

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM.**

B

Rey.

**EL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR
PARA LA INICIATIVA PRIVADA COMO ELEMENTO
DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :

GONZALEZ RIVERA CECILIA
ULLIVARRI ROLDAN KARLA
VILLEGAS SOLIS CITLALI

ASESOR Y DIRECTOR DE TESIS: LIC. RODOLFO REYES.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

268588

1998.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios

Por haberme brindado vida y salud, además de toda la felicidad.

A Mis Padres

Por todo el amor, dedicación y paciencia que me han tenido siempre.

A Mis Hermanos

Por el cariño que nos une.

A Mis Sobrinos

Por el comienzo de sus vidas.

A Citlali y Karla

Por la paciencia y amistad que hemos compartido siempre y el apoyo que me han brindado.

A Othón

Por su amor incondicional, siempre.

CECILIA

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por ser siempre mi luz en todo momento.

A mis papás

Por su preocupación, su amor y apoyo incondicional. Los quiero mucho!

A mi hermano

Por su apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera.

A Ceci y Citlali

Por su amistad, confianza y apoyo de siempre y porque sin ustedes esto no se hubiera logrado.

KARLA

A Dios

Porque me concedió la vida y ha sido y será mi luz y mi guía en el camino. De entre todos los seres, he recibido la mejor bendición.

A Mis Padres

Por su amor, confianza y apoyo que han hecho de mí lo que soy.

A mis Hermanos

Por su cariño, ayuda y paciencia recibida durante toda mi vida.

A mis Tíos

Por su cariño y palabras de aliento expresadas en el momento preciso animándome a seguir a delante.

A Susan, Gaby, Ceci y Karla

Por la amistad que me brindaron cuando más la necesité y que nos unirá por siempre y por aquellos momentos inolvidables. Sin ustedes no sería lo mismo.

A todos y cada uno Dios los bendiga por siempre.

*"El verdadero bien se halla únicamente
en la tranquilidad de la conciencia".*

Séneca

CITLALI

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

I.	LA EMPRESA	
	1.1 Definición	2
	1.2 Tipología	3
	1.3 Empresa Privada	4
	1.3.1 Características	5
	1.3.2 Interacción entre la empresa y la actividad de comercio	6
	1.3.3 Situación actual en cuanto al éxito y fracaso empresarial	7
II.	ADMINISTRACION Y PROCESO ADMINISTRATIVO	
	2.1 Administración	10
	2.1.1 Proceso Administrativo	11
	2.1.2 Elementos del Proceso Administrativo	11
	2.2 Comercio	17
	2.2.1 Definición	18
	2.2.2 Tipología	18
	2.3 Comercio Exterior	20
	2.3.1 Características del Comercio Exterior	20
	2.3.2 Situación actual en el país y en el extranjero del Comercio Exterior	22
	2.4 Estrategias de Comercio	32
III.	PLAN DE NEGOCIOS	
	3.1 Definición	35
	3.2 Características	36
	3.3 Estrategias de Planeación de Negocios	37
	3.4 Procedimientos del Plan de Negocios en Comercio Exterior	42
	3.4.1 Competitividad Internacional	44
	3.4.2 Mercadotecnia Internacional	47
	3.4.3 Logística y Dinámica de Exportación	79
	3.4.4 Plan de Evaluación y Control	115
	3.4.5 Técnicas de Negociación Internacional	118
IV.	PLAN DE CONTINGENCIA	
	4.1 Definición	135
	4.2 Características	136
	4.3 Procedimiento	137
V.	CASO PRACTICO	
	5.1 Definición del Plan de Negocios en Comercio Exterior	144
	5.2 Objetivo del Plan de Negocios en Comercio Exterior	144
	5.3 Introducción al Plan de Negocios en Comercio Exterior	144

<i>5.4 Procedimientos del Plan de Negocios en Comercio Exterior</i>	<i>146</i>
<i>5.4.1 Competitividad Internacional</i>	<i>146</i>
<i>5.4.1.1 Características generales de "Cocanmex, S.A. de C.V."</i>	<i>146</i>
<i>5.4.1.2 Razones para competir</i>	<i>148</i>
<i>5.4.1.3 Factores competitivos con los que "Cocanmex, S.A. de C.V." cuenta</i>	<i>149</i>
<i>5.4.2 Mercadotecnia Internacional</i>	<i>152</i>
<i>5.4.2.1 Ambiente Internacional de la Mercadotecnia</i>	<i>152</i>
<i>5.4.2.2 Ambiente Económico de Canadá</i>	<i>153</i>
<i>5.4.2.3 Ambiente Político/Legal</i>	<i>155</i>
<i>5.4.2.4 Ambiente Cultural</i>	<i>157</i>
<i>5.4.2.5 Ambiente de Negocios</i>	<i>158</i>
<i>5.4.2.6 Análisis SWOT</i>	<i>159</i>
 <i>CONCLUSIONES GENERALES</i>	 <i>162</i>
 <i>RECOMENDACIONES</i>	 <i>167</i>
 <i>APENDICE A - GLOSARIO DE TERMINOS</i>	 <i>169</i>
 <i>CITAS BIBLIOGRAFICAS</i>	 <i>172</i>
 <i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i>	 <i>177</i>
 <i>INDICE DE FIGURAS</i>	 <i>180</i>

INTRODUCCION

En la presente investigación se dará a conocer la importancia para la Iniciativa Privada de contar con un Plan de Negocios en Comercio Exterior como elemento de crecimiento de la empresa, tratando de identificar oportunidades de negocios en diversos mercados, definiendo objetivos, políticas, programas y estrategias acordes a los mismos.

Se elaborará el análisis de las situaciones interna y externa de la empresa, así como sus entornos nacional e internacional, con el fin de establecer posibles escenarios y oportunidades para lograr la expansión de mercados.

Se seguirá la secuencia del Proceso Administrativo, el cual permite a la empresa contar con una herramienta para la toma de decisiones.

Se expondrá lo que es un Plan de Negocios en Comercio Exterior, siendo éste un conjunto de disposiciones adoptadas para la distribución internacional de productos y/o servicios, el cual a través de una metodología intenta lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado extranjero, lo que implica retos para la organización.

El comercio exterior es el índice de la potencialidad económica de los países y se desarrolla como consecuencia de ventajas de que disfrutaban ciertas naciones para explotar materias primas y producir determinados artículos en condiciones excepcionales (calidad, precio y localización).

Se llevará a cabo la secuencia del Proceso Administrativo, considerando que toda empresa requiere de una serie de actividades que deben desarrollarse a tiempo, con el propósito de asegurar la consecución y logro de objetivos.

El Plan de Negocios señala los resultados esperados a fin de que la empresa conozca por anticipado cuál será su situación al finalizar el período planeado. También incluye la identificación de los recursos necesarios para realizar las actividades planeadas, asignando responsabilidades y vigilando las acciones y los resultados para tener control sobre las mismas.

CAPITULO I

LA EMPRESA

En el presente capítulo se desarrollará el marco conceptual de la empresa, que comprende: definición, tipología, la empresa privada, características, así como su interacción con la actividad de comercio, su situación actual en cuanto al éxito y fracaso empresarial.

1.1 DEFINICION

Empresa es "el esfuerzo organizado de las personas para producir bienes y servicios, venderlos en un mercado, para obtener una recompensa financiera por este esfuerzo" (1).

Es también "una entidad que opera en forma organizada, utiliza sus conocimientos y sus recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, por lo general mediante lucro o ganancia" (2).

Conforme a los principios y normas del Derecho, una Empresa se define como "una entidad separada y distinta de las personas físicas que la componen, le da a la corporación ventaja como una forma de organización comercial" (3). Esta definición presenta dos puntos a recordar cuando se piensa en la corporación como entidad legal:

- 1. La corporación existe únicamente en virtud de la ley, es decir, ya que sin ésta, que es la que le da vida, una corporación no podría existir.*
- 2. La corporación tiene una personalidad legal, y como tal, es capaz de actuar como un solo individuo. Sin embargo, ya que difiere de ser un individuo, disfruta de inmunidades de las que las personas físicas carecen.*

Así pues, definimos a la empresa como una entidad organizada, que utiliza sus recursos, tanto técnicos, humanos, financieros como materiales, para producir e intercambiar bienes o servicios, con el fin de obtener una ganancia o beneficio, así como para alcanzar los objetivos que la misma se haya planteado.

