

# SERIE DE AGRONEGOCIOS

Cuadernos para la exportación

## CONOCIENDO MI EMPRESA

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA**  
Programa Interamericano para la Promoción del Comercio,  
los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Este documento fue preparado por el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos con Sede en Miami impulsado por la Dirección de Desarrollo de los Agronegocios del IICA. Su autor es Miguel García Winder, Director del Área de Competitividad Agroempresarial y del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en [www.iica.int](http://www.iica.int).

García Winder, Miguel

Conociendo mi empresa / Miguel García Winder. – San José, C.R. : IICA. Dirección de Desarrollo de los Agronegocios, 2006.

28 p. ; 15x22 cm. – (Serie de Agronegocios. Cuadernos para la Exportación / IICA, ISSN 1817-7603; no. 05)

ISBN 92-9039-733-0

1. Comercio internacional 2. Mercado 3. Exportaciones  
I. IICA II. Título III. Serie

AGRIS  
E71

DEWEY  
382.64

# ÍNDICE

■ PRESENTACIÓN	5
■ INTRODUCCIÓN	7
■ ¿PARA QUÉ EXISTE MI EMPRESA?	9
■ MI NEGOCIO	11
■ ENTENDIENDO EL MERCADO	15
■ QUE ES LO QUE ME HACE ÚNICO	19
■ CALIFICACION PERSONAL	23
■ UN ÚLTIMO EJERCICIO	27
■ NOTA FINAL	28



El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), por medio del Área de Competitividad Agroempresarial busca ayudar a los países a identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, así como apoyar la institucionalidad pública y privada que favorece el desarrollo competitivo de los agronegocios.

En enero del 2004, el IICA puso en marcha el *Programa interamericano para la promoción del comercio, los negocios agrícolas y la inocuidad de los alimentos*, cuya sede se situó en la ciudad de Miami, en Florida, EE.UU. Esta iniciativa surgió con el mandato de brindar una mayor cooperación técnica para fortalecer la capacidad empresarial de las pequeñas y medianas agroempresas de los países miembros del IICA, ayudar a identificar oportunidades comerciales y proporcionar información que, al facilitar la toma de decisiones, sirviera para fomentar el comercio.

Las actividades llevadas a cabo por el programa hasta la fecha han permitido identificar un conjunto de necesidades que parecen ser comunes entre los pequeños y medianos agroempresarios de las Américas. Estas necesidades se han agrupado en "temas prioritarios" y su análisis se publica ahora en lo que de manera general se ha denominado, *Serie de Agronegocios*, publicación que tiene como fin, justamente, ayudar a fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio. Una de las secciones, *Cuadernos para la exportación*, busca, en particular, compartir conceptos y nociones que puedan facilitarles la toma de decisiones a quienes deseen incursionar con éxito en el mercado internacional.

El presente documento, tiene como finalidad ayudar a aquellas empresas que consideran la posibilidad de incursionar en el comercio internacional. La intención es darle al lector la oportunidad de encontrar sus propias respuestas y hacerle ver que el proceso de exportación implica cambios, no solo en los procesos productivos o en la incorporación de nuevas tecnologías, sino, principalmente, implica un cambio de mentalidad, un cambio en la forma de abordar el mercado y un cambio en la forma

de concebir la competitividad. Confiamos en que esta publicación se constituirá en instrumento de consulta para las pequeñas y medianas agroempresas, y esperamos poder contribuir desde el IICA a fortalecer su competitividad y a mejorar sus condiciones de vida.

Atentamente,

Miguel García Winder  
*Director de Competitividad Agroempresarial  
Programa Interamericano para la Promoción del Comercio,  
los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos  
Oficina del IICA en Miami*

Los mercados internacionales ofrecen grandes oportunidades, muchas de ellas muy atractivas, pero no todos los productores las aprovechan, ya sea por razones tecnológicas, financieras, logísticas o simplemente porque no cuentan con los volúmenes de producción que se les exige para satisfacer la demanda.

