

**I**NFORMACIÓN

**E**L EMPRESARIA

Para una mayor eficiencia en el comercio

**CÓMO PREPARAR UN  
PLAN ESTRATÉGICO**

**CCI**



CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC  
GINEBRA



**INFORMACIÓN EMPRESARIAL  
PARA UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL COMERCIO**

**CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS  
DE INFORMACIÓN COMERCIAL**

**CCI**



**CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC**

**GINEBRA**

Las denominaciones empleadas en este Repertorio y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Este documento no ha sido oficialmente redactado por el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Se pueden reproducir libremente breves extractos de este documento técnico, previa debida mención de la fuente. Se solicitará una autorización para realizar una reproducción o traducción más extensa. Deberá enviarse al CCI un ejemplar del material reproducido o traducido.

Este documento ha sido traducido al español con apoyo del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., de México. Bancomext es la institución financiera del Gobierno Federal de México, encargada de promover las exportaciones mexicanas no petroleras, fomentar la atracción de inversión extranjera y la realización de coinversiones con empresarios y organismos de otros países, a través de productos y servicios financieros y no financieros.

(1998)

***Documento preparado por Bertrand Jocteur-Monrozier  
Asesor Principal en Gestión de la Información Comercial***

**ITC/SPTE/97/1**

# **CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL**

## **Perfil de la metodología**

- I. ANTECEDENTES
- II. INTRODUCCIÓN
- III. OPCIONES ESTRATÉGICAS
- IV. CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO A MEDIANO PLAZO
- V. CÓMO PREPARAR UN PLAN OPERATIVO ANUAL PARA SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL

## **Anexos**

- |         |   |
|---------|---|
| Anexo 1 | Lista de categorías de información comercial                                |
| Anexo 2 | Funciones y servicios típicos que ofrece un centro de información comercial |
| Anexo 3 | Lista de temas de información comercial                                     |
| Anexo 4 | Formato corto para el diseño de programas de desarrollo                     |
| Anexo 5 | Abreviaturas  |
| Anexo 6 | Bibliografía  |

**CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS  
DE INFORMACIÓN COMERCIAL**

**Índice**

	<b>Página</b>
<b>I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>III. OPCIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>5</b>
3.1 ¿Adquisición o consulta? .....	5
3.2 ¿Información comercial o inteligencia comercial?.....	7
3.3 ¿Cobrar o no cobrar por los servicios de información comercial? .....	11
3.4 Cambios recientes y perspectivas futuras: la evolución de las fuentes electrónicas de información comercial .....	16
<b>IV. CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO A MEDIANO PLAZO .....</b>	<b>23</b>
4.1 Razones para elaborar un Plan Estratégico .....	23
4.2 Conceptos de la información comercial: <i>¿Cuáles son las posibilidades?</i> .....	23
4.3 Demanda de información: <i>¿Cuáles son las necesidades de los usuarios finales?</i> .....	26
4.4 Oferta de información: <i>¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los servicios existentes?</i> ..	27
4.5 Limitaciones: <i>¿Qué recursos disponibles existen?</i> .....	29
4.6 Prioridades institucionales: <i>¿Cómo tomarlas en cuenta?</i> .....	29
4.7 Conclusiones: <i>Áreas de desarrollo prioritarias y objetivos principales del Plan</i> .....	31
4.8 Formulación del Plan: <i>¿Cómo combinar necesidades, prioridades y limitaciones?</i> .....	32
4.9 Puesta en práctica: <i>¿Cómo obtener consenso y apoyo técnico y financiero?</i> .....	35
4.10 Modelo de índice para el Plan Estratégico .....	37
4.11 Resumen visual de la secuencia del Plan Estratégico.....	39
<b>V. CÓMO PREPARAR UN PLAN OPERATIVO ANUAL PARA SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>45</b>
5.1 Justificación.....	45
5.2 Elementos de un Plan Operativo Anual .....	45
5.3 Modelo de formato de un Plan Operativo Anual.....	48

**Anexos**

Anexo 1	Lista de categorías de información comercial.....	53
Anexo 2	Funciones y servicios típicos que ofrece un centro de información comercial.....	55
Anexo 3	Lista de temas de información comercial .....	59
Anexo 4	Formato corto para el diseño de programas de desarrollo .....	61
Anexo 5	Abreviaturas.....	63
Anexo 6	Bibliografía.....	65

## I. ANTECEDENTES

En la actualidad, los administradores de servicios de información comercial se enfrentan cada vez más a retos de gran envergadura, en particular en las siguientes áreas:

**Cambios tecnológicos:** Los métodos para el procesamiento de la información y las formas de comunicación han sufrido cambios vertiginosos en los últimos años (por ejemplo, aplicaciones de redes de área local, CD-ROMs, Internet).

**Cambios en las fuentes de información:** La información comercial sobre los mercados industrializados es ahora abundante, aunque complicada y costosa. La información sobre la situación de la oferta y la demanda en los países en desarrollo y las economías en transición, empero, sigue siendo escasa y difícil de obtener.

**Cambios institucionales:** El papel y las condiciones de los servicios promotores de la información comercial están evolucionando en muchos países donde el sector privado ocupa un papel cada vez más importante; en este caso, las grandes inversiones y costos operativos que requieren estos servicios exigen una estrecha cooperación y la formación de redes con el sector público y, en países grandes, la participación de las autoridades locales en los principales centros de negocios enlazados entre sí mediante redes de información descentralizadas.

En los países en desarrollo y las economías en transición estas exigencias son particularmente agudas, mientras que los recursos (presupuestos, equipo, personal) a menudo son muy limitados.

Es importante optimizar los recursos estableciendo orientaciones estratégicas claras a mediano plazo y prioridades a corto plazo, tomando en cuenta los requisitos de los usuarios finales potenciales (de los sectores público y privado) y las capacidades de otros servicios de información en el país.<sup>1</sup>

Le rogamos que envíe sus comentarios y sugerencias respecto a este documento a la siguiente dirección:

Jefe  
Sección de Información Comercial  
Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC  
Palais des Nations  
1211 Ginebra 10, Suiza  
Fax: (4122) 7300578  
E-mail: itcreg@intracen.org

---

<sup>1</sup> Véase el documento publicado con anterioridad en la misma serie: **Cómo Llevar a Cabo Análisis de Oferta y Demanda de Servicios de Información Comercial (AICs)**, ITC/SPTE/96/1.



## II. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta guía es proponer a las personas responsables de los servicios de información comercial diversos instrumentos y opciones para el diseño de sus planes de desarrollo a corto y mediano plazo.

Esta publicación se dirige principalmente a especialistas en información comercial y administradores de servicios de información comercial que, dentro del marco de las organizaciones promotoras del comercio, trabajan para beneficio de las empresas privadas en los países en desarrollo. No obstante, puesto que aborda técnicas confiables de gestión de la información en general, la metodología propuesta podría resultar útil también para especialistas de la información que trabajan en otros contextos institucionales, como podrían ser los proveedores de información privados o las organizaciones que manejan otros tipos de información de interés para la comunidad empresarial (por ejemplo, información industrial).

Este documento consta de tres partes: en la primera parte (Capítulo III) sobre Opciones estratégicas, se discuten algunas de las principales cuestiones con que trabajan los administradores de la información comercial.

La segunda parte (Capítulo IV) contiene una metodología detallada que se recomienda para la preparación de un Plan estratégico a mediano plazo para el establecimiento de servicios de información comercial. Sigue un método secuencial que le permite al administrador ir filtrando progresivamente las numerosas opciones y limitaciones posibles que pueden surgir en el ejercicio de la planeación. Después de una revisión de todas las etapas del plan, este método se resume en primer lugar en forma de un índice y después en forma de una secuencia visual donde se señalan claramente los pasos necesarios en la preparación del Plan.

La tercera parte del documento (Capítulo V) se refiere a la preparación de un Plan operativo anual. Además de constituir una herramienta esencial para la planeación y el control de las actividades de información comercial a corto plazo, el Plan operativo anual se debe considerar principalmente como un formato que permite traducir los resultados del Plan estratégico en actividades concretas para el año siguiente, tomando en cuenta las limitaciones inevitables en cuanto a disponibilidad de personal, tiempo y recursos financieros.



### III. OPCIONES ESTRATÉGICAS

#### 3.1 ¿Adquisición o consulta?

##### *Optimización del uso del presupuesto para información*

Una de las preguntas que con mayor frecuencia plantean los administradores de los centros de información comercial se refiere a la cantidad que debe asignarse como presupuesto anual para la adquisición y consulta de información comercial. Otra pregunta igualmente importante alude a la forma en que conviene desglosar el uso de este presupuesto.

##### *3.1.1 Tamaño del presupuesto*

No existe un presupuesto universalmente ideal para información, puesto que algunos centros de información comercial pueden dar servicio a unas cuantas docenas de usuarios finales y otros a miles, dependiendo de la región o el país de que se trate. Existe inevitablemente una gran diferencia entre los medios con que cuentan los centros de información comercial en los países industrializados y aquellos de los países menos desarrollados. Además, dentro de un mismo país puede haber diferencias considerables entre los presupuestos para información de las organizaciones promotoras del comercio dependiendo del tipo de institución de que se trate. La realidad ha demostrado que un presupuesto de alrededor de US\$ 1.000 por año no es excepcional para las organizaciones más pobres, mientras que no resulta extraño encontrar centros de información comercial en países desarrollados que gastan más de US\$ 100.000 anuales para este mismo fin.

##### *3.1.2 Desglose del presupuesto*

En lo que se refiere al desglose deseable del uso del presupuesto para la información comercial, la experiencia ha demostrado que se deben tomar medidas para permitir que los centros de información comercial respondan a tres categorías de necesidades igualmente importantes:

- (a) Cierta cantidad del presupuesto debe dedicarse a la adquisición de materiales de referencia, es decir, documentos y bases de datos de interés incuestionable para la mayoría de las empresas, sin importar el sector de actividades o los mercados de que se trate.
- (b) Otra fracción del presupuesto debe invertirse en la adquisición de documentos o bases de datos seleccionados que cubran las áreas claramente prioritarias para los usuarios potenciales del centro de información, en especial:
  - productos prioritarios
  - mercados prioritarios
  - categorías de información comercial prioritarias
- (c) Por último, resulta esencial mantener parte del presupuesto disponible para consultas ad-hoc (o adquisición ad-hoc) de información comercial adicional que no esté contemplada en los puntos (a) o (b).

La naturaleza y cobertura exactas de las solicitudes de información comercial que recibe un centro de información comercial sólo pueden preverse en parte. Incluso en organizaciones donde se tiene a la mano una cantidad importante de materiales de referencia (a) y se cuenta con información disponible sobre temas prioritarios (b), varias solicitudes requerirán el uso de fuentes y herramientas adicionales, a menudo con cierto costo. Por lo tanto, resulta de suma importancia que se mantenga una parte del presupuesto para gastos imprevisibles en forma de "reserva especial", cuyo monto tendrá que definirse al inicio de cada ciclo presupuestal.

En seguida se presentan algunos ejemplos de la forma en que se puede usar la "reserva especial" a lo largo del año:

- Búsquedas ad-hoc en bases de datos comerciales en línea sobre temas muy específicos.
- Compra de estudios de mercado, directorios, libros o investigaciones.
- Pedido o transferencia electrónica de información sobre compañías específicas de otros sitios.
- Servicios comisionados a compañías consultoras para la localización de datos específicos.
- Suscripción a nuevas publicaciones de interés particular.

Etc.

No existe un desglose ideal entre los tres rubros recomendados para el presupuesto. Sin embargo, en el caso de un centro de información comercial mediano con un presupuesto del orden de US\$ 30.000, posiblemente se podría sugerir la siguiente distribución:

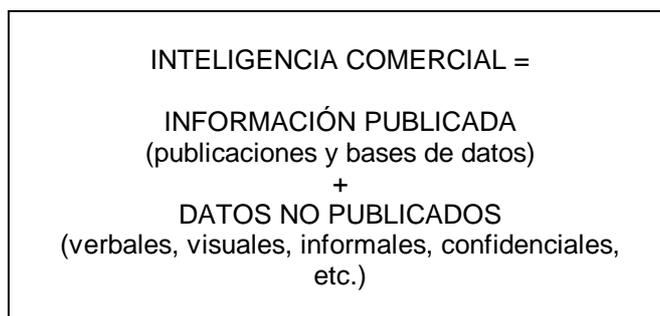
(a)	US\$	8.000
(b)	US\$	12.000
(c)	US\$	10.000
-----		
Total	US\$	30.000

### 3.2 ¿Información comercial o inteligencia comercial?

#### ***Importancia de la información no publicada***

##### 3.2.1 Concepto

La información comercial es algo más que simples publicaciones y bases de datos. La información escrita ofrece solamente una parte de los datos que necesitan los comerciantes para llevar a cabo sus negocios. Además de consumir "información pública y publicada", los hombres de negocios son usuarios ávidos de datos verbales, visuales, informales, confidenciales o personales de corta vida, todos los cuales pueden englobarse en el concepto general de "inteligencia empresarial" o "inteligencia comercial". Esto debe reflejarse de alguna manera en el Plan estratégico de la organización, tal vez diseñando programas de desarrollo específicos dedicados a temas de inteligencia comercial.



##### 3.2.2 Cómo manejar la inteligencia comercial

A los especialistas en información comercial probablemente se les facilite más manejar la información publicada que intentar organizar datos que en su mayoría resultan efímeros. La inteligencia comercial es mucho más asunto de los agentes mismos del mercado (gerentes, comerciantes, vendedores, hombres de negocios en general), que de cualquier intermediario de la información. En muchos casos, intentar convertir datos efímeros en información escrita puede resultar un fracaso, ya sea por el factor tiempo o porque las palabras solamente pueden transmitir parte de los datos que se incluyen en el concepto de "inteligencia", que implica también imágenes, sonidos, diseños, impresiones, etc.

No obstante, debemos observar también que el destino normal de una parte de los datos de la inteligencia comercial es convertirse en información comercial. Un ejemplo típico de este proceso es la recolección de información sobre precios y mercados de mercancías no tradicionales del CCI: los funcionarios del Servicio de Noticias de Mercados (MNS) del CCI utilizan el teléfono para recolectar datos de inteligencia comercial y la convierten de inmediato en informes semanales. Esto les permite a los usuarios distantes beneficiarse de información valiosa que de otra manera se vería limitada solamente a los usuarios locales. No hay duda de que este tipo de trabajo resulta extremadamente útil para toda la comunidad empresarial.

En vez de intentar organizar sistemáticamente los datos de inteligencia comercial en información comercial escrita –cosa que debe hacerse solamente cuando el tiempo y el proceso de reducción que implica el trabajo de conversión no destruyen el valor de los datos iniciales– el papel de un centro de información comercial a menudo se deberá extender a crear las condiciones para una mayor generación y circulación de la inteligencia comercial entre los hombres de negocios.

