

Sistemas Producto. Caso de éxito en Sistema Producto Vainilla en el estado de Quintana Roo

Juan José Hurtado Moreno¹

Juvenal Mendoza Valencia²

Hilario López Garachana³

Miguel Ángel López Flores⁴

Resumen

Los productores del campo durante mucho tiempo han trabajado sin tener en cuenta al mercado, parten de la premisa de que sólo era necesario producir y el mercado consumiría lo producido, un enfoque clásico de principios del siglo xx, acuñado por Henry Ford; esto fue verdadero en su tiempo; pero 100 años después es totalmente falso, los mercados se han globalizado, lo que implica que los consumidores tienen una amplia gama de productos que pueden seleccionar, lo que implica que los agentes económicos que participan en el mercado deben tener una flexibilidad para adaptarse al cambio, en caso contrario corren el riesgo de que su producto e infraestructura quede obsoleta rápidamente.

Así es la realidad que dominará el siglo XXI, es necesario que los productores de Vainilla del Estado de Quintana Roo, México; la tengan presente y se elabore una Estrategia de Negocios la cual considere esta realidad, para poder adaptarse en el tiempo y los resultados esperados se aproximen a lo planeado; siempre que un negocio tiene éxito, aparecerán en el mercado competidores locales e internacionales, por lo que debe buscar el valor agregado del producto que haga difícil la competencia a estos nuevos competidores.

Palabras clave: Globalización, Productores de Vainilla, Flexibilización y Plan de Negocios.

Introducción

México se ha caracterizado por ser un país de una gran diversidad de flora y fauna, dentro de éstas aparece la siembra de vainilla desde la época prehispánica, durante toda la colonia se disfrutó del monopolio mundial de su producción, en nuestra época independiente se perdió este dominio natural, por la polinización artificial que se logró en la Isla de Madagascar de la planta de la vainilla; desde ese momento hasta ahora, se han tenido épocas de bonanza y épocas de pérdidas.

¿Qué es lo que origina esos altibajos en el precio de la vainilla?, la respuesta es muy sencilla, como es un producto que se comercializa a nivel mundial sólo como materia prima, se está sujeto a la oferta y la demanda, si consideramos que los mercados no funcionan en forma libre, más bien en éste se encuentran una serie de intereses que se van formando ha medida que el volumen y los precios empiezan a subir, lo que provoca que el funcionamiento económico se distorsione y son los grandes procesadores y acaparadores, los que entran en una competencia de fuerza, por lo que el proceso de siembra de vuelve muy difícil de entender por parte de los pequeños productores, siendo éstos los más perjudicados, al ser los menos informados de cómo se encuentra en realidad el mercado.

Si tomamos en cuenta que desde 1980 ha dominado en el comercio mundial el concepto económico, denominado como “neoliberalismo”, es decir “el dejar pasar, el dejar hacer”, lo que implica la no intervención del Estado en asuntos de tipo económico, lo que genera una guerra de precios y *dumping*, lo que distorsionan todas las variables de tipo económico volviéndose el proceso de compra y venta de productos, aún más difícil, por el hecho de que ahora se puede comprar el producto a nivel mundial, por lo que sería necesario tener la capacidad de ver todo el entorno mundial, lo cual es muy difícil a menos de que se cuente con la capacidad económica y los contactos políticos-privados

correspondientes, lo que sólo una cuantas personas pueden hacer, especialmente, las que se encuentran en los países centrales, dígame la bolsa de Nueva York, Londres, París, etc., pero los verdaderos productores quedan totalmente al margen.

Si además consideramos que los productores trabajan de manera desunida y sólo producen pequeñas cantidades del bien; en este caso vainilla, es de esperar que sean fácilmente manipulables, sea por propios o extraños, lo da como resultado que sus ganancias sean muy marginales en el mejor de los casos, o nulas en la mayor parte del tiempo. Dando por resultado que se pierda mucho dinero en las regiones alrededor del mundo donde se produce esto, por el tiempo invertido de los productores, por los apoyos recibidos por parte del gobierno (caso en México), con lo que nunca se logra integrar al sector agrícola a la cadena económica nacional y mundial, perdiéndose el gran potencial de clientes que representan los productores agrícolas.

Se han querido justificar estos malos resultados acusando a los campesinos de ser poco productivos, flojos y con muy poca visión para los negocios; pero en realidad lo que sucede es que deliberadamente las políticas económicas nacionales los excluyen, dícese por carecer de recursos, para hacer oír su voz en la Cámara de Diputados y de Senadores, donde los grandes intermediarios pueden pagar cabildeadores profesionales, que saben meter sus intereses que representan en la comisión respectiva, para lo cual dan una realidad distorsionada del campo; el campesino ha demostrado una y mil veces la gran productividad a la que hace gala, por la gran aceptación en el campo americano y canadiense, donde los patrones se sienten muy satisfechos con el trabajo que desempeñan, prueba de ello es la gran cantidad de recursos que mandan a sus familias en el periodo 2000-2008, lo que ha representado para México tener la segunda fuente de ingresos después del petróleo, siendo que el petróleo durante este periodo ha registrado el mayor precio a nivel mundial desde hace más de 30 años.

Si consideramos que el problema no es falta de productividad, sino una visión muy miope por parte de los responsables económicos nacionales, al no crear los mecanismos para integrar este sector al sistema económico nacional y mundial, lo que en el caso mexicano

representaría tener un 25% más de consumidores, a los cuales les hace falta de todo, desde una lavadora, hasta un horno para el hogar, lo que necesariamente dinamizaría el mercado interno positivamente al producir bienes a un sector que sí los demanda, dando tiempo a los sectores medios a que pase el tiempo y vuelvan a demandar sus necesidades domésticas, creándose un círculo virtuoso de producción y consumo.

Lo que se ha privilegiado en estos últimos 29 años es el apoyo incondicional a los monopolios y oligopolios domésticos, llámese cemento, cerveza, varilla, radiodifusión, etc. donde estos agentes económicos comercializan sus productos con un sobreprecio a nivel Internacional de un 30% en el mejor de los casos, siendo el consumidor mexicano una fuente inagotable de recursos para expandir su mercado a nivel Internacional, nada malo, si esta práctica se hubiera mantenido 10 ó 12 años; pero al ser permanente ha disminuido el poder de compra de amplios sectores de la población, si además consideramos que el último préstamo del Fondo Monetario Internacional por 47,500 millones de dólares es para apoyar a estas empresas monopólicas y oligopólicas, se puede dar cuenta del gran fracaso que representa para la economía nacional este apoyo incondicional y que las poco productivas e imaginativas son estas empresas.

