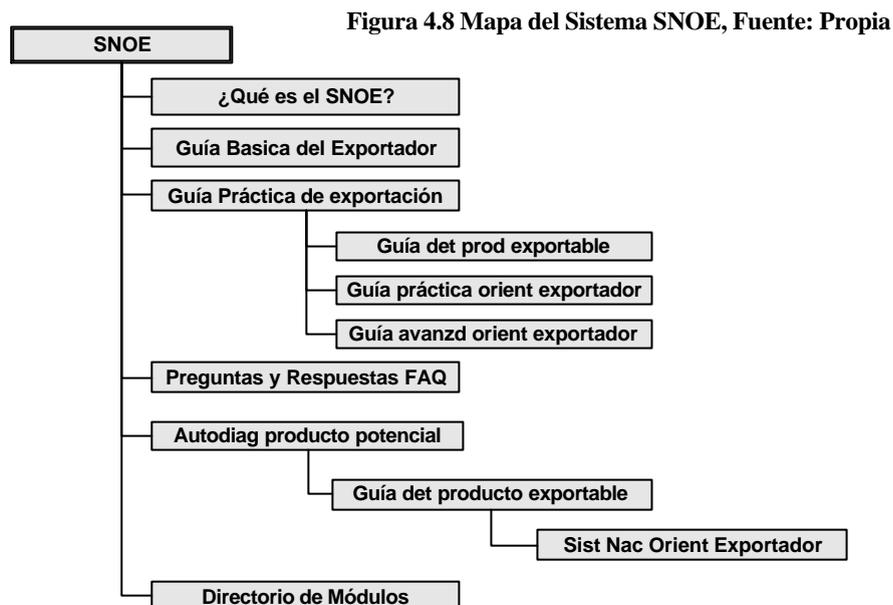
Para referirnos al caso Arce Tools, podemos encontrar en primera instancia que la mayoría de los puestos están ocupados por miembros de la familia, de alguna manera esto es normal y natural, lo que se recomienda como primer paso es la revisión de la estructura organizacional mediante la definición de áreas con su respectiva definición de puestos; es aquí donde se va a determinar quién cumple cabalmente con la descripción de su puesto y los cursos o entrenamientos que se necesitan tomar para cumplir con el perfil. Una vez desarrollada la estructura organizacional es necesario mantener un registro completo del personal que labora dentro de la organización donde se documente la trayectoria profesional, las aspiraciones, las habilidades, el historial de sueldos y remuneraciones, para así contar con información para considerar al recurso humano en posibles asensos, de tal forma que se ofrezca un plan de desarrollo justo para todos.

IV.3 Segundo sitio de Internet evaluado:

Como segundo sitio a evaluar, se identificó la página:

<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/Snoe/Intranet.asp>

en la cual el *Sistema Nacional de Orientación al Exportador*, ofrece uno de los sitios más completos para orientar a la empresa. Proporciona además



de guías básicas, intermedias y avanzadas, una evaluación de su empresa, que permite al futuro exportador reflexionar sobre las mismas y auto evaluarse a fin de corregir aquellas áreas débiles.

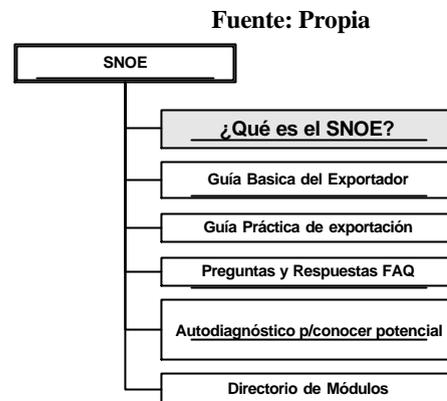
La página principal del Sistema Nacional de Orientación al Exportador, ofrece un menú con las siguientes opciones:

Primer Menú. Este menú explica el objetivo del *Sistema Nacional de Orientación al Exportador* (SNOE):

?? **¿Qué es el SNOE?**. El Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) proporciona un servicio personalizado de orientación y asesoría gratuito en materia de comercio exterior al empresario que lo desee no importando su experiencia en el proceso exportador. Asimismo, integra y ofrece información sobre los servicios que brindan las dependencias del sector público, Cámaras, asociaciones, organismos empresariales e instituciones educativas.

El SNOE opera a través de una extensa red de módulos de orientación al exportador (MOE's) instalados en todo el país, con una metodología que permite al empresario adentrarse rápidamente en el proceso de la exportación.

Figura 4.9 Mapa del Sistema SNOE, ¿Qué es el SNOE?,



Segundo Menú. *Guía Básica del Exportador*

Esta liga tiene un hipervínculo hacia la página: <http://www.bancomext.gob.mx/>, sin embargo, una vez que se encuentra en la página de Bancomext, no es posible localizar dónde se encuentra esta guía, y por tal motivo se pierde la continuidad de la

Figura 4.10 Mapa del Sistema SNOE, Guía Básica del Exportador, Fuente: Propia

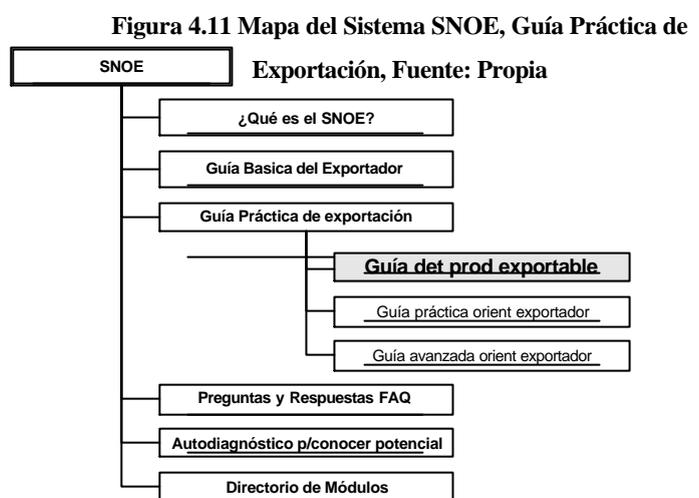


navegación. En definitiva no hay una liga explícita que nos indique que nos encontramos en la *Guía Básica del Exportador*.

