

# Resumen y Conclusiones



## Datos y conceptos

Para Chile, un aspecto fundamental en su proceso de desarrollo económico y social ha sido el comercio exterior, particularmente la actividad exportadora. Su evolución ha evidenciado importantes cambios tanto en montos y variedad de productos exportables, como en mercados de destino, con un significativo reposicionamiento respecto de aquellos con los cuales el país ha firmado acuerdos de libre comercio (UE, Nafta, etc.).

En la dimensión empresarial, si bien las empresas de “commodities” continúan siendo las de mayor peso en la configuración de la oferta exportable nacional, las PyMEX<sup>(31)</sup> de manufacturas por su lado han asumido un rol no despreciable, representando aproximadamente el 56% en número y un 13% en monto. Mas aún, respecto de este último grupo, hoy es posible encontrar experiencias exportadoras (casos) de singular atractivo tanto por su forma de desarrollo, como de raigambre en las condiciones competitivas en que se fundan, algunas de las cuales se han incluido en este trabajo.

Los estudios realizados en la materia permiten distinguir diversas razones por las cuales las empresas ingresan a los mercados internacionales. Entre ellas destacan, la búsqueda de mayor rentabilidad por sus activos, el interés por generar economías de escala, mejorar su nivel de competitividad y enfrentar las limitaciones de tamaño del mercado doméstico, entre otras.

En esta misma línea y en cuanto a los factores que posibilitan una gestión exportadora viable,

resalta el encontrar una actitud emprendedora hacia la inserción de la empresa en el mundo exportador, lo que (y según lo podemos también apreciar en los casos aquí incluidos) se traduce en un alto nivel de optimismo, proactividad y de desafío. Luego, se hace indispensable verificar que se cuente con los conocimientos apropiados (características de los mercados), procedimientos de exportación, etc.), con los activos necesarios, con un capital humano capacitado y un proceso de exportación debidamente establecido. Una vez tomada la decisión de exportar, se deben identificar los productos potencialmente exportables, los mercados específicos a abordar, la oferta exportable y los costos de exportación, entre otros factores.

Queda claro que en todo esto, los canales de exportación son un aspecto clave en el esfuerzo por llegar a los mercados internacionales. La correcta selección de ellos condicionará de manera importante el éxito del negocio en el largo plazo, afectando tanto el marketing como el nivel competitivo de la empresa. Dentro de estos canales nos encontramos con una amplia gama, que va desde los indirectos, que incluye sistemas que, si bien son seleccionados por la empresa productora, el grado de control e implementación que ésta ejerce sobre ellos es reducido o inexistente, hasta los directos, es decir, aquellos controlados e implementados por la propia empresa productora.

Muy importante es que los futuros exportadores tengan una debida consideración de las variables de entorno que posibilitan el desarrollo del proceso productivo en Chile. Debe haber una

consideración cuidadosa del cumplimiento de leyes y normas vigentes, así como una observación cuidadosa de los ámbitos en los que puedan producirse cambios (tributarios, legales y medioambientales, especialmente). En el corto plazo estas pueden generar más costos, pero en el mediano y largo plazo representan un marco normativo acorde a estándares internacionales de responsabilidad social, asegurando una competitividad país sustentable.

La mayoría de los aspectos mencionados, permiten contar con referentes que resultan determinantes para lograr empresas exportadoras exitosas, de tal forma de actuar con ventaja frente a sus pares. Ellos pueden constituirse en la base para obtener capacidades competitivas de largo plazo, las que deberán mantenerse en el tiempo para lograr una internacionalización exitosa. Esto se aprende y no pocas veces en forma directa, mediante la experiencia, que obviamente puede ser muy útil y reveladora, pero a la vez costosa y a veces perturbadora.

En consecuencia, y con el propósito de alimentar un sistema de promoción y aprendizaje sobre el tema (de la gestión exportadora), así como, el contar con un medio que permita al interesado captar en forma directa sus “entretelones” y alcances, desarrollando una perspectiva que se funde en antecedentes reales de empresas chilenas exitosas dedicadas a la actividad exportadora, se presentan nueve casos de firmas clasificadas como PyMEX. Adicionalmente, y para incluir una etapa más en la cadena de valor de la industria, se consideran cinco casos de proveedores de tres empresas PyMEX madres.