Una vez definida la empresa, a continuación se mencionará su tipología.

1.2 TIPOLOGIA

Independientemente de las finalidades que persiguen las empresas, éstas se clasifican de acuerdo a las actividades que realizan. En términos generales las empresas pueden clasificarse, según Mario Bauche Garciadiego (4), en cuatro ramas:

1. EMPRESAS INDUSTRIALES:

Tienen por objeto la explotación de los recursos naturales, como minas, agricultura, ganadería, aguas, materias producidas por la naturaleza, comprendiendo asimismo su transformación y adaptación para llenar las necesidades colectivas e individuales.

2. EMPRESAS COMERCIALES:

Su finalidad es el intercambio o distribución de los productos manufacturados por las empresas industriales, y comprende los transportes, los comercios, el anuncio, y aquéllas actividades que tienen por objeto poner a los productos industriales en condiciones de ser consumidos por grupos o individuos.

3. EMPRESAS FINANCIERAS:

Tienen por objeto satisfacer las necesidades económicas o financieras de otras empresas y las representan las instituciones bancarias, las empresas de seguros, Bolsas de Valores, etc.

4. EMPRESAS DE SERVICIOS PERSONALES:

Son aquéllas en que el trabajo o servicio personal conforman el capital, y su utilidad está fijada por la calidad y la técnica de trabajo o servicio prestado o recibido. Estos servicios pueden darse al público, por personas o profesionistas individuales, así como por organizaciones profesionales, en cuyo caso se une al potencial humano, capitales en efectivo o en instrumental y aún en bienes raíces, para el desarrollo de los servicios que se ofrecen.

Las empresas también se pueden clasificar por su situación jurídica.

"...Una empresa cualquiera puede ser propiedad íntegra de un solo individuo, o de varios individuos asociados; puede, además, perseguir un fin lucrativo o simplemente finalidades culturales, morales o cualesquiera

otra sin carácter económico. De aquí surgen las dos ramas de clasificación jurídica, en Empresas Individuales y Colectivas.

Por otro lado, en Asociaciones y Sociedades; dividiéndose éstas últimas en Sociedades Civiles cuando dejan de perseguir lucro y Sociedades Mercantiles, cuando el lucro sea su propósito. Además, dentro de las sociedades mercantiles, las leyes hacen la distinción entre Sociedades de Personas y Sociedades de Capitales; siendo las primeras aquéllas en que las personas se asocian con sus nombres e individual responsabilidad, y las segundas en las que la sociedad se constituye por títulos representativos de aportaciones, sin que el propietario de tales títulos tenga que aparecer personal y nominativamente como socio responsable" (5).

La empresa además se puede agrupar en Pequeña (hasta 25 empleados), Mediana (hasta 99 empleados) y Grande (de 99 empleados en adelante) de acuerdo a la complejidad que reviste su organización, pero además se siguen otros criterios para clasificarla, como son: el número de trabajadores con que cuenta, el alcance del mercado que domina y abastece, en cuanto al grado de maquinización, por el capital con que cuenta, por el número, la diversidad de funciones y del de niveles jerárquicos, etc.

Una vez detallada la tipología de las empresas, se hará mención de la empresa privada y sus características.

1.3 EMPRESA PRIVADA

"Es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad". (6)

Consideramos la empresa privada como una organización que aplica el proceso administrativo en sus actividades, teniendo como objeto la obtención de utilidades, con beneficios directos para la misma e indirectos para la sociedad.

Una vez conocido el concepto de la empresa privada, a continuación se mencionarán sus características.

1.3.1. CARACTERISTICAS

Las características de la empresa privada simultáneamente muestran su misión de servicio y así, ella (7):

- a) Significa una convergencia entre el interés particular y el general;*
- b) Implica una organización cada vez más perfeccionada;*
- c) Es sinónimo de cambio constante;*
- d) Tiene métodos científicos;*
- e) Es la única forma creadora de riqueza en gran escala;*
- f) Aplica sistemas técnicos;*
- g) Considera esencialmente al hombre;*
- h) Estima que su deber es servir a la comunidad;*

Y se agrega:

- i) Es un sistema, que forma parte de otros sistemas mayores;*
- j) Es un sistema, que también incluye sistemas menores dentro de ella;*
- k) Asegura la satisfacción de las necesidades humanas;*
- l) Obtiene utilidades, que debe emplear en asegurar su subsistencia, y luego distribuir equitativamente entre su personal;*
- m) Tiene derechos, como el de ser respetada en su propiedad; y deberes, como con relación a sus integrantes;*
- n) Reviste diversas formas jurídicas;*
- o) Puede carecer de fines de lucro, como cuando adopta la figura de cooperativas o asociaciones de beneficencia, educación, fundaciones, o cuando tiene índole especial: Iglesia, Fuerzas Armadas, etc.;*
- p) Debe servir al público, tanto cuando se trate de empresas privadas como cuando sean estatales o mixtas;*
- q) Es indispensable, en el sistema actual de vida en todos los pueblos.*

Después de haber mencionado las características de la empresa privada, se tratará a continuación la interacción que se dá entre la empresa privada y la actividad de comercio.

1.3.2. INTERACCION ENTRE LA EMPRESA Y LA ACTIVIDAD DE COMERCIO

Las corporaciones han adoptado actitudes distintas frente a las responsabilidades sociales. Algunas prestan servicios sociales a sus empleados, algunas han invitado a la comunidad a participar en ciertas decisiones que afectan a la región; otras, por su parte, colaboran en los programas de renovación urbana o de lucha contra la contaminación.

Las actividades de los gerentes dentro de la empresa constan de cuatro niveles:

- 1. En la base se hallan los gerentes que piensan que se sirve bien a la sociedad mientras la firma obedezca la ley.*
- 2. Se encuentran los que van más allá de ese mínimo legal, pues aceptan la necesidad de cumplir también con las expectativas del público y responder a su opinión.*
- 3. Los gerentes prevén las expectativas del público.*
- 4. Los gerentes que crean nuevas expectativas del público, estableciendo y obteniendo normas idealistas de responsabilidad social y moral.*

El objetivo social de la empresa es proporcionar la satisfacción de necesidades, deseos e intereses al consumidor para que logre su bienestar, buscando con ello su preferencia y lealtad, de esta manera la organización cumple con sus metas y responsabilidades; para lograr este objetivo, la empresa realiza actividades comerciales al vender y/o comprar bienes y/o servicios, es por esto que existe una vinculación entre la empresa y la actividad comercial.

La empresa privada que cumple con una actividad comercial en México se encuentra ubicada dentro del contexto macrosocial de la República Mexicana, así como de los países con que intercambie bienes y/o servicios. El contexto macrosocial se refiere a delimitar la acción de la empresa privada, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, regulaciones y normatividades que establece el propio gobierno con aquéllos con los que realiza actividades comerciales, incluyendo cámaras,

asociaciones, industrias y sindicatos.

1.3.3. SITUACION ACTUAL EN CUANTO AL EXITO Y FRACASO EMPRESARIAL

Con el fin de entender el fracaso empresarial, se debe definir, en primera instancia el concepto de fracaso:

"Fracaso significa el resultado adverso de una empresa o negocio". (8)

"Fracaso significa frustrar un proyecto". (9)

"Fracaso es el impedimento del logro de metas para la empresa". (10)

Por ende, entendemos que el fracaso es el impedimento del logro de la misión, objetivos, políticas, metas organizacionales, así como de los planes de la empresa. Es la insatisfacción resultante de factores que se dirigen al cumplimiento de los intereses empresariales dependiendo del tipo de organización, los cuales pueden ser de lucro, ganancia o fines sociales, de tal modo que los factores provoquen la defunción de la empresa, es decir, el fracaso empresarial es la insatisfacción del logro de los objetivos fijados en la organización.