Ambiente contemporáneo de los negocios

Con la caída de la URSS (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas), en 1991 se sentaron las bases de una globalización real, al no haber obstáculos de uno de los triunfadores de la Segunda Guerra Mundial, lo que permite dar fuerza al programa de libre empresa en todo el mundo, considerando ésta como la única forma válida para hacer negocios, esto permitió el libre tránsito de mercancías entre los países, con su consiguiente aumento en el tiempo; es de resaltar el hecho que no todos los países han podido aprovechar esta apertura comercial, siendo sólo algunos los que más se han beneficiado, entre ellos México, el cual ocupa en la actualidad la 12° posición en la lista, el primer lugar lo ocupa China.

Con estos resultados positivos para México y para una treintena de otros países, se creó un ambiente para las prácticas ejecutivas empresariales, en donde el tenor era definido por aprovechar la oportunidad de un negocio rápido y a corto tiempo, por lo que las empresas que pudieron cumplir con esta condición son las que más lograron tener un aumento considerable en sus utilidades, como condicionantes podemos marcar tiempo de entrega, la calidad y el precio, esto generó que entre los directores de empresas buscaran países con la infraestructura física y financiera, que respondieran a los lineamientos anteriormente citados. Se pensaba que con el tiempo las condiciones económicas tendrían que ir cambiando y el resultado a mediano plazo sería un crecimiento per cápita individual, respondiendo con esto a las expectativas de la población en su conjunto.

Lo que se ha podido constatar en México es que si se han mejorado las variables macroeconómicas; pero todos los que están fuera de este proceso exportador o bien los sectores que deciden cambiar sus actividades industriales a otro país, sufren las consecuencias de quedar marginados y con ello la falta de recursos económicos en las regiones respectivas, lo que trae una desilusión y un resentimiento social, por lo que los gobiernos estatales y federales, se encuentran con la disyuntiva de implementar políticas para atraer la inversión en condiciones económicas que haga atractivo al país, esto da como resultado que con el tiempo, estas políticas sólo beneficien al capital y perjudiquen a los trabajadores, por el hecho de que las nuevas formas de contratación son cada día más adversas a la clase trabajadora, ejemplo de esto lo podemos encontrar en *outsourcing* (subcontratación), en donde sólo se paga el salario neto, quedando excluidas prestaciones sociales como servicio médico y vivienda, por lo que esta política de hacer competir a las empresas sin ninguna regla, al final a nadie beneficia, por lo que necesariamente las crisis tendrán que hacerse más agudas.

Si la competencia entre las empresas tiene sus costos sociales, por el hecho de que sólo se busca la ganancia rápida y a corto tiempo, no es posible que las mismas piensen en la formación de recursos humanos, en nuevas formas de organización, en el uso de nuevas tecnologías, etc., porque todo es hecho para el momento, y los puntos antes señalados llevan tiempo, al tener que ir madurando el aprendizaje de las personas, nuevas

relaciones espaciales de la empresa y aprovechar de la tecnología sólo aquello que realmente esté maduro, dejando como una estrategia a futuro el uso de nuevas tecnologías.

La ganancia rápida es lo que marca la situación actual, podríamos preguntarnos ¿De dónde sacan las ganancias las empresas que cotizan en la bolsa de valores?, lo cual resulta muy difícil de contestar de manera verídica, podemos decir que las empresas que son más flexibles y que pueden cambiar sus condiciones económicas rápidamente son las que se llevan la delantera, como podrían ser las empresas maquiladoras, las cuales buscan a todo lo largo del planeta el menor precio de la mano de obra, la menor tasa impositiva y las regulaciones más laxas para instalarse, las cuales permanecen en el lugar hasta que la tasa de ganancia disminuye y siguen la política antes descrita; lo cual no es nada beneficioso para el país receptor porque al final será el que se quedará con los peores resultados, con mano de obra enferma por el desgaste propio de la actividad industrial, la contaminación de sus recursos naturales y problemas sociales (véase el caso de Ciudad Juárez), donde de la noche a la mañana el 50% de sus empresas maquiladoras se fueron a China y por lo que el 50% de la población se quedó sin un ingreso real, llevando a que esta población tenga que buscar el sustento en actividades ilícitas.

Otra manera de lograr obtener ingresos es crear monopolios y oligopolios, como es el caso en México y en otros países, donde la clase empresarial local pone como condición a los dirigentes políticos para entrar a los tratados de libre comercio que sus sectores no sean considerados en esta apertura, lo cual les permite beneficiarse al tener un mercado cautivo al cual le pueden cargar sus costos de inversión en otras latitudes y ser una palanca financiera en caso que las inversiones no rindan los ingresos esperados, lo cual condena a la población local a pagar precios más altos que el resto del mundo, por lo que los críticos de este tipo de política, cuestionan la eficiencia de la libre empresa al tener que someter a estas condiciones a sus mercados locales para poder funcionar; si por lo menos pagaran salarios competitivos a nivel internacional, podrían servir como una palanca de desarrollo a nivel nacional; pero ni siquiera en eso se les quiere molestar.

Finalmente tenemos las empresas de innovación tecnológica, como es el caso por todos comprobado de Microsoft, el cual ha comercializado su sistema operativo y sus aplicaciones a nivel mundial, lo que le ha representado ingresos considerables al ser la única en este tiempo que tiene el monopolio natural, fruto de su esfuerzo, su visión de empresa. Otro caso exitoso en este terreno lo representa la industria electrónica en Corea, la cual tiene un sinfín de aplicaciones para el hogar y la oficina; lo mismo podemos decir de Japón con sus innovaciones en las empresas fabriles, siendo el caso más emblemático la empresa Toyota, la cual representa calidad, variedad y tiempo de entrega, la cual la hace un referente obligado, cuando alguien habla de estos temas. Tenemos casos menos notables de empresas en Alemania e Italia, las cuales han innovado en el campo de la maquinaria pesada y en la industria automotriz.

Como podemos apreciar son pocas las empresas que obtienen ingresos reales, los cuales no representan, en muchos de los casos, el flujo de capitales que se maneja en las bolsas de valores del mundo, lo cual tiene su razón en la especulación financiera, la que debemos entender como sólo la proyección de futuros escenarios que de materializarse, podrían tener ingresos indicados en los títulos de sus acciones; esto hace que los individuos tomen riesgos que no están sustentados con la realidad, es verdad que la población mundial es de 6,700 millones de personas y que por lo menos el 50% tiene la posibilidad de tener una computadora en su casa, un automóvil, una vivienda, etc.; pero que de eso sea una realidad todavía falta mucho tiempo, es necesario primero crear las condiciones materiales es decir tener políticas económicas que permitan una mejor distribución del ingreso.