Dentro de este concepto, que se aplica solamente a los datos de inteligencia comercial, el ciclo tradicional de recolectar, procesar y diseminar información puede tener que hacerse a un lado provisionalmente. Es necesario concentrarse en las formas de facilitar la circulación de la inteligencia comercial.

### 3.2.3 Reuniones y visitas

¿Cómo pueden ponerse en práctica concretamente las recomendaciones anteriores?

La inteligencia comercial es en gran medida cuestión de reunirse con personas y visitar lugares. La idea es, entonces, que el centro de información comercial debe participar activamente en la organización de reuniones y visitas a sitios donde es probable que los hombres de negocios encuentren indicios útiles de inteligencia comercial.

Para plantearlo de manera más sencilla, debemos recordar siempre que el “trabajo de inteligencia empresarial” debe consistir principalmente en lograr que los hombres de negocios entren en contacto entre sí. Muchas solicitudes de información recibidas por un centro de información comercial pueden resolverse de esta manera: “¿Por qué no se comunica con el Sr. X, que tiene experiencia en este campo?” Éste es realmente un trabajo de inteligencia comercial.

Se pueden organizar reuniones colectivas sobre todo tipo de temas comerciales de interés para los hombres de negocios locales, y la mayoría de las organizaciones promotoras del comercio son muy activas en este sentido. Si en general son otras secciones de la organización las que realizan estas reuniones, la sección de información comercial debe tratar de participar más activamente en ellas y asegurarse de que se hayan dispuesto discusiones del tipo de las mesas redondas, así como intercambios amplios de puntos de vista entre los participantes mismos. De no ser así, la sección de información comercial puede tomar la iniciativa para organizar reuniones sobre temas de gran interés para las compañías locales y prestar especial atención a facilitar el intercambio de experiencias y reuniones individuales entre los participantes. Cuando se evalúan este tipo de reuniones, a menudo parecería que los principales beneficios que declaran los participantes se refieren a haber conocido a otros hombres de negocios más que a haber aprendido sobre un tema empresarial específico. Una buena manera de organizar reuniones periódicas es dentro del marco de clubes creados por la organización (club de exportadores, club de importadores, etc.).

Existen muchos sitios de donde se puede recoger inteligencia comercial mediante visitas:

- Mercados, tiendas, supermercados, etc.
  - Fábricas, almacenes
  - Oficinas centrales y sucursales de empresas, etc.
  - Ferias comerciales
  - Cámaras de comercio, asociaciones
  - Ministerios relevantes
- Etc.

En ciertos casos, los centros de información comercial encontrarán más fácil organizar visitas colectivas a sitios locales que si se dejara esta organización a la iniciativa de los individuos interesados, por razones de competencia u otras cuestiones de confidencialidad.

Este tipo de visitas locales, organizadas periódicamente – una vez al mes, por ejemplo – posiblemente también dentro del marco de los clubes ya recomendados, sin duda aportará una gran cantidad de indicios de inteligencia empresarial a los participantes.

Las visitas a países extranjeros, en particular a ferias comerciales internacionales constituyen indiscutiblemente la mejor oportunidad para que exportadores e importadores reúnan datos de inteligencia comercial. La mayoría de los hombres de negocios viajan con sus propios medios, si son empleados de una empresa comercial grande, pero también hay muchas cosas que puede hacer un centro de información comercial, en lo que toca a la inteligencia comercial, por las compañías interesadas de menor tamaño que podrían no contar con el presupuesto necesario para estos viajes:

- Reunir y diseminar información sobre ciertas ferias comerciales seleccionadas.
- Obtener facilidades de viaje para grupos de compañías interesadas en la misma visita.
- Nombrar a una persona que visite la feria seleccionada a nombre de un grupo de compañías locales interesadas, a quien se le asignan tareas de inteligencia comercial específicas.

#### 3.2.4 Redes

Con el fin de no depender exclusivamente de la información publicada (publicaciones y bases de datos) y de los viajes al extranjero para obtener indicios y datos para sus clientes, el centro de información comercial tendrá que establecer y desarrollar su propia red de contactos. Una red de contactos está integrada por un grupo informal de personas dispuestas a proporcionar información y llevar a cabo investigaciones a nombre del centro.

Las tareas de inteligencia comercial típicamente incluyen todas las investigaciones para las cuales no se puede encontrar respuesta en forma publicada. Se basan principalmente en encuestas y en contactos personales.

Se pueden emplear diversos tipos de redes para las tareas de inteligencia comercial, entre las que destacan las siguientes:

Red de representantes comerciales en el extranjero nombrados por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Comercio Exterior o la misma organización promotora del comercio. Estos representantes se encargan específicamente de ayudar a los hombres de negocios de su país de origen. La recolección de información comercial normalmente forma parte de sus deberes, aunque la respuesta de estos representantes dependerá de su carga de trabajo y de su compromiso personal. De ahí el interés por conocerlos personalmente para evaluar si son las personas adecuadas para llevar a cabo investigaciones de inteligencia comercial solicitadas específicamente.

Red de organizaciones similares en otros países. Las cámaras de comercio y los “Trade Points” son ejemplos típicos de esta categoría. Como la mayoría de estas organizaciones no cuentan con suficiente personal especializado en información comercial, su disponibilidad para contribuir en tareas de inteligencia comercial podría ser limitada. No obstante, estas organizaciones tienden a interesarse cada vez más por obtener ingresos, por lo que aquellas investigaciones por las cuales el usuario final está dispuesto a pagar probablemente sean aceptadas.

Red de expatriados nacionales que trabajan en el extranjero. Algunos países han logrado establecer una red eficiente de expatriados nacionales dispuestos a contribuir a los intereses de su país en el extranjero. Un ejemplo de gran éxito es la “Red Caldas” de Colombia. Entre otros logros, esta red ha estado utilizando durante años un canal específico de correo electrónico para facilitar la comunicación internacional entre sus miembros.

Red de expatriados nacionales que estudian en el extranjero. Los estudiantes nacionales que residen en otros países probablemente constituyan el mayor potencial para llevar a cabo tareas de inteligencia comercial a nombre de las compañías de su país. Cuentan con un perfil académico alto, necesitan dinero y tienen más tiempo disponible que los profesionistas que trabajan, además de que desean mantener el contacto con empresas que podrían contratarlos en el futuro en su país de origen. Sin embargo, la mayoría de los países no se han dado cuenta todavía del potencial que representan, por lo que hace falta establecer, estructurar y motivar este tipo de redes.

Redes de comunicación. Aunque la mayoría de las tareas de inteligencia comercial requieren individuos identificados y motivados, no debe subestimarse la conveniencia de usar las grandes redes de comunicación, principalmente el Internet, para plantear temas de investigación de cualquier naturaleza, o incluso para localizar individuos aptos para el trabajo: ¡Podría ser que en el Internet se encontrara ya la respuesta a la solicitud de información presentada por el hombre de negocios local!

**LOS MEJORES LUGARES PARA ENCONTRAR  
INTELIGENCIA COMERCIAL**

Ferias comerciales  
Tiendas, mercados, supermercados  
Reuniones de asociaciones comerciales  
Clubes (p. ej. clubes de exportadores)  
Reuniones informales de hombres de negocios

### 3.3 ¿Cobrar o no cobrar por los servicios de información comercial?

#### **Calidad y sostenibilidad**

Hace diez años, la mayoría de las organizaciones promotoras del comercio externas ofrecían sus servicios de información en forma gratuita para las empresas interesadas. Esta situación ha cambiado mucho en la actualidad.

En los países desarrollados, la venta de servicios de información se ha convertido en práctica habitual, no sólo entre las organizaciones que cobran cuotas (como cámaras de comercio o asociaciones profesionales), sino también entre las organizaciones públicas (oficinas nacionales promotoras de la exportación, ministerios de comercio, representantes comerciales en el extranjero, etc.). Una razón para ello es el hecho de que como regla general los servicios de información comercial de las organizaciones del sector público o semipúblico están recibiendo cada vez menos subsidios del estado. Otra razón es el hecho de que el valor y la importancia de la información reciben hoy mayor reconocimiento de las empresas. Este reconocimiento no debe atribuirse exclusivamente a un cambio de mentalidad. Es más probable que las características reales de la información que se ofrece en la actualidad, en especial en lo que toca a la calidad y utilidad de los servicios prestados, hayan mejorado considerablemente debido a que los proveedores de información necesitan competir ahora en un mercado y por lo tanto deben esforzarse constantemente por mejorar sus productos (véanse más abajo las ventajas de cobrar). La interacción entre la oferta y la demanda con la mediación de un sistema de cobro puede ilustrarse con la siguiente secuencia progresiva o "círculo virtuoso":

decisión de vender los servicios  
selección de servicios vendibles  
mejoras en la calidad  
esfuerzos de promoción  
aumento en la demanda y las ventas  
medios adicionales para mejorar los servicios  
mejoramiento de la oferta  
esfuerzos de promoción  
aumento en la demanda y las ventas  
medios adicionales...  
etc.

La situación también está cambiando rápidamente en los países en desarrollo, y un número cada vez mayor de proveedores de información privados o semiprivados están empezando a operar al lado de las tradicionales organizaciones promotoras del comercio. Un ejemplo particularmente interesante, con amplia experiencia en la venta de servicios, es la red de "Trade Points" que se está expandiendo con gran rapidez por el mundo entero. En el sector público, después del éxito de las políticas de liberalización y la reducción general de los medios disponibles en cuanto a personal y presupuesto, se está tendiendo a abandonar los servicios que no se consideran esenciales para la salud, la educación o la seguridad. Esta reducción en el apoyo y el financiamiento del estado puede justificarse todavía con mayor facilidad cuando se refiere a servicios que se consideran dirigidos a clientes que son razonablemente solventes, lo cual es el caso de los servicios de información comercial dirigidos a empresas industriales y comerciales. Es por eso que, a pesar de la reducción en los presupuestos y los recursos humanos, las instituciones públicas intentan mantener sus servicios de información comercial, algunas veces con sobrado optimismo, a través de la introducción de un sistema de cobro por los servicios. Empero, en muchos países en desarrollo no se cuenta todavía con la experiencia, la capacitación y los medios para tener acceso a la información internacional que les permitiría entrar en el "círculo virtuoso" ilustrado arriba ofreciéndoles a las compañías un catálogo de servicios atractivos y vendibles.

#### 3.3.1 Las ventajas de cobrar: calidad y sostenibilidad

Cobrar por los servicios de información comercial tiene dos ventajas importantes:

- Mejoramiento de la calidad (*los proveedores de información necesariamente deben aprender en forma gradual a proporcionar información de alta calidad*)
- Generación de recursos (*y, en consecuencia, una mayor garantía de que los servicios sobrevivirán*)

El efecto muy positivo de introducir un sistema de cobro sobre la calidad de la información proporcionada se debe en su mayoría al hecho de que los clientes pueden ser mucho más exigentes respecto a los servicios que adquieren de lo que pueden ser cuando simplemente están aceptando algo que se les ofrece en forma gratuita. Los empleados responsables de los servicios de información comercial enfrentan entonces la necesidad de asegurar la calidad de la información que suministran; sin esta garantía, sus servicios no se venderán, como ocurre con cualquier otro tipo de producto o servicio de mala calidad. La necesidad de ofrecer información comercial de alta calidad se aplica a toda la cadena de procesamiento de la información (recolección, procesamiento, diseminación), que requiere principalmente un esfuerzo especial para recolectar información relevante así como una colaboración activa y eficiente de todo el personal del centro. Los promotores del sistema de cobro tendrán que capacitar y motivar a su personal.

Al mismo tiempo que crea una obligación de calidad, cobrar los servicios desencadena un interesante mecanismo de selección a dos niveles: por una parte, la eliminación de aquellos servicios que no resultan de interés para los usuarios y, por la otra, la eliminación de los usuarios que no tienen un alto nivel de motivación por obtener la información comercial. Aunque este proceso de selección resulta deseable en ambos casos mencionados, podría también tener un efecto demasiado radical, particularmente si en un principio los precios introducidos son excesivos en relación con la calidad real de los servicios que se ofrecen. Si los usuarios no están dispuestos a pagar el precio que se fija para un servicio, a menudo se debe a que el valor del servicio se ha sobreestimado; no obstante, podría ser también que los clientes que usan este servicio son de hecho "clientes falsos". Podría ser el caso que los usuarios a quienes se pretende captar, los que estarían dispuestos a pagar por el servicio, en realidad no saben de su existencia, mientras que la disponibilidad de información gratuita ha llenado el centro de información comercial de estudiantes y otros interesados que no tienen conexión alguna con la comunidad empresarial. Es por eso que cualquier intento por vender los servicios deberá ir acompañado por una campaña de ventas activa dirigida hacia los usuarios finales deseados. En todo caso, es importante analizar cuidadosamente el resultado inicial de la introducción de un sistema de cobro para poder redirigir en forma adecuada la estrategia del centro en caso necesario.

En lo que respecta a la generación de recursos, es importante observar que en un principio los recursos disponibles para el centro serán limitados. Tomará tiempo antes de que la secuencia progresiva que se mencionó antes pueda empezar a enriquecer al centro a través de las ventas. Cabe recordar también que un sistema de cobro no puede conducir a un autofinanciamiento total. Al manejar servicios de apoyo para pequeñas y medianas empresas, el criterio de selección de los servicios de información prestados no puede ser solamente su rentabilidad, como ocurre con los proveedores de información comercial privados.

EN EL CONTEXTO DE LAS  
ORGANIZACIONES PROMOTORAS  
DEL COMERCIO, SOLAMENTE SE  
DEBE ESPERAR UN  
AUTOFINANCIAMIENTO PARCIAL AL  
COBRAR POR LA INFORMACIÓN  
COMERCIAL

No obstante, incluso una generación de recursos modesta, por ejemplo del 10 al 20% del presupuesto del centro de información comercial, constituye una señal positiva de que el centro puede ofrecer servicios útiles para las empresas. No hay duda de que la gerencia de la organización se mostrará impresionada por cualquier nivel de éxito en esta área, y dará mayor apoyo al centro de información si sus servicios se venden, incluso si los ingresos en un principio son relativamente modestos. La evolución de las ventas es un factor extremadamente importante y deberá observarse minuciosamente para asegurar que el centro va por el camino correcto.

Por otra parte, para que el “circulo virtuoso” continúe operando en forma eficiente, la remuneración que se obtenga de la venta de los servicios de información comercial deberá reinvertirse en su totalidad, de ser posible, en los mismos servicios. Si esto se asegura, incluso los ingresos del 20% del presupuesto global del centro de información comercial podrían crear una reserva considerable para el desarrollo de las actividades del centro, en particular en lo que respecta a sus políticas de adquisiciones y suscripciones.

La observación de diversas experiencias que se han llevado a cabo en distintas regiones del mundo<sup>2</sup> ha conducido a la idea de que la venta de servicios de información comercial debe analizarse dentro del contexto más amplio de la venta de servicios a empresas en general, como se explica más adelante en la sección 3.4.3 y en un estudio realizado hace varios años sobre este tema por el CCI.