"Entre las causas relacionadas entre sí por las que fracasan los negocios, quizá la que sobresale sea la falta de aptitud para la dirección. Esta acusación lanzada contra el director viene respaldada por el análisis de negocios fallidos, llevado a cabo por Dun & Bradstreet, Inc. Especialmente en los negocios la gerencia o dirección constituye el problema número uno para la empresa. El director con capacidad y agudeza aprovecha su tiempo con inteligencia y dedica atención proporcionada a las funciones de dirección. Estas incluyen: atención cuidadosa al cliente y a las relaciones públicas, planeamiento económico, relaciones con los empleados, control de producción, ventas y otros factores clave para todo negocio" (11).

El cumplimiento de objetivos organizacionales puede plantearse como el deseo de sobresalir o de tener éxito en situaciones de competencia, para la consecución del éxito empresarial se debe contar con personal que cubra

características de interés para los gerentes, tales como que:

- 1. Les guste asumir la responsabilidad en la solución de problemas.*
- 2. Tiendan a establecerse metas de dificultad y a recorrer riesgos para alcanzarlas.*
- 3. Concedan importancia a la retroalimentación sobre la eficacia con que están trabajando.*

Así pues, los que muestran necesidades de logro tienden a sentirse motivados por situaciones de trabajo de competencia y de su interés.

El éxito de la empresa se logra cuando ésta combina los recursos con los que cuenta, obteniendo un beneficio para la sociedad a través del establecimiento de planes, así como de estrategias de acuerdo a la consecución de las metas y objetivos fijados; se puede entonces concluir que la situación de la empresa frente al fracaso o éxito empresarial, depende de la Administración de la misma y a la consecución de sus objetivos organizacionales.

Al haber desarrollado temas tales como empresa, su tipología, empresa privada y sus características, así como la interacción de la empresa, la actividad de comercio, su situación actual en cuanto al fracaso y al éxito empresarial, se procederá a desarrollar el Proceso Administrativo y la Administración en el siguiente capítulo.

CAPITULO II
ADMINISTRACION
Y PROCESO
ADMINISTRATIVO

Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización; éstas seguramente diferirán entre sí, pero tienen en común el lograr la realización de metas u objetivos. Por esta razón y en base a que las organizaciones alcanzan sus objetivos a través de la Administración, se considera que se deben tratar temas aunados a ella, como su concepto, el Proceso Administrativo y sus elementos.

Asimismo, se aplica la Administración en la empresa, que es el esfuerzo organizado para suministrar bienes y/o servicios y con esto alcanzar sus objetivos, independientemente de las finalidades que ésta persiga, se clasifica de acuerdo a las actividades que realiza, dando lugar a la existencia de las Empresas Industriales, Comerciales, Financieras y de Servicios Personales.

Por lo mencionado anteriormente, se considera que al darse el Comercio como actividad empresarial y enfocándose al propósito de esta investigación, es pertinente dar a conocer el concepto de Comercio, su tipología, sus características, así como su situación actual en el país, en el extranjero y sus estrategias.

Se iniciará mencionando diversos conceptos de Administración.

2.1 ADMINISTRACION

Según Henry Sisk y Mario Sverlik la Administración se define como: "la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos". (12)

Robert F. Buchele define a la Administración como: "el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal". (13)

Mary Parker considera que la Administración es: "el arte de lograr ciertas cosas a través de las personas". (14)

Según Cristobal del Río González la Administración es: "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de unos objetivos". (15)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, consideramos que la Administración es un proceso coordinado, que mediante el esfuerzo humano, dirige sus actividades al logro de los objetivos de una empresa.

La Administración se basa en su Proceso Administrativo para lograr las metas establecidas, es por esto que a continuación se detalla en qué consiste dicho proceso.

2.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

"El Proceso Administrativo es una serie de elementos o funciones individuales que integran un proceso total". (16)

La definición anterior, tiene su fundamento en el hecho siguiente:

El grado de especialización que ha alcanzado, así como las demandas de las organizaciones por alcanzar una optimización en la utilización de recursos con que cuenta, ha hecho convenir tanto a teóricos en la materia, como a administradores, en la necesidad de utilizar una secuencia de los elementos del Proceso Administrativo.

Esta secuencia de elementos denominada Proceso Administrativo, es una útil herramienta desde el punto de vista que, en todo momento de la vida de una empresa se está dando el Proceso Administrativo utilizando sus elementos simultáneamente, aunque sea uno de ellos el que predomine.

Para comprender dicho proceso, a continuación se mencionan los elementos de que consta.

2.1.2. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los estudiosos de la administración coinciden en cuatro elementos básicos en el Proceso Administrativo, los cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control; sin embargo, algunos de ellos mencionan que se deben agregar uno ó dos elementos, como son: Previsión e Integración.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce, el Proceso Administrativo se divide en: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, los cuales tienen dos fases, que son: la Estática y la Dinámica.

A continuación se muestra un cuadro sinóptico de dichos elementos con cada una de sus etapas:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
ESTATICA	1. PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	2. PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS PRONOSTICOS PRESUPUESTOS
	3. ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
DINAMICA	4. INTEGRACION	SELECCION INDUCCION DESARROLLO INTEGRACION DE LAS COSAS
	5. DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	6. CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACION SU INTERPRETACION

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Con el fin de dar a conocer la estructura de cada uno de los elementos que integran el Proceso Administrativo, se menciona el desarrollo de los mismos.

ELEMENTOS DE LA FASE ESTATICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Se desarrollarán los elementos de la fase estática, entendiéndose como tal, a aquella en la que los elementos de Previsión, Planeación y Organización solamente tienen una connotación teórica.

PREVISION:

El primer elemento que integra la fase estática del Proceso Administrativo es la Previsión, la cual se concibe como el elemento de la Administración que permite que, en base a las condiciones futuras de una empresa reveladas por una investigación, se determinen los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la organización.

En ésta se mencionan tres etapas que son:

- 1. **OBJETIVOS:** Corresponde fijar los fines.*
- 2. **INVESTIGACIONES:** Descubrimiento y análisis de los medios con que se cuentan.*
- 3. **CURSOS ALTERNATIVOS:** Adaptación de los medios a los fines propuestos para saber las posibilidades de acción existentes.*

Enseguida se desarrolla el segundo elemento que integra la fase estática del Proceso Administrativo:

PLANEACION:

La Planeación consiste en determinar el curso de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de precidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc.; necesarias para su realización.

La Planeación comprende las siguientes cuatro etapas:

- 1. **POLITICAS:** Principios para orientar la acción.*
- 2. **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de operaciones o métodos.*
- 3. **PROGRAMAS:** Fijación de tiempos requeridos.*
- 4. **PRESUPUESTOS:** Programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.*

El tercer y último elemento de la fase estática se detalla a continuación:

ORGANIZACION:

La Organización se refiere a la estructuración de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la Organización existen tres etapas:

- 1. **FUNCIONES:** La determinación de cómo se dividen las grandes actividades especializadas para lograr el fin general.*
- 2. **JERARQUIAS:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.*
- 3. **OBLIGACIONES:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.*

Mencionaremos en seguida la fase dinámica del Proceso Administrativo.

ELEMENTOS DE LA FASE DINAMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

Entendiéndose como fase dinámica a aquella en que los elementos de Integración, Dirección y Control tienen una connotación práctica, es decir, su aplicación se refleja como:

INTEGRACION:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su eficiente desarrollo.

Aunque la Integración comprende cosas y personas, lógicamente tienen mayor importancia las personas, y, sobre todo, los elementos administrativos o de mando.

La Integración de las personas abarca:

- 1. SELECCION: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.*
- 2. INTRODUCCION: La manera de lograr que los nuevos elementos se inegren al organismo social.*
- 3. DESARROLLO: Todo elemento de un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.*

El siguiente elemento es el de Dirección, el cual se explica enseguida.

DIRECCION:

El segundo elemento de la fase dinámica y quinto elemento del Proceso Administrativo, es la Dirección, que significa impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro, así como de los grupos de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice eficazmente los planes simulados.