Organización del negocio de la vainilla

Las empresas se constituyen en diferentes formas jurídicas, para poder tener una responsabilidad social, de esta manera el Estado determina el alcance de sus derechos y atribuciones cuando se presenta una controversia al interior de éstas; como toda

institución a lo largo del tiempo van cambiando sus objetivos y metas como una manera de adecuarse a las demandas de la sociedad; sólo que en esta transición surgen problemas, porque sus integrantes tienen diferentes tipos de intereses, que en muchas ocasiones no corresponden con la del resto, por lo que estas diferencias se tienen que tratar en los juzgados, en los cuales los juicios pueden tardar años, por lo que se busca que los responsables de la empresa tengan maneras de llegar a acuerdos más rápidamente, para evitar la pérdida de mercados y empleos.

Las formas más comunes que podemos encontrar son: empresas, sociedades, cooperativas, corporaciones y asociación de productores; las cuales tienen ventajas y desventajas, dependiendo de cuál es la situación donde nos encontremos, de estos cinco tipos de organización la que nos interesa ver a detalle es las asociaciones de productores, por ser el objeto de interés de este estudio, cabe destacar el hecho de que este modo de agrupar a un conjunto de individuos no es nuevo, por lo que se tiene una amplia experiencia al respecto, esto facilitará ir profundizando en el tiempo su estudio, para conocer sus problemáticas más comunes y como se han resuelto, como una manera de buscar soluciones rápidas en el tiempo.

Las asociaciones de productores tienen como característica que agrupan a un conjunto de ejidatarios y pequeños propietarios de manera libre, para tal efecto se forma una mesa directiva y éstos convocan a sus miembros a juntas de trabajo para tomar decisiones que interesan a todo el grupo. El papel que juega la asociación de productores en el campo mexicano es muy relevante, porque es una manera de agrupar a los campesinos, para buscar un beneficio común, en este caso el precio del producto que desean comercializar, caso específico, la vainilla.

Como los productores son un conjunto de individuos con intereses comunes en un principio y que a lo largo del tiempo necesariamente tendrá que cambiar, por la muerte de algunos de sus miembros, por su salida, por las herencias, etc., es necesario definir muy claramente los estatutos y políticas que regirán al grupo en su interior, de no hacerse, se

corre el riesgo de que en poco tiempo constituido el grupo, se diluya por conflictos internos.

Se tiene una asociación de productores denominada “Sistema Producto Vainilla A.C.”, por un conjunto de ejidatarios y pequeños propietarios del estado de Quintana Roo, los cuales tienen una serie de problemáticas debido a las condiciones climatológicas y forestales de la región, es de destacar que la vainilla es una planta nativa y que su crecimiento es a la sombra, por lo que no es necesario desmontar la selva; los ejidatarios son de los municipios de Othón P. Blanco, Benito Juárez, Lázaro Cárdenas, para lograr el propósito antes citado, se realizaron en estos municipios siete cursos (3 en Othón P. Blanco, 2 en Benito Juárez, y 2 en Lázaro Cárdenas), en los cuales se dio un panorama de la producción de vainilla en el mundo, el problema de la globalización y diferentes técnicas de la siembra y cuidado de la vainilla; es de destacar el hecho que se les hizo hincapié de que la primera cosecha se puede hacer después de tres años de la siembra, por lo que no deben esperar beneficios inmediatamente, el mercado está dominado por los especuladores, el volumen de producción es incierto lo que marca un aumento o disminución de los precios, los consumidores principales están en Estados Unidos y Europa.

Los productores que deseen constituirse en esta organización deberán tomar en cuenta esta problemática, para que determinen la extensión de tierra que dedicarán a este cultivo, a través de la asociación se buscará apoyo gubernamental para impulsar este proyecto y se buscará negociar los precios del kilogramo de vainilla directamente con los consumidores finales, lo cual en un principio resultará problemático, por la falta de experiencia de sus miembros y su pocos principios de administración del negocio, los cuales con el tiempo se tendrán que pulir.

Es de destacar que en los municipios antes citados existen técnicos e ingenieros agrícolas, lo que permite garantizar una buena producción en el tiempo, lo importante es buscar que éstos no pierdan el interés y de esta manera pueda estar garantizada la producción. Se tiene a los productores con su experiencia en el cultivo de la tierra y el

conocimiento de las condiciones climatológicas de la región, lo que se adolece es de tener un buen enfoque administrativo, para comerciar y utilizar los sistemas modernos de comunicación como es el internet y el teléfono celular, para lo cual se propondrá una estrategia que sea entendida por todos los miembros del grupo, para este fin el presente informe se tendrá que hacer en PowerPoint, y dar una explicación del mismo, debe ser entendido por todos los miembros del grupo, de otra manera se perderá el interés al no ser entendido.

Se buscará que el “Sistema Producto Vainilla A.C.”, en una segunda etapa, trate de tener un valor agregado al desarrollar una agroindustria similar al grupo industrial de leche, la cual comercializa con la marca Lala, empresa productora ubicada en la comarca Lagunera en Torreón, Coahuila y la cual funciona como asociación de productores, si se logra tener sus experiencias y llevarlas a esta asociación, se avanzará mucho, porque se ahorrará tiempo en su consolidación y podrá ser un referente para otros sistemas producto de la región. El trabajo tiene un año que empezó y se tienen más dudas que respuestas, las cuales no es malo, sólo es el reflejo de algo nuevo, que inicia de cero y que a lo largo del tiempo quiere ser algo, hasta obtener todo el potencial que esta rama permite.

Estamos conscientes que el estado de Quintana Roo no es el único productor de vainilla, ahí tenemos los productores de Veracruz, San Luis, Chiapas, Oaxaca, Campeche, Yucatán, en el país; en el extranjero está Madagascar, Indonesia, China, etc., por citar los más importantes. Si estamos conscientes de nuestras fortalezas y nuestras debilidades, es de esperar que esta información se transmita al conjunto de productores, para determinar rutas de acción en forma consensada, que es una de las fortalezas de la asociación; otra ventaja es la cercanía con los mayores consumidores, en este caso Estados Unidos y Europa; nuestras debilidades son que en este momento prácticamente ninguno de los productores tiene una producción, la razón es la serie de huracanes que han arrasado el estado de Quintana Roo y que destruyeron las siembras de vainilla; pero eso más que ser una debilidad lo podemos considerar como una ventaja, porque en este

momento no hay ningún tipo de interés que pueda bloquear el funcionamiento de la asociación de productores.