Las empresas fueron escogidas a través de un estudio cuantitativo (que verificó sus ventas PyMEX y el cumplimiento del índice de éxito exportador <sup>(32)</sup> y cualitativo, donde se consideró que tuvieran incorporados mercados de destino con TLCs recientes (Europa, Estados Unidos y Corea del Sur).

A priori, ellas muestran un proceso de gestión, desarrollo y proyección de empresas en el ámbito exportador, con factores impulsores y restrictivos, resaltando temas claves para alcanzar el éxito en la conquista de los mercados perseguidos. Se observa la concurrencia de aspectos como el liderazgo exportador, compro-

miso, creación del nexo entre recursos y oportunidades externas, uso de apoyos institucionales disponibles, trabajo en equipo, alianza con la cadena de proveedores y distribución, manejo de “emergencias”, cumplimiento de normas de calidad, generación de fidelidad, monitoreo de mercados e innovación.

A su vez, los casos de proveedores muestran que los contactos con la empresa madre deben ser rápidos y las decisiones inmediatas. El precio debe ser siempre competitivo y el cumplimiento irrestricto en plazo y calidad, aunque deban castigar utilidades en beneficio de la satisfacción del cliente.



### Los casos seleccionados

En este estudio se ha documentado los casos de las siguientes empresas madres: AgroMar S.A., Apicoop Ltda, Conservas Centauro, Coesam S.A, Sercocamp S.A, Prodalmar Ltda, Vinos Lautaro, Viña De Martino y Viña Montgras.

En el caso de AgroMar S.A, Conservas Centauro y Viñas Montgras se estudiaron adicionalmente algunos casos de sus empresas proveedoras.

AgroMar se crea en 1993 como procesadora y empacadora de musgo chileno y como desarrolladora de productos complementarios, como las cestas de madera usadas para la venta de orquídeas en flor. En 1994 sus exportaciones se hacen regulares llegando en 1996 a exportar el 100% de su producción. Su principal estrategia es que sus productos compitan con ventajas comparativas (un musgo originado en la X y XI Regiones). La venta se dirige principalmente a Estados Unidos.

La característica más importante de Agro-Mar es su capacidad innovadora, al agregar valor al producto básico. Esto se ha logrado gracias a un seguimiento de información actualizada, aportado además, por las visitas a diversas ferias internacionales que ha efectuado su dueño ya sea como asistente o como expositor, marcando presencia mundial con sus productos.

Las claves de su éxito se deben a la adecuada vinculación, basada en la confianza y las relaciones de largo plazo con sus clientes, proveedores y trabajadores. Asimismo a su innovación permanente, la satisfacción del cliente como valor rector de las relaciones comerciales y el asumir los costos ante cualquier problema.

Apicoop, Cooperativa Campesina Apícola de Valdivia nace en la década de los 60, con solo algunos socios. Hoy ya cuenta con 110 proveedores socios y una base bastante grande de no socios. Su oferta de exportación es la miel, cuyo atributo particular diferenciador es ser inocuo, libre de cualquier tipo de residuo químico, lo que la convierte en un producto de calidad posible de ser exportado a países como los de la Unión Europea y Estados Unidos.

Los consumidores finales son grandes cadenas de supermercados, quienes compran a granel para después vender la miel en envases más pequeños, así como clientes presentes en la línea del "Comercio Justo". Dentro de las proyec-

ciones se aprecia un gran potencial exportador de productos derivados de la miel de abeja, estableciéndose la innovación como la clave para el desarrollo sustentable a largo plazo de los negocios del sector apícola. Dentro de sus desafíos se encuentra seguir otorgando oportunidades a campesinos y agricultores de la zona. Conservas Centauro pertenece a la familia Bozzolo y es netamente tradicional. Es una empresa mediana que aspira en el corto tiempo a convertirse en una más grande, de acuerdo a sus propuestas de exportación, observando a la competencia que factura entre US\$50 y US\$100 millones.