### 3.3.2 *Las desventajas de cobrar*

Las desventajas de cobrar son mínimas.

La principal desventaja consiste en el trabajo adicional que acarrea consigo la administración de los pagos y facturas. Al seleccionar un sistema de cobro, deberá tomarse en cuenta la necesidad de reducir al mínimo los costos administrativos que implica y de elegir los procedimientos más sencillos posibles. En muchos casos, la organización contará ya con un sistema contable capaz de manejar la facturación de los nuevos servicios.

---

<sup>2</sup> Véase en particular **Feasibility of Charging for Trade Information Services by Organizations Concerned with Trade Promotion**, CCI UNCTAD/OMC, ITC/INF/45, Mayo de 1988.

El riesgo de perder clientes al introducir una estructura de precios es real, pero también corresponde a un proceso deseable, como se explicó anteriormente (la necesidad de trabajar con usuarios "reales"). Excepto si la estructura de precios no es racional, si la información propuesta es útil y relevante para las necesidades, si el costo corresponde a su calidad y si se promueve suficientemente, sin duda se venderá.

El temor de exigir un pago a cambio de servicios que en otros sitios están disponibles en forma gratuita no está justificado. El centro de información comercial debe asegurarse de evitar la duplicación y de concentrarse en servicios en los cuales tenga una ventaja comparativa. Si un servicio no ofrece un valor agregado al compararse con servicios más económicos, por supuesto que sería mejor discontinuarlo.

### 3.3.3 ¿Qué servicios de información es más fácil vender?

Los servicios que tradicionalmente se venden con facilidad son, en particular, los siguientes:

- Boletines de información
- Estudios de mercado
- Listas de compañías

Las listas de compañías merecen especial atención, pues este tipo de información probablemente produzca el mayor éxito comercial. El Hong Kong Trade Development Council y las cámaras de comercio de Francia son dos ejemplos de organizaciones promotoras del comercio que durante años han comercializado con gran éxito sus bases de datos de compañías. Además, muchos sistemas de información privados comercializan con éxito la información detallada que contienen sus registros de compañías en varias formas: edición de directorios de compañías, CD-ROMs, impresiones de bases de datos, consultas en línea, etc.

Aunque los tres servicios arriba mencionados pueden considerarse como los de mayor venta, cualquier tipo de información comercial que las compañías deseen tener puede venderse siempre y cuando se prepare, promueva y presente de manera práctica y atractiva. En este sentido se recomienda que los centros de información comercial apliquen la estrategia de estudiar sistemáticamente las necesidades de información de las empresas, aplicando, por ejemplo, la metodología de Análisis de Información Comercial desarrollada por el CCI (AICs, véase la bibliografía), para establecer una lista de sectores de acción prioritarios. Este análisis debe ser el punto de partida para la definición de los servicios de información comercial que se propondrán a las empresas a cambio de un pago.

### 3.3.4 Servicios de valor agregado

La experiencia demuestra que a menudo se logra más vendiendo servicios relacionados con la información comercial que vendiendo la información en sí. Estos servicios de valor agregado pueden ser muy variados. En seguida se enumeran las categorías típicas:

1. Redistribución de servicios de información de proveedores de información privados
2. Servicios de asesoría
3. Investigación de mercados
4. Capacitación
5. Actividades de promoción comercial (por ejemplo, ferias comerciales, misiones, etc.)
6. Publicidad

7. Servicios informáticos (por ejemplo, diseño de páginas para el Internet)
8. Facilitación del comercio
9. Historiales de crédito
10. Traducción

Además del dinero que se obtenga por la venta de estos servicios, algunas veces es posible establecer un presupuesto de reserva para las necesidades generales del centro deduciendo cierta porción del dinero obtenido de los servicios básicos que se proporcionan a los visitantes, como fotocopias, llamadas telefónicas, correo electrónico, máquinas expendedoras de bebidas, etc. Sin embargo, la rentabilidad de estos servicios adicionales dependerá en gran medida de la presencia de suficiente personal para su operación.

### 3.3.5 Modalidades de cobro

Existen tres modalidades básicas para cobrar los servicios de información comercial:

- Cuotas de membresía
- Listas detalladas de precios de cada servicio
- Facturación por tiempo invertido y costos reales

El uso de una u otra de estas modalidades, o de una combinación de las mismas, depende de las características de los servicios que se ofrezcan. El sistema de membresía presenta la ventaja de simplificar en forma considerable el proceso administrativo, puesto que no es necesario preparar facturas para la prestación de cada servicio. Otra ventaja es el hecho de que la membresía permite trabajar a profundidad con una selección de usuarios motivados.

Los cobros ad-hoc no siempre son fáciles de aplicar. Sin embargo, el ejercicio de calcular los costos reales y el tiempo invertido por el personal para proporcionar un servicio resulta útil y puede servir como base para otros ejercicios, en particular en el contexto de un Plan Operativo Anual (ver el Capítulo V).

### 3.3.6 Algunos comentarios adicionales

- La introducción de una estructura de precios puede dar como resultado que el centro trabaje solamente para una selección de usuarios finales motivados y dispuestos a pagar por servicios de calidad, probablemente una situación ideal para el centro de información comercial.
- El cobro debe considerarse principalmente como una forma de lograr una mejor calidad de los servicios prestados, y no como un medio para lograr el autofinanciamiento.
- La publicidad siempre es necesaria para vender un producto o servicio. Durante el periodo de establecimiento del sistema de cobro es importante no subestimar la necesidad de promover los servicios propuestos entre los usuarios potenciales.

**PARA COBRAR SE REQUIERE  
PROMOVER ACTIVAMENTE**

### **3.4 Cambios recientes y perspectivas futuras: la evolución de las fuentes electrónicas de información comercial**

1. Cambios en los patrones de comercio mundial
2. Tecnología de la información
3. Papeles respectivos de la globalización y el progreso técnico
4. Fuentes electrónicas de información comercial
5. Características de los cambios que se han observado recientemente en las fuentes electrónicas
6. Perspectivas futuras
7. Obstáculos que debe superar el investigador de información comercial
8. Algunas lecciones prácticas
9. Temas típicos de apoyo técnico del CCI sobre información comercial

#### *3.4.1 Cambios en los patrones de comercio mundial*

La globalización y la regionalización son dos conceptos muy conocidos que se usan para describir tendencias importantes en el nuevo orden económico mundial.

La globalización se refiere al hecho de que las compañías operan cada vez más dentro de un “ambiente de mercados globales”, lo que significa que necesitan diseñar, producir, vender, exportar o importar bienes y servicios con base en normas y reglas internacionales para poder enfrentar la competencia mundial.

La regionalización se refiere al hecho de que los países tienden a integrarse en comunidades económicas mayores, con vistas a crear mercados regionales más grandes en los cuales puedan eliminarse gradualmente los obstáculos al comercio.

Ambos conceptos significan que se crean condiciones macroeconómicas para una mayor competencia entre los comerciantes y las compañías de servicios en todos los niveles geográficos: mundial, regional y también a nivel local, al irse eliminando progresivamente los obstáculos para la entrada de bienes y servicios extranjeros. La competencia es más intensa entre los agentes del mercado y, al mismo tiempo, más compañías se preocupan por la evolución de los mercados mundiales incluso si no participan directamente en operaciones de importación o exportación. En este contexto de intensificación de la competencia, la información se convierte en un factor crucial.

#### *3.4.2 Tecnología de la información*

Los avances recientes en la tecnología de la información han modificado considerablemente las diversas maneras en que los usuarios finales pueden tener acceso a las fuentes de información comercial. Estos medios de acceso seguramente seguirán evolucionando en el futuro a medida que la tecnología de la investigación avance cada vez más. Comentar con amplitud las tendencias tecnológicas es el papel de los técnicos y de los medios especializados, puesto que estas innovaciones en constante evolución requieren conocimientos científicos y observación continua. El propósito de este documento es más bien intentar revisar los efectos combinados de las nuevas tecnologías y los patrones de cambio en el comercio mundial sobre la disponibilidad de fuentes de información comercial externas desde la perspectiva del usuario.

En lo que se refiere a la tecnología de la información, los cambios más notables que han observado tanto especialistas como no especialistas son principalmente los siguientes:

- Mejoramiento de las infraestructuras de comunicación (fibra óptica, enlaces satelitales, etc.)
- Aumento en la velocidad (microprocesadores más rápidos y, particularmente, computadoras más rápidas)
- Aumento en la capacidad de almacenamiento (discos duros más poderosos; CD-ROMs)
- Mejores ambientes en el software (DOS ⇒ Windows ⇒ HTML)
- Ampliación de las redes (LANs, redes de conmutación de paquetes; Internet)

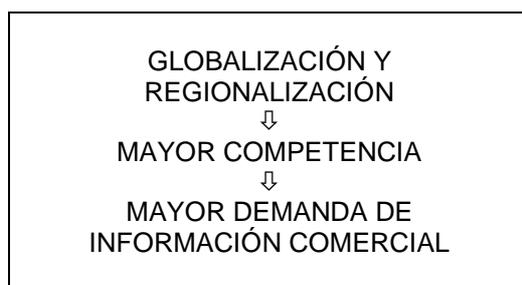
### 3.4.3 Papeles respectivos de la globalización y el progreso técnico

Aparentemente no existe una relación directa de “causa y efecto” entre la globalización y los vertiginosos cambios que se observan en las fuentes electrónicas de información comercial. La necesidad de información comercial no es nueva: cuando el acceso a los mercados era más difícil, debido ya sea a obstáculos intencionales o históricos al comercio, resultaba incluso más necesario para los exportadores obtener información relevante sobre estos mercados difíciles. Además, la demanda de esta información provenía principalmente de exportadores confirmados y compañías multinacionales.

La facilitación del acceso a los mercados –una característica importante de la globalización– ha multiplicado el número de participantes (activos o renuentes) en el mercado global. Casi todas las compañías se interesan y necesitan información relevante y actualizada sobre los mercados para seguir siendo competitivas, en particular un número cada vez mayor de empresas pequeñas y medianas (EPMs). En este sentido, la globalización está teniendo un claro efecto sobre la demanda de información comercial.

Al mismo tiempo, los extraordinarios avances en la tecnología de la información están modificando en forma considerable las maneras en que se puede procesar y entregar la información comercial a los usuarios finales, en especial en lo que toca a su accesibilidad y atractivo. El progreso tecnológico ha conducido a grandes modificaciones en las características de la oferta de información comercial.

Las fuentes de información atraviesan por importantes cambios introducidos por sus promotores (productores y distribuidores) como resultado de los efectos combinados de una mayor demanda y el mejoramiento en las condiciones de la oferta.



### 3.4.4 Fuentes electrónicas de información comercial

Las fuentes electrónicas de información comercial proporcionan acceso a datos “organizados sistemáticamente” de gran valor para los exportadores e importadores (comerciantes). En todo el documento sobre el Plan Estratégico deberá interpretarse “comercio” como “comercio internacional”. Sin embargo, este análisis no se limita solamente a las fuentes de información para el comercio internacional. La mayoría de las fuentes de información comercial contienen también datos de gran interés para exportadores e importadores, además de otros tipos de información. Este análisis se aplica por igual a cualquiera de las tres categorías de fuentes de información (delimitadas vagamente), a saber, las que se dedican a empresas, comercio o comercio exterior.

Las fuentes electrónicas de información comercial pueden estar disponibles en disquete, CD-ROM, sistemas telefónicos en línea, o el Internet. Las colecciones Dialog y Data-Star de bases de

datos en línea propiedad de Knight-Ridder y las colecciones Kompass o Dun & Bradstreet de archivos de compañías son ejemplos típicos de fuentes de Información Comercial. Las fuentes de información sobre comercio internacional generalmente son producidas (y algunas veces organizadas en sistemas) por organizaciones promotoras del comercio, como el Departamento de Comercio estadounidense (véase la NTDB, Base de Datos de Comercio Nacional, en CD-ROM), o el Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido, que ha producido un conjunto de servicios de información y bases de datos.

### *3.4.5 Características de los cambios que se han observado recientemente en las fuentes electrónicas*

#### (a) Simplificación del acceso

El acceso a las fuentes electrónicas de información comercial ha mejorado considerablemente en los últimos años, principalmente debido a los siguientes factores:

#### (i) Aumento de las infraestructuras de telecomunicaciones

- Mejores líneas telefónicas locales (uso de fibra óptica)
- Expansión de las redes de conmutación de paquetes nacionales (Telepac, Transpac)
- Mejor interconexión de las redes nacionales
- Creación de redes de telecomunicación privadas en todo el mundo (AT&T; Sprint)
- Acceso más universal al Internet

#### (ii) Estandarización de protocolos y configuraciones

- Mayor estandarización de los protocolos de comunicación
- Mayor estandarización del equipo

#### (iii) Simplificación de las técnicas de búsqueda con software más amigable

- Avances en los ambientes de los sistemas operativos (DOS ⇔ Windows ⇔ HTML)
- Integración de programas de comunicación y extracción (Netscape; ProBase)
- Programas de extracción con menús para búsquedas en línea (Stairs ⇔ ProBase)
- Programas de extracción con ayuda completa en las bases de datos en CD-ROM
- Ayuda interconstruida (tutores; archivos de ayuda; índices; hojas técnicas; monitor de costos)

(b) Mejor contenido

(i) Más bases de datos accesibles dentro de un solo sistema de información comercial

- Los proveedores tradicionales de bases de datos se están expandiendo (Kompass: 61 países, 35,000 productos)
- Los proveedores tradicionales de bases de datos están entrando progresivamente al Web (DataStar Web)

(ii) Mayores bases de datos debido al surgimiento de medios más poderosos

- Cada vez más bases de datos en CD-ROM, en particular registros de compañías

(iii) Información visual

- Exhibiciones virtuales [exhibición virtual del CCI de productos artesanales; oportunidades comerciales electrónicas (ETOs)]

(iv) Cobertura de países

- Avance lento de los sistemas tradicionales (en línea + CD-ROMs)
- Avance rápido de los sitios y bases de datos en el Internet: los países en desarrollo se están poniendo al día

(v) Cobertura del sector industrial

- Misma situación anterior respecto a los sistemas tradicionales en línea y CD-ROM
- La información sobre industrias específicas en el Internet se está expandiendo rápidamente

(c) Políticas de cobro

(i) Cambios en las políticas de cobro de los proveedores en línea de información comercial

- Los sistemas en línea cobran menos por el tiempo de conexión
- Los sistemas en línea cobran más por documento o perfil extraído
- La búsqueda en línea de proveedores de información comercial tradicionales sigue siendo costosa

(ii) Los CD-ROMs siguen siendo costosos

- El precio de una suscripción anual a una base de datos en CD-ROM se ubica entre 1,000 y 5,000 dólares estadounidenses
- Algunas bases de datos en CD-ROM son más baratas ahora (CD-Export con exportadores e importadores)
- Una excepción notable: la base de datos NTDB cuesta solamente 50 dólares por disco mensual

(iii) El acceso gratuito al Internet no implica acceso gratuito a todas las bases de datos

- Algunas bases de datos útiles son gratuitas (Market Access Database; Yellow Pages)
- Otras requieren suscripción y contraseña (Kompass; DataStar Web)
- La entrada al Web no ha generado hasta ahora reducciones significativas en los precios (DataStar Web)

(d) Mayor público

- La mayoría de los sistemas de Información Comercial en línea solamente son utilizados por profesionales de la información
- El público que usa CD-ROMs ha aumentado considerablemente en los últimos cinco años
- Los sistemas en línea más populares están orientados a aplicaciones de entretenimiento (Compuserve, America Online, Newsnet, Minitel)
- El Internet es un ejemplo único con un público en rápido crecimiento tanto de usuarios personales como profesionales

3.4.6 *Perspectivas futuras*

- **Tecnología:** La tecnología seguirá teniendo el mayor impacto en el mercado de la información.
- **Concentración:** Ocurrirá una mayor consolidación de los mercados en la industria de la información: es probable que se fusionen más proveedores.
- **Servicios de valor agregado:** Los proveedores de información tendrán que agregar más valor a sus servicios para mantener precios rentables y aceptables para los usuarios finales. En lugar de vender datos, sus servicios consistirán cada vez más en ofrecer "soluciones" a problemas industriales (véase también la sección 3.3.4 sobre la venta de servicios de valor agregado).
- **Internet:** Es probable que el Internet se convierta en la plataforma de mayor uso para la diseminación de información en todos los niveles: individuos, compañías, asociaciones, gobiernos. Los gobiernos, así como los grandes proveedores de información, se interesarán por ampliar la infraestructura del Internet.