La Dirección comprende las siguientes etapas:

- 1. **MANDO O AUTORIDAD:** Es el principio del que se deriva la Administración, y por lo mismo, su elemento principal es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.*
- 2. **COMUNICACION:** Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.*
- 3. **SUPERVISION:** Es la función en la cual se ve si las cosas se están haciendo como se hablan planeado y mandado.*

A continuación se explicará el último elemento de la fase dinámica y del Proceso Administrativo.

CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si

se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- 1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Sin ellas es posible hacer la comparación, base de todo control.*
- 2. OPERACION DE CONTROLES: Esta es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de los controles.*
- 3. INTERPRETACION DE RESULTADOS: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de Planeación.*

Existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre:

Previsión y Planeación: Están ligadas con lo que ha de hacerse.

Organización e Integración: Se refieren al cómo va a hacerse.

Dirección y Control: Se dirigen a ver que se haga y cómo se hizo.

Una vez comprendido el Proceso Administrativo y sus elementos, a continuación se hablará de Comercio, ya que este es una actividad que se lleva a cabo dentro de las organizaciones por lo cual se explicará su significado y tipología.

2.2 COMERCIO

Aparece en todas las civilizaciones, constituyó la ocupación exclusiva de los Fenicios y la base de la prosperidad de Grecia, de las ciudades italianas (Venecia y Génova en particular) y de Barcelona. Con el descubrimiento del Nuevo Mundo las rutas comerciales de la antigüedad y de la Edad Media sufrieron hondas

perturbaciones y el comercio se desarrolló de manera extraordinaria. Del transporte y distribución de estas riquezas se encargaron casi exclusivamente cinco países: España, Portugal, Inglaterra, Holanda y Francia. La Revolución Industrial acrecentó la importancia del comercio al convertirlo en un elemento de la división del trabajo (circulación de los bienes) que fomenta en sí la productividad. (17)

2.2.1. DEFINICION

Comercio es el "intercambio de mercancías, capitales y servicios entre diversas personas o países para proceder, a su reventa. Si el intercambio se verifica dentro de un estado, se denomina comercio interior. Las relaciones de cambio de un país con los demás reciben el nombre de comercio exterior. Puede ser al por menor (venta al consumidor) o por detalle y al por mayor (entre comerciantes y grandes cantidades). Es una actividad fundamental en la vida económica, puesto que pone en relación a productores y consumidores". (18)

2.2.2. TIPOLOGIA

El Comercio se divide en nueve clasificaciones, a saber: el comercio interior, exterior e internacional; el comercio al por mayor y al por menor; el comercio lícito e ilícito y por último el comercio público y privado.

A continuación se explicará cada una de estas clasificaciones del comercio.

1. COMERCIO INTERIOR: *Este comercio es ejercido por los individuos*

de un mismo Estado; éste a su vez se subdivide en comercio detallista e intrarregional.

Comercio detallista: es el proceso de abasto de productos específicos.

Comercio intrarregional: aprovecha las facilidades que da un idioma casi común y la disponibilidad de recursos de la zona.

2. **COMERCIO EXTERIOR:** *Este comercio se realiza con comerciantes de otros estados; se sub-divide en comercio visible e invisible.*
Comercio visible: se refiere al intercambio de bienes.
Comercio invisible: se refiere al intercambio de servicios.
3. **COMERCIO INTERNACIONAL:** *Si el comercio se hace entre varios países recibe el nombre de comercio internacional.*
4. **COMERCIO AL POR MAYOR:** *Es aquél en el que se compran productos de la industria en grandes cantidades en los puntos mismos de la producción.*
5. **COMERCIO AL POR MENOR:** *En el que se revenden las mercancías que los comerciantes ponen a la disposición de los consumidores en la cantidad que éstos lo demanden.*
6. **COMERCIO LICITO:** *Es aquél que se lleva a cabo dentro de los parámetros que establecen las Leyes.*
7. **COMERCIO ILICITO:** *éste se realiza fuera del marco legal.*
8. **COMERCIO PUBLICO:** *El comercio público es aquel que se realiza*

entre el gobierno de un Estado con el gobierno de otro u otros Estados, y se rigen por las normas del Derecho Público.

9. COMERCIO PRIVADO: *Se establece entre diversos organismos o instituciones de carácter privado de un país con otros organismos o instituciones de carácter privado de otro u otros países y se rigen por las normas del Derecho Privado.*

Una vez conocida la tipología del comercio, a continuación se estudiará al Comercio Exterior.

2.3 COMERCIO EXTERIOR

Es el índice de la potencialidad económica de los países y se abre paso a través de las restricciones que en todas partes se les oponen. El comercio exterior se desarrolla como consecuencia de ventajas de que disfrutaran ciertas naciones para explotar materias primas y producir determinados artículos en condiciones excepcionales, en cuanto a calidad, precio y localización.

2.3.1. CARACTERISTICAS DEL COMERCIO EXTERIOR

Las características del Comercio Exterior en nuestro país han sido establecidas por el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) (19), las cuales son:

1. BALANZA DE PAGOS: *En términos generales es el resumen*

sistemático de todas las transacciones económicas que han tenido lugar durante un cierto período, entre los residentes de un país y de los demás países. La mayor parte de los cobros y pagos tienen su origen en los bienes y servicios proporcionados por los ciudadanos de un país a los de otros, tales como préstamos y donaciones.

2. **BALANZA COMERCIAL:** *Es la comparación con valor, de las importaciones con las exportaciones hechas por un país, en un lapso determinado; puede hablarse de un producto, una zona geográfica o un país. En relación a las exportaciones, México ha puesto especial interés en el fomento de sus exportaciones y, dentro de éstas, particularmente las de bienes manufacturados que contengan el mayor porcentaje de insumos y de valor agregado nacionales; en cuanto a las importaciones, la política tiene como principal objetivo restringirlas a lo indispensable, sin afectar los bienes de consumo de primera necesidad o las adquisiciones de artículos imprescindibles para el crecimiento económico del país.*
3. **CUENTA DE SERVICIOS:** *Tradicionalmente está integrada por el turismo, las transacciones fronterizas y los servicios por transformación de las plantas maquiladoras.*
4. **INTERESES Y OTROS PAGOS AL EXTERIOR:** *Una mayor reinversión de las utilidades atenuaría el efecto desequilibrador y la*

moderación, así como la renegociación de la deuda en términos que favorezcan a nuestro país, lo cual coadyuvaría al mismo objetivo.

5. **CUENTA DE CAPITALES:** *Son todas las transacciones de activos y pasivos financieros sobre el exterior de capital de una economía, junto con variaciones que pueden afectar a sus activos y pasivos en el exterior y las contrapartidas.*

A continuación se mencionará la situación actual en la que nos encontramos en nuestro país, así como en el extranjero respecto al Comercio Exterior.

2.3.2. SITUACION ACTUAL EN EL PAIS Y EN EL EXTRANJERO DEL COMERCIO EXTERIOR

La situación actual que presenta el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León en su Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 es la siguiente (20):

1. *Incrementar sustancialmente la capacidad de respuesta de nuestras representaciones en el exterior para la defensa y promoción de los intereses políticos y económicos del país, y para la difusión de la cultura nacional en el exterior.*
2. *Establecer alianzas estratégicas sobre temas en común con las grandes naciones emergentes de desarrollo comparable al de México. Con este grupo de potencias medias, México puede generar respuestas internacionales en los desafíos de la globalización y a los grandes*

temas de nuestro tiempo.

**LOS NUEVOS VINCULOS DE LA POLITICA INTERIOR Y EXTERIOR:
AMERICA DEL NORTE:**

Las naciones de América del Norte son nuestros principales socios económicos y con ellas se producen las principales interacciones de nuestro país con el exterior. México tiene un interés estratégico en esta región. Es indispensable asegurar una fluida y respetuosa cooperación en todos los ámbitos de las relaciones y disminuir los riesgos que trae consigo la intensidad de los intercambios.