Su rubro es la producción y comercialización de productos en conserva, tiene un stock de mercancía variada de frutas, verduras y platos preparados.

Puede decirse que para insertarse en Corea del Sur, Japón y Taiwán, las claves han sido la paciencia (para establecer después de largas horas lo que el cliente realmente necesita), adecuarse a sus requerimientos de alta calidad en la producción (con observación directa) y ganar su confianza (con años de relación exitosa).

Centauro es una empresa exportadora, casi desde sus orígenes (1908). La sucesión familiar ha incorporado profesionalismo a una gestión de producción cuidada y una constante diversificación, ejerciendo gran paciencia para dejar madurar los contactos con un mercado tan distante y difícil como el asiático y entregando permanentemente confianza a sus clientes a través de calidad y condiciones de entrega.

Coesam, empresa dedicada a la producción y elaboración de productos de rosa mosqueta, nace en 1994, en Cabrero, orientada al mercado de exportación con su producto estrella: aceite de rosa mosqueta.

Ha centrado la distribución de sus productos en empresas locales con carácter de exclusividad, llegando a países como México, Ecuador, Alemania, Japón, Corea, España, Suecia y Nueva Zelanda, un total de 32 países. Es en Japón donde ha logrado establecer relaciones sólidas, nacidas a través de la búsqueda por parte de este país, de alimentos interesantes en Chile.

Una de las cualidades de la gerencia de Coesam es su capacidad emprendedora, y en particular, su capacidad para identificar nuevas oportuni-

dades. Es así como hoy en día la empresa se encuentra llena de nuevas ideas y proyectos, tales como la exportación de miel orgánica, gansos, piñas decorativas, cosméticos de pepa de uva, entre otros.

La clave de su éxito se debe a las constantes innovaciones y creación de nuevos productos, junto con una sólida relación de confianza con sus clientes.

Sagrada Familia, también conocida como Vinos Lautaro, nace en 1997 a través de la reunión de 16 agricultores para vender su producción de uva y generar economías de escala en la compra de insumos. La exportación se realiza desde un comienzo en pequeñas cantidades, estableciendo contacto con OXFAM Wereldwinkels de Bélgica, logrando exportar a este país debido a la adopción de los principios del comercio justo. Actualmente, su mayor preocupación es aumentar la calidad de sus productos, junto con mantener el compromiso con la empresa a través de responsabilidad social.

Sus exportaciones se han incrementado gracias a la innovación (ejemplo, vino con el nombre de Otoño, uno de los nombres de los poemas de Pablo Neruda) y el aprovechamiento de las ventajas del Acuerdo de Asociación con Europa.

Las claves de su éxito se deben al uso del mercado paralelo de "Comercio Justo", la experiencia del gerente y, de modo muy relevante, la preocupación por las medidas medioambientales y por el trabajador.

Sercocamp S.A. es una empresa asociativa creada en 1994 con el propósito de agrupar a frambueseros locales, que no contaban con un canal de comercialización para sus productos. Se ubica en Linares y está integrada por 205

socios; centra su actividad en la compra de berries, principalmente, mora híbrida y frambuesa, como materia prima para sus congelados. Actualmente, cuenta con una amplia gama de productos como son frambuesas en fresco y pulpa, así como distintas clases de frambuesa y mora, que exporta a varios países, siendo Estados Unidos el mercado más importante en términos de volumen.

En el año 2003 conforma una Triple Alianza con Agropehuenche y Agrosur, de tal forma de acumular oferta exportadora. Sin embargo, no lograron precios atractivos. Pese a ello rescatan el aprendizaje obtenido del negocio.

Dentro de la clave de su éxito se encuentra el compromiso involucrado en todas sus labores, junto con su capacidad coordinadora, capital humano y su alto nivel de emprendimiento y superación.

Prodalmar es una empresa exportadora de algas pardas que nace en 1974, en Antofagasta, como una empresa familiar. En 1993 el 75% de las acciones fueron compradas por su actual dueño, de donde nace una nueva Prodalmar, que inicia una etapa de profesionalización de sus procesos y el personal que trabajaba en ella.