3.4.7 *Obstáculos que debe superar el investigador de información comercial*

(a) Falta de Información Comercial en los países en desarrollo

- Los sistemas en línea "profesionales" contienen muy pocas bases de datos que se enfoquen a los países en desarrollo (Dialog solamente tiene dos bases de datos empresariales dirigidas a Latinoamérica).
- Cada vez se publican más CD-ROMs en países en desarrollo, en particular con información sobre empresas (archivos de fabricantes y exportadores); sin embargo, no se difunden ampliamente en otros países.
- En el Internet también es mucho más abundante la información sobre los mercados desarrollados que en desarrollo. Sin embargo, esta situación podría cambiar muy pronto, pues la mayoría de los países en desarrollo tienen ahora la oportunidad de difundir sus bases de datos en el Internet sin necesidad de grandes inversiones.

(b) Cobertura desigual de los sectores industriales

- Algunos sectores tradicionalmente cuentan con una amplia cobertura en las fuentes electrónicas de información comercial. Algunos ejemplos son químico, farmacéutico, de alimentos, de automóviles y de productos electrónicos.

- Otros sectores cuentan con muy poca cobertura.  
Ejemplos: artesanías, textiles, mobiliario, industrias de alto uso de mano de obra en general.
- El Internet está cambiando rápidamente esta situación: todos los sectores están representados.

(c) Alto costo de las bases de datos empresariales (ver arriba)

- La Información Comercial verdaderamente valiosa para los hombres de negocios sigue siendo costosa.  
Ejemplo: la estructura de precios de DataStar no ha cambiado después del lanzamiento de DataStar Web.  
Ejemplo: alto costo unitario de la mayoría de las bases de datos en CD-ROM.
- Sin embargo, la mayor competencia entre los proveedores de información comercial a través del Internet podría cambiar esta situación rápidamente a favor de los usuarios finales de la información comercial.

(d) Técnicas de búsqueda limitadas en el Internet

- El Internet no ofrece la misma refinación en la búsqueda que la industria profesional en línea, debido a que la información no está estructurada en “bases de datos”.
- Las herramientas de búsqueda ofrecen todavía pocas opciones de búsqueda eficientes (Altavista; Excite; etc.). Sin embargo, esta situación podría cambiar a medida que estos sistemas de índices se vuelvan cada vez más poderosos.

(e) Idiomas

- La mayoría de los sistemas de información comercial profesionales en línea están disponibles en inglés.
- En el Internet, el uso del idioma local se está volviendo mucho más frecuente, lo que podría conducir a un mayor avance en el uso local.

#### 3.4.8 Algunas lecciones prácticas

- Los especialistas en información comercial deben conocer el contenido preciso de las fuentes electrónicas de información comercial, en particular en cuanto al tipo de información, los productos cubiertos, los países cubiertos, la vigencia y la estructura de precios.
- Las herramientas existentes –programas, redes, aplicaciones, sistemas de información– deben explorarse y utilizarse al máximo posible antes de pensar en diseñar nuevas aplicaciones y sistemas empezando desde cero.
- No se recomiendan los grandes sistemas “integrados” para el diseño de sistemas de bases de datos. Este tipo de sistemas tienden a ser lentos y de difícil operación, mantenimiento y actualización.
- Existe una gran necesidad de crear, consolidar y difundir las fuentes y sistemas electrónicos de información comercial que incluyen a los países en desarrollo

ESTUDIAR MINUCIOSAMENTE  
LOS SERVICIOS DE  
INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE  
BASES DE DATOS EXISTENTES  
ANTES DE DISEÑAR CUALQUIER  
NUEVA APLICACIÓN DE  
INFORMACIÓN COMERCIAL

#### 3.4.9 *Temas típicos de apoyo técnico del CCI sobre información comercial*

- (a) Los servicios y bases de datos del CCI se describen en diversos folletos y publicaciones, además del sitio del CCI en el Web:

<http://www.intracen.org>

- (b) En seguida se presenta una lista de los temas típicos de apoyo técnico del CCI sobre información comercial:

- Cómo evaluar las necesidades de los usuarios finales
  - Cómo planear los servicios de información comercial
  - Cómo establecer y administrar un centro de documentación comercial
  - Cómo establecer un registro computarizado de compañías
  - Cómo manejar un servicio de respuesta a consultas
  - Cómo utilizar las normas y códigos internacionales de información comercial
  - Cómo identificar fuentes de información sobre productos o mercados específicos
  - Cómo extraer información comercial de bases de datos en línea
  - Cómo extraer información comercial del Internet
  - Cómo preparar perfiles de productos o mercados
  - Cómo difundir la información comercial
  - Cómo cobrar por los servicios de información comercial
  - Cómo comercializar los servicios de información comercial
  - Cómo capacitar personal sobre técnicas de información comercial
- Etc.

## IV. CÓMO PREPARAR UN PLAN ESTRATÉGICO A MEDIANO PLAZO

*La secuencia de pasos que se deben seguir al planear servicios de información comercial*

### 4.1 Razones para elaborar un Plan Estratégico

Todos los administradores de centros de información comercial desean ofrecer más servicios a sus clientes o mejorar la eficiencia de los servicios de información existentes. La mayoría de estos administradores tienen buenas ideas sobre lo que puede o debe hacerse para lograrlo. Sin embargo, solamente unas cuantas de estas ideas llegan a concretarse.

Aventurarse en un recorrido guiado a través de los conceptos de la información comercial –el punto de partida recomendado para diseñar un Plan Estratégico– no solamente es necesario para asegurar que estos conceptos se asimilen claramente y se puedan usar como lenguaje común, sino que el análisis de los conceptos de la información comercial generará también ideas de desarrollo adicionales y facilitará su subsecuente integración en un marco lógico.

El siguiente paso recomendado consiste en estudiar necesidades, preferencias, prioridades y limitaciones, de manera que de este ejercicio solamente surjan opciones deseables y factibles.

Solamente a través de una exploración sistemática de todas las posibles áreas de desarrollo, en primer lugar, y en segundo lugar, del análisis de todas las posibles limitaciones y restricciones es como surgirán progresivamente las ideas de desarrollo y encontrarán su lugar como componentes de un Plan Estratégico lógico para el desarrollo de servicios de información comercial.

Los beneficios que se espera lograr con la metodología propuesta pueden resumirse como sigue:

- Una exploración sistemática de las posibilidades muy probablemente genere varias ideas para el desarrollo de servicios de información comercial. La guía tiene como fin hacer resaltar una amplia gama de opciones posibles.
- El análisis sistemático de las prioridades, limitaciones y restricciones actuará como filtro. El resultado de este proceso de selección será el surgimiento de mejores ideas para acciones que progresivamente conformarán programas fiables.
- La formulación de ideas y programas para integrar un documento bien estructurado, el “Plan Estratégico” final en sí, servirá a la larga como una base sólida para mayores discusiones con todos los socios potenciales del Plan y para tomar decisiones administrativas lógicas.

### 4.2 Conceptos de la información comercial: *¿Cuáles son las posibilidades?*

Al empezar a diseñar un Plan Estratégico, el primer paso consistirá en adoptar la mejor perspectiva posible: las limitaciones y restricciones actuales deberán hacerse a un lado provisionalmente con el fin de iniciar una sesión de genuina tormenta de ideas sobre todas las posibles ideas de desarrollo.

En esta etapa resulta esencial conocer bien los conceptos de la información comercial para asegurarse de tomar en cuenta todas las posibles opciones. Las posibilidades de desarrollo tienen que considerarse y analizarse con base en cuatro conceptos básicos:

#### 4.2.1 Concepto de la “**substancia**” de la información comercial

La naturaleza de la información que se les proporciona a los usuarios finales: El encargado del diseño del Plan tiene que comprender claramente las categorías de información comercial. La clasificación de las categorías de información comercial que recomienda el CCI se reproduce en el anexo 1. Algunos ejemplos típicos de categorías de información comercial son:

- Compradores potenciales (incluyendo distribuidores y agentes)
- Información crediticia de compradores extranjeros
- Proveedores potenciales (incluyendo distribuidores y agentes)
- Solicitudes de productos y servicios (ofertas y demandas)
- Notificaciones de licitaciones internacionales
- Ofertas de inversión o coinversión de compañías extranjeras
- Estadísticas de importaciones
- Estadísticas de exportaciones
- Reglamentos de importación y controles cambiarios
- Procedimientos de importación
- Aranceles, incluyendo el Sistema Generalizado de Preferencias y otros esquemas preferenciales
- Cotizaciones de precios y tendencias
- Etc.

⇒ Véase la lista completa de categorías de información comercial en el anexo 1.

#### 4.2.2 Concepto de las “**funciones**” de información comercial que promete la organización

Las principales actividades en que pueden clasificarse los servicios individuales. Algunos ejemplos de “funciones” típicas de información comercial son:

- Documentación
- Contactos empresariales
- Respuesta a consultas
- Difusión
- Investigación de mercado
- Etc.

⇒ Véase cómo se clasifican los servicios en “funciones” básicas en el anexo 2.

*4.2.3 Concepto de los “servicios” de información comercial prestados (es decir, los “productos de información” en sí disponibles para los usuarios finales)*

Es importante intentar analizar todos los servicios de información comercial posibles con el fin de no pasar por alto modalidades atractivas para cubrir necesidades de información comercial de los usuarios finales. El anexo 2 constituye un intento de clasificar los servicios de información comercial bajo categorías amplias de “funciones”. Algunos ejemplos de servicios de información comercial son:

- Consulta de documentos de referencia sobre comercio internacional
  - Consulta de registros de compañías extranjeras
  - Consulta de archivos de productos
  - Consulta de encuestas de mercado publicadas
  - Difusión de un boletín de documentación
  - Búsquedas bibliográficas presentadas en otros centros de documentación
  - Búsquedas bibliográficas en bases de datos internas
  - Búsquedas bibliográficas en CD-ROMs
  - Búsquedas bibliográficas en el Internet
  - Búsquedas bibliográficas en bases de datos comerciales en línea
- Etc.

⇒ Véase una lista sistemática de posibles “servicios de información comercial” en el anexo 2.

*4.2.4 Concepto de los “conocimientos prácticos” de la información comercial (es decir, los temas de información comercial que debe dominar el personal para poder prestar servicios de buena calidad)*

Algunos conocimientos prácticos típicos de la información comercial son:

- Cómo evaluar las necesidades de los usuarios finales
  - Cómo planear los servicios de información comercial
  - Cómo establecer y administrar un centro de documentación comercial
  - Cómo establecer un registro de compañías computarizado
  - Cómo manejar un servicio de respuesta a consultas
  - Cómo utilizar las normas y códigos internacionales para la información comercial
  - Cómo identificar fuentes de información sobre productos o mercados específicos
  - Como extraer información comercial de bases de datos en línea
- Etc.

⇒ Véase una lista de temas de información comercial en el anexo 3.

El primer paso recomendado para la preparación de un Plan Estratégico consiste en explorar todas las “posibilidades” a través de un análisis cuidadoso de las categorías enumeradas dentro de los cuatro conceptos de información comercial que se mencionaron arriba. Se pueden añadir otras categorías en las listas sugeridas si se considera necesario.

Estudiar las posibilidades de esta manera global le ayudará al encargado de elaborar el Plan Estratégico a identificar nuevas áreas de desarrollo de información comercial. Seguramente surgirán nuevas ideas en esta ocasión: es importante anotarlas, pues constituirán el primer paso para la preparación del plan.

Una situación ideal es aquella en que todas las categorías de información están disponibles, se ofrecen todos los productos de información a los usuarios finales, se cuenta con todas las funciones y el personal domina todos los temas a la perfección. Desgraciadamente, es muy poco probable que exista una situación de este tipo.

El siguiente paso consiste entonces en identificar claramente la situación existente en la organización: ¿qué categorías de información, qué servicios, qué funciones y qué temas de información comercial se están cubriendo en forma satisfactoria, y cuáles no cubre el centro de información comercial?

SE DEBEN EXPLORAR TODAS  
LAS POSIBILIDADES EN TORNO

A:

- TIPOS DE INFORMACIÓN
- FUNCIONES ASEGURADAS
- SERVICIOS PRESTADOS
- CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS

#### **4.3 Demanda de información: ¿Cuáles son las necesidades de los usuarios finales?**

En la mayoría de los casos, la exploración de las posibilidades que se mencionaron anteriormente habrá convencido a la persona encargada del Plan Estratégico de que existe un amplio margen para el mejoramiento de los servicios existentes. Al indicar las múltiples vías hacia diversas oportunidades de desarrollo, generalmente se estimulará el deseo de actuar. La siguiente fase en la elaboración del Plan consiste en estudiar la demanda: ¿cuáles son las necesidades y preferencias de los usuarios finales?

##### **4.3.1 Usuarios finales**

En primer lugar, debe existir un concepto claro de “¿quiénes son los usuarios finales a que se dirigen los servicios de información comercial?” Muy bien podría ocurrir que los verdaderos usuarios finales de los servicios no sean aquellos a quienes se tiene la intención de atender. En este caso, las razones de la diferencia deben analizarse cuidadosamente como parte del análisis de la demanda. También podría ocurrir que nunca se haya definido una política clara respecto a quiénes deben ser los usuarios finales potenciales beneficiarios de los servicios de información establecidos.