El precio de la vainilla en este momento es muy atractivo para los productores, lo que permite vislumbrar que a mediano plazo serán más regiones del mundo que se integrarán, o bien que los participantes en este momento amplíen su zonas de cosecha; pero que en poco tiempo la oferta sobrepasará a la demanda, lo que generará pérdidas económicas para los participantes, por lo que es importante que se tomen las medidas respectivas para esta problemática que se presentará a futuro, para poder responder en tiempo y forma a estos hechos.

Políticas de Sistema Producto Vainilla A.C.

Es importante que se establezcan políticas porque determinan los lineamientos en los que se pueden hacer los negocios y la capacidad de producción para cumplir con la calidad, variedad y tiempo de entrega, se debe considerar que en el mundo de los negocios se tienen tres escenarios posibles: óptimo, medio y pésimo, dentro de estos posibles escenarios se desarrollan los negocios y serán los factores predecibles e impredecibles los que determinaran en qué situación específica se encuentren los mismos, por lo que los involucrados deben reaccionar de manera oportuna y con políticas pensadas para cada uno de estos escenarios, al no tener bien definidas las mismas no es posible actuar cuando se presentan los conflictos.

Políticas de calidad

- ✓ Se clasificará el producto de acuerdo a estándares internacionales.
- ✓ Se buscará el mejor proceso para dar el secado a la vainilla.
- ✓ Se buscará el empaque adecuado de acuerdo al producto o subproducto de vainilla.
- ✓ Se trabajará con el concepto “Justo a Tiempo”.

- ✓ Se Integrará la vainilla a una cadena de valor.
- ✓ Se buscarán usos no tradicionales de la vainilla.
- ✓ Se dará un valor agregado al cliente.
- ✓ Se mejorará la especie de vainilla con el uso de la biotecnología.
- ✓ Se garantizará al consumidor una vainilla que no dañe la salud humana.
- ✓ Se buscará que el proceso de cultivo de la vainilla sea sustentable.
- ✓ Que los procesos de la vainilla no dañe el aire, la tierra y el agua.

Políticas de comercialización

- ✓ Se buscará vender el producto directamente con el consumidor final.
- ✓ Se buscará dar un valor agregado a la vainilla.
- ✓ Se buscará crear diferentes tipos de subproductos de la vainilla.
- ✓ Se buscará realizar el contacto de los clientes por internet.
- ✓ El pago del producto se tendrá que hacer en forma electrónica a través de una cuenta del sistema producto.
- ✓ Se utilizarán sistemas modernos de distribución de productos, como estar integrados al proceso de comercialización por medio de la logística y cadena de suministros.
- ✓ Se desarrollará un portal del Sistema Producto de Vainilla A.C.
- ✓ La entrega del producto una vez liquidado no debe tardar más de 24 horas.
- ✓ Se definirá el volumen mínimo y máximo que se puede comercializar.
- ✓ Se buscará que los clientes sepan con tiempo suficiente el volumen probable de vainilla, el volumen real y los históricos al respecto.
- ✓ Se garantizarán los cero defectos.

Política financiera

- ✓ El pago por la venta del producto será de contado o por medios electrónicos.
- ✓ El pago a los productores será por medios electrónicos.
- ✓ El pago de impuestos será por medios electrónicos.

- ✓ Se buscará contar con TI (Tecnología de Información), para llevar la contabilidad y administración.
- ✓ Se pagará a los proveedores en forma electrónica a la entrega de la mercancía.
- ✓ Las facturas que se reciban y generen serán en forma electrónica.

Política de los socios productores

- ✓ Para considerarse un socio es necesario ser ejidatario y haber demostrado tener o estar en proceso de la siembra de vainilla.
- ✓ Asistir a las reuniones informativas y participar en ellas.
- ✓ Exponer los problemas en lo relativo a la siembra y comercialización de la vainilla en la junta.
- ✓ La mesa directiva estará conformada por un conjunto de funcionarios que tengan relación directa con los productores.
- ✓ Se buscará la transparencia en el funcionamiento del Sistema Producto Vainilla A.C.
- ✓ En las labores administrativas y de mercadotecnia se buscará contar con gente con el perfil correspondiente y que conozca todo lo relativo a la vainilla.
- ✓ Se buscará que los responsables administrativos y de mercadotecnia sean de preferencia de la región.
- ✓ Se buscará un acercamiento con las universidades e Institutos que tengan Sección de Estudios de Posgrado, para que realicen investigación sobre temas de interés de Sistema Producto Vainilla A.C.
- ✓ Se buscará tener intercambio de experiencias con otros grupos de productores de la región o del país, con el fin de enriquecer las experiencias.
- ✓ Se buscará un vínculo con el consumidor como una forma de conocer el mercado.

Como podemos ver las diferentes políticas que anteriormente se expusieron tienen como objetivo central el beneficio económico, el desarrollo sustentable, la armonía en el grupo y beneficio al consumidor, con lo cual se garantiza la existencia de la asociación de productores por mucho tiempo, la misma tiene que ser un detonante del desarrollo

económico de su región, como una manera de tener la certeza del buen funcionamiento de la misma.

Como se es un grupo de ejidatarios y pequeños productores, que forman una asociación de productores, ésta estará libre de cualquier credo religioso o político, con el objetivo de manejarse de manera libre y que el pensamiento que permee sólo sea del ámbito Científico; es decir que lo que se diga se pueda constatar por hechos y datos que tienen una relación con el tema que se está tratando, esto permitirá que el grupo vea el beneficio social de sus miembros y su comunidad.

Plan de Mercadotecnia

La mercadotecnia tiene como propósito ver las necesidades del consumidor, determinar las capacidades de producción y establecer un vínculo para que en base a la información anterior se puedan establecer los contratos de venta, para hacer llegar el producto al cliente en tiempo y forma.

Muchos negocios fracasan por adolecer del vínculo con el mercado, se piensa que se puede producir sin ver a éste, un error garrafal, para iniciar cualquier acción que tenga como propósito: producir, crear o sembrar algo, es necesario saber el tamaño del mercado, la calidad que demanda el producto, la presentación, el empaque, el volumen y el tiempo de entrega; sin esta información no se puede realizar ninguna acción.