Exportar es más que un proceso, es un compromiso que afecta desde la forma de producir hasta los mínimos detalles de la administración, la planeación y la definición del presupuesto de la empresa. Por eso, antes de iniciar una aventura en los mercados internacionales, es necesario analizar detenidamente el compromiso y las responsabilidades que se están adquiriendo. Exportar es un proceso de detalle, de análisis y de conocimiento.

Estamos convencidos de que “nadie conoce mejor su negocio que usted mismo”; de manera que este ejercicio no pretende ser sino un elemento que, usado de forma periódica, le ayude a corregir errores, a fortalecer aciertos y a encontrar nuevos rumbos para su negocio. No es una herramienta infalible, pero sí una herramienta útil, que se compiló luego de una amplia revisión de documentos sobre el tema y en la que, además se tomó en cuenta material impartido en diversos cursos empresariales y la experiencia del autor. Sabedores de que la principal actividad del lector es asegurar el éxito de su empresa, hemos tratado de mantener el ejercicio simple y conciso.

Dos afirmaciones guían nuestro análisis: una, que el mercado exige innovación y cambio constante; la otra, una conocida máxima que advierte que “es imposible obtener resultados distintos si se siguen haciendo siempre las mismas cosas”. Sin embargo, nada más difícil que cambiar, que romper con las tradiciones y con lo conocido. Por esto ofrecemos este manual, porque creemos puede ayudarle a mirar las cosas de una manera diferente, a decidir si conviene aventurarse en las exportaciones, a encontrar mejores formas de posicionar su producto en el mercado, y, finalmente, a motivarlo a hacer de su empresa, un negocio más competitivo y exitoso.



## ¿PARA QUÉ EXISTE MI EMPRESA?

Todas las empresas y organizaciones tienen una razón de ser y se crearon para lograr algo. Esta razón de ser se fundamenta en los siguientes elementos básicos:

- Los valores personales y las creencias del fundador o de los fundadores
- La historia de la empresa
- La realidad económica y social del entorno de la empresa.
- Los recursos disponibles.
- Las condiciones del mercado.

Tener clara la razón de ser de la empresa, sus valores y su visión del futuro son la mejor brújula para definir el rumbo del negocio, enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades. Las preguntas que se hacen a continuación tienen como finalidad ayudar a definir la razón de ser de la empresa, sus valores y sus principios rectores.

A. ¿Cuál es la historia de mi empresa?, ¿cómo nos creamos?, ¿cuándo nos fundamos?, ¿cómo hemos llegado a dónde estamos?

---

---

---

---

---

---

---

B. ¿Cuáles son los valores actuales de mi empresa ?

---

---

---

---

---

---

---

C. ¿Cuál es nuestra visión? y ¿cuál nuestra misión?

---

---

---

---

---

---

D. ¿Cuáles son los factores externos que determinan el éxito y la forma de actuar de mi empresa? (Factores macroeconómicos y ambiente social y político que determina la realidad de mi empresa)

---

---

---

---

---

---

E. ¿Cuáles son los principales recursos con los que cuenta mi empresa? (Hacer un análisis de la capacidad interna de la empresa)

---

---

---

---

---

---

F. ¿Qué hacemos mejor?, ¿qué nos distingue del resto?

---

---

---

---

---

---

## MI NEGOCIO

---

El título de este apartado puede parecer irónico, pues está claro que nadie conoce su empresa mejor que usted. Sin embargo, lo que pretendemos es que este conocimiento se convierta en el eje central de su quehacer y que todos y cada uno de sus empleados estén al tanto de esto. Lograr que todos los miembros de la empresa estén compenetrados con los valores de la compañía es el paso más seguro para lograr una empresa competitiva.

Asimismo, es conveniente que, de manera periódica, los líderes de la empresa se pregunten hacia dónde van, qué es lo que el mercado les demanda, qué cambios hay que realizar, y qué metas habría que replantear o redefinir.

Las respuestas a esta sección le ayudarán a aclarar el rumbo y, al reconocer sus fortalezas, su empresa adquirirá mayor fuerza.