El Plan Estratégico debe incluir recomendaciones sobre la forma de asegurar que las inversiones en el desarrollo de los servicios de información van a beneficiar principalmente a los usuarios finales a quienes van dirigidos. También debe incluir recomendaciones sobre la forma de comercializar los servicios entre estos usuarios finales de tal manera que se usen en forma suficiente y apropiada.

LOS USUARIOS FINALES  
DESEADOS A MENUDO DIFIEREN  
DE LOS USUARIOS FINALES  
REALES

#### *4.3.2 Prioridades de los usuarios finales*

El CCI ha diseñado y publicado una metodología sobre “Cómo llevar a cabo análisis de Información Comercial” (AICs, véase la bibliografía). En este manual se explica particularmente la forma de evaluar las necesidades prioritarias de los usuarios finales. Se incluyen formatos estándar de cuestionarios para facilitar el trabajo de entrevistar a una muestra de compañías en forma sistemática.

Aunque las entrevistas constituyen siempre la mejor manera de conocer las necesidades de información reales de las compañías, también pueden emplearse otros métodos, como revisar las consultas anteriores que ha recibido la organización. El resultado del estudio de la demanda es una lista clara de prioridades en cuanto a productos, mercados y temas de información.

#### *4.3.3 Preferencias de los usuarios finales*

En la metodología para los AICs se incluyen también preguntas sobre las preferencias de los usuarios, particularmente en torno a sus formas de acceso y fuentes de información favoritas. Una discusión sobre los principales obstáculos que se enfrentan al buscar Información Comercial también es una buena manera de alentar al usuario a expresar sus necesidades y preferencias.

#### **4.4 Oferta de información: ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los servicios existentes?**

Los servicios existentes tienen que identificarse perfectamente antes de definir nuevos programas de desarrollo. El análisis de la oferta de servicios de información comercial debe incluir una evaluación de los servicios disponibles en la organización misma, así como un estudio de los servicios externos disponibles en otras organizaciones del país. En ambos casos se deberá tratar de realizar una evaluación cualitativa de los servicios que se identifiquen.

##### *4.4.1 Servicios de información comercial existentes en el país*

El documento del CCI sobre AICs explica en forma detallada la forma en que se organiza un estudio sobre los servicios de información existentes en el país. Este estudio debe cubrir a todos los proveedores principales de información comercial, sean instituciones privadas o públicas, con el fin de ofrecer una descripción muy completa de los productos que ofrece la competencia. El parámetro más importante que se utiliza para describir los servicios existentes son las categorías de información que suministran. Los resultados de los estudios pueden presentarse en forma visual mediante el diseño de “mapas” de servicios existentes (véase un ejemplo de un mapa en el documento AIC, página 49).

La posibilidad de añadir comentarios cualitativos sobre los servicios identificados dependerá del tamaño de la región o país que se esté estudiando. Si se trata de un país grande, a menudo será difícil (y podría no ser útil) calificar el valor real de servicios que en realidad no son accesibles para muchas compañías locales.

En las páginas 22 y 23 del documento AIC se presenta una lista de posibles criterios de calidad para los servicios de información comercial. Esta lista deberá usarse principalmente para realizar una evaluación cualitativa de los servicios de información comercial de la propia organización (véase abajo).

La disponibilidad de un servicio de información dado no significa que la información que suministra se produce a nivel local. En la mayoría de los casos, los servicios existentes recurren a fuentes de información externas. Se requiere una identificación precisa (y una evaluación) de estas fuentes para calcular el valor real de los servicios prestados.

#### *4.4.2 Servicios de información que ofrece la organización misma*

Como se explicó anteriormente en el punto 3.2, el ejercicio de analizar todas las posibilidades habrá permitido que se estudien los servicios que presta la organización, y señalado aquellos que no existen. Las diferencias en las categorías de información comercial cubiertas, las funciones y servicios con que se cuenta y los conocimientos prácticos dominados aparecerán casi automáticamente durante el ejercicio de comparar una situación ideal donde se prestan todos los servicios con la situación real de la organización.

En cuanto al cálculo del valor de los servicios identificados, se usarán los criterios que ya se mencionaron para los servicios tanto internos como externos.

#### *4.4.3 Identificación de las deficiencias*

El resultado de realizar evaluaciones subsecuentes de la demanda y la oferta de servicios de información comercial es que se sacan a relucir las deficiencias específicas en la información, como se explica en la sección 6.5 del documento AIC. Las deficiencias identificadas servirán como piedras angulares para el diseño de los programas de desarrollo y para la orientación global del plan estratégico.

**SE PUEDEN IDENTIFICAR  
EFICIENCIAS EN CUANTO A:**

- PÚBLICO DESEADO
  - TIPOS DE INFORMACIÓN
  - MERCADOS CUBIERTOS
  - PRODUCTOS CUBIERTOS
  - ACTUALIZACIÓN
  - FORMAS DE ACCESO
  - REDES
  - CAPACITACIÓN
  - ADMINISTRACIÓN
  - COMERCIALIZACIÓN
  - PROMOCIÓN
- ETC.

#### **4.5 Limitaciones: ¿Qué recursos disponibles existen?**

El siguiente filtro en el diseño del Plan consiste en verificar cuáles son los recursos disponibles para el desarrollo de los servicios de información comercial. Por una parte, resultaría inútil proponer programas de desarrollo que superen con mucho los recursos de que se dispone. Por la otra, también sería un error considerar que los recursos siempre permanecerán a su nivel actual. Por el contrario, el diseño de un Plan Estratégico deberá servir como oportunidad para llevar a cabo un ejercicio de tormenta de ideas sobre la forma de generar recursos adicionales.

Los recursos necesarios para los servicios de información comercial son, básicamente:

- Personal
- Información
- Oficinas
- Equipo
- Presupuesto

Para cada uno de estos puntos, el ejercicio de planeación consiste en:

- (a) Tomar un inventario los recursos existentes - *¿con qué contamos?*
- (b) Evaluar los recursos adicionales necesarios - *¿qué necesitamos?*
- (c) Verificar cómo y donde se pueden obtener los recursos adicionales - *¿dónde encontramos recursos adicionales?*

En lo que se refiere a la obtención de recursos adicionales, se deben considerar todas las posibilidades, incluyendo en particular el establecimiento de un sistema de cobro por los servicios prestados (véase la sección 3.3).

#### **4.6 Prioridades institucionales: ¿Cómo tomarlas en cuenta?**

Ahora es necesario seleccionar prioridades para dedicar los recursos limitados disponibles a las áreas de mayor utilidad. Es poco probable que los recursos disponibles sean suficientes para todas las mejoras deseadas.

Algunas prioridades se establecerán durante el ejercicio del diseño del Plan Estratégico, como resultado directo de la evaluación de las necesidades de los usuarios finales, en particular:

- Productos de exportación prioritarios
- Mercados de exportación prioritarios
- Categorías de información prioritarias
- Formas preferidas de acceso a la información comercial
- Fuentes de información preferidas

Otras prioridades importantes pueden existir antes del Plan, en particular:

- Prioridades establecidas a nivel nacional, generalmente por dependencias gubernamentales
- Prioridades establecidas por la organización misma

#### 4.6.1 Prioridades nacionales

El Plan Estratégico tendrá que tomar en cuenta las prioridades definidas por el gobierno, además de las de las asociaciones industriales, en particular en cuanto a:

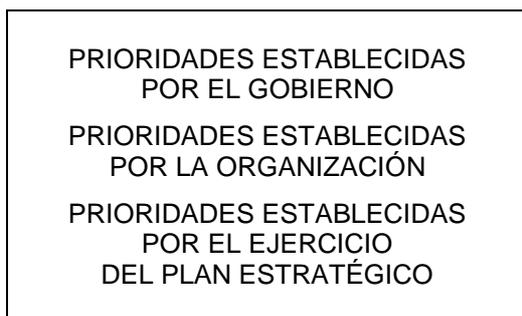
- Sectores o industrias de exportación prioritarios
- Mercados de exportación prioritarios

Los programas de desarrollo indudablemente recibirán mayor apoyo si se concentran en los sectores y mercados que se consideran ya como prioridades principales, ya sea por el gobierno o por las asociaciones industriales mismas. Un ejemplo típico es el suministro de Información Comercial por la red nacional de representantes comerciales en el extranjero. La contribución de esta red probablemente sea mucho más activa cuando las solicitudes de información forman parte de uno de los esquemas de exportación prioritarios definidos a nivel nacional.

#### 4.6.2 Prioridades de la organización

La organización misma generalmente tiene sus prioridades, no sólo en cuanto a sectores industriales y países deseados (que probablemente coincidan con las prioridades nacionales), sino también en cuanto a los clientes y a los tipos de servicios que desea ofrecer. Siempre que existen este tipo de prioridades a nivel de la organización, constituyen criterios importantes para la definición de los programas de desarrollo de información comercial. Por ejemplo, tal vez la organización desee dar más importancia a:

- Prestar servicios de información específicos a un número limitado de usuarios finales (miembros)
- Ayudar a las pequeñas y medianas industrias
- Facilitar el acceso a sus servicios de información para los usuarios lejanos
- Proporcionar oportunidades de capacitación a hombres de negocios
- Cobrar por sus servicios de información (en este caso, las categorías de información más fáciles de vender, por ejemplo, información sobre compañías, deberán considerarse primero; vender información a usuarios extranjeros también puede considerarse como una opción atractiva)
- Promover canales específicos de difusión (diarios locales; Internet)  
Etc.



#### **4.7 Conclusiones: Áreas de desarrollo prioritarias y objetivos principales del Plan**

Se han revisado todos los factores importantes para la toma de decisiones y llega el momento de decidir cuáles áreas de desarrollo se considerarán como prioridades principales y de empezar a definir los objetivos del Plan Estratégico sobre esa base. Es necesario repasar en forma sintetizada todos los elementos analizados para llegar a esta etapa (véase en la sección 4.11 el Resumen Visual).

##### **4.7.1 Áreas de desarrollo prioritarias**

Podría ser que solamente después del ejercicio de tratar de formular programas de desarrollo individuales (véase el resto de esta sección) salga a relucir una imagen definitiva de las áreas prioritarias. Estudiar los detalles de los pasos necesarios para poner en práctica cada programa sugerido y todas las actividades correspondientes será a menudo la única prueba real de la relevancia y la viabilidad de estos programas. Por ejemplo, aquellas áreas cuyos planes de desarrollo factibles son casi imposibles de diseñar definitivamente no deben tomarse como áreas de desarrollo prioritarias.

Las áreas de desarrollo prioritarias pueden clasificarse dentro de cualquiera de los conceptos identificados anteriormente, y pueden ser tan diversas como los siguientes ejemplos:

- Información sobre precios
- Información sobre contactos
- Información sobre empaque
- Información sobre mercados vecinos
- Información sobre contactos no publicada
- Proveedores de maquinaria
- Oportunidades de subcontratación
- Información sobre mercados por representantes en el extranjero
- Expedientes sobre mercados sectoriales
- Difusión selectiva por fax
- Mostrador para respuesta a consultas
- Acceso a bases de datos en línea por Internet, etc.

##### **4.7.2 Objetivos principales del Plan**

De la misma manera, en lugar de definir los objetivos principales del Plan al inicio del ejercicio de planeación, se deben especificar al final del proceso de formulación del Plan Estratégico: los objetivos son un resumen de lo que se busca con el plan. Solamente pueden saberse después de revisar cabalmente todos los parámetros de la situación existente. En general, el número de objetivos es menor al número de áreas prioritarias, puesto que varias áreas de desarrollo pueden compartir el mismo objetivo.

Algunos objetivos típicos podrían ser:

- Mejorar la cobertura sectorial del servicio de información
- Ofrecer más información sobre mercados regionales
- Aumentar el número de usuarios de los servicios de información comercial

- Trabajar principalmente para una selección de clientes que pagan
  - Facilitar el acceso de los usuarios lejanos a los servicios de información comercial
  - Generar ingresos mediante el cobro de los servicios
- Etc.

AUNQUE EL OBJETIVO GENERAL  
DEL PLAN ES MEJORAR LA  
EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS DE  
INFORMACIÓN COMERCIAL

SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y  
ÁREAS DE DESARROLLO  
PRIORITARIAS SOLAMENTE  
PUEDEN DEFINIRSE A TRAVÉS DEL  
EJERCICIO MISMO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO

#### **4.8 Formulación del Plan: *¿Cómo combinar necesidades, prioridades y limitaciones?***

El ejercicio anterior de estudiar los conceptos, necesidades, limitaciones y prioridades habrá conducido a la identificación de diversas deficiencias y oportunidades. El análisis de estas deficiencias y oportunidades habrá generado numerosas ideas y opciones de desarrollo. El siguiente y último paso en el ejercicio del Plan Estratégico consistirá en formular estas ideas y opciones para convertirlas en situaciones concretas de acción.

La formulación del Plan Estratégico se llevará a cabo en dos pasos subsecuentes, a saber:

- (a) Formulación de programas de desarrollo específicos
- (b) Integración de esos programas de desarrollo en un Plan Estratégico global

##### **4.8.1 Formulación de programas de desarrollo específicos**

En este primer paso del proceso de formulación del Plan Estratégico es importante traducir cada idea individual de desarrollo en un programa de desarrollo correspondiente. Al hacer esto es posible verificar las condiciones para la instrumentación del programa planeado, revisando uno por uno sus diversos elementos, en particular en cuanto a logros deseados, actividades e insumos. El encargado del Plan Estratégico evaluará la viabilidad del programa al mismo tiempo que lleva a cabo este ejercicio de formulación. Los programas de desarrollo serán los componentes del Plan Estratégico final.

En el anexo 4 se reproduce un formato estándar corto y sencillo para el diseño inicial de los planes de desarrollo. En este formato se incluyen los siguientes rubros:

- Número del Programa; área del Programa; título del Programa
- Beneficiarios deseados
- Información cubierta
- Actividades
- Insumos
- Formas de financiamiento sugeridas
- Socios propuestos para la instrumentación del programa
- Justificación del programa y comentarios

Resulta esencial proporcionar una descripción completa de todas las actividades que se requerirán para generar los logros deseados, además de indicar con precisión los insumos necesarios para llevar a cabo estas actividades, en particular en lo que se refiere a recursos humanos y financieros. Estas indicaciones, si son lo suficientemente precisas y analizadas, marcarán toda la diferencia entre la idea de desarrollo y el programa de desarrollo. El uso del formato de una página que se recomienda probablemente sea la forma más conveniente de empezar a diseñar los programas, aunque en muchos casos se tendrá que ampliar el formato para dar cabida a más información y, posiblemente, a más rubros para describir los programas.