Tercer Menú. *Guías Prácticas de Exportación.* Para iniciarse en el nuevo mundo de la exportación, se hace necesario (además de haber respondido satisfactoriamente el Sistema de Autodiagnóstico), que el

exportador determine antes de nada: el producto a exportar, las ventajas de su producto y conocimiento de su competencia, determinar su mercado meta, contar con la estructura organizacional adecuada para la

exportación, hacer un análisis del mercado meta, conocer la cultura del país a donde se van a colocar sus productos y preparar la mezcla mercadotécnica adecuada para penetrar en ese mercado. Para cubrir con estos objetivos, este menú cuenta a su vez con los siguientes menús:



?? **Guía para la determinación de un Producto Exportable.** Este menú permite determinar básicamente el producto a exportar, ya que para iniciar la exportación, se requiere como condición necesaria contar con un producto. En este sentido, esta Guía presenta alternativas para detectar un producto a quienes piensan

comercializar, ya que quienes tienen interés en ser productores primero deberán tener la experiencia como productor y después pensar en la exportación

?? **Guía práctica de orientación del exportador.** El éxito de las empresas exportadoras debería basarse en hechos conocidos y previamente analizados, que les permitió determinar su capacidad exportadora o las alternativas para lograrlo. Este menú le permitirá conocer esas capacidades para el logro del objetivo.

?? **Guía avanzada de orientación al exportador.** La actividad de exportar trae consigo toda una problemática, en esta guía se orienta y se aconseja al exportador cómo asegurar la transparencia y solidez en las negociaciones con el comprador, la salida de mercancía, su traslado, recepción y pago de manera exitosa y eficiente. De tal forma que esta actividad se realice de manera sostenida y represente un área rentable para la organización.

Cuarto Menú. Preguntas y Respuestas más Frecuentes del Proceso Exportador.

El propósito de esta sección es presentar al empresario una guía de comercio exterior, a manera de preguntas y respuestas.

Las preguntas son aquellas que con más frecuencia se formula el exportador mexicano. Este cuestionario proporciona los elementos necesarios para que las empresas conozcan y se preparen adecuadamente en diversos campos de la actividad de exportación. Además expone las principales fuentes de información que dan apoyo a cada tema.

Quinto Menú. Autodiagnóstico para Conocer su Potencial Exportador

Presenta un cuestionario de evaluación que le será de utilidad para determinar el potencial exportador de su empresa. En base a las respuestas el sistema emitirá una evaluación y un breve diagnóstico. Posteriormente el empresario encontrará una guía para desarrollar las actividades que el sistema recomienda realizar para encaminar a su empresa a convertirse en exportadora.

Sexto Menú. Directorio de Módulos de Orientación al Exportador en la República Mexicana. En este apartado el sistema presenta al usuario un mapa de la República Mexicana, donde el mediante él mouse puede seleccionar el Estado de la República, del cual necesita saber donde localizar centros de información, donde le pueden orientar. Una vez seleccionado el Estado, el sistema despliega una lista de organizaciones públicas y privadas, mostrando la dirección exacta, ciudad, teléfono, persona con quien acudir y en algunos casos dirección de correo electrónico.

Algunos ejemplos de las organizaciones enlistadas se mencionan a continuación:

Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico

Centro Empresarial COPARMEX

Gobiernos Estatales y Municipales

Secretaría de Desarrollo Económico

Universidad Politécnica Hispano Mexicana.

Séptimo Menú. Sala de Conversación SNOE

Esta opción tiene un hipervínculo al sitio Internet www.secofi-chat.gob.mx sin embargo, al momento de la investigación y hasta la fecha de impresión de este proyecto de investigación, dicho sitio no estaba trabajando, por lo que no existe continuidad en este punto. Por lo que no se incluyó en el diagrama (mapa del sitio) del SNOE representada en la figura 4 X

IV.3.1 Evaluación de los Resultados:

El Autodiagnóstico para Conocer su Potencial Exportador, se divide en secciones con sus respectivas listas de preguntas en las que sólo puede contestarse SI o NO por cada pregunta; sin embargo, un inciso contiene más de una pregunta con sólo una opción de respuesta. Seguramente son muchas las ocasiones en las que el planteamiento de la pregunta no satisface del todo al empresario para poder elegir una u otra respuesta; en este caso el programa no arrojará resultados fidedignos, pero provocó un autocuestionamiento en el empresario que podrá llevarlo a realizar acciones y resolver problemas. Los resultados del Autodiagnóstico son presentados por el sistema mediante la enumeración de un puntaje obtenido de un total de cien puntos. Las recomendaciones que arroja el sistema corresponden a rasgos de puntaje amplios, por lo tanto, la sugerencia es general y no ofrece al empresario una evaluación precisa que le indique exactamente cuál es el camino a seguir.