Al ampliar sus mercados de destino incorpora entre sus nuevos clientes a empresas en Noruega, Japón, China, Francia y Corea. Es para estos tres últimos que se utiliza una estrategia orientada a presentar los beneficios alimenticios que las algas poseen. Además, es en Japón donde su principal cliente adquiere un joint venture con otra empresa, transformándose estos en sus principales clientes. La clave de esta relación se basa en la confianza, creando un fuerte lazo de dependencia mutua entre las



empresas.

Destaca en Prodalmar la forma en que realiza sus procesos, donde el 100% de las algas son adquiridas a pequeños recolectores.

El eje del negocio son los clientes. Las claves para su éxito son la innovación, la relación con sus clientes y proveedores, y el trabajo conjunto con estos.

Viña De Martino es una de las pioneras en producir vino en Chile -de la cepa Carmenère- que funciona como una empresa de carácter familiar, ubicada en Isla de Maipo. Las primeras exportaciones de la viña se realizaron a Brasil en los años 60, pero éstas se dejaron de hacer por problemas de pago. La inquietud de reiniciar sus exportaciones surge en los años 90, debido a la existencia de grandes viñas en el mercado nacional.

Actualmente, la empresa se encuentra bien asentada, después de un cambio de estrategia dirigido a la elaboración de vinos de mejor calidad, enfocándose a segmentos premium, a un mayor precio. Dentro de los principales destinos exportadores se encuentra Europa.

Las claves de su éxito se deben al mejoramiento constante de la producción del vino, respeto al medio ambiente, continuo estudio de mercado y capacidad de tomar riesgos.

Viña MontGras nace en 1992 y hace su primera exportación en 1994. Su primer logro fue diseñar etiquetas propias, primer paso en su camino de ser una de las viñas más grandes del país. Esto se complementa con una administración progresista, contando con una dotación estable de personas en las operaciones de comercio exterior.

Dentro de los hitos más importantes, en su camino empresarial, se encuentra haber desarrollado Ninquén, el primer viñedo plantado en la cima de una montaña con el objeto de producir vinos premium. Hoy exporta vinos a Europa, Estados Unidos y Asia, donde su principal fortaleza es su relación precio-calidad.

Buscan posicionar su vino desde tres elementos básicos: el país, la región y la viña, todo lo cual se complementa con la posesión de sus marcas propias inscritas en el extranjero, con identidad nacional. Se apoya en su gremial y en la participación de su personal en la innovación constante.

Su equipo es muy profesionalizado y está en constante perfeccionamiento. Adicionalmente, cuida relaciones de largo plazo con sus importadores.

### Los Proveedores

Ya es conocido el alto número de empresas que participan indirectamente del esfuerzo exportador, siendo proveedoras de insumos, productos y servicios. El promedio medido para la industria PyMEX en 2003 fue de 16 empresas, los que representan aproximadamente un 90% de la proveeduría y que mayoritariamente es de tamaño PyME <sup>(33)</sup>.

Otro aspecto relevante es que las relaciones de provisión son bastante estables (33% data de 10 años y más) y que el lazo entre ellas es más bien unidireccional, es decir, que los proveedores no entregan asistencia a sus empresas madre en procesos, productos, calidad y capacitación. Las condiciones pactadas son fundamentalmente precio y calidad.

Las empresas proveedoras que abastecen a tres empresas directamente exportadoras de este estudio se comportan de la siguiente forma:

Adecar Ltda. PyMe de 13 años en el rubro de embalaje, es proveedora de todo tipo de cajas de cartón y atiende a empresas exportadoras de productos muy variados, tales como musgos, productos más industrializados.

La importancia que Adecar otorga al cumplimiento en plazos de entrega y la calidad de sus embalajes, han permitido a la empresa cliente una satisfactoria llegada al mercado destino de las exportaciones, no existiendo problemas en la relación.

Recomiendan a las pequeñas y medianas empresas proveedoras de compañías exportadoras, la puntualidad en los plazos de entrega, suministrar productos de calidad y determinar una política de ventas adecuada para evitar problemas de pago.