A. ¿A qué se dedica mi empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

B. ¿Qué es lo que quiero lograr de mi empresa en los próximos 5 años?

---

---

---

---

---

---

---

---

C. ¿En qué ramo de la industria participo? (Productor, industrial, distribuidor, etc.)

---

---

---

---

---

---

D. ¿Qué es lo que me hace único en el mercado en el que participo?; ¿por qué creo que puedo tener éxito en el mercado internacional?

---

---

---

---

---

---

E. ¿Soy pionero? o ¿ya existen negocios como el mío? (Defina quiénes son sus principales competidores, y señale en qué son mejores que usted y en qué tiene usted más fortalezas.)

---

---

---

---

---

---

F. ¿Qué piensan mis clientes de mi producto? (Haga un esfuerzo por definir cuáles son sus ventajas y cuáles son los puntos que sus clientes consideran como los más débiles; esto le ayudará a definir qué acciones tomar y qué procesos fortalecer.)

---

---

---

---

---

---

G. ¿Qué problemas les ayudo a resolver a mis clientes? (Contestar esta pregunta le ayuda a definir sus fortalezas y a crear una estrategia de mercadotecnia basada en la fortaleza de su producto y de sus servicios.)

---

---

---

---

---

---

H. Si tuviera que producir más, ¿cómo adquiriría los insumos y materias primas que requiero? y ¿cómo afectaría esto mi posición financiera y de crédito?

---

---

---

---

---

---

I. ¿Quiénes son mis proveedores principales y quiénes mis proveedores alternativos? (Señale quiénes le suministran los insumos necesarios para el producto o servicio que su empresa ofrece y cómo los adquiere.)

---

---

---

---

---

---

K. ¿Cómo se financian las operaciones de mi empresa y de dónde vendrá el recurso adicional que necesito para exportar? (Describa cómo piensa financiar el proceso de exportación; asegúrese de incluir los mecanismos de recuperación de pagos en el exterior, tales como factorajes o seguros a la exportación)

---

---

---

---

---

---

## ENTENDIENDO EL MERCADO

El mercado recompensa ampliamente a quienes lo entienden y responden correctamente a su dinámica. Por eso, familiarizarse con el mercado, con lo que demanda y con las condiciones en las que hay que competir es fundamental para lograr éxito y la sostenibilidad de la empresa. Conocer el mercado es un proceso dinámico y permanente. Responder las preguntas que se hacen a continuación le puede ayudar a entender el mercado, a reconocer las señales que envía y, sobre todo, a diseñar estrategias comerciales que redunden en beneficio de su empresa. Recomendamos hacer este ejercicio una vez al año o cuando sienta que las condiciones del mercado han cambiado bruscamente; por ejemplo, a causa de la firma y entrada en vigor de un tratado de libre comercio.

A. ¿Cuál es mi mercado actual?

---

---

---

---

---

B. ¿Cuál es el mercado en el que quiero incursionar?

---

---

---

---

---

C. ¿Cuáles son las principales características de este mercado nuevo que me hacen pensar que mi producto o servicio tendrá éxito?

---

---

---

---

---

D. ¿Qué necesidades percibo en mi mercado meta que me hacen creer que existe demanda para mi producto?

---

---

---

---

---

---

E. ¿Quiénes serían los principales compradores y usuarios de mi producto o servicio en este nuevo mercado?

---

---

---

---

---

---

F. ¿Cuál es el segmento de este nuevo mercado que realmente me interesa?

---

---

---

---

---

---

G. ¿Cuáles son las cinco razones que me hacen creer que voy a tener éxito en este mercado?

---

---

---

---

---

---

H. ¿Cómo pienso vender mis productos o mis servicios en este nuevo mercado? (Defina claramente los términos de venta, los canales de comercialización y ponga mucha atención a su flujo de efectivo.)