A renglón seguido se encuentra el texto de la recomendación, y a continuación se sugiere consultar la Guía práctica de Orientación al Exportador en los apartados que aparecen a manera de lista. Se explica en qué consiste cada uno de estos apartados y se señalan las instituciones, sitios de Internet y dependencias de gobierno que ofrecen más información al respecto.

Estas recomendaciones podrían parecerle superficiales al empresario y, en ocasiones, desmotivarlo, ya que el sistema no le está dando actividades específicas a realizar para cumplir con lo expuesto en cada sección, sólo está sensibilizándolo por medio de preguntas y le recomienda instancias asesoras.

Analizando las recomendaciones realizadas para la empresa en estudio, el sistema sugiere la necesidad de contar con un producto competitivo que se pueda ofrecer en los mercados nacionales e internacionales, una vez que se haya seleccionado el producto a exportar sería necesario determinar la manera más conveniente de exportar el producto, si de manera directa o mediante un intermediario.

Al comparar este resultado con el estatus en que Arce Tools se encuentra, no es difícil afirmar que se cuenta ya con un producto de calidad que en corto plazo se podrá localizar en los mercados internacionales.

IV.4 Aportación de las páginas de Internet evaluadas, al Plan de Exportación Propuesto.

Las paginas de apoyo que se enlistan en los puntos del Plan de Exportación Propuesto, son el resultado de la investigación y tiempo extensivo de navegación dedicados para el desarrollo del presente proyecto, es importante resaltar que no se duda de la existencia de muchas otras paginas que sin duda son de gran apoyo para realizar un plan de exportación, mismas que no fueron identificadas por los autores del presente trabajo.

Resumen Ejecutivo

Perfil de la Empresa.- Para el desarrollo de este punto, se considera que Internet no proporciona información esencial puesto que nadie mejor que el empresario conoce las características de su empresa. El Internet puede presentar la descripción de un perfil empresarial, pero el desarrollo del contenido es responsabilidad del empresario.

Naturaleza del producto y ventajas competitivas.- La naturaleza del producto está definida por las características propias del producto, por lo que tampoco se encontrará en Internet apoyo alguno para el desarrollo de este apartado.

Con respecto a las ventajas competitivas, los dos sitios evaluados tratan de sensibilizar al empresario sobre iniciar o no la actividad de exportación dependiendo del estatus del producto que se desea exportar. En el Sistema de Autodiagnóstico, dentro del apartado competencia, se abordan las ventajas competitivas y cuestiona al empresario de tal manera que pueda realizar

tareas encaminadas a sostener una posición competitiva a pesar de las acciones que realicen los competidores.

Identificación del mercado meta.- Así mismo el SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador) en su sección de mercado también sensibiliza al empresario en cómo y qué considerar para identificar el mercado meta.

Sin embargo, será decisión del empresario, junto con sus colaboradores, determinar cuál es el mercado adecuado para su producto, esta responsabilidad también es apoyada por páginas Internet que proporcionarán información variada de tamaño de mercado, barreras arancelarias y no arancelarias, volúmenes de importación y exportación, PIB, PIB per capita, aspectos culturales, tendencias de industria, tendencias de mercado, tratados comerciales, oficinas de apoyo, y otros factores que le permitirán tomar la mejor decisión:

<http://www.unctad.org/trains/index.htm>

<http://cs.usm.my/untrains/trains.html>

Descripción del Negocio

Antecedentes.- Este es otro punto en el que Internet no proporciona ayuda, ni se espera que lo haga, puesto que se desarrolla en la trayectoria de la firma.

Declaración de Política de Calidad.- Dentro de Dirección y Administración en el Sistema de Autodiagnóstico se trata de apoyar al empresario para que desarrolle un sistema de calidad completo, sugiriendo la

necesidad de establecer políticas de trabajo para ofrecer un marco seguro y homogéneo.

<http://www.economia.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=85>

<http://www.economia.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=160>

Misión y Visión de Arce Tools.

Misión.- “La razón de ser de la empresa”. Ésta debe ser desarrollada únicamente por los propietarios y participantes de la organización. Definitivamente es válido que para su desarrollo la empresa se apoye en asesores externos, en el sistema mismo de autodiagnóstico y en otras fuentes que se consideren útiles.

Cuerpo Directivo

Dentro de este apartado el plan de exportación propuesto expone los siguientes puntos: Antecedentes de accionistas y cuerpo directivo, Estructura organizacional y Asesores externos para el área internacional. Las páginas evaluadas no proporcionan una guía detallada para su desarrollo, sin embargo el Sistema de Autodiagnóstico en su área de Dirección y Administración, dentro de Organización Adecuada, proporciona al empresario una idea para que se mantenga una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa. Por otro lado también dedica todo un apartado en el que expone puntos importantes a tratar dentro del área de recursos humanos que describen tareas importantes para impulsar el desarrollo del personal.

Descripción del producto

Productos.- Este es otro punto en el cual las páginas de Internet evaluadas no proporcionan ayuda alguna para su desarrollo, nadie mejor que el propio empresario para mencionar con detalle las características del producto exportable.

Definitivamente el mejor punto de partida es contar con un producto competitivo que supere al de la competencia en gustos, preferencias y solución de necesidades del cliente. Si se ha obtenido una buena aceptación en su mercado doméstico, tendrá mayores probabilidades de éxito en el mercado exterior, de lo contrario es posible que el producto no cumpla con el grado de competitividad que se requiere en el mercado meta, así que será recomendable trazar planes de acción que le permitan, por un lado, minimizar las desventajas, y por el otro, desarrollar las características deseables en el producto y después de esto, entonces iniciar las acciones de exportación.