El proceso de seleccionar áreas prioritarias para los programas de desarrollo se ha explicado en el Capítulo VI y en el anexo 3 del documento AIC. Cada programa de desarrollo tiene como finalidad resolver un problema específico. Generalmente existen problemas o deficiencias cuando no hay un servicio que satisfaga una demanda específica, o cuando los servicios existentes no bastan para cubrir una demanda alta detectada. Se recomienda enfáticamente evitar el diseño de programas integrales con objetivos amplios (por ejemplo, fortalecer los servicios de información comercial) o que combinen varios objetivos a la vez. Diseñar programas específicos es mucho más sencillo y más fácil de cuantificar, además de que aumentan las posibilidades de obtener resultados concretos.

El documento AIC mencionado ofrece algunos ejemplos de programas de desarrollo de Información Comercial, como son:

- Establecimiento de un servicio eficiente de información sobre precios de bienes de consumo
  - Venta de información sobre compradores extranjeros
  - Preparación de estudios breves de mercado sobre mercados regionales prioritarios
  - Establecimiento de un servicio de inteligencia sobre mercados para el sector de alimentos
  - Realización de una experiencia piloto de Difusión Selectiva de Información (SDI) con representantes comerciales en el extranjero seleccionados
- Etc.

Estos son solamente algunos ejemplos de los múltiples temas que pueden cubrir los programas de desarrollo.

#### *4.8.2 Formulación del Plan Estratégico*

A nivel de la organización, y también cuando se busca ayuda externa, el Plan Estratégico tendrá que administrarse como proyecto. Como tal, el diseño de sus componentes principales, los programas de desarrollo específicos, deberá encajar dentro de la secuencia lógica que generalmente se sigue en proyectos de desarrollo:

objetivos  
logros  
actividades  
insumos

Mientras que el *objetivo* a largo plazo del Plan Estratégico probablemente sea el mismo para todas las organizaciones que desean mejorar sus servicios de información comercial –mejorar la situación comercial del país– los objetivos “inmediatos” del Plan pueden diferir entre las distintas organizaciones. De hecho, estos objetivos inmediatos fluyen lógicamente de la definición de las áreas de desarrollo prioritarias, las que a su vez se habrán definido después de un análisis minucioso de las necesidades, prioridades y limitaciones. Esto se refleja en la sección 1.6 del índice modelo que se recomienda más adelante.

Los *logros* del Plan Estratégico están integrados por los programas de desarrollo mismos. Una vez que se han diseñado programas específicos como soluciones concretas a los problemas y deficiencias que se observaron anteriormente, estos programas se convierten en los componentes básicos para la estructura final del Plan Estratégico escrito. Por varias razones, es importante mantener estos programas de desarrollo claramente individualizados dentro de la estructura final del Plan Estratégico escrito, sin tratar de fusionarlos en un programa más amplio o en un solo “proyecto”. Los componentes deberán seguir siendo “visibles” en la estructura final, como se refleja en el Capítulo II del índice modelo.

De esta manera, las *actividades* propuestas por el Plan Estratégico y los correspondientes *insumos* que se requieren para llevar a cabo estas actividades seguirán estando claramente relacionados con programas de desarrollo específicos. Esto permitirá evaluar con mayor claridad los recursos necesarios para cada acción propuesta.

Esto también permitirá tener la flexibilidad necesaria para la instrumentación del Plan Estratégico. En caso de que algunos de los programas propuestos no sean aceptados, pueden eliminarse del Plan sin tener que reformularlo en su totalidad. De la misma manera, podrán añadirse fácilmente programas adicionales al borrador inicial del Plan Estratégico.

El modelo de índice recomendado para el Plan Estratégico que se presenta en la sección 4.10 se divide en tres partes:

*La primera parte del Plan Estratégico* contiene los resultados del análisis de la situación actual, según se explica en las secciones anteriores de esta guía. El resultado de este análisis es la identificación de áreas de desarrollo prioritarias y la definición de los objetivos del Plan.

*La segunda parte del Plan Estratégico* contiene la descripción de cada programa de desarrollo individual concebido con base en el análisis anterior.

*La tercera parte del Plan Estratégico* proporciona indicios adicionales para la puesta en práctica de los programas de desarrollo previstos, en particular en cuanto a las maneras de lograr consensos, sociedades y ayuda técnica y financiera (véase la sección 4.9).

## **4.9 Puesta en práctica: ¿Cómo obtener consenso y apoyo técnico y financiero?**

### **4.9.1 Consenso**

Para aumentar las posibilidades de éxito del Plan se debe buscar primero un consenso inicial dentro de la organización respecto a la idea y el contenido del Plan. En una etapa posterior se deberá buscar el consenso de los clientes, socios y demás personas que pueden apoyar las actividades de información de la organización.

Internamente, lo más probable es que la gerencia de la organización esté interesada en la idea de la preparación de un Plan Estratégico bien estructurado para el desarrollo de servicios de información comercial. Se debe buscar el consenso desde el principio con la alta gerencia de la organización, posiblemente con el Consejo Directivo mismo, sobre la idea de preparar el Plan. Se pedirá al personal que participa en las operaciones diarias de prestación de servicios de información comercial a los usuarios finales que participe directamente en el ejercicio del Plan Estratégico. Puesto que constantemente se enfrenta a las fallas en estos servicios, no hay duda de que el personal podrá aportar ideas interesantes sobre la forma de superar las deficiencias y cuellos de botella que observa en su trabajo diario. Lo ideal sería que la preparación del Plan Estratégico fuera el resultado de un trabajo de equipo donde participara todo el personal involucrado en el suministro de información a las compañías locales.

Una vez que la preparación del Plan esté avanzando satisfactoriamente, será útil realizar consultas externas para probar las ideas que hayan surgido antes de formularlas de manera más definitiva. Se podrían presentar esbozos de planes de desarrollo no solamente a la gerencia de la organización, sino también a los socios potenciales del Plan, como las asociaciones comerciales, comités, cámaras, ministerios, etc. Este tipo de consultas se pueden llevar a cabo individualmente o en juntas organizadas para ese propósito. La opinión de los usuarios potenciales de los servicios de información comercial en los programas previstos guarda particular relevancia.

Se debe dar un énfasis especial a la búsqueda de consenso con las autoridades locales en la elaboración del Plan Estratégico preliminar. Las dependencias de los gobiernos locales, en cuanto al sector público y las asociaciones comerciales locales, en cuanto al privado, participan cada vez más en la manutención de las actividades de las organizaciones promotoras del comercio locales, como los recién creados "Trade Points", por ejemplo. El Plan Estratégico deberá entonces prepararse en estrecha colaboración con estas entidades, para asegurar su cabal apoyo a la estrategia de desarrollo seleccionada.

### **4.9.2 Apoyo técnico**

Probablemente se necesite apoyo técnico para el diseño del Plan Estratégico o para su instrumentación. En ambos casos, la organización puede considerar la posibilidad de contratar a un asesor externo con experiencia confirmada en el manejo de información comercial.

En cuanto a la planeación, podría pedírsele al asesor que lleve a cabo todo el ejercicio del Plan Estratégico (análisis de la situación actual + diseño de los programas de desarrollo + definición de la puesta en práctica) en colaboración con el personal de información comercial de la organización. En forma alterna, si la organización ya ha llevado a cabo un "Análisis de Información Comercial" (según la define el CCI), se podría pedir al asesor que se concentre solamente en el diseño de programas de desarrollo factibles y del Plan Estratégico mismo. Esto ahorrará mucho tiempo al asesor y le permitirá dedicarse totalmente al diseño de soluciones factibles a las deficiencias identificadas.

La experiencia del CCI respecto al manejo de la información comercial probablemente lo convierte en el socio ideal para el diseño e instrumentación de un Plan Estratégico. Siempre que se requiera cualquier tipo de ayuda externa en el área de servicios de información comercial, se podría idear un proyecto de apoyo técnico con ayuda del CCI. Los Análisis de Información Comercial y los Planes Estratégicos, para los cuales se dispone actualmente con metodologías detalladas del CCI, son dos actividades fundamentales en todos los proyectos de información comercial que lleva a cabo el Centro de Comercio Internacional.

#### *4.9.3 Financiamiento*

La instrumentación de las nuevas actividades definidas por el Plan Estratégico normalmente exigirán recursos adicionales o, por lo menos, la reasignación de los recursos existentes: más personal, información, espacio en oficinas, equipo o presupuesto. En cuanto al presupuesto, las fuentes potenciales de fondos pueden dividirse en tres categorías:

- El presupuesto de la propia organización
- Recursos generados por la venta de servicios
- Financiamiento externo

Los casos de financiamiento externo se han vuelto excepcionales en la actualidad. La ayuda externa normalmente se recibe en especie (personal, información, espacio en oficinas, equipo) o, especialmente en el caso de la ayuda internacional, en su mayoría en forma de conocimientos prácticos y capacitación. La instrumentación de un Plan Estratégico no puede basarse en subsidios externos.

Un aumento repentino en el presupuesto de la propia organización no es una posibilidad realista. Por lo tanto, un objetivo importante del Plan Estratégico tendrá que ser el diseño de programas de desarrollo que den como resultado la creación de servicios de información que puedan generar recursos adicionales para la organización en lugar de servicios que aumenten su carga financiera. Los servicios que por lo menos en parte resulten autosostenibles, que se cobren a los usuarios finales, tendrán entonces un alto nivel de prioridad en el Plan.

#### *4.9.4 Plan de trabajo*

Dependiendo de su amplitud y de la variedad de programas de desarrollo que contenga, la instrumentación del Plan Estratégico normalmente se extenderá a dos o de preferencia tres años. Una tarea importante será la definición de fechas realistas para cada uno de los programas de desarrollo propuestos, tomando en cuenta las prioridades y los posibles retrasos en la puesta en práctica de las actividades correspondientes. Tendrá que diseñarse un plan de trabajo amplio para reflejar la secuencia recomendada de acciones.

#### 4.10 Modelo de índice para el Plan Estratégico

### PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL

#### ÍNDICE MODELO

#### **I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

- 1.1 *DEMANDA*
  - 1.1.1 Usuarios reales y deseados
  - 1.1.2 Productos prioritarios
  - 1.1.3 Mercados prioritarios
  - 1.1.4 Categorías de información prioritarias
  - 1.1.5 Fuentes de información preferidas
  - 1.1.6 Formas de acceso preferidas
  - 1.1.7 Obstáculos que enfrentan los usuarios finales
  
- 1.2 *OFERTA*
  - 1.2.1 Servicios de información comercial que ofrece la organización
  - 1.2.2 Servicios de información comercial en el país
  
- 1.3 *DEFICIENCIAS*
  
- 1.4 *RECURSOS*
  - 1.4.1 Personal
  - 1.4.2 Información
  - 1.4.3 Espacio en oficinas
  - 1.4.4 Equipo
  - 1.4.5 Presupuesto
  
- 1.5 *PRIORIDADES INSTITUCIONALES*
  - 1.5.1 Prioridades nacionales
  - 1.5.2 Prioridades de la organización
  
- 1.6 *CONCLUSIÓN: OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO*
  - 1.6.1 Áreas de desarrollo prioritarias
  - 1.6.2 Objetivos del Plan Estratégico

## **II. PROGRAMAS DE DESARROLLO PROPUESTOS**

- 2.1 *PROGRAMA DE DESARROLLO NO. 1*  
TÍTULO  
Área, beneficiarios, socios, información cubierta  
Actividades: 1, 2, 3, 4, 5, 6...  
Insumos  
Financiamiento  
Justificación y comentarios
  - 2.2 *PROGRAMA DE DESARROLLO NO. 2*  
TÍTULO  
Área, beneficiarios, socios, información cubierta  
Actividades: 1, 2, 3, 4, 5, 6...  
Insumos  
Financiamiento  
Justificación y comentarios
  - 2.3 *PROGRAMA DE DESARROLLO NO. 3*
  - 2.4 *PROGRAMA DE DESARROLLO NO. 4*
  - 2.5 *PROGRAMA DE DESARROLLO NO. 5*
- ETC.*

## **III. PUESTA EN PRÁCTICA**

- 3.1 *APOYO TÉCNICO*
- 3.2 *ASPECTOS FINANCIEROS*
- 3.3 *PLAN DE TRABAJO*

4.11 Resumen visual de la secuencia del Plan Estratégico

**EL DESARROLLO DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL**  
**... Un largo viaje a través de filtros ...**

<i>Destino</i>	<i>Escala: Áreas de investigación subsecuentes</i>		
<b>4.1 RAZONES</b>	<i>Véanse los objetivos del Plan Estratégico en el informe</i>		
<b>4.2 ANÁLISIS DE TODAS LAS POSIBILIDADES</b>	<b>CATEGORÍAS</b> de información comercial  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compradores potenciales</li> <li>- Proveedores potenciales</li> <li>- Oportunidades de negocios</li> <li>- Estadísticas de importaciones</li> <li>- Información sobre crédito</li> <li>- Precios</li> <li>Etc.</li> </ul>	<b>FUNCIONES</b> de información comercial  Documentación Contactos comerciales Respuesta a consultas Difusión Investigación de mercados Etc.	<b>SERVICIOS</b> de información comercial  Consulta de <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de referencia</li> <li>- Archivos de productos</li> <li>- Estudios de mercado</li> </ul> Difusión de <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines</li> <li>- Oportunidades seleccionadas</li> <li>Etc.</li> </ul>
Resultado de la fase 4.2	(Ver anexo 1)	(Ver anexo 2)	(Ver anexo 2)
Primera selección de áreas de desarrollo principales de acuerdo con la persona encargada de la planeación estratégica			

<p><b>4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b></p> <p>4.3.1 Usuarios finales</p> <p><u>Resultado de la fase 4.3.1</u> Ideas sobre la forma de reducir la diferencia entre los usuarios finales reales y los deseados.</p>	<p>Usuarios finales reales de los servicios existentes / Usuarios finales deseados ¿Cómo corregir la diferencia?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>		
<p>4.3.2 Necesidades prioritarias de los usuarios finales</p> <p><u>Resultado de la fase 4.3.2</u> Definición clara de las prioridades de los usuarios finales</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRODUCTOS</b> Prioritarios</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;"><b>MERCADOS</b> Prioritarios</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">CA</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>
<p>4.3.3 Preferencias de los usuarios finales</p> <p><u>Resultado de la fase 4.3.3</u> Conocimiento de las preferencias de los usuarios finales</p>	<p style="text-align: center;">Fuentes de información preferidas</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">Formas de acceso preferidas</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>

<p><b>4.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA DE INFORMACIÓN</b></p> <p>4.4.1 SICs en el país</p> <p>4.4.2 SICs que ofrece la organización</p>	<p>SICs que ofrece la organización</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>(Mapa de servicios disponibles)</p> </div>	<p>SICs existentes</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>(Mapa de servicios)</p> </div>		
<p>Resultado de 4.4.1 y 4.4.2 "Mapas" claros de los servicios existentes en el país</p> <p>4.4.3 Identificación de deficiencias</p>	<p style="text-align: center;">Comparación de la demanda (4.3) y la oferta (4.4) = Identificación de deficiencias</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>			
<p><b>4.5 ANÁLISIS DE RECURSOS DISPONIBLES</b></p>	<p style="text-align: center;">Personal</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>	<p style="text-align: center;">Información</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>	<p style="text-align: center;">Espacio en oficinas</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>	<p style="text-align: center;">Equipo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px;"></div>

<b>4.6 ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES</b>	<p style="text-align: center;">Prioridades nacionales</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">Prioridades</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
<b>4.7 CONCLUSIÓN</b>  4.7.1 Lista de áreas de desarrollo prioritarias        4.7.2 Resumen de los principales objetivos del Plan	<p style="text-align: center;">Áreas de desarrollo prioritarias</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Etc.</p> <p style="text-align: center;">Principales objetivos del Plan (N.B.: Varias áreas de desarrollo pueden compartir el mis</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Etc.</p>	

**4.8 FORMULACIÓN DEL PLAN**

**ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

- 1.1 Demanda
- 1.2 Oferta
- 1.3 Deficiencias
- 1.4 Recursos
- 1.5 Prioridades institucionales
- 1.6 Conclusión = Áreas de desarrollo prioritarias y objetivos del Plan

**II. PROGRAMAS DE DESARROLLO PROPUESTOS**

Prog. 1

Prog. 2

Prog. 3

Prog. 4  
Etc.