Con los Estados Unidos de América se buscará formar un entendimiento que articule y promueva los intereses de México frente a esa nación. Se buscará fortalecer las consultas de alto nivel sobre asuntos bilaterales y mundiales; intensificar la protección de los derechos humanos y laborales de los trabajadores migrantes mexicanos, y promover el respeto a su imagen y dignidad; ampliar la cooperación financiera, comercial, científica; emprender una nueva iniciativa, en contra del tráfico de drogas, de armas y de personas; hacer efectivos y ampliar los mecanismos para la protección ambiental; contruir mecanismos de respuesta a las demandas de las poblaciones fronterizas y abatir el crimen y la violencia en la zona fronteriza; fortalecer y extender el intercambio y el conocimiento de las culturas de las dos naciones.

Con Canadá existen intereses comunes de caracter bilateral y regional que deben aprovecharse para impulsar nuestros vínculos económicos y lograr mayor

coordinación de políticas en foros multilaterales. Se intensificarán las consultas relativas a la agenda multilateral, en temas de cooperación legal y en la lucha contra el narcotráfico. Se dará un impulso a temas como la promoción del desarrollo, la creación y modernización de infraestructura y el intercambio científico, técnico y cultural.

En la cooperación con Canadá y con los Estados Unidos se preservará siempre la soberanía del Estado mexicano, tanto en lo que hace al imperio de nuestra ley en el territorio nacional como en las políticas internacionales que promuevan el interés nacional; en lo económico, deberemos asegurar la vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la capacidad del Estado mexicano para fijar los términos de la actividad económica pública y privada, nacional y extranjera, en nuestro territorio; en lo social, se promoverán y preservarán las capacidades creativas y el patrimonio cultural de los mexicanos.

CENTROAMERICA Y EL CARIBE:

Al igual que sucede en las relaciones con las naciones de América del Norte, la seguridad nacional y las capacidades económicas y culturales de México dependen de la ampliación de las alianzas estratégicas con las naciones de Centroamérica y el Caribe. Es de interés nacional consolidar el marco de libre comercio con la región, intensificar las consultas políticas y asegurar que la cooperación promueva objetivos de beneficio mutuo.

La cercanía geográfica, la importancia relativa de Guatemala en

Centroamérica y su continuidad étnica y cultural con México hacen de ese país el puente natural de nuestro contacto con la región. Las relaciones con Guatemala deberán mantener un nivel de intensidad. Entre las prioridades de la agenda bilateral está el desarrollo de la zona fronteriza, la consolidación de los mecanismos bilaterales de cooperación, la culminación y operación de un acuerdo de libre comercio, los asuntos migratorios y una renovada política de intercambio cultural y científico. En tanto así lo deseen las partes, México seguirá participando amistosamente en el proceso de paz de ese país, con la mediación del Secretario General de la ONU (Organización de Naciones Unidas). Para México, la pacificación de Centroamérica es a un mismo tiempo asunto de seguridad nacional y de cooperación con un grupo de naciones hermanas.

México debe intensificar su presencia y sus intercambios políticos, económicos y culturales con Belice y las demás naciones del Caribe. Es fundamental el impulso a la Asociación de Estados del Caribe, de la que México forma parte. Nuestro país mantendrá su política de respeto, amistad y cooperación con Cuba y su insistencia en que este país se reintegre a los foros hemisféricos.

AMERICA DEL SUR:

Es propósito de este plan fortalecer los mecanismos regionales de diálogo político y de integración económica en América Latina, expandiendo los acuerdos comerciales a otras naciones del hemisferio, promoviendo la solución pacífica de las controversias y las posiciones comunes en los foros internacionales. La integración

económica debe ir acompañada de un intercambio cultural.

Buscaremos consolidar el libre comercio y los acuerdos financieros que aseguren una integración con las naciones del Pacto ANDINO. Con Venezuela y Colombia, buscaremos dar impulso al Acuerdo Comercial, miembros: México, Colombia y Venezuela (G-3), como un factor de primera importancia para los esfuerzos de integración con Centroamérica y el Caribe.

Se impulsarán los mecanismos de coordinación para el perfeccionamiento de los acuerdos de libre comercio que hemos firmado y para aproximarnos al Mercosur. Alentaremos los acercamientos y la estrecha cooperación con Brasil y Argentina. Apoyaremos el ingreso de Chile al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), fortaleceremos el diálogo político con esta nación que se consolidará en el tratado comercial firmado con ese país, que ha generado un aumento considerable en nuestros intercambios.

Propondremos a las naciones de América Latina las reorientaciones del Grupo de Río a los organismos económicos regionales, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Sistema Económico de América Latina (SELA), y que se intensifiquen las consultas sobre temas continentales y globales como la pobreza, el empleo, las migraciones, el narcotráfico, los derechos humanos y el avance de la democracia.

En general, hablaremos de actualizar los mecanismos que faciliten los intercambios e impulsen el desarrollo en América Latina. Buscaremos fortalecer la

Conferencia Cumbre Iberoamericana para asegurar el diálogo político que acerca a nuestras naciones, promueve la integración y la cooperación.

DIVERSIFICACION DE NUESTRAS RELACIONES CON EL MUNDO:

La diversificación es una estrategia frente a la intensidad de las relaciones con nuestros principales socios comerciales y tiene como fin que México amplíe su margen de maniobra y consolide su capacidad de negociación internacional. Esta estrategia parte del reconocimiento de México como un país de pertenencias múltiples que requiere de alianzas. Por eso, establecer vínculos de diálogo político, comercio e inversión con otras naciones y regiones no americanas, complementa y da un mejor equilibrio a nuestras relaciones externas y facilita los cambios estructurales en nuestro país.

La institucionalización del diálogo político, la liberación de los intercambios comerciales y el fortalecimiento de los mecanismos de cooperación deberán ser las líneas rectoras de una vinculación valiosa y productiva para el país.

A este propósito responden las siguientes estrategias y acciones:

- 1. Nos proponemos promover la estrecha vinculación con España, no solo en el ámbito bilateral, sino en los foros subregionales de América Latina. México y España podrán ser puentes en el diálogo entre continentes y regiones económicas. Seguiremos propiciando consultas políticas y encuentros entre nuestras sociedades para intensificar los intercambios en el marco de un acuerdo con la Unión Europea.*

2. *Consolidaremos y en su caso, crearemos los mecanismos de consulta con las naciones de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y otros países de importancia estratégica sobre temas bilaterales, regionales y globales. En particular, fortaleceremos las comisiones mixtas y binacionales existentes y promoveremos su formación con las demás naciones miembros. Consolidaremos las relaciones financieras y comerciales con los países de América del Norte y buscaremos su ampliación en todo el continente americano.*
3. *Buscaremos establecer un acuerdo con la Unión Europea que garantice una interlocución con este centro del dinamismo mundial. Se dará prioridad a alcanzar un tratado de comercio libre con la Unión, asegurar nuevos acuerdos, términos de cooperación y establecer un diálogo político sobre asuntos bilaterales y temas mundiales.*
4. *Estrecharemos la cooperación legal en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo.*
5. *Nos proponemos, asimismo, intensificar los vínculos económicos y el diálogo político con cada nación miembro de la Unión Europea, en especial con Alemania, Inglaterra, Italia y Francia.*
6. *En Europa central, aseguraremos la presencia de México con base en los movimientos de integración de las naciones de esa región con la*

Unión Europea. Construiremos y actualizaremos los instrumentos diplomáticos y los acuerdos para fomentar el intercambio comercial, cooperación técnica y cultural. Mediante nuestra posición en el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, nos acercaremos a sus proyectos y a sus mercados para establecer un intercambio con dichas naciones. Con Rusia, renovaremos los mecanismos de consulta política, construiremos marcos normativos para el intercambio económico y para encuentros entre inversionistas.