Clasificación arancelaria.- Este dato es de gran utilidad en el momento de realizar la actividad de exportación, pues a partir de él se realizan los trámites y documentos necesarios. El SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), en su apartado de Aranceles y Regulaciones No Arancelarias, cuestiona al empresario con respecto a la fracción arancelaria, en el que brinda recomendaciones para facilitar su identificación.

<http://www.mexicosi.com/tarifa/tigi96.htm> (México, español)

<http://dataweb.usitc.gov/SCRIPTS/tariff/toc.html> (EUA, inglés)

<http://www.itds.treas.gov/HTSindex.html>

Tecnología, normas y calidad.

Tecnología:

La página de Internet que estamos evaluando en su apartado de Asesoría dentro de Tecnología, despliega varias opciones que el empresario puede consultar a fin de obtener información para incrementar la competitividad en los procesos manufactureros, localizar asistencia tecnológica para resolución de problemas y, por último, para conocer equipo y maquinaria de vanguardia.

http://www.contactopyme.gob.mx/contenido_temas.asp?Gpo=1&cTema=8&Ing=0&oper=

Normas:

En el Sistema de Autodiagnóstico dentro de la sección de Dirección y Administración, se abordan recomendaciones para que el empresario emprenda un sistema de calidad, el cual esté formado por la documentación de sus políticas, procedimientos de producción y todos los procesos que se realicen dentro de la empresa.

<http://www.economia.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=85>

<http://www.economia.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=160>

Calidad:

Dentro del Sistema de Autodiagnóstico se sensibiliza al empresario de las consecuencias de la “No Calidad”. Para el desarrollo de este punto es importante consultar las secciones de Dirección y Administración y Costos.

Principales productos competidores y/o sustitutos

En el apartado de Competencia, dentro del Sistema de Autodiagnóstico, se ofrece al usuario ideas para conocer mejor a sus competidores y sus productos.

Además, para identificar los principales productos competidores, se pueden buscar en las páginas de apoyo, información de compañías que produzcan productos que compitan con el bien que se desee exportar a fin de identificar a dónde venden, volúmenes y otra información interesante. Para eso se recomienda usar la siguiente página de apoyo en Internet, si se cuenta con el código de la clasificación industrial (SIC, SITC, NAICS), se facilita la tarea.

<http://webonline.ws/default.asp>

Mantenimiento y respaldo al producto.- Este tema va de la mano con la capacidad de servicio que se le puede ofrecer al comprador. La única ventaja competitiva que se ofrezca a los consumidores puede estar sustentada en la capacidad de ofrecer buen servicio postventa y garantías de compra. Para el desarrollo del presente tema, en el cuestionario de competencia que ofrece el Sistema de Autodiagnóstico, el empresario puede identificar la estrategia para generar confianza en su consumidor con respecto a su producto.

Investigación y desarrollo del producto.- Esta sección trata de evaluar el grado de inversión que se realiza en el producto y en el desarrollo de nuevos productos a partir de los gustos, preferencias de los consumidores. Entre más se considere este punto, mejores ventajas competitivas se irán descubriendo y aplicando, de tal forma que se traduzca en más y mejores ventas. Tanto en el Sistema de Autodiagnóstico, como en el SNOE (Sistema Nacional de

Orientación al Exportador), se trata de motivar al empresario a desarrollar mejoras competitivas en su producto.

Costos.- El Sistema de Autodiagnóstico aborda temas referente a costos, pues sugiere que las empresas deben conocerlos para poder actuar sobre ellos, pues representan una variable que puede diseñarse y planearse y no simplemente experimentarse.

De igual manera el SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador) aborda este punto específicamente en la parte donde se define el precio del producto, mencionando la necesidad de conocer a fondo los costos a fin de determinar el precio que se debe ofrecer al comprador internacional.

Valor del producto para el cliente.- Tanto el SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador) y el Sistema de Autodiagnóstico, tratan de enfatizar la necesidad de identificar las ventajas competitivas del producto a exportar, por otro lado se orienta al empresario en diferentes áreas (Costos, empaque, barreras arancelarias, calidad, transporte, servicio, entre otras) mismas que le pueden ayudar a desarrollar ventajas competitivas que el consumidor aprecie, y sean éstas las razones por las que el cliente prefiera el producto de su empresa.

Análisis del mercado

Descripción de la Industria.

Las páginas evaluadas no aportan en este aspecto. Para definir la industria a la cual pertenece el producto exportable, se hace uso de las páginas de apoyo que más adelante se describen, las cuales requieren que el empresario cuente con la fracción arancelaria del producto exportable (Sistema Armonizado).

Esta información es de vital importancia para que el empresario analice la situación mundial de la industria a la que pertenece el producto que se desea exportar, y así, conocer si la industria en cuestión tiene tendencia positiva, negativa o se mantiene estable.

<http://webonline.ws/default.asp>

Descripción de la región y/o país seleccionado.-

Las páginas evaluadas no aportan en este aspecto. Una vez que el empresario ha decidido el, o los países a exportar, es necesario conocer aspectos más a detalle del país meta, como tendencias y estadísticas económicas, ambiente político, regulaciones de comercio y aduanas, entre otros más. A continuación se enlistan las páginas de apoyo de las que el empresario puede hacer uso para el desarrollo de este punto.