Plásticos Bío Bío es una PyMEX con 20 años en el mercado que se dedica, preferentemente, a la atención de empresas exportadoras, cuenta con procedimientos de calidad certificada y trabaja activamente en su asociación gremial. Atiende a Agro-mar (sin que signifique más del 1% de sus ventas), desde hace 12 años, en una relación muy cercana y conversacional con apoyo técni-

co.

El consejo de Plásticos Bío Bío a proveedores o potenciales proveedores PyME de empresas exportadoras es la búsqueda de relaciones de largo plazo, cumplimiento en las fechas de entrega, otorgando productos de calidad y todos los servicios relacionados con la orientación al cliente.

Imprenta FARET es una gran empresa con más de 20 años dedicada a la fabricación de envases de cartulina, principalmente para las farmacéuticas y cosméticas, con ventas preferentes al mercado nacional. Coesam representa cerca del 3% de sus ventas y la prové desde hace 7 años. Ella aconseja a los proveedores PyME de empresas exportadoras que establezcan una relación de confianza, vital a la hora de establecer un proceso de compra, lo que implica una seguridad en cuanto a pago, respuesta, proceso sostenible y que en definitiva dan la pauta para que más adelante se puedan hacer relaciones comerciales de largo plazo. Apostar en conjunto con el exportador, por el proceso productivo, verlo como una oportunidad de salida al mercado extranjero, ya que Faret se enorgullece de los logros de Coesam.

La relación de Vía Chile (una mujer en el rubro del transporte) con la empresa MontGras (30% de sus ventas), comenzó a través de una cotización que ella envió al área de comercio exterior de la empresa con los valores de sus servicios, luego realizó un primer embarque de prueba como medio de selección y, como todo resultó según las expectativas de la empresa, se quedó con ella como proveedora del servicio de transporte, negociando previamente ciertos aspectos.

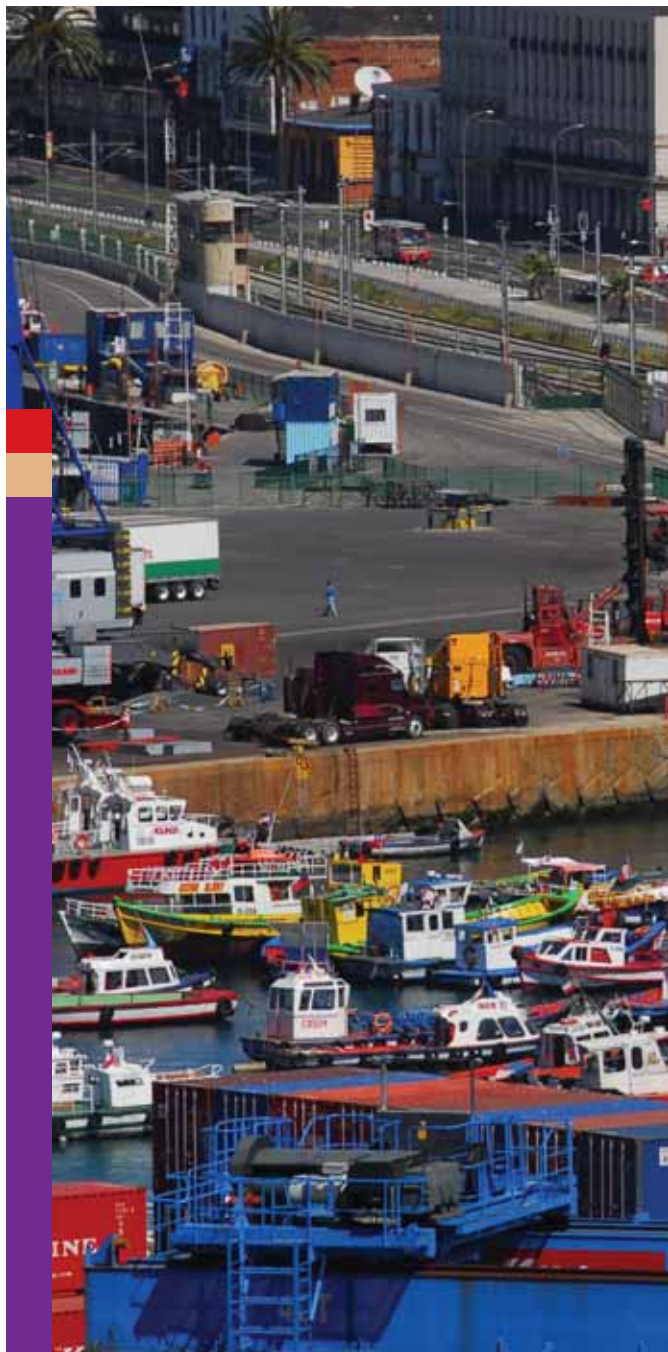
La relación se efectúa directamente entre ella, el encargado de comercio exterior y el jefe de planta. No han surgido problemas entre ellos porque ambas empresas cumplen con el trabajo que les corresponde, teniendo siempre flexibilidad en cuanto a las pequeñas dificultades externas que puedan surgir.