Como la asociación de productores de Sistema Producto Vainilla A.C. nace sin tener ninguna experiencia en este rubro, se tendrán que buscar acciones que permitan obtenerla con el menor riesgo posible, para ello será necesario vender volúmenes de producción mínimo, en el cual si hay un error imputado a la Asociación o mala intención del comprador, se pueda sufragar los costos, así mismo se buscará que el responsable de llevar la parte financiera o la parte de cobro, tenga la suficiente experiencia en el manejo electrónico de las transferencias electrónicas, porque es un propósito de las políticas

financieras, por lo que para realizar esto es necesario tener montos económicos mínimos para poder enseñarlo y una vez que domine los procedimientos electrónicos, cambie las claves de acceso, el proceso tendrá que ser lento y en muchos de los casos tortuoso; pero como es una ventaja ser nuevo, se puede aprender en el camino.

En nuestras políticas financieras indicamos que la asociación de productores nace en la era digital y como tal tiene que trabajar, por lo que la manera de realizar nuestros contactos con el cliente será necesario contar con una página electrónica, que en un principio, se buscará apoyo del Gobierno del Estado para que se contrate una línea telefónica y con servicio de correo electrónico, lo cual la empresa Telmex con su servicio de Prodigy proporciona, por lo que una vez conseguido esto, se buscará crear una página web, con un vínculo a los productos que venden (en un principio uno y se espera que en el tiempo sean varios), otro vínculo para contratos, dentro de este sistema de cobro electrónico, una vez que se realice el pago, se debe generar la factura electrónica, y el sistema financiero nos indicará cuánto de la transacción es de impuestos.

Será necesario contar con una computadora de última generación para poder usar el servicio de Prodigy, colocar los sistemas financieros y de mercadotecnia, para lo cual se tiene que considerar el siguiente equipo para arrancar el Sistema Producto Vainilla:

- Computadora última generación.
- Sistema operativo Windows y Office.
- ERP de Microsoft, para manejo administrativo-financiero y otras aplicaciones, una muy importante de oficina virtual, la cual permite al usuario contestar llamadas telefónicas fuera de la oficina.
- Local Comercial.
- Mobiliario de oficina.

Si consideramos estos gastos y la intencionalidad de los mismos, podemos tener una oficina digital y poder trabajar a través del uso de la Internet, con lo que todos los

miembros productores podrán mandar correos electrónicos y mensajes, estando comunicados a tiempo real para poder tomar las decisiones rápidamente, se puede explorar la posibilidad con el tiempo de tener en la casa de determinados productores computadoras con servicio de Internet, para que los miembros de los diferentes municipios se comuniquen, si esto no se lleva a cabo estaremos trabajando de manera artesanal y los beneficios serán mínimos, por lo que este plan de negocios no tendrá objeto.

Cuando se tengan los recursos materiales indicados se tendrá que trabajar para que los miembros productores aprendan a manejar el internet, crear su cuenta de correo electrónico, para estar comunicados con la oficina central, para ello será necesario que usen los cafés internet de su comunidad y hagan uso constante de esta herramienta informática, el caso de ellos ver noticias, crear bloques de chat y mandar correos electrónicos; esto les llevará unos 6 meses, cuando se logre este punto se estará preparado para iniciar una empresa digital.

Cuando la información empiece a fluir, se concentrará en la base de datos de la oficina central de los productores, para que se conozca el volumen y se pueda ofrecer la misma vía página de Internet, como se dijo en un principio se corren ciertos riesgos, por lo que el volumen será bajo y se buscará el dominio y seguridad en los negocios de la herramienta informática, en este punto los productores deben contar con una cuenta de débito de algún banco comercial que tenga sucursales a nivel nacional e internacional, de esta manera se podrán transferir los montos económicos acordados.

Como se puede notar, el sistema de mercadeo se hará vía electrónica, por ser el medio más económico y de mayor rapidez para los negocios, en una segunda etapa se puede contratar el buscador de Google para que nos coloque en el buscador como vendedores de vainilla y sus derivados, lo cual permitirá que las empresas que consuman este bien, puedan acceder a él más fácilmente.

Como tenemos acceso a internet, podemos ver el precio a nivel internacional del producto, cargar en el mismo el costo del flete e impuestos y gastos administrativos, para que tenga la certeza de cuanto le costará adquirir el producto, como una política de mercadotecnia dijimos que buscaremos beneficiar al productor y al consumidor, al primero con precios competitivos y al segundo con calidad y tiempo de entrega, buscando en todo momento eliminar la especulación, la cual se genera por el hecho de buscar tener precios exorbitantes, lo que provoca un bajo consumo de nuestro producto o bien que sea sustituido por otro de tipo natural o artificial.

Como somos una asociación de productores de la era de la digitalización, nosotros tenemos la capacidad de tener los precios más económicos y tiempo de entrega justo a tiempo, para ello será necesario diseñar un empaque para nuestros diferentes volúmenes de producto, junto con las empresas transportadoras, haciéndoles notar que son productos alimenticios que requieren determinadas condiciones ambientales y de estiva para poder ser transportado, ellos nos indicarán cuáles son los materiales más apropiados, las dimensiones correctas y el tiempo en el que se debe mandar para que llegue en el momento indicado.

Plan financiero

El flujo de efectivo en el tiempo es un factor importante para que las empresas tengan un desarrollo sano, en caso contrario el exceso de deudas causado por un pobre sistema de cobranzas necesariamente tendrá efectos adversos sobre la organización, como es su cierre prematuro, este peligro siempre está presente todo el tiempo, por lo que las medidas de control nunca se deben ablandar. Es muy común en las organizaciones, jóvenes por falta de experiencia y malicia del responsable de esta actividad, autoricen créditos los cuales se cobrarán en una semana o más, lo que al final se traduce en estar expuestos a la buena voluntad del que debe el dinero, que en muchos de los casos no está dispuesto a pagar, porque es una forma de capitalizarse fácilmente, el ejemplo más común son los créditos por un monto de \$2,000.00 ó \$3,000.00, sin ninguna fianza, por

ser una cantidad menor, el que la recibe sabe que será muy difícil poderlo llevar ante los juzgados por lo que al final se quedará con el préstamo.