<http://www.usatrade.gov/Website/ccg.nsf?OpenDatabase>

<http://executiveplanet.com/community/default.asp>

<http://www.windowontheworldinc.com/>

<http://www.worldbank.org>

<http://www.imf.org>

<http://europa.eu.int>

<http://www.wto.org>

Mercado meta.- Para abordar este tema el Sistema de Autodiagnóstico ofrece un examen donde el empresario puede analizar cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva sólida mediante el conocimiento del mercado, su desarrollo y estrategias de ingreso y crecimiento de la participación en el mercado. En la misma manera

el SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador) cuestiona al empresario sobre esta temática.

<http://www.unctad.org/trains/index.htm>

<http://cs.usm.my/untrains/trains.html>

Investigación de mercado.- Para la realización de este punto es necesario contar con información muy variada y lo más exacta posible, debido a que es de este estudio de donde se obtienen los datos que servirán para determinar la mejor estrategia de ingreso al mercado. Los sitios de Internet evaluados se limitan a transmitir al empresario la importancia de hacer un estudio de mercado, le proporcionan algunas sugerencias de qué buscar y dónde buscar.

Para identificar el país meta es necesario contar con datos tales como: Tendencias de la industria a la cual pertenece el producto que se desea exportar, principales países que importan el mismo producto, en qué volúmenes, tratar de obtener información sobre las empresas que forman esas importaciones, precios de venta, precio de distribuidor, crecimiento de la economía, PNB (Producto Nacional Bruto) PIB (Producto Interno Bruto), Aspectos Culturales, Barreras no arancelarias, etc.

<http://webonline.ws/default.asp>

<http://www.usatrade.gov/Website/ccg.nsf?OpenDatabase>

<http://my.tdctrade.com>

<http://www.aladi.org/NSFALADI/SITIO.NSF/INICIO>

<http://www.worldbank.org>

<http://www.imf.org>

<http://europa.eu.int>

<http://www.wto.org>

Análisis de la competencia.- Una vez identificadas las principales empresas que se reparten el mercado, es necesario determinar el tamaño y tendencias del segmento de mercado que se desea penetrar, identificar por empresa los porcentajes de participación de mercado; como siguiente paso es determinar las principales marcas que se manejan, luego será necesario identificar las características superiores o inferiores (precio, calidad, volúmenes de venta) que tienen los productos con respecto al suyo, con la mayor objetividad debe determinar las fuerzas y debilidades, qué ventajas tienen los productos contra los de la competencia.

Los sitios evaluados son enfáticos en la necesidad de realizar estos estudios, dentro de las páginas de apoyo se puede encontrar información al respecto, de igual forma en las cámaras, asociaciones, instituciones de gobierno, directorios especializados, y representaciones comerciales de los países competidores.

<http://webonline.ws/default.asp>

<http://www.trade.gov/td/tic/>

<http://web.ita.doc.gov/ticwebsite/tic.nsf/AF34FA880278BDD58525690D00>

[656C6F3B884AC0FF87831F85256926005340B3?OpenDocument](http://web.ita.doc.gov/ticwebsite/tic.nsf/AF34FA880278BDD58525690D00656C6F3B884AC0FF87831F85256926005340B3?OpenDocument)

Empaque y etiquetado.-

¿Cuenta el producto con envase y embalaje listo para la exportación (que proteja al producto durante el transporte; que cumpla con las reglas de etiquetado y regulaciones no arancelarias del país de destino y con las funciones de promoción e información sobre el producto)? Éstas son algunas

de las preguntas que el SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), realiza al empresario, además de proponer caminos de acción al respecto. Como páginas de apoyo se cuenta al Banco de Comercio Exterior:

<http://www.bancomext.com/>

Desventajas y barreras de acceso al mercado.- Una vez realizados los estudios de investigación de mercados y análisis de competencia, será más fácil el desarrollo de este punto.

El SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), proporciona una guía de cómo y en dónde buscar información para el desarrollo de este punto, sin embargo se considera un tanto insuficiente. De igual forma el Sistema de Autodiagnóstico, sugiere la necesidad de identificar y generar constantemente ventajas competitivas en los productos, pero no se expone al empresario una guía más detallada de cómo lograr la identificación de las barreras de acceso al mercado.

A continuación se presentan algunas páginas de apoyo que pudieran servir para el desarrollo de este tópico.

<http://www.usatrade.gov/Website/ccg.nsf?OpenDatabase>

http://my.tdctrade.com/webdir/directory_header.asp?catid=16

<http://www.wcoomd.org/ie/en/CustomsWebSites/customswebsites.html>

<http://www.WTO.org>

Operaciones

Consideraciones internacionales

Contratos

Este tema es objeto de análisis dentro del SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), específicamente en la Guía Avanzada de Orientación al Exportador, es ahí donde se describen las cláusulas y detalles que debe contener un contrato de compra venta internacional.

Dentro de la siguiente página será posible localizar algunas de las modalidades que existen para desarrollar contratos de comercio internacional, éstos son propuestos por el Banco de Comercio Exterior. Los tipos de contratos que ahí encontraremos son:

?? Compra-venta internacional de mercancías.

?? Comisión, Representación y/o Distribución Mercantil Internacional.

?? Maquila de Exportación en el sector textil

?? Franquicia de Exportación

Página

<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext2001/Template/Nacional/default.jhtml?seccion=73>

Formas de pago.- Dentro de la página del Banco de Comercio Exterior, en su apartado de Apoyos Financieros, se mencionan y se explican ampliamente las modalidades de pago internacional.