- 7. En el Pacífico Asiático, aprovecharemos la pertenencia de México a los principales foros económicos de la región, como la APEC (Cooperación Económica del Pacífico Asiático), para promover el comercio, la inversión y las relaciones financieras con sus países miembros y cuyo papel internacional será creciente en el futuro. Buscaremos establecer vínculos con la República Popular de China, con el fin de multiplicar las oportunidades de intercambio comercial.*
- 8. En el Medio Oriente, el comercio y la inversión tienen un potencial innegable e inexplorado que debemos aprovechar. En África, México necesita contribuir con su presencia a la cooperación internacional con ese continente, y renovar sus vínculos tradicionales, incluyendo la reapertura de representaciones diplomáticas.*

Una vez mencionados los puntos relacionados con la diversificación de

las relaciones con el mundo según el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León en su Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, a continuación se describen los puntos correspondientes a la cooperación técnica, científica, educativa y cultural en relación a nuestra política exterior.

LA COOPERACION TECNICA, CIENTIFICA, EDUCATIVA Y CULTURAL:

La cooperación internacional sirve al interés nacional, ya que fortalece la imagen de México, enriquece sus vínculos y propicia posibilidades de intercambio. Por eso, la cooperación técnica y científica, educativa y cultural, deben cumplir objetivos específicos y constituirse en un instrumento privilegiado de nuestra política exterior.

Las acciones de cooperación deben promover el prestigio de México y difundir la riqueza de sus culturas, la diversidad de su pueblo y la creatividad de su gente; también deben atraer recursos para ampliar los esfuerzos productivos, científicos, técnicos y culturales del país, enriquecer la acción de sus intelectuales, científicos y artistas, asegurar la tolerancia y el respeto a la pluralidad.

México participará activamente en los acuerdos internacionales que protegen el patrimonio de las culturas nacionales y étnicas.

Debido a una serie de cambios legislativos en nuestro país y en las condiciones a nivel mundial, en los últimos años hemos presenciado una nueva estrategia empresarial. Se trata de acuerdos de cooperación o de la formación de

alianzas estratégicas entre las empresas nacionales con otras nacionales o de nacionales con extranjeras.

En virtud de la globalización de los mercados, los pequeños mercados tienden a desaparecer. Se habla ya de mercados en términos de magnitudes mundiales en donde las economías de escalas en producción, distribución, comercialización y administración se van convirtiendo en elementos estratégicos.

Muchas empresas buscan establecer acuerdos de cooperación con otras empresas para trabajar más eficazmente. Los acuerdos tendrán razón de ser en la medida en que dos empresas obtengan menor costo que una sola; una sola empresa no puede contar con los recursos para hacer frente a la globalización de los mercados, por ello es importante esta cooperación.

Empresas como SONY, PHILLIPS, IBM, entre otras, están recurriendo a alianzas estratégicas no únicamente con sus proveedores, sino también con su propia competencia sectorial con el fin de incrementar su presencia comercial en diferentes países y defender su mercado nacional.

Si una empresa cuenta con los requisitos básicos para exportar; sí es capaz de elaborar una estrategia en Comercio Exterior y, además, establecer una alianza con la que tendrá la fórmula de la competitividad.

La decisión de una empresa de aliarse con otra deberá tomarse considerando sus fuerzas y debilidades, tanto comerciales, como tecnológicas, financieras y de recursos humanos. Dicha evaluación se llevará a cabo en forma

global dentro del Plan de Negocios de la empresa para así establecer el tipo de empresa con la que conviene establecer la alianza.

Las alianzas pueden hacer que las compañías logren una interacción vertical y posibilitan que ganen acceso a nuevas tecnologías que necesitan para completar sus propias ofertas de productos pero resultan costosas de financiar. Las alianzas pueden representar la forma de ingreso al extranjero en algunas naciones y también ayudan a que una compañía equilibre sus ventas geográficamente.

En México han proliferado las formas de asociación entre las empresas, así como la aplicación de estrategias de comercio.

2.4. ESTRATEGIAS DE COMERCIO

La estrategia es el plan de acción que se sigue para alcanzar los objetivos. La esencia de la negociación es manejar las percepciones y las expectativas de la contraparte. Las estrategias se refieren a los medios, no a los fines. Es el plan de juego que se utiliza para alcanzar los objetivos. Las tácticas son los elementos individuales del Plan Estratégico. Esto es, las tácticas son los elementos de la estrategia que nos permiten aplicarla.

Descubrir las actitudes de la contraparte hacia nuestro punto de vista, así como su personalidad son factores que afectarán la forma de negociar. La autoridad y el poder son aspectos que se deben tomar en cuenta, ya que en un momento dado pueden definir si la estrategia se orientará hacia ganar-perder, ganar-ganar, o

perder-perder.

Pronosticar la probable estrategia de la otra parte nos permite formular la nuestra.

El ambiente creado al inicio usualmente define el tono de toda la negociación, por lo que el escenario debe apoyar a toda la estrategia que se pretende seguir, incluyendo la imagen del negociador, la sala, el mobiliario, las atenciones, los servicios, las carpetas de negociación, etc.

Por medio del desarrollo del presente capítulo, se concluye que tanto la Administración, el Proceso Administrativo y la actividad de comercio se encuentran íntimamente relacionados entre sí, ya que en esa actividad se hace uso de las herramientas de las que se vale la Administración para el logro de metas y objetivos organizacionales.

Por lo anterior, se considera que el siguiente tema debe ser el del Plan de Negocios, el cual se desarrollará enseguida.

CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS

En el desarrollo de los capítulos anteriores, se han abarcado los temas de Administración y Proceso Administrativo, así como de la Empresa, Comercio Exterior, Exito y Fracaso empresarial entre otros; a continuación se tratará lo relacionado al Plan de Negocios, su definición, características, estrategias, así como sus procedimientos.

3.1 DEFINICION

Una definición de Plan de Negocios en Comercio Exterior es: "la fijación de un curso concreto de acción que ha de seguirse para incursionar en los mercados internacionales, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números para su realización" (21).

Asimismo, un Plan de Negocios en Comercio Exterior se conceptualiza como "toda organización que actúa en un medio internacional dinámico para proveer de bienes y servicios a segmentos específicos del mercado mundial" (22).

Definimos al Plan de Negocios en Comercio Exterior como un conjunto de disposiciones adoptadas para la distribución internacional de productos y/o servicios, el cual a través de una metodología intenta lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado extranjero, tomando en cuenta que esto implica un cúmulo de retos para la organización productora o comercializadora en ámbitos, como pueden ser el financiero, el legal, el técnico y/o el logístico.

Una vez especificado lo que es el Plan de Negocios en Comercio Exterior, a continuación se mencionarán sus características.

3.2 CARACTERISTICAS

El Plan de Negocios debe elaborarse de una manera sencilla, que carezca de complicaciones y diseñarse de acuerdo a las características particulares de cada empresa, por lo que se debe cuidar que el costo del plan esté al alcance de la organización.

Para determinar el alcance del Plan de Negocios se deberán de tomar en consideración los siguientes pasos:

- 1. Análisis de la situación.*
- 2. Formulación de los fines.*
- 3. Determinación de la estrategia.*
- 4. Aplicación.*
- 5. Evaluación y control.*

El primer punto, análisis de la situación de la empresa, se lleva a cabo determinando la posición de la misma en el medio, sus ventajas y desventajas competitivas considerando el tipo y situación de la empresa, es decir, en qué empresa se está y a dónde se quiere llegar.

En el siguiente paso, que se refiere a la formulación de los fines, se precisan las metas de la empresa y se efectúa el análisis de las mismas.

Como tercer punto, se explica la determinación de la estrategia, donde se verá lo siguiente:

- 1. Cursos de acción o alternativas.*
- 2. Análisis y evaluación de los cursos de acción.*
- 3. Selección de alternativas.*

En base a lo anterior, se establece la estrategia adecuada a las metas, analizando su vulnerabilidad, para evitar errores y sorpresas.

El cuarto punto es la aplicación, la cual cobra importancia en la toma de decisiones, debido a que es aquí donde se plantean los planes y estrategias que harán obtener a la empresa la posición deseada.

Como último punto del Plan de Negocios, se consideran la evaluación y el control de los resultados para ver las correcciones que se pueden hacer y llegar a un control donde se tenga flexibilidad para ser modificado en caso de que las condiciones cambiaran.