Si estamos conscientes de los riesgos a los que estamos expuestos en el mundo de los negocios, entonces estamos con la posibilidad de no ser sujetos a una estafa o bien a un pago diferido del dinero; como ya se mencionó, el pago debe ser de contado y por medios electrónicos, esto nos evita estar expuestos a robos, extorsiones y que cualquier persona conozca el monto de las transacciones que realiza la asociación de productores; al manejarse con discreción nuestra actividad, se evita que haya fuga de información y llegue a oídos de la delincuencia; además es recomendable que se tenga un cuarto cerrado donde se trabaje con el equipo de cómputo libre de la mirada de los curiosos, si se tienen que tratar asuntos económicos vía telefónica, es mejor pedir al solicitante que se realice por medio de un chat privado, evitando usar el sistema de voz y sólo el sistema escrito, esto garantizará la privacidad de la información y la identidad de nuestros clientes, evitándose la piratería de los mismos.

La persona responsable del área de finanzas debe ser capaz de poder mantener una comunicación escrita en forma ágil, para evitar causar monotonía de nuestro interlocutor, si se es muy lento con el uso del teclado, se puede solucionar con un curso de mecanografía, el cual se puede tomar en cualquier escuela secretarial.

Se propone un cambio en la manera que se lleva el negocio en la parte financiera, lo único que se propone es que la asociación de productores trabaje de manera digital, porque es la única manera de poder adecuarnos a los cambios, si se está consciente que vivimos una revolución tecnológica, es importante entrar de lleno a ella, en el camino nos encontraremos muchos problemas que podremos solucionar, por la simple razón de que dentro de la era digital muchas empresas del ramo están buscando soluciones para los negocios, los cuales posteriormente puedan comercializar y de esta manera obtener una ganancia, en el caso de la tecnología tradicional ya no es el caso, por lo que a cada problema que se nos presente, lo tendremos que resolver en forma individual, lo que hace

menos atractivo el negocio, porque a los problemas del mercado hay que agregarle los problemas del funcionamiento del sistema producto.

Con el uso de las TI o MRP (Planeación de Requerimiento Empresarial) o como la clasifique el mercado de la informática, nos permite realizar a tiempo real las transacciones financieras, el lugar físico ya no tiene que ser específico, en este momento tenemos servicios bancarios desde el hogar, la oficina y el teléfono celular, lo único que debemos cuidar que estos aparatos sean propiedad del que los usa, con lo que se logra evitar tener software espía, que obtenga de manera indebida nuestras claves y con ello el desfaldo del patrimonio de la asociación de productores.

Dentro de las TI para el área de finanzas, tenemos una gran variedad de marcas: Oracle, SAP, DJ Edwards, etc., pensadas para empresas de más de 2,000 empleados, las cuales nos dan una base de datos muy robusta, permitiéndonos ordenar nuestra información por hora/día/mes/año, lo que facilita la búsqueda de información, nos genera un histórico para ver cuáles son nuestros principales clientes, nos genera el estado de resultados por mes, por año, por lustro, nos indica el listado de cuentas por pagar, caja y bancos, cobros pendientes, balance mensual y pago de impuestos. Además lleva el control de recursos humanos.

Para el caso de la asociación de productores que se está proponiendo entra dentro de las empresas pequeñas y para ellas se recomienda software de Microsoft para manejo administrativo, *e-business*, salomon, etc., el cual hace lo mismo que el anterior sólo que para pequeñas bases de datos, los cuales no deben exceder de más de 100 empleados, para que tenga una respuesta adecuada para los usuarios y clientes.

Si la parte financiera se moderniza, podremos estar en condiciones de crecer de manera sana, es fundamental saber cómo se encuentra el negocio en todo momento, para poder tomar las decisiones correspondientes, muchas asociaciones de productores fracasan porque sus integrantes desconfían de la información, la misma se encuentra a destiempo y no hay manera de saber el estado que guarda la misma en el momento preciso.

Hemos hablado del lado positivo de la tecnología; pero tiene su lado oscuro, este tiene que ver con la intencionalidad de los que la operan, de los controles que se tengan y de la eficiencia con la que se realicen los pagos a los productores, si en cualquier momento se tiene mala intención, el beneficio se puede convertir en perjuicio y el mismo crece de una manera exponencial, por lo que no estamos ajeno a un desfaldo mayor, sólo véase lo que está pasando en este momento con los bancos americanos, los cuales reportaron utilidades donde tenía que haber pérdidas, esto realizado por muchos años, dando por consecuencia la quiebra de la mayor economía del mundo.

Plan estratégico

En base a las características particulares del Sistema Producto Vainilla, se propone registrar al mismo como “Asociación de Productores” con responsabilidad jurídica para realizar las siguientes actividades: comercialización de productos agrícolas y sus derivados industriales. La razón social permitirá comercializar cualquier tipo de producto agrícola e industrializar los mismos para obtener un mayor valor agregado, dando por lo tanto la flexibilización suficiente para adaptarse al cambio, el cual es característico de nuestro tiempo; las empresas que son rígidas tienden a no poder adaptarse en el tiempo y por consiguiente desaparecer.

En este momento de una profunda recesión, hay un cuestionamiento en el mundo, en lo correspondiente al funcionamiento de los sistemas productivos, bancarios y gubernamentales, lo que se busca es determinar una nueva forma de operar en un mundo nuevo, esto definirá la forma en que las empresas se organizarán, los lineamientos que deben seguir, el reparto de la riqueza generada y las leyes que permitirán la solución de los conflictos; por tal motivo es importante que analicemos qué es lo que se ha hecho en los diferentes países al respecto.

El comercio se ha realizado desde la época de los fenicios, el cual tenía como función hacer llegar productos desconocidos de una región a otra, en un principio el proceso se realizó de manera muy burda, éste consistía simplemente en intercambiar mercancía por medio del trueque, al paso del tiempo el sistema comercial se fue refinando, hasta llegar a la creación de la moneda, lo cual permitía una fácil translación de mercancías, cuando este sistema de intercambio de monedas (oro y plata), se consolidó, se buscó un abastecimiento constante de las mismas, el tener metales preciosos le daba al poseedor la posibilidad de obtener mercancías sin tener que producir ningún bien, nace así el sistema bancario, el cual tenía la función de garantizar a sus ahorradores la cantidad de monedas para sus intercambios mercantiles, sí había pocas mercancías o cosechas producidas el valor de las monedas disminuían su valor; pero si aumentaba el comercio, era al contrario. Con estos simples manejos los pueblos están dispuestos a tener un comercio, los metales preciosos tienen la característica que en el tiempo no sufren ningún deterioro y por consiguiente conservan su valor, permitiendo tener un ahorro seguro.