En esta sección se exponen temas como:

- * Cartas de Crédito Comerciales.
- * Tipos y Características de las Cartas de Crédito.
- * Cartas de Crédito Stand By y Garantías Internacionales.
- * Garantía Berd.

Página

<http://www.bancomext.gob.mx/Bancomext2001/Template/Nacional/default.jhtml?seccion=48>

Así mismo podemos encontrar orientación sobre el presente tema dentro del SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), en su sección donde se muestra la Guía Avanzada de Orientación al Exportador.

Logística internacional.- Algunas de las áreas tratadas por la logística internacional, ya se han descrito con anterioridad dentro del apartado de Empaque, Etiquetado y Costos, toca ahora conocer acerca de transporte. EL SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador) trata con detalle cada uno de estos temas, orientando al exportador sobre las actividades necesarias para el desarrollo del presente tema.

Sin embargo existen infinidad de agencias nacionales e internacionales que brindan servicios especializados de Logística Internacional.

<http://www.melforwarding.com>

<http://www.femsa.com>

<http://www.tmm.com.mx>

Estrategias de comercialización:

En la sección de mercadeo del Sistema de Autodiagnóstico, se abordan temas como: Organización para la Comercialización, Apoyo a las Ventas y Canales de Distribución, en las cuales se trata de identificar las áreas en las que el empresario tiene deficiencias, de tal manera que pueda localizar información útil para el desarrollo de una buena estrategia de comercialización. Las páginas de apoyo le serán de gran utilidad para identificar quiénes son aquellas compañías que se reparten el mercado en el país que se haya seleccionado como meta, con esta información se conoce a los principales competidores y así poder determinar si la empresa está en condiciones de competir directamente o, en su defecto, planear otras estrategias de ingreso al mercado.

Para esto, se recomienda usar las siguiente página de apoyo en Internet, si se cuenta con el código de la clasificación industrial se facilita la tarea.

<http://webonline.ws/default.asp>

Riesgos críticos.-

Riesgos internos.- También conocidos como debilidades, se identifican a raíz de un buen análisis estratégico de mercado. En el Sistema de Autodiagnóstico, dentro de la sección de mercado, se cuestiona al empresario detalles que le permitirán determinar cuáles son sus riesgos críticos internos para, de esa forma, actuar en consecuencia.

Riesgos externos.- También conocidos como amenazas, se identifican gracias a un buen análisis estratégico de mercado. En el Sistema de Autodiagnóstico, dentro de la sección de mercado, se cuestionan al empresario detalles que le permitirán determinar cuáles son sus riesgos críticos externos para poder actuar en consecuencia.

Previsión de seguros.- Específicamente en la Guía Avanzada de Orientación al Exportador, guía expuesta por el SNOE(Sistema Nacional de Orientación al Exportador), se aborda la necesidad de contar con este tipo de servicio.

Se considera que el empresario debe estar consciente de la importancia de contar con seguros, pues es la manera de cuidar el patrimonio de la empresa. Para el caso de las exportación existen compañías que proporcionan servicios de logística los cuales proporcionan todo este tipo de trámites.

Evaluación y Diagnostico de las paginas de apoyo a los exportadores en la preparación del plan de exportación.

Para emitir un juicio que de respuesta al objetivo específico número uno, es necesario primero, hacer uso de las páginas evaluadas; durante el período de investigación y desarrollo de la presente tesis, fue actividad de todos los días navegar en las mismas, durante el desarrollo del presente capítulo se hace una evaluación a detalle del contenido en cuestión de información y a continuación se desarrollara la evaluación técnica.

El objetivo de este apartado es revisar las características que los sistemas de Internet deben tomar en cuenta para su desarrollo, no a manera de su contenido, sino en materia de uso, funcionalidad, amigabilidad, rapidez y otros aspectos técnicos que puedan determinar el éxito de las páginas de Internet, considerando como éxito, que los usuarios a los que van dirigidas las utilicen.

Esto es importante debido a que, en el uso de estas páginas de Internet, influyen aspectos psicológicos, de comunicación, sociales y culturales, de los usuarios a los que van dirigidas, y las páginas deben ser desarrolladas en consecuencia; por ejemplo, ¿qué pasa si el tiempo de respuesta es muy lento?, seguramente el usuario tienda a desesperarse y no volver a utilizar el sitio, de igual forma, puede suceder si la estructura de la información no es la más adecuada, o cuando el diseño gráfico no logra comunicar al usuario, que ahí, detrás de ese botón o icono se encuentra lo que él está buscando, también es importante recordar que nadie es entrenado para utilizar la página, por lo tanto la búsqueda debe ser intuitiva, y para lograrlo se deben considerar los aspectos antes mencionados.