Una vez conocidos los pasos que se deben tomar en consideración al elaborar un Plan de Negocios, a continuación se tratará el tema sobre las estrategias de planeación de negocios.

3.3 ESTRATEGIAS DE PLANEACION DE NEGOCIOS

1. ESTRATEGIA A NIVEL DE EMPRESA INTERNACIONAL:

La competitividad y el comercio exterior constituyen temas de

importancia en las empresas en la actualidad, ya que la competencia generada por la presencia de competidores extranjeros en nuestro país se hace notable desde el punto de vista que las empresas mexicanas pretenden el posicionamiento en mercados internacionales, por lo que dichas empresas se encuentran buscando métodos para competir fuera de los mercados nacionales; el desarrollo del comercio exterior ha llevado a las compañías a reevaluar la forma como compiten en los mercados en los que realizan sus negocios.

Con el fin de llevar a cabo una estrategia a nivel de empresa internacional, se debe conocer la perspectiva de la estrategia doméstica, la cual se mencionará a continuación.

PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA DOMESTICA: *En el aspecto doméstico, se ha identificado la estrategia de una empresa sobre dos dimensiones: alcance y métodos competitivos.*

El alcance se define como "el punto hasta el cual llegan las interacciones actuales y proyectadas de la organización con su ambiente"; al alcance se le denomina también como "el campo de la actividad de la organización que se refiere al producto y los segmentos del mercado que ella atiende" (23).

Los métodos competitivos describen la forma como una organización aplica sus recursos y destrezas para diferenciar sus productos u ofertas

de su competencia, para la mejor atención de su clientela. Ello se fundamenta en la forma como se despliegan los recursos y destrezas dentro de las áreas funcionales de la organización. El alcance y los medios competitivos comprenden la estrategia empresarial de la organización, son controlables por los participantes de la misma, pues se realizan esfuerzos para cotejar las capacidades distintivas de la organización con sus ambientes competitivos y para lograr las metas de ésta.

2. ESTRATEGIA Y VINCULACIONES TRANSNACIONALES:

Se define al término vinculación como "una relación que difiere de la inversión o comercio existente entre dos o más unidades, no es sinónimo de similitud entre dos o más unidades, sino una conexión o una relación entre ellas" (24).

Con lo anterior se hace referencia a que no necesariamente debe existir una relación comercial entre empresas, para que se dé una relación estrecha entre las mismas, que signifique beneficios a los diferentes países y uniones.

3. ESTRATEGIAS DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD EN MERCADOS EXTERNOS:

La estrategia de atención a los mercados extranjeros en una firma está conformada por el conjunto de decisiones que deben relacionar las

plantas de producción con mercados extranjeros específicos y por los métodos o medios a través de los cuales se debe realizar el servicio a dichos mercados. Los tres principales tipos de estrategias de servicio a los mercados extranjeros son las exportaciones, las ventas mediante concesión en el extranjero y la inversión extranjera directa.

La competitividad se define como "la capacidad actual y futura, así como las oportunidades que un empresario tiene para diseñar, fabricar y lanzar al mercado productos a nivel mundial con precio y calidades diferentes, los cuales conforman un paquete de atracción similar al de sus competidores nacionales y extranjeros" (25).

4. ESTRATEGIAS DE ACCESO AL MERCADO INTERNACIONAL Y NIVEL DE PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE COMERCIO:

El aumento del comercio mundial producirá consecuencias en las multinacionales, así como en las empresas nacionales que deseen consolidar sus posiciones en sus mercados, asimismo este crecimiento en el comercio internacional proporciona oportunidades a empresas que se han ampliado más allá de sus fronteras; sin embargo, también se presenta como una amenaza para la posición en el mercado de empresas que estén limitadas geográficamente en sus operaciones de mercadeo.

Ante la realidad de nuevos retos y presiones competitivas, las organizaciones están reestructurando sus estrategias de mercadeo y ampliando el campo de sus operaciones. El destino de las organizaciones en el mercado competitivo mundial está condicionado por su capacidad para darle un vuelco a las estrategias de mercadeo y de participación empresarial, como respuesta a los cambiantes ambientes de mercados mundiales.

5. ESTRATEGIA DE TECNOLOGIA PARA LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL:

"La competitividad mundial es un elemento base de la estrategia de una organización" (26).

Para las empresas este enfoque competitivo de tecnología ha aparecido ante las presiones de competidores extranjeros, en algunos países han llegado a obtener porciones de importancia del mercado mundial deteriorando el ingreso de otras organizaciones. La orientación tecnológica se considera como un instrumento para alcanzar ventajas competitivas y comparativas, es decir, se evalúa a la tecnología como un recurso para afrontar a la competencia mundial.

Una vez definidas las estrategias de planeación de negocios, explicaremos a continuación los procedimientos del Plan de Negocios en Comercio Exterior.

3.4 PROCEDIMIENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR

Se expondrán a continuación los procedimientos a seguir para la elaboración del Plan de Negocios en Comercio Exterior y así tratar de disminuir el riesgo de fracaso en un plan para lograr la exportación.

Como primer procedimiento la empresa debe evaluar su nivel de Competitividad Internacional en relación al producto que pretende exportar y a sus competidores tanto nacionales como extranjeros, así como los elementos que la componen para conservar su situación competitiva.

El segundo procedimiento se apoya en la Mercadotecnia Internacional, en donde la empresa debe ubicar analíticamente su situación dentro de los mercados nacional e internacional; aplicar el ejercicio que permita detectar riesgos y oportunidades, fuerzas y debilidades de la empresa o proyecto de exportación; expresar en qué términos pretende realizar sus investigaciones de mercado para la estrategia de mercadotecnia; señalar en particular su mercado meta y posicionamiento como empresa o proyecto de exportación; y por último, la mezcla internacional de mercadotecnia (Producto, Distribución, Precio, Comunicación y Servicio), es decir, cómo utilizar cada uno de estos elementos para lanzar un proyecto de exportación al mercado internacional.

El tercer procedimiento tiene que ver con la Logística y Dinámica de Exportación, aquí se presenta lo relacionado con la logística comercial

internacional, como son: análisis de procesos productivos, empaque, etiquetado, embalaje y logística, así como medios de transporte, seguros. También se especificará en este tercer procedimiento lo relacionado al contrato de compra-venta internacional, haciendo referencia los INCOTERMS, documentos y formas de pago internacional, entre otras cosas.

El cuarto procedimiento es el Plan de Evaluación y Control, en el cual se expondrán el control, su naturaleza y base, así como su vinculación con la evaluación del Plan de Negocios en Comercio Exterior que permita llevar un seguimiento, detectar fallas a tiempo y proceder a las correcciones correspondientes.

El quinto procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios en Comercio Exterior es el de Técnicas de Negociación Internacional, en el cual se darán a conocer los elementos que intervienen en una negociación, así como los conceptos básicos y procesos de la misma; asimismo, se explicarán el conflicto, su tipología y métodos para resolverlo; además, los tipos de negociación y los factores que los determinan, así como los estilos personales de negociadores y la negociación en otras culturas.

Una vez enunciados en forma general los procedimientos a cubrir para la realización de un Plan de Negocios en Comercio Exterior, se detallarán a continuación cada uno de éstos.

3.4.1. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Se iniciará este procedimiento definiendo lo que es la competitividad; se dice que la "competitividad de una nación es el nivel en que ésta puede, en condiciones de mercado libre y justas, producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional, y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos. La competitividad de una empresa es el nivel en que ésta puede producir o distribuir bienes y servicios que satisfagan plenamente las necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes o demandantes" (27).