En su experiencia aconseja a otras empresas PyME proveedoras de empresas exportadoras que dominen a cabalidad los tres aspectos básicos y fundamentales de su rubro: el cumplimiento de los horarios, el buen manejo financiero y una adecuada administración.

Edwards Asociados (EA) es una empresa con

experiencia en proveer a exportadores cuyos orígenes se remontan a 1996. Es activa participante en dos gremiales relacionadas e inició su relación con MontGras (10% de sus ventas) por invitación a una licitación privada, con currículum y piezas gráficas para desarrollar mercado ajustados a un presupuesto.

EA y Viña MontGras tienen acordado un Plan de Marketing comprometido por un año y mensualmente van en contra el plan usando el servicio, debido a que las exigencias cambian constantemente en presupuesto y tiempo, y los servicios son siempre de alto estándar.



Existe una fluida comunicación entre ambas. EA también visita la planta de la empresa y promueve un estrecho contacto con los proveedores que se requieren para dar el servicio a MontGras (ejemplo, imprentas), con quienes se entregan y reciben a su vez datos.

Edwards Asociados aconseja a los proveedores PyMe de exportadores que en precio sean competitivos, lo que para ellos es fundamental, y que en servicio sean cumplidores con plazos y compromisos.

### En síntesis

1★ Para el inicio de la actividad exportadora, en todos los casos sin excepción, destaca la participación de personas que asumen un rol determinante en su concreción (“líderes-exportadores”). Se trata de empresarios, principalmente ejecutivos, profesionales o trabajadores, que poseen y transmiten una visión en base a la cual vinculan (y condicionan) el futuro de la empresa con los mercados externos, generan las condiciones (internas principalmente) para atenderlos y son capaces de resistir (ánimica y financieramente) los reveses o dificultades que surgen en el camino.

2★ La gran mayoría de las empresas sienten un particular y fuerte compromiso con la actividad que llevan a cabo como exportadores, la que va más allá del negocio en sí. En cierta medida, en el hecho, se sienten embajadores de Chile en

cada uno de los países que visitan y hacen negocios, lo que les proporciona una motivación adicional para lo que hacen. Esto obliga también a un compromiso con el país en términos del respeto a las normativas tributarias, laborales y medioambientales, con el objeto de generar condiciones de competitividad sustentables.

3★ En distinto grado, destaca el que varias de las empresas visitadas han sabido aprovechar el apoyo disponible en instituciones, tanto públicas como privadas, que se relacionan con su quehacer sectorial o de comercio exterior. Las empresas mencionaron a ChileVid, ASIPLA, el Obispado de Valdivia, ONGs extranjeras (encargadas de promover el Comercio Justo), ProChile, INDAP y CORFO, por señalar solo algunas.

4★ Del mismo modo, existe atención, consideración y capacitación al personal. En particular en el caso de empresas de tipo cooperativas (ej. Apicoop, Lautaro, etc.) se observa especial interés en aprovechar las capacidades y aportes de los socios, su capacitación, cumplimiento de los estándares de producción y en crear condiciones de trabajo seguras y adecuadas para sus trabajadores, respetando el medio ambiente.

5★ Todas las empresas aprecian la creación de relaciones de confianza de larga data con proveedores que se ajustan a sus requerimientos y con los cuales, en la práctica, son “aliados” para exportar.