**III. PUESTA EN PRÁCTICA**

- 3.1 Apoyo técnico
- 3.2 Aspectos financieros
- 3.3 Plan de trabajo



## **V. CÓMO PREPARAR UN PLAN OPERATIVO ANUAL PARA SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL**

### **5.1 Justificación**

Una vez que se ha concebido una visión estratégica de los objetivos a mediano plazo, también debe establecerse una manera práctica de cristalizar esta visión a corto plazo. Una forma ideal de lograrlo es a través del uso de un Plan Operativo Anual.

Incluso en aquellos casos en que no existe un Plan Estratégico a mediano plazo, resulta extremadamente útil para un centro de información comercial planear sus actividades dentro del contexto de un Plan Operativo Anual.

El objetivo de un Plan Operativo Anual es resumir las actividades que se pondrán en práctica durante el siguiente año y señalar aquellos recursos que se asignarán a estas operaciones. El Plan establece vínculos claros entre las actividades planeadas y los frutos concretos –o los logros– que espera del centro de información comercial la organización misma.

El ejercicio de formular el Plan presenta las siguientes ventajas:

- Se define y observa la naturaleza exacta de las actividades del centro
  - Se puntualizan los resultados exactos que se esperan del centro
  - Se determinan los límites de acción del centro
  - Se declaran claramente los insumos que se consideran necesarios para llevar a cabo las actividades
  - Se intenta desglosar el tiempo de trabajo necesario para llevar a cabo estas actividades
  - Se puede decidir el uso óptimo del tiempo del personal a lo largo del año
- Etc.

Como ejercicio de transparencia, el Plan también debe hacer resaltar diversos riesgos que después podrán eliminarse, por ejemplo:

- Un número de actividades ilógico e imposible de lograr
  - Un uso inapropiado de las capacidades del personal
  - Un exceso de tiempo invertido en actividades no prioritarias
  - El desarrollo de actividades para las cuales el centro no tiene autoridad
- Etc.

### **5.2 Elementos de un Plan Operativo Anual**

Los elementos del Plan Operativo Anual aparecen como títulos en el formato modelo que se describe en la sección 5.3 (más adelante). Pertenecen a cuatro categorías:

- Logros
- Actividades
- Tiempo
- Insumos

### 5.2.1 Logros

El ejercicio de formular los logros que se pretende alcanzar constituye una excelente oportunidad para verificar si la “producción” real del centro de información comercial corresponde a los objetivos establecidos por la organización: ¿Los logros planeados para el próximo año son totalmente relevantes con respecto a las prioridades que ha establecido la organización? ¿Representan beneficios deseables para la organización y para sus clientes?

Los logros deberán estar constituidos principalmente por productos y servicios que se pongan a disposición de los usuarios finales del centro de información comercial. Sin embargo, además de estos “productos” de información comercial, también es necesario incluir “productos administrativos”, es decir, otros resultados que deben lograrse para que la organización preste servicios eficientes.

Los logros no necesariamente tienen que definirse muy detalladamente en el Plan. En el caso de un centro de información comercial bien desarrollado, deberán considerarse más bien como títulos amplios bajo los cuales se reúnen todas las actividades que comparten el objetivo común de tener los mismos logros, como se muestra en el ejemplo anexo de un Plan Operativo Anual.

No obstante, se pueden mencionar también logros más específicos, como los que siguen:

- Identificación de necesidades de información de usuarios finales potenciales
  - Establecimiento/operatividad/reforzamiento de un centro de documentación comercial
  - Diseño/establecimiento/terminación de un registro de compañías
  - Perfiles disponibles de compañías sobre importadores extranjeros potenciales de productos locales
  - Establecimiento de un servicio de respuesta a consultas
  - Identificación de fuentes internacionales de información sobre mercados para productos de exportación locales
  - Difusión de oportunidades de comercio internacional entre usuarios finales locales
  - Promoción mundial de oportunidades comerciales con compañías locales
  - Preparación de perfiles de mercado para productos específicos y difusión entre los usuarios finales
  - Guías sobre las principales fuentes de información comercial para los sectores más importantes
  - Informar bien a la comunidad empresarial local sobre servicios de información comercial disponibles bien conocidos entre la comunidad empresarial local
  - Diseño/introducción/operatividad completa de un sistema de cobro (para servicios específicos)
  - Comercialización y venta de servicios de información comercial a hombres de negocios extranjeros
  - Capacitación del personal sobre técnicas de manejo de la información comercial
  - Familiarización del personal con las fuentes internacionales de información sobre mercados
  - Capacitación del personal sobre búsquedas en línea de información sobre mercados en el Internet
  - Capacitación del personal sobre la extracción de información sobre compañías en sistemas en línea comerciales.
- Etc.

### 5.2.2 Actividades

Cada logro planteado requiere el desarrollo de una o varias actividades. Indicar la naturaleza exacta de estas actividades constituye un ejercicio básico para la cuantificación realista de los recursos que se consideran necesarios para llevarla a cabo con éxito.

Puesto que el factor humano resulta siempre crítico en la administración de un centro de información comercial, las únicas actividades que deberán conservarse serán aquellas para las cuales el personal existente tiene tanto el tiempo necesario como la capacidad de llevarlas a cabo. Si existen los recursos presupuestales correspondientes, podría también proponerse en el Plan el uso

de personal temporal adicional, como asesores externos, siempre que resultara relevante, utilizando la columna de "otros insumos" en el formato estándar propuesto para el POA.

Pedirle a cada miembro del personal que registre todas sus actividades probablemente sea la mejor manera de iniciar un POA. De hecho, se le debe pedir a cada miembro del personal que prepare su propio "mini Plan Operativo Anual". Esto no sólo facilitará la posterior consolidación de todas los logros individuales, actividades y logros colectivos en un solo Plan; para los empleados mismos, el ejercicio (algunas veces difícil) de establecer vínculos claros entre sus actividades diarias y logros colectivos que la organización pueda reconocer fácilmente representa una oportunidad interesante de reflexionar sobre su trabajo, expresar ideas, señalar deficiencias, sugerir posibles ajustes y sentir que se les acepta como partícipes en el proceso administrativo. El ejercicio de cuantificar las tareas y actividades individuales y de relacionarlas con logros y objetivos claros puede animar al personal a adoptar un enfoque hacia su trabajo individual más orientado a obtener resultados.

### *5.2.3 Tiempo*

La mayor parte de las actividades se llevan a cabo en forma continua a lo largo del año. Otras se presentan en ciertos momentos específicos. Para esta última categoría, preparar un POA constituye una excelente oportunidad de asegurarse de que estas actividades se hayan planeado cuidadosamente, de tal manera que el nivel de actividades esté equilibrado durante todo el lapso de que se trate. Hasta el mayor grado posible, se debe tratar de evitar la preparación simultánea de actividades que requieren gran cantidad de trabajo u otras como reuniones, seminarios, misiones, etc.

Las actividades del POA pueden programarse de manera más detallada, si se considera necesario, insertando columnas adicionales para cada mes del año en lugar de cuatro columnas para los trimestres, como se propone en el formato estándar: los planes de trabajo detallados son complementos lógicos de un Plan Operativo Anual.

### *5.2.4 Insumos*

El principal insumo del Plan son los recursos humanos. El Plan Operativo Anual debe señalar qué miembro del personal lleva a cabo cada actividad y cuánto tiempo se dedica a la actividad en meses de trabajo (m/t). Cuando varios miembros del personal participan en la misma actividad, se recomienda que se indique el número de meses de trabajo que invierte cada individuo. De esta manera se puede calcular el número total de meses de trabajo para cada miembro del personal al final del plan y se puede comparar con el número total de meses que se trabajan durante el año.

Los otros insumos que se deben indicar en las últimas dos columnas del Plan deberán referirse solamente a rubros presupuestales que se necesitan para llevar a cabo actividades específicas. A menudo se requieren los siguientes rubros de insumos para llevar a cabo las actividades de información comercial:

- Viajes
- Asesores
- Subcontratos
- Equipo adicional
- Costos de publicación
- Traducciones
- Etc.

### **5.3 Modelo de formato de un Plan Operativo Anual**

Para guiar a los centros de información comercial en la preparación de un Plan Operativo Anual, en las siguientes páginas se propone un modelo típico. Este modelo debe considerarse como ejemplo más que como un formato estándar. Cada organización debe definir el nivel de precisión que considera necesario para describir sus logros planeados y actividades de acuerdo con su propia situación institucional.

Algunas observaciones adicionales:

- El ejemplo sigue un formato de tabla basado en el formato estándar del Plan Operativo Anual del CCI.
- El desglose de logros y actividades se refiere específicamente a servicios de información comercial solamente.
- Se incluyen servicios de asesoría y capacitación relacionados con temas de información comercial.
- Se deben incluir todas las actividades que realiza el personal de información comercial, ya sea que se relacionen con la prestación de servicios o no (actividades administrativas).
- Si se considera necesario, las columnas de "tiempo" pueden dividirse en meses.

**PLAN OPERATIVO ANUAL  
(EJEMPLO)**

**CENTRO DE INFORMACIÓN COMERCIAL**

Áreas	Logros	Vínculos con otros servicios o instituciones	Actividades (Ejemplos de tareas y actividades)	Tiempo						Personas Inicial
				N= actividad nueva C= actividad continua T= trimestres						
				N	C	T1	T2	T3	T4	
<b>1. ACCESO A DATOS COMERCIALES</b>										
	1.1 Poner documentación actualizada a disposición de usuarios externos e internos									
	Gerentes de la org.		Analizar y buscar nuevas publicaciones							
	Depto. de Finanzas		Hacer pedidos - mantener suscripciones							
			Catalogar, resumir, clasificar							
			Ayudar a usuarios internos en búsquedas de documentos							
			Ayudar a visitantes externos en búsquedas de documentos							
			Manejo de la biblioteca comercial							
			Etc.							
	1.2 Proporcionar acceso a bases de datos y redes de información									
	Personal de PED		Analizar nuevos productos de bases de datos							
			Hacer pedidos - mantener suscripciones							
	Personal de PED		Ayudar a usuarios en búsquedas en bases de datos internas							
			Ayudar a usuarios en búsquedas en CD-ROMs							
			Ayudar a usuarios en búsquedas en sitios en el Internet							
	Personal de PED		Ayudar a usuarios en búsquedas en bases de datos en línea							
			Etc.							
	1.3 Fomentar y facilitar el acceso a inteligencia sobre mercados no publicada									
			Reuniones con hombres de negocios locales para intercambiar inteligencia sobre mercados							
	Organismos similares		Integración de una red de corresponsales en el extranjero							
	Min Rel Ext		Contactos con representantes comerciales en el extranjero							
			Ayudar a usuarios individuales sobre formas de obtener inteligencia sobre mercados							
			Etc.							

Áreas	Logros	Vínculos	Actividades	N	C	T1	T2	T3	T4	Persor
2. SERVICIOS DE INFORMACIÓN DE VALOR AGREGADO										
	2.1 Poner servicio eficiente de respuesta a consultas a disposición de los usuarios externos									
	Recepción		Responder a las consultas de los visitantes (Mostrador para consultas)							
	Recepción		Responder a consultas telefónicas							
			Responder a consultas por correo y fax							
			Etc.							
	2.2 Difundir información comercial de interés general entre todos los usuarios potenciales									
			Boletín trimestral de información comercial							
			Circulares							
	Diarios		Columna regular en la prensa económica local							
	PED		Mantener una página de datos comerciales en el Internet							
			Etc.							
	2.3 Difundir información comercial de interés específico periódicamente entre usuarios selectos									
			Mantener perfiles de interés sobre compañías locales							
			Avisar a los usuarios potenciales vía telefónica							
			Difusión selectiva por correo, fax o correo electrónico							
			Etc.							
	2.4 Proporcionar información dirigida sobre contactos comerciales y oportunidades comerciales									
			Mantener una base de datos de compañías locales y contactos útiles							
	Editor de CDs		Producir un CD-ROM con perfiles de exportadores e importadores locales							
			Mantener una base de datos sobre compañías y contactos en el extranjero							
			Proporcionar consejos individuales sobre socios comerciales potenciales							
			Obtener y difundir oportunidades de negocios							
			Obtener y difundir información sobre ferias comerciales especializadas							
			Obtener y difundir información sobre proyectos y licitaciones internacionales							
			Etc.							
	2.5 Proporcionar información dirigida sobre reglamentos comerciales y normas técnicas									
			Seguimiento de los cambios en los reglamentos de comercio internacional							
			Proporcionar información y asesoría sobre el Sistema Generalizado de Preferencias, aranceles y barreras no arancelarias							
	Abogado local		Proporcionar información y asesoría sobre contratos internacionales							
			Proporcionar información y asesoría sobre obstáculos técnicos al comercio							
			Etc.							
	2.6 Preparación de estudios y publicaciones para beneficio de las compañías locales									
			Preparación de tablas estadísticas							
			Preparación de resúmenes sobre productos y mercados para sectores prioritarios							
			Preparación de estudios cortos sobre mercados prioritarios en países específicos							
	Universidad local		Subcontratación de un estudio de AIC (sobre necesidades de los usuarios)							