Pero, ¿por qué competir?:

- *Para aumentar ventas, exportaciones.*
- *Obtener utilidades.*
- *Mantenerse o crecer en el mercado.*
- *Lograr mayor utilización de la capacidad instalada.*
- *Reducir la dependencia o riesgo de un solo mercado tradicional o de un mercado extranjero ocasional.*
- *Extender la vida del producto.*
- *Obtener nuevo conocimiento y experiencia, que a su vez se retroalimentan.*
- *Aprovechar las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y otros acuerdos.*
- *Desarrollar motivación en la empresa, la cual genere logros.*

- *Salvar, en última instancia, el patrimonio de la empresa.*

Una vez expuestas las razones para competir, se continuará con los factores competitivos que la empresa debe tomar en cuenta para pensar en exportar su producto:

PRECIO: *La empresa debe comparar el precio de su producto con los precios que se ofrecen dentro de su mercado potencial, ya que si el precio del producto es mayor al precio que su mercado potencial está dispuesto a pagar, la empresa tendrá una desventaja frente a sus competidores.*

SERVICIO: *En este punto se considera la capacidad de respuesta de la empresa, así como saber canalizar al cliente o demandante con la persona adecuada y cumplir con las fechas y tiempos de entrega en cantidad y calidad.*

CALIDAD: *La calidad debe ser tal que el producto pueda incursionar en los posibles mercados extranjeros, es decir, debe de cubrir con las expectativas formuladas por nuestro mercado potencial.*

RAPIDEZ DE ENTREGA: *Se debe considerar el tiempo de entrega para poder cumplir el compromiso adquirido.*

DISPONIBILIDAD: *Este factor se refiere a cubrir las necesidades de nuestro mercado, ya que la empresa no debe vender lo que tiene sino ofrecer lo que le requieren; asimismo existe un problema estructural en México, al no contar con recursos financieros para elevar la*

producción y que ésta se pueda adaptar al exterior.

ORIGINALIDAD (SER UNICO): *La inventiva y creatividad son factores determinantes en el ser humano, que aplicados a la empresa permiten aprovechar la creación de necesidades en los posibles consumidores, así como reducir los riesgos que implica la competencia, ya que ésta no contará con el mismo producto y/o servicio que la empresa en algún tiempo.*

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA: *Factores que se ven reflejados en el dominio que tiene la empresa en su campo.*

CONTACTOS: *Los contactos se deben considerar, ya que mientras mayor sea el número de éstos, mayores serán las oportunidades.*

RECURSOS: *Es vital que la empresa conozca los recursos con los que cuenta, ya sean materiales, humanos, técnicos y/o financieros.*

NOMBRE, MARCA: *Se debe conocer el posicionamiento de la empresa en relación a la competencia. Los consumidores relacionarán la existencia de la empresa con el nombre del producto, y con la marca los consumidores relacionarán la presencia de los productos.*

Existen otros factores competitivos como son: la imaginación, la atención personalizada, la productividad y flexibilidad que ayudan a determinar el nivel competitivo.

Una vez que se conoce la situación de la empresa y el nivel de

competitividad, se mencionará enseguida la ventaja competitiva, con el fin de conocer como mantenerla.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

En seguida se explicará el siguiente procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios en Comercio Exterior, el cual se denomina Mercadotecnia Internacional.

3.4.2 MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

Con el fin de conocer el segundo procedimiento del Plan de Negocios en Comercio Exterior denominado Mercadotecnia Internacional, se mencionarán algunos conceptos de Mercadotecnia:

La mercadotecnia es "una técnica que plantea que la justificación social y económica de la existencia de una empresa, es la satisfacción de la necesidad del consumidor" (28).

Una segunda definición de mercadotecnia sería "la suma de esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de la propiedad de mercancías de servicios, que proporcionan también su distribución física" (29).

La mercadotecnia se conoce también como "una instancia estructural que orienta y define la relación de la empresa con el mercado; la función realizada con

la transferencia de producto y manejo de las condiciones de mercado" (30).

Consideramos que la mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y deseos mediante el proceso de intercambio.

Con lo anterior se hace referencia a que las actividades de la compañía deben estar orientadas a encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se producen utilidades a largo plazo.

Una vez definida la mercadotecnia, se describirá la Mercadotecnia Internacional.

Para poder establecer un Plan de Negocios en Comercio Exterior, es importante la elaboración de un Plan Internacional de Mercadotecnia, el cual se encuentra dentro de la Mercadotecnia Internacional. La elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia no constituye un elemento aislado dentro del Plan de Negocios en Comercio Exterior que debe realizar la empresa para analizar su posible acceso a mercados internacionales.

La Mercadotecnia Internacional se define como "la clave para alcanzar las metas organizacionales que consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta internacionales y entregar los satisfactores deseados de forma eficaz y eficiente" (31).

La Mercadotecnia Internacional puede ser salida para la capacidad excesiva de producción, así como fuentes para obtener márgenes de utilidad y rendimientos en la inversión. Algunos sectores de los mercados del mundo ofrecen oportunidades

de crecimiento en el mercado interno. El poder adquisitivo y la inversión de capital en países extranjeros significa que esos países son mercados aprovechables para las empresas.

La Mercadotecnia Internacional tiene dos sentidos, los mismos mercados exteriores en expansión que ofrecen oportunidades de crecimiento para las empresas también tienen sus propios productores.

Una compañía tiene que examinar elementos antes de decidirse a vender en el extranjero. Debe adquirir un entendimiento completo del ambiente internacional de la mercadotecnia, el cual contempla lo siguiente:

- *La globalización de la economía mundial, reflejada en el crecimiento del comercio y las inversiones internacionales.*
- *La decadencia del dominio y competitividad internacional de Estados Unidos, señalada por su déficit anual en comercio exterior.*
- *El crecimiento del poder económico del Japón y varios países del Lejano Oriente en los mercados mundiales.*
- *El creciente poder de los bloques comerciales tradicionales, sobre todo el Mercado Común Europeo.*
- *El incremento de las marcas universales en automóviles, alimentos, ropa, aparatos electrónicos y otras categorías.*
- *El incremento de las barreras comerciales creadas para proteger a los mercados domésticos contra la competencia extranjera.*

- *La apertura de mercados, como son China, Europa Oriental y los países árabes.*
- *Los graves problemas de la deuda de varios países como México y Polonia, junto con el incremento de la fragilidad del sistema financiero internacional.*
- *El mayor uso del cambio y el intercambio comercial para apoyar las transacciones internacionales.*
- *El movimiento de países hacia la privatización de empresas públicas, con objeto de eficientizarlas.*
- *El aceleramiento del transporte internacional, las comunicaciones y las transacciones financieras.*

Además del ambiente internacional de la Mercadotecnia Internacional, existen los ambientes económico, político-legal, cultural y de negocios, los cuales se tratarán a continuación.

**El ambiente económico de la Mercadotecnia Internacional debe estudiar la economía de cada país, cuenta con tres características que reflejan el atractivo de un país extranjero como mercado de exportación, éstas son:*

1. **POBLACION:** *Los países que cuentan con mayor número de habitantes son de atracción para los exportadores.*
2. **ESTRUCTURA INDUSTRIAL:** *Da forma a sus requerimientos de productos y servicios, niveles de ingresos y niveles de empleo.*

3. **DISTRIBUCION DEL INGRESO DEL PAIS:** *Está relacionada con la estructura industrial del país, pero también se ve afectada por el sistema político" (32).*

"El ambiente político-legal de la Mercadotecnia Internacional debe ser tomado en consideración por una empresa al decidir si hace negocios en un país específico, consta de cuatro factores:

1. **ACTITUDES HACIA LAS ADQUISICIONES INTERNACIONALES:**
Algunas naciones captan y estimulan a firmas internacionales, otras son proteccionistas.
2. **ESTABILIDAD POLITICA:** *La estabilidad del país podría afectar las propiedades de la empresa extranjera y ser expropiadas; o controlados los valores monetarios, o bien en ponerles cuotas de importación u obligaciones.*
3. **REGLAMENTACIONES MONETARIAS:** *Los vendedores quieren obtener utilidades en una moneda del mismo valor de la suya. El importador puede pagar en la moneda del vendedor o en monedas que sean internacionalmente comerciales.*
4. **BUROCRACIA GUBERNAMENTAL:** *Es el punto hasta el cual el gobierno anfitrión tiene un sistema para asistir a las empresas extranjeras: procedimientos para obtener permisos, manejo aduanal e información del mercado" (33).*

"El ambiente cultural de la Mercadotecnia Internacional en cada nación tiene sus propios valores, costumbres