Evaluar la posibilidad de establecer parámetros de avance.-

Dentro del Sistema de Autodiagnóstico, se presenta un menú con varias opciones, cada una ofrece al usuario una serie de preguntas que le ayudan a sensibilizarse en tópicos específicos; las secciones son extensas en cuanto al número de preguntas, de tal suerte que es probable que el usuario requiera tiempo para dar respuesta a cada una de ellas, de tal forma que se recomienda que el sistema provea la funcionalidad de grabar las respuestas dadas y poder continuar en otra ocasión, ya que obliga al usuario a dar respuesta a todas y cada una de las preguntas de una sección para poder activar el proceso de evaluación y así el usuario pueda tener retroalimentación. También se recomienda que el sistema ofrezca la opción para guardar los resultados de la evaluación, para que los pueda consultar en el momento que así lo desee. Así mismo, ninguno de los sistemas evaluados permiten la posibilidad de establecer parámetros de avance que le permitan al empresario ir cotejando las acciones tomadas con las recomendaciones realizadas por el sistema. Una forma útil, sería que una vez que se efectuaran acciones correctivas, el empresario volviera a contestar las preguntas expuestas por el sistema y cotejara nuevamente la evaluación del mismo con los resultados de sus acciones correctivas, y así sucesivamente hasta cumplir con las recomendaciones marcadas por el sistema.

El usuario debe ser capaz de idear la mejor forma de administrar y tratar la información, en el caso de la presente tesis, el procedimiento fue: imprimir todas y cada una de las preguntas, dar respuesta sobre las hojas impresas y regresar al Internet para vaciar las respuestas, y poder continuar hacia el proceso de evaluación. Cabe señalar que el tiempo que se tarda el sistema en procesar las respuestas dadas es bastante aceptable, sin embargo, es recomendable copiar la evaluación a un documento de *word*, para así poder conservar los resultados y consultarlos posteriormente.

Dentro del SNOE (Sistema Nacional de Orientación al Exportador), en su sección de preguntas y respuestas, tampoco se ofrece este tipo de funcionalidad, sin embargo, el número de preguntas no es muy extenso, por lo que el empresario sólo necesita dedicar alrededor de quince minutos para dar respuesta y activar el proceso de evaluación, y de igual forma se recomienda copiar la retroalimentación a un documento de *word*, para facilitar su consulta posteriormente.

Evaluar la factibilidad de guardar información de manera que se pueda trabajar localmente. (fuera de conexión)

Así también, se recomienda evaluar la factibilidad de guardar información localmente (en su PC), de manera que se pueda trabajar fuera de conexión del Internet.- Ninguno de los sistemas evaluados provee esta funcionalidad.

Evaluar la interactividad, amigabilidad y lo intuitivo hacia el usuario.-

El sitio <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp> como toda página de Internet, proporciona al usuario menús de navegación, una sección de noticias y un calendario de eventos, todo en conjunto presentan una estructura estándar a la generalidad de las páginas, lo cual es correcto porque el usuario es a lo que está acostumbrado.

De primera instancia, se recomienda una página donde se explique la razón de la misma y la información que ahí es posible encontrar. Por otro lado cuando el usuario selecciona alguna opción de los menús, se presenta una página principal que le indica cuál fue la opción que seleccionó a manera de encabezado y a renglón seguido varias alternativas donde el empresario puede ingresar, una vez que el empresario selecciona cualquiera de estas opciones se presenta una página con un nuevo menú y en muchas ocasiones se ingresa a nuevos sitios de Internet, lo que pudiera confundir al usuario, por lo tanto se recomienda que siempre se de información para ubicar al usuario, puesto que en este tipo de sistemas es

muy común brincar de página a página e incluso a un sitio distinto, lo que ocasiona que se pierda el estándar del diseño original, el cual se debe de cuidar a todo lo largo y ancho del sistema. En el caso de las ligas a sistemas ajenos a <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp> sería recomendable que el sistema abriera otra ventana de Internet Explorer y de esa manera indicar al usuario que fue dirigido a otro sitio de Internet.

Una función interesante que ofrece el sistema, es la posibilidad de personalizar los menús, sin embargo esta función tiene difícil acceso (lo que lo hace poco intuitivo), de tal manera que el empresario puede personalizar la estructura de la página a su gusto y preferencia, esto es muy útil para aquel usuario que va a consultar frecuentemente el sitio de Internet, de tal forma que se ahorra tiempo de consulta, se ubican perfectamente los menús y sobre todo se trabaja únicamente con aquella información de su interés.

Las instrucciones del sistema son correctas y claras, sin embargo estas se pierden dentro del texto informativo, sería recomendable encontrar una forma de diferenciarlas para que estén más a la vista del usuario.

En el caso de la página del Banco de Comercio Exterior, ésta pudiera ser confusa para el usuario, ya que expone gran cantidad de texto, utilizando un tamaño de letra pequeño, de tal manera que pudiera causar en el usuario rechazo a navegar dentro de la página, puesto que se requiere leer a detalle todas y cada una de las opciones ofrecidas, nuestra recomendación es el uso de menús flotantes o sensibles o incluso en cascada, esto motivaría al usuario a leer lo expuesto y la consulta sería mas intuitiva y aligeraría la página. Por otra parte no se sigue un estándar en el formato utilizado, algunos textos se presentan en mayúsculas, otros utilizan diferentes tamaños de letra y algunas opciones tienen efectos (como prender y apagar y movimientos, entre otros) y otras opciones carecen de ello.

Durante la navegación, constantemente se informa al usuario donde esta ubicado, a diferencia de <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp>; por otro lado se ofrece también, la opción de traducción al idioma inglés, del contenido de las páginas.

En general la página de <http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/Snoe/Intranet.asp> se enfoca a ser un sitio de consulta de información, por lo que no se espera que exista interactividad con el usuario, es por eso que se recomienda un diseño mas especializado, que ofrezca información mas explícita a través de menús sensibles o flotantes o en cascada, para lograr un diseño más amigable e intuitivo.