---

---

---

---

---

---

I. ¿Cuáles son los principales obstáculos y riesgos que enfrento para incursionar en este mercado?

---

---

---

---

---

---

J. ¿Cómo pienso enfrentar cada uno de estos riesgos? (Describa sus soluciones y las acciones que piensa implementar.)

---

---

---

---

---

---

K. ¿Quién me puede brindar la ayuda que necesito para incursionar en este mercado y posicionarme en él exitosamente?

---

---

---

---

---

---



## QUE ES LO QUE ME HACE ÚNICO

Cuando se habla de competitividad se afirma que el éxito se logra de dos maneras: precio o diferenciación. Un producto se adquiere porque, comparado con otros productos tiene un mejor precio o porque es diferente y satisface demandas especiales, es decir, porque es único. Por esto, antes de aventurarse a iniciar un negocio o a competir en mercados internacionales, reflexione sobre las cualidades de su producto: ¿qué lo hace único?, ¿qué lo distingue del resto de productos o servicios que se ofrece en el mercado? Si no tiene la certeza de que su producto cuenta con alguna de esas ventajas competitivas es muy probable que no logre el éxito que espera. Las preguntas que se le hacen a continuación deberían ayudarlo a definir las ventajas de su producto y, en caso necesario, indicarle las limitantes que debe resolver para ser más competitivo.

- A. ¿Qué producto o servicio estoy ofreciendo? (Sea muy específico al describir lo que ofrece.)

---

---

---

---

---

---

---

---

- B. ¿Qué es lo novedoso de mi producto o servicio? (Indique qué novedad les ofrece a los clientes del mercado internacional en el que quiere incursionar.)

---

---

---

---

---

---

---

---

C. ¿Qué valor les agrega a mis clientes y usuarios la adquisición de mi producto o de mi servicio?

---

---

---

---

---

---

D. ¿Qué es lo que hace que mi producto o servicio sea realmente único y diferente?

---

---

---

---

---

---

E. ¿Quién más ofrece este producto o servicio en el mercado que me interesa?

---

---

---

---

---

---

F. ¿Cómo pienso realizar mis ventas? ¿Es realmente viable hacer esto?

---

---

---

---

---

---

G. ¿Cuáles son mis metas para el primer año?, ¿para los tres primeros años?, ¿de aquí a cinco años? (Indicar las metas en volúmenes de venta, ingresos y utilidades estimados.)

a. Primer año:

---

---

---

b. Tres años:

---

---

---

c. Cinco años:

---

---

---

H. ¿Cómo se compara mi precio con los precios vigentes en el mercado para productos o servicios similares al mío?

---

---

---

---

---

---

I. ¿He realizado mis cálculos de precio de venta correctamente? (Ver Serie de Agronegocios: Cuadernos para Exportar/Calculando los precios de venta.)

---

---

---

---

---

J. Si mi propuesta de venta y mi estrategia de ingreso al mercado no tienen éxito, ¿cuál es mi estrategia de salida?, ¿cómo reduzco mis pérdidas?

---

---

---

---

---

---



## CALIFICACION PERSONAL

---

Toda empresa necesita un líder que le sirva de inspiración y que, al mismo tiempo, asuma la responsabilidad de guiarla en el cumplimiento de su visión y su misión, sin dejar de lado las obligaciones sociales de la compañía. Las preguntas que se hacen a continuación pretenden ayudar al líder de la empresa a conocer sus fortalezas y sus límites.

- A. ¿Qué tan hábil soy para identificar oportunidades comerciales en el mercado en que me desenvuelvo y en otros mercados?

---

---

---

---

---

---

---

---

- B. ¿Cuáles son mis principales cualidades?, y ¿cómo las utilizo para aprovechar las oportunidades comerciales que se me presentan?