6★ Se aprecia que la mayoría de estas empre-



sas pasaron por un proceso de aprendizaje exportador (de hasta una o dos décadas), particularmente en lo relativo a la observancia de normas de calidad y el desarrollo de relaciones comerciales estables, las que no han estado exentas de problemas y dificultades. Ello ha sido especialmente perceptible en lo relativo a:

- a) Disponibilidad de financiamiento en el sistema bancario.
- b) Contingencias del proceso productivo: climáticas, incendios, etc.
- c) Cambios en las condiciones de los mercados externos: demanda global, preferencia de los clientes, etc.

7★ Prácticamente sin excepción, los exportadores desarrollan actividades que se apoyan importantemente en ventajas comparativas que posee el país en el rubro pertinente, como las climáticas, de suelo, fitosanitarias, etc., pero existiendo la gran virtud de los “líderes-exportadores” que establecieron el nexo empresarial entre los recursos que han visto disponibles en el medio nacional, con el desarrollo de una actividad valorada por los mercados externos (ej. algas, miel, vino, berries, musgo, etc).

8★ Varias de las empresas de la muestra iniciaron su actividad exportadora basadas en uno o dos productos centrales, pero que luego se preocuparon de buscar nuevos negocios en torno a otros (ej. Coesam, partió con aceite de rosa mosqueta y hoy exporta piñas de pino).

9★ En esta misma línea las empresas también persiguen generar un mayor valor agregado. Algunas parten con exportación a granel para luego incorporar productos terminados y con desarrollo de marca que sean reconocibles por los consumidores finales (ej. Viña Lautaro).

10★ Un patrón que se reitera en el comportamiento en las empresas son las etapas (en el tiempo) de desarrollo exportador:

- a) Preocupación por el producto y los procesos productivos.
- b) Consideración por la comercialización y marketing.
- c) Focalización en la certificación de Calidad.

11★ Por lo general, los primeros negocios tardan en concretarse. Pocas empresas indicaron que su primera exportación se realizó en los primeros tres años del proyecto. La paciencia (y persistencia) pasa a ser también un ingrediente

relevante.

12★ En todas las empresas destaca la convicción (casi como “dogma de fé”) que para poder ser exitoso en el negocio exportador se requiere entre otros:

a) Cumplir con estándares de calidad estrictos e irrenunciables en el producto y servicio al cliente, a tal punto que en determinadas circunstancias, prefieren desembolsar recursos adicionales al negocio en curso con tal de dejar en claro que la empresa es seria y existe la completa voluntad de dejar satisfecho a su contraparte.

b) Generar fidelidad con los clientes externos, estableciendo estrechos vínculos (personales, en muchos casos) a través de visitas, conocimiento de sus negocios, inquietudes, sugerencias, etc. Para esto, el contacto personal sigue siendo clave en esta relación (pensando el “éxito del propio cliente”).

c) Monitorear permanentemente los mercados en busca de nuevos acontecimientos o condiciones que pueden afectar a la empresa (revisar estadísticas e Internet). La mayoría de ellas cuenta con gente que viaja frecuentemente a otros países (por ejemplo, asistiendo a ferias y en el caso de empresas de mayor tamaño, radicándose por un tiempo en los mercados de destino) y aprovechar las oportunidades que surgen para brindar feedback al negocio. Esto permite posteriormente, obtener un mix entre la atención a mercados presentes y futuros.

d) Cumplir con los plazos y condiciones pactadas con su cliente. Una vez acordadas no se cambian o ignoran.

e) Ser innovadores y mejorar los productos ya existentes o crear otros nuevos. Para esto estiman importante aprender a trabajar con los clientes, como ya se dijo, considerando sus sugerencias.

f) Trabajar integradamente con los proveedores de modo de sentir que son parte de un proyecto mayor. Facilitarse mutuo apoyo técnico y hasta financiero si fuere el caso.

g) Considerar que los mercados (y sus clientes) presentan intereses distintos que requieren algún grado de ajuste permanente u ocasional (a algunos les interesa más la calidad, a otros el precio, piden conocer las plantas, requieren un acomodo cultural para relacionarse asertivamente, etc.).★