En 3,000 años de realizar el comercio se han pasado por diferentes etapas y diferentes crisis, hasta llegar al día de hoy, donde los países siguen estrategias de acuerdo a los recursos naturales, el desarrollo tecnológico y la creatividad de su gente. Podemos definir estos elementos de la siguiente manera:

En el caso de ser un país con abundancia de materias primas y minerales el desarrollo se establece en base a estos recursos, México tiene abundancia de petróleo, minerales, playas y tierra para cultivar; nuestro desarrollo tecnológico es pobre, porque no se tiene la necesidad de inventar máquinas o dispositivos, porque el recurso se obtiene fundamentalmente de las fuentes primarias, si vemos esta cuestión encontraremos que nuestras empresas para integrarse en el comercio mundial lo hacen con productos de bajo contenido tecnológico (cemento, pan, cerveza, etc.), en algunos casos con telecomunicaciones, tiendas departamentales y banca, en donde se compran todos los equipos necesarios para el funcionamiento de la misma, la única manera de garantizar la viabilidad de esta forma de trabajar es permitiendo monopolios, para tener economías de escala, garantizando precios competitivos; sí el Estado Nación autoriza que estos

participantes en la economía mundial cobren un sobre precio de los artículos que venden en el país, entonces las empresas tienen un ahorro adicional y por lo tanto tienen capital para expandirse rápidamente en el exterior.

Los países que pueden tener o no recursos naturales y que además desarrollan investigación científica para la creación de nuevos productos, los cuales son resultados del ingenio y la formación de cuadros técnicos, tiene la posibilidad de estar constantemente innovando, ésta se realiza desde dos enfoques:

a. Masificar el producto inventado y ponerlo al alcance de la mayor cantidad de consumidores, caso específico de las empresas automotrices americanas, para lograr la maximización de la ganancia es necesario que el tiempo de vida del producto sea muy largo o bien que se le hagan modificaciones menores, que le den al cliente la idea de algo nuevo (caso específico cambiar la carrocería y dejar todas las demás partes igual), esto funciona hasta que un competidor se da cuenta de la debilidad y trata de aprovecharla.

b. Se fabrica un producto de manera artesanal, en donde la personalización juega un papel fundamental (caso de las empresas automovilísticas europeas), con esto sólo se trabaja con clientes de altos ingresos, por lo que el costo de la innovación no es ningún problema y por consiguiente, se tiene un nicho de mercado que no compite con el modelo anterior; pero tampoco éste puede competir con éstos, por lo que se garantiza un nicho de mercado exclusivo donde la innovación y el cambio son los constantes aunque sea para una clase privilegiada.

c. Se desarrolla un modelo que pueda competir con los dos anteriores, donde se ponga como meta tener una alta producción y que sea personalizada; los parámetros son calidad, variedad y tiempo de entrega (caso de las empresas automotrices japonesas), esta estrategia permite invadir otros mercados, con la desventaja para los competidores que no pueden responder a esta nueva situación, al paso del tiempo el porcentaje del mercado va en aumento y al final representara el dominio del mercado; el ejemplo más visible es la empresa Toyota, la cual en la actualidad ocupa el primer lugar en ventas a

nivel mundial y es la más grande (el tiempo nos dirá cuál será su situación cuando termine la crisis actual).

Tenemos cuatro enfoques diferentes de cómo obtener recursos, para integrarnos al mercado mundial, lo anterior no quiere decir que son las únicas formas de hacer comercio, también encontramos a países que mantienen sus fronteras cerradas a los productos que se consideran como claves para la economía; pero el problema es que no logran insertarse en el mercado mundial, sólo son consumidores de productos extranjeros.

Si el objetivo es permanecer con un comercio libre, es necesario replantearse cómo se tiene que desarrollar éste, en México no es posible sólo desarrollar investigación científica en productos de bajo contenido tecnológico, porque estamos expuestos a tener que pagar los precios que los productores de esos bienes nos imponen, que es el mismo caso cuando los industriales mexicanos venden sus productos, pero no a desarrollo de creatividad y por lo tanto de recurso humano que pueda participar en nuevas actividades industriales, por lo que desaprovechamos nuestro potencial de los millones de alumnos que capacitamos en este momento.

En este tiempo todo es incertidumbre, cualquier acción que tomemos nos dará resultados a mediano plazo, por lo que en base a los casos más exitosos podemos definir una estrategia, la cual expondrá sus resultados a mediano plazo; por lo que se ha podido ver en estos últimos 30 años en donde México entró a la globalización, en determinado momento una estrategia empresarial tiene un funcionamiento adecuado y en X tiempo entra en problemas y le sigue otra, así han estado en estos tiempos, por lo que no podemos indicar cuál es la mejor o la peor; si consideramos que en el mundo todo cambia menos las leyes que originan el cambio y esto es la constante a lo largo de este tiempo podemos definir qué es lo que podemos querer.

Necesitamos empresas que se adapten al cambio, que puedan producir bienes de manera económica y trabajen con diferentes nichos de mercado, para este fin será

necesario desarrollar una estrategia empresarial, la cual contenga estos tres requisitos, para lo cual debemos aprovechar lo que se ha hecho hasta el momento y enriquecerlo. Esto tiene como objetivo desarrollar la creatividad de nuestra población, permitiendo que emerjan nuevas ideas, que se transformen en productos concretos y que éstos se adapten al cambio, sin que necesariamente represente una pérdida económica para los poseedores de los medios de producción, para tal fin se debe incentivar la creación de olimpiadas de innovación donde participen todos los miembros de la empresa, esto dará a conocer productos nuevos y procesos nuevos que de otra manera nunca habrían salido a la luz, esto es tratar de adaptarse al cambio; si como consecuencia de estos nuevos productos se tendrá que tener una distribución espacial de las máquinas para evitar estar constantemente moviendo el equipo (celdas de manufactura y administración), esto necesariamente tiene que definir el tiempo en los que los clientes desean el producto, para tal fin se debe formar una concientización del trabajador, para que desarrolle su actividad de manera ordenada y poder así definir el tiempo exacto de producción; es decir cuánto se tardan en producir el bien en situaciones de producción pésimas, al ir eliminando los obstáculos a la producción se mejorarán los tiempos y por lo consiguiente el precio.