Evaluar la vigencia de la información y de las ligas a otros sitios.-

Específicamente hablando de la vigencia de la información presentada, se espera que el contenido de los sitios sea de actualidad. No en muchas páginas, se encontró la fecha que indique, cuando fue publicada la información o hasta que fecha tiene vigencia, a excepción de aquellas que publican fechas de cursos y eventos. En algunas otras páginas se presenta la leyenda donde se indican los derechos reservados junto con la fecha de expedición de la información. Específicamente en la página <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp>, las ligas a otros sitios abren dentro de la misma página (integrada), conservando el menú principal de la primera, esta forma de presentar otros sitios no es muy recomendable, pues pudiera parecer que es parte del sistema y sin embargo el usuario se encuentra en otro sitio de Internet. En estos casos se recomienda que se abra otra ventana de Internet Explorer de tal manera que se le indique al usuario que está navegando en otra página diferente, además, de esta forma se le da al usuario la facilidad de regresar a <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp> con el simple hecho de regresar a la ventana de windows correspondiente.

Dentro de la página [http:// http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/Snoe/Intranet.asp](http://http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/Snoe/Intranet.asp), algunas ligas presentan la información de la misma manera que la página principal, haciendo uso de texto plano, mientras que otras ligas, son totalmente diferentes, haciendo uso de menús, en consecuencia, se recomienda vigilar los aspectos de homogenización en el desarrollo de las páginas.

Analizar, diagnosticar y evaluar la ergonomía del sistema.-

Para efectos de la presente tesis, el término ergonomía trata de explicar la capacidad del sitio para hacer sentir al usuario que está utilizando un sistema homogéneo y estandarizado, de tal suerte que los menús se presentan en los mismos lugares, se utilizan los mismos formatos de texto, los mismos colores, y otros aspectos. Al evaluar este punto en los dos sitios de Internet mencionados, ambos presentan deficiencias al respecto, debido a que en ocasiones se da la impresión de que se está navegando en otro sistema, y viceversa, cuando ha salido del sistema.

Evaluar el diseño gráfico.-

En cuanto a la calidad de los gráficos, formato de letra y fondo, se presentan las siguientes observaciones: dentro de la página principal de <http://www.siem.gob.mx/autodiagnostico/cgis/intro.asp>, se presentan gráficos bien manejados, con colores que no cansan a la vista, los gráficos no son muy “pesados” por lo que la página carga rápidamente, el tamaño de la letra es pequeña, aquí se recomienda el contenido de información en formato de texto legible, ya que se invierte mucho tiempo frente al computador y puede ser cansado para el usuario. La tecnología empleada para el desarrollo de la página es aceptable, en todos los textos sensibles se explica su contenido, mediante un cuadro de diálogo que se activa al momento de sobre poner el apuntador del

mouse sobre el texto, algunos menús son sensibles y desglosan su contenido de manera automática.

Analizar, diagnosticar y evaluar el desempeño técnico.-

Este punto es importante y puede ser factor de éxito de la página de Internet, aquí se evalúa la velocidad de respuesta la cual depende de un servidor apropiado (computadora donde reside la página de Internet). Algunos factores a considerar para la correcta selección del servidor pueden ser: información estadística acerca de cuántos usuarios concurrentes se espera que utilicen el sitio de Internet, los requerimientos de *hardware* necesarios para que la página corra apropiadamente, entre muchos otras.

Evaluar el tiempo de respuesta.-

La velocidad de respuesta de los servidores es aceptable, se define como velocidad de respuesta aceptable, al rango de tiempo que el sistema de Internet necesita para realizar alguna tarea que el usuario haya solicitado, el calificativo aceptable va a ser asignado por de cada usuario, considerando el carácter, paciencia y otros factores personales de los empresarios. Sin embargo para términos del presente estudio se establece como velocidad aceptable a un tiempo de respuesta no mayor a 8 segundos.

El problema se pudiera presentar con la infraestructura que el proveedor de servicios de Internet le ofrezca al empresario, en la actualidad existen gran número de empresas que ofrecen este tipo de servicios de tal manera que se puede seleccionar aquel que ofrezca lo mejor en velocidad y servicio.

Otro factor importante son las características del computador y *software* que se esté utilizando. Para tener un buen tiempo de respuesta, es recomendable vigilar las versiones del software (Explorer, Netscape, páginas de Internet), debido a que las páginas de Internet cada vez son desarrolladas con software más especializado que, si bien facilitan la

navegación del usuario, para su funcionamiento apropiado requieren que el navegador (Netscape, Explorer) cumplan con ciertas características (por ejemplo, versiones actualizadas, utilización de componentes JAVA entre otros.), de hecho muchas páginas recomiendan el tipo y versión del navegador para que la página funcione apropiadamente, y el navegador para que corra apropiadamente requiere que el computador sea robusto (Gran capacidad de disco duro, gran cantidad de memoria RAM, Procesador lo mas actualizado posible).

Evaluar el navegador apropiado.-

Como se comentó anteriormente muchas páginas recomiendan el uso de un navegador, sin embargo el más común es el Internet Explorer que provee Microsoft, no quiere decir que técnicamente sea mejor que Netscape, es más bien una situación de mercado, las empresas saben que la mayoría de los usuarios de Internet utilizan ese navegador, por lo tanto desarrollan páginas que funcionen apropiadamente en ese navegador.

Evaluar los requerimientos técnicos del sistema. -

Los sistemas evaluados no recomiendan el uso de algún tipo de navegador, sin embargo algunas páginas de apoyo sí lo hacen.