Áreas	Logros	Vínculos	Actividades	N	C	T1	T2	T3	T4	Person
3. SERVICIOS DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN										
	3.1	Transferir conocimientos prácticos sobre información comercial a compañías y organizaciones	Asesorar a compañías locales sobre extracción de información comercial (Internet, etc.)							
			Asesorar a compañías grandes sobre la forma de establecer su propia unidad de información							
		Organiz. Internacionales	Misiones de asesoría a otras organizaciones y otros países							
		Organiz. similares	Seminario técnico sobre administración de info. Comercial (con otras organizaciones)							
3.2 Seminarios de información para la comunidad empresarial local										
			Seminarios de un día de concientización sobre fuentes de información comercial							
			Seminario de un día de información sobre mercados específicos							
		Asociación comercial	Seminario de un día de información sobre sectores de exportación específicos							
4. ADMINISTRACIÓN										
4.1 Redes: establecimiento y desarrollo de contactos de trabajo con otros servicios y organizaciones										
		Otros servicios	Cooperación con otros servicios dentro de la misma organización							
		Org. similares	Cooperación con organizaciones similares en el país							
			Cooperación bilateral							
			Cooperación regional							
		ONU; UE	Cooperación con organizaciones internacionales							
			Cooperación con otros proveedores de información comercial							
4.2 Selección, reclutamiento, supervisión y capacitación de personal										
			Supervisión de personal							
			Juntas con el personal							
		Depto. de Personal	Reclutamiento y distribución de personal							
			Descripciones de puestos							
			Identificación de expertos externos							
			Organización de oportunidades de capacitación para el personal							
4.3 Uso eficiente de la tecnología de la información para propósitos de información comercial										
		PED	Análisis de sistemas							
		PED	Programación de computadoras							
		PED	Adaptación de paquetes de programas							
			Preparación y captura de datos							
		PED	Administración de LANs							
		PED	Administración de telecomunicaciones							
		PED	Subcontratación de servicios informáticos							
			Participación en juntas técnicas							

Áreas	Logros	Vínculos	Actividades	N	C	T1	T2	T3	T4	Persor
	4.4 Promoción y comercialización activas de los servicios de información comercial		Correo							
			Reuniones individuales con usuarios potenciales							
			Reuniones colectivas							
		Med. de Com. locales	Uso de los medios de comunicación locales							
		Medios extranjeros	Uso de los medios de comunicación extranjeros							
			Participación en reuniones externas para promover los servicios							
		PED	Diseño y mantenimiento de una página en el Internet							
	4.5 Puesta en marcha de un sistema de cobro		Diseño y puesta en marcha de un sistema de cobro							
			Administración y seguimiento de las ventas							
	4.6 Presupuesto vigilado adecuadamente									
		Depto. de Finanzas	Planeación del presupuesto							
		Depto. de Finanzas	Control del presupuesto							
	4.7 Planeación eficiente de los servicios de información comercial									
		Universidad	Evaluación de las necesidades de los usuarios							
			Plan Estratégico a mediano plazo							
			Plan Operativo Annual							
			Planes de trabajo de los empleados individuales							
		PNUD; UE	Diseño y presentación de proyectos para financiamiento externo							
			Evaluación							

## **Anexo 1**

### ***Lista de categorías de información comercial***

#### **1. SOCIOS DE NEGOCIOS POTENCIALES**

- 1.1 Compradores potenciales (incluyendo distribuidores y agentes)
- 1.2 Información crediticia sobre compradores extranjeros
- 1.3 Comités de licitaciones, agencias de adquisiciones
- 1.4 Proveedores potenciales (incluyendo distribuidores y agentes)

#### **2. ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON EL COMERCIO**

- 2.1 Organizaciones oficiales promotoras del comercio y otras organizaciones del sector público
- 2.2 Organizaciones del sector privado (cámaras de comercio, asociaciones de industriales o comerciantes, etc.)

#### **3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS**

- 3.1 Solicitudes de productos y servicios (ofertas y demandas)
- 3.2 Avisos de licitaciones internacionales
- 3.3 Ofertas de inversión y coinversión de compañías extranjeras
- 3.4 Proyectos de desarrollo (por ej., financiadas por el Banco Mundial o la Unión Europea)

#### **4. ESTADÍSTICAS**

- 4.1 Estadísticas de importación
- 4.2 Estadísticas de exportación
- 4.3 Estadísticas de producción
- 4.4 Indicadores socioeconómicos

#### **5. CONDICIONES DE ACCESO A MERCADOS**

- 5.1 Reglamentos de importación y controles cambiarios
- 5.2 Procedimientos de importación
- 5.3 Aranceles, incluyendo el SGP y otros esquemas preferenciales
- 5.4 Barreras no arancelarias (cuotas, licencias, etc.)
- 5.5 Normas técnicas
- 5.6 Sistemas y esquemas de certificación de calidad
- 5.7 Reglamentos de seguridad e higiene (por ejemplo, fitosanitarios)
- 5.8 Reglas de empaque y etiquetado (por ejemplo, etiquetas ecológicas)
- 5.9 Reglamentos ambientales y de protección al consumidor

#### **6. DISTRIBUCIÓN**

- 6.1 Canales de distribución
- 6.2 Medios y procedimientos de transporte (aéreo, marítimo, ferroviario, carretero)
- 6.3 Zonas de libre comercio
- 6.4 Instalaciones para almacenamiento
- 6.5 Reglamentos sobre contratos de ventas y representación
- 6.6 Prácticas comerciales (por ejemplo, términos de entrega y pago)

#### **7. PROMOCIÓN DE VENTAS**

- 7.1 Requisitos de empaque y diseño
- 7.2 Publicidad (disponibilidad y costos de medios alternativos)
- 7.3 Ferias y exhibiciones

#### **8. INTELIGENCIA SOBRE MERCADOS**

- 8.1 Información sobre la demanda (por ejemplo, preferencias de los consumidores, segmentos de mercados)
- 8.2 Información sobre competidores (por ejemplo, alianzas, estrategias de comercialización)
- 8.3 Información sobre proveedores extranjeros (por ejemplo, alianzas, estrategias de comercialización)

- 8.4 Cotizaciones de precios y tendencias
- 8.5 Tendencias tecnológicas
- 8.6 Tendencias en las modas

## **9. INFORMACIÓN GLOBAL SOBRE LOS MERCADOS EXTRANJEROS**

- 9.1 Ambiente político y económico
- 9.2 Tendencias en políticas comerciales y comercio exterior
- 9.3 Acuerdos comerciales e implicaciones relevantes
- 9.4 Indicios prácticos para los hombres de negocios

## **10. IMPORTACIÓN DE INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN**

- 10.1 Proveedores de materias primas y componentes
- 10.2 Proveedores de equipo
- 10.3 Precios y condiciones de venta
- 10.4 Ofertas de tecnología y conocimientos prácticos



<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<b>Se presta el servicio</b>	<b>Personal a cargo</b>	<b>Auto-evaluación</b>
<i>Servicios individuales</i>	Sí/ No	Iniciales	Débil/ Fuerte
<u>B/ SERVICIOS DE INFORMACIÓN CON VALOR AGREGADO</u>			
<b>DIFUSIÓN</b>			
Respuesta a consultas:			
Mostrador para consultas (visitantes)			
Respuesta a consultas telefónicas			
Respuesta a consultas recibidas por correo o fax			
Servicio de referencia (dirigir a los usuarios a organizaciones y fuentes relevantes)			
Respuesta a consultas con el uso de documentos y bases de datos internos			
Respuesta a consultas con el uso de recursos de información externos			
Difusión general (a todos los usuarios potenciales):			
Circulares por correo o fax			
Boletín de información			
Uso de la prensa económica local			
Boletín de aviso de publicaciones nuevas (recibidas o publicadas)			
Correo electrónico			
Boletín electrónico			
Página en el Internet			
Producción y mantenimiento de una base de datos interna accesible para usuarios externos			
Producción de CD-ROMs			
Alimentación de una base de datos externa accesible para todos los usuarios			
Difusión selectiva (de acuerdo con los perfiles de intereses de los usuarios)			
Correo o fax			
Disquete			
Correo electrónico			
Alimentación de una base de datos disponible solamente para usuarios selectos			
Sistema de correlación selectivo para la difusión selectiva de información			
<b>CONTACTOS COMERCIALES</b>			
Suministro de información dirigida y asesoría sobre:			
Instituciones y servicios locales			
Compañías locales			
Instituciones extranjeras			
Fabricantes y compañías de servicios extranjeros			
Importadores extranjeros			
Oportunidades comerciales			
Ferias comerciales y otros eventos comerciales			
Proyectos y licitaciones internacionales			
<b>REGLAMENTOS COMERCIALES Y NORMAS TÉCNICAS</b>			
Suministro de información dirigida y asesoría sobre:			
Reglamentos comerciales en el extranjero			
Aranceles, Sistema Generalizado de Preferencias			
Barreras no arancelarias			
Contratos internacionales			
Comercio y medio ambiente			
Normas técnicas			
Patentes; derechos intelectuales; marcas registradas			
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PUBLICACIONES</b>			
Preparación y publicación de:			
Tabulaciones estadísticas			
Herramientas de selección de mercados			
Informes sobre países (investigación de escritorio)			
Estudios cortos de mercado (investigación de escritorio)			
Estudios de mercado completos (investigación de escritorio y de campo)			
Directorios de compañías			
Guías y manuales para la comunidad empresarial			
Otros estudios o encuestas			
Estudios o encuestas subcontratados			



Funciones Principales Actividades	Se lleva a cabo la actividad	Personal a cargo	Auto-evaluación
	Si/ No	Iniciales	Débil/ Fuerte
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>			
Análisis de sistemas			
Programación de computadoras			
Adaptación de paquetes de programas			
Preparación y captura de datos			
Administración de LANs			
Administración de telecomunicaciones			
Subcontratación de servicios informáticos			
Participación en juntas técnicas			
<b>PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			
Correo			
Reuniones individuales con usuarios potenciales			
Reuniones colectivas			
Uso de los medios de comunicación locales			
Uso de los medios de comunicación extranjeros			
Participación en reuniones externas para promover los servicios			
Diseño y mantenimiento de una página en el Internet			
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>			
Diseño y puesta en marcha de un sistema de cobro			
Administración y seguimiento de las ventas			
Planeación presupuestal			
Control del presupuesto			
<b>ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN GLOBALES</b>			
Evaluación de las necesidades de los usuarios			
Plan Estratégico a mediano plazo			
Plan Operativo Anual			
Planes de trabajo de los empleados individuales			
Diseño y presentación de proyectos para financiamiento externo			
Evaluación			

### **Anexo 3**

#### ***Lista de temas de información comercial***

- Cómo evaluar las necesidades de los usuarios finales
- Cómo planear los servicios de información comercial
- Cómo establecer y administrar un centro de documentación comercial
- Cómo establecer un registro computarizado de compañías
- Cómo manejar un servicio de respuesta a consultas
- Cómo utilizar las normas y códigos internacionales de información comercial
- Cómo identificar fuentes de información sobre productos o mercados específicos
- Cómo extraer información comercial de bases de datos en línea
- Cómo extraer información comercial del Internet
- Cómo preparar perfiles de productos o mercados
- Cómo difundir la información comercial
- Cómo cobrar por los servicios de información comercial
- Cómo comercializar los servicios de información comercial
- Cómo capacitar personal sobre técnicas de información comercial



**Anexo 4**

**Formato corto para el diseño de programas de desarrollo**

Programa No.  
Área del programa:  
Título del programa:

---

Beneficiarios deseados (sectores; compañías; regiones)

---

Información cubierta  
- ¿Categorías de información?  
- ¿Mercados y países?  
- ¿Otras limitaciones?

---

Actividades  
A1  
A2  
A3  
A4  
A5, etc.

---

Insumos

---

Formas de financiamiento sugeridas

---

Socios propuestos para la instrumentación del programa

---

Justificación del programa y comentarios



## **Anexo 5**

### **Abreviaturas**

<b>AIC</b>	=	Análisis de Información Comercial
<b>CCI</b>	=	Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC
<b>DOS</b>	=	Sistema operativo DOS (Disk Operating System)
<b>DSI</b>	=	Difusión Selectiva de Información
<b>EPMs</b>	=	Empresas pequeñas y medianas
<b>ETO</b>	=	Oportunidad comercial electrónica (Electronic Trade Opportunity)
<b>HTML</b>	=	Lenguaje de hipertexto (Hypertext Mark-up Language)
<b>MNS</b>	=	Servicio de Noticias sobre Mercados (Market News Service)
<b>LAN</b>	=	Red de Área Local (Local Area Network)
<b>NU</b>	=	Naciones Unidas
<b>PED</b>	=	Procesamiento Electrónico de Datos
<b>POA</b>	=	Plan Operative Annual
<b>SGP</b>	=	Sistema Generalizado de Preferencias
<b>SIC</b>	=	Servicio(s) de Información Comercial
<b>UE</b>	=	Unión Europea
<b>PNUD</b>	=	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas



## Anexo 6

### Bibliografía

#### A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*De la serie Aslib Know How - Editor: Sylvia P. Webb*  
*Publicada por Aslib, The Association for Information Management*

- *Project Management for Library and Information Service Professionals* por Kirsten Black 1996
- *Effective Financial Planning for Library and Information Services* por Duncan McKay 1995
- *Making a Charge for Library and Information Services* por Sylvia P. Webb 1994
- *Strategic Planning for Library and Information Services* por Sheila Corrall 1994

*Strategic Plan 1996 - National Agricultural Statistics Service* 1996  
Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Internet:  
<http://www.usda.gov/nass/nassinfo/nassplan.htm>)

*Plan Operativo '96 - Promoción de Exportaciones -* 1996  
*Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*  
Subsecretaría de Promoción Económica - Dirección de  
Promoción de Exportaciones  
Serie: Manual del Representante Comercial - (Bolivia)

#### B. PUBLICACIONES DEL CCI

*Como Llevar a Cabo Análisis de Oferta y Demanda de Servicios de Información Comercial* 11/1998  
por B. Jocteur-Monrozier – Centro de Comercio Internacional

*Approaches to Charging for Trade Information Services* 10/1998  
por Thomas Butterly y Bertrand Jocteur-Monrozier

*Guidelines for Programming Trade Information Services* 10/1993  
Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT ITC/INF/71

*Export Marketing Strategies and Plans - A casebook for trainers* 1992  
ITC/169/D2/92-VIII

*Feasibility of Charging for Trade Information Services by Organizations concerned with Trade Promotion* 5/1988  
(Financiado por el Gobierno de los Países Bajos)  
por B. Jocteur-Monrozier - Consultor Principal en Información  
Comercial - Centro de Comercio Internacional  
UNCTAD/GATT ITC ITC/INF/45

*ITC Manual for Programming, Project Design, Monitoring and Evaluation*

9/1988

**C. OTRAS PUBLICACIONES DE NACIONES UNIDAS**

*United Nations Development Programme - Programme Advisory Notes Manual - Capítulo VI: International Trade and Development Finance*

*Increasing the Efficiency of International Marketing through Business Information - UNCTAD/SPT/Misc. 3*

2/1994





