Se tiene que dar la autoridad suficiente en el área de producción o administración respectiva para que el responsable directo, pueda parar la línea o hacer las modificaciones necesarias, es decir transferir, al que produce o atiende al público la responsabilidad de sus actividades, de tener la certeza de realizar cualquier modificación en busca de la calidad, sin ésta no tiene ningún sentido el invertir recursos en los productos o trámites, al final sin calidad no tienen importancia (también conocido como administración total de calidad).

Si definimos el tipo de enfoque de negocios que deseamos, estamos en condiciones de proyectarlo a casos específicos:

Estrategia de negocios

Tenemos un bien el cual no es exclusivo de Quintana Roo, México, el cual se puede producir en cualquier parte del mundo que tenga clima tropical, por esta simple razón no tenemos ninguna ventaja competitiva, debemos buscar los lineamientos del enfoque de negocios citado anteriormente (que sea adaptable, barato, venda en diferentes mercados), para tal fin debemos considerar tres puntos:

Adaptable. Para poder cambiar es necesario tener comunicación, la cual sólo se puede lograr con el uso de las tecnologías respectivas, los que están inmersos en el proceso productivo pueden informar el comportamiento, los problemas, la relación con los clientes y la competencia; por esto es necesario el uso de teléfono celular, el Internet, el chat, cada uno de estos medios tiene diferentes costos de comunicación y los miembros tendrán que definir el medio que más les convenga; este es el primer paso. El segundo punto lo representa el conjunto de productos que podemos comercializar, de forma tal que tenga algo diferente a los del resto, si vendemos la vainilla como todos los demás, no tiene ningún sentido, es necesario ver los usos actuales de la misma y los potenciales, para saber cómo la utiliza la industrial del pan, alimentos, perfumes, refrescos, medicinas, bebidas para deportistas, etc.; este es un ejercicio de innovación, el cual da paso a la creatividad, al cambio y a lo nuevo.

Barato. Si se desea aprovechar la globalización y vender el producto a nivel mundial debemos considerar cuáles tienen que ser los canales de distribución, para que en base a estos se tengan los costos de intermediación más bajos, lo barato no debe ser sinónimo de mala calidad, para ese fin se deben definir categorías de producto muy claramente, buscar procesos que eliminen el desperdicio y el despilfarro, esto lo podemos encontrar en un mal empaque y en malas prácticas administrativas, lo importante es no cargar nuestros errores al cliente, lo que se logra con eso es tener un proceso muy depurado que beneficia a los productores y consumidores. Los medios utilizados son los sistemas logísticos, internet y tecnologías de información.

Diferentes nichos de mercado. Esto implica conocer las diferentes culturas y el modo que ellas se relacionan con el extraño, para este fin contamos con el laboratorio adecuado, como es el caso de Cancún, Riviera Maya y Tulúm, en estos lugares llega gente de diferentes partes del mundo, las cuales vienen con la idea de conocer lo nuevo para ellos, si los tratamos de manera cordial, podemos saber sus gustos y sus desagradados, de forma espontánea, sólo tenemos que tener la gente adecuada en el puesto correcto, gente de la zona que trabaje en el bar, restaurantes, aéreas recreativas, lugares de buceo-snorqueo, parques temáticos; de esta manera algo que es común en la zona nos permite hacer estudios de mercado a nivel mundial sin tener que gastar ningún peso.

Conclusión

El buscar cambiar una realidad que es adversa implica cambiar nuestros hábitos de trabajo y un uso intensivo de las nuevas tecnologías, las cuales nos permiten tener un futuro más prometedor, por el hecho de estar en el proceso productivo. A lo largo de este año se ha podido ver la manera de ser de los ejidatarios y pequeños propietarios, qué nivel educativo tienen y el esfuerzo que tienen que hacer si quieren insertarse a los mercados, la tarea no será fácil, son muchos años de estar trabajando de manera tradicional y aislada, por lo que tienen que ver al mundo, para tal fin es recomendable utilizar el internet y leer periódicos de la Ciudad de México y otras partes del mundo, esto les permitirá ir aprendiendo a usar la tecnología del internet, conocer la problemática nacional e internacional, con lo que rompen su aislamiento tradicional, algunas páginas que se recomiendan son:

<http://www.jornada.unam.mx>

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

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

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

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

Establecer programas de chat, con sus amigos y conocidos con el fin de poder utilizar esta herramienta, a la larga les permitirá establecer contactos en el extranjero y poder realizar muchos negocios pequeños, lo que permitirá no depender de los grandes compradores y estar sujetos a sus designios.

Todo lo que se propone es posible de realizar, es necesario dirigir al grupo de trabajo de manera clara y sin titubeos, para que a corto plazo (de uno a dos años), éstos dominen las herramientas informáticas requeridas para su negocio.

Se propone una nueva manera de hacer negocios que esté acorde con las tecnologías del siglo XXI, las cuales indudablemente generarán un éxito por la manera de abordar y solucionar los problemas que el mercado impone y por lo tanto en el logro de una prosperidad permanente para el campo mexicano, integrándose al progreso y dejar de ser un lugar con pocas oportunidades.

Bibliografía

- Anaya, J. (trad.) (2009, marzo 24). "Crisis mundial del empleo", *La Jornada*, Economist Intelligence Unit.
- Boltvni, J. (2009, abril 17). "Crisis del capitalismo mundial". *La Jornada*.
- Botti, V. y Bogging, A. (2001). *Aplicaciones industriales de los sistemas multiagente, departamento de sistemas informáticos y computación*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ferranti, D. (2003). *Cerrando la brecha en educación y tecnología*; Estudio del Banco Mundial sobre America Latina y el Caribe.
- Ecott, T. (2004). *Vainilla* (1ª edición en español). España: Océano.
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana* (1ª edición en español). México: Mr.
- Griffin, R. y Ebert, R. (1997). *Negocios* (1ª edición en español). México: Prentice Hall.
- Hamel, G. y Valikangas, L. (2003). "En busca de la resiliencia". *Revista Harvard Business Review*.
- Kalakota, R. y Robinson, M. (2001), *Del e-commerce al e-Business* (1ª edición en español). México: Addison Wesley.

- Laudon, K. (2004). *Sistemas de información gerencial*. (8° edición en español). México: Prentice hall.
- López, A., De Benito J. (2002). *Empresas virtuales Autónomas. La cadena de Suministros como un sistema multiagente*. España: Grupo de Ingeniería de organización ETS Ingenieros Industriales de Valladolid.
- Vázquez, A. (2006). *Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo*. Chile: Universidad Católica de Chile.