---

---

---

---

---

---

---

---

- C. ¿Cuáles son mis principales debilidades? y ¿qué puedo hacer para corregirlas? (Sugerimos enumerar cinco debilidades principales y poner al lado de cada una, una forma en que se podría superar.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

D. ¿Qué calificación me pondría yo mismo (1 la más baja y 5 la mejor) en cada una de las siguientes cualidades?

- Dedico más tiempo a pensar en las razones por las que un proyecto podría funcionar que en los factores que lo llevarían al fracaso.
- Trato de pensar que soy dueño de mi propio destino, en lugar de sentarme a esperar a que otros me digan cuál es mi destino o cuáles son mis funciones.
- Soy capaz de mirar las cosas desde una perspectiva diferente y de encontrarle así una solución novedosa a los problemas.
- Estoy al tanto de las transformaciones que tienen lugar en la industria en que me desenvuelvo y soy capaz de tomar las decisiones necesarias para cambiarle el rumbo a mi empresa.
- Acepto las críticas de buen modo.
- Tengo capacidad de delegar, y de trabajar en equipo y por objetivos.
- Asumo mi responsabilidad o tiendo a buscar siempre alguien a quien culpar porque las cosas no salieron como yo esperaba.
- Puedo trabajar con personas de otro sexo, religión o raza, sin que esto sea una limitante para mí.

E. ¿Cuento con los conocimientos o con la capacidad técnica para evaluar los riesgos que implica una nueva aventura comercial, considerando las demandas y peculiaridades de mi mercado meta? Si no cuento con ellos, ¿qué me hace falta? y ¿cómo pienso resolverlo?

---

---

---

---

---

---

---

---

F. ¿Soy capaz de analizar la información financiera y contable de la empresa para entender su posición y definir los pasos a seguir para mejorar su presencia competitiva? ¿Quiénes me ayudan en esta labor? y ¿qué función cumple cada uno de ellos?

---

---

---

---

---

---

---

---

G. ¿Qué tan capaz soy de aceptar los cambios?, ¿de reconocer cuándo es necesario cambiar de rumbo?, y ¿que tan rápido puedo implementar esos cambios?

---

---

---

---

---

---

---

---



## UN ÚLTIMO EJERCICIO

---

Finalmente, esta sección contiene un ejercicio que creemos podrá ayudarlo a incursionar en los mercados internacionales y a consolidarse en sus mercados existentes. La idea es que usted describa sus fortalezas y debilidades, siguiendo el proceso de análisis conocido como FODA. Ese análisis se presenta aquí de forma simplificada, pero en la red informática mundial (internet) hay mucha información al respecto y basta realizar una búsqueda deletreando las palabras FODA o SWOT.

### ANÁLISIS FODA DE MI EMPRESA

Para realizar este análisis sugerimos llenar los cuadros que se presentan a continuación. Conviene recordar que cuando se habla de Fortalezas y Debilidades se alude a condiciones internas y propias de la empresa y que cuando se habla de Oportunidades y Amenazas se refiere a condicionamientos externos que afectan a la empresa.

**Fortalezas**

**Debilidades**

**Oportunidades**

**Amenazas**

Una vez completada la lista es necesario definir qué medidas se van a tomar en cada caso. De ser posible, las medidas deben ir acompañadas de plazos y metas bien definidos, de los nombres de las personas responsables y de un programa de seguimiento y evaluación que permita confirmar los avances.

Antes de terminar, vale la pena recordar que si usted toma la decisión de competir en un mercado, debe, antes que nada, definir cuál va a ser su estrategia de posicionamiento. Para ello, es importante preguntarse cómo ven los clientes su producto en relación con los productos que ofrece la competencia. De nuevo, solo se puede competir de dos formas: por precio o por diferenciación. Si su estrategia se basa en el precio, usted tiene la obligación de producir al costo más bajo posible. Si su producto tiene un valor único, y éste es reconocido por los clientes, entonces, puede pedir un precio mayor.



## NOTA FINAL

---

Los conceptos aquí vertidos son el resultado de una larga revisión de literatura. Se consultaron ejercicios similares, un sinnúmero de publicaciones, se visitaron bibliotecas y se indagó en diferentes sitios de internet. Asimismo, se incorporó la experiencia personal del autor. Dar las gracias a todos los que brindaron algún tipo de apoyo sería prácticamente imposible; sin embargo, queremos aprovechar este medio para expresar nuestro reconocimiento a todas las personas que se dedican al desarrollo de capacidades empresariales. Esperamos que quienes usen este material puedan reflexionar sobre el futuro de su empresa y tomar las mejores decisiones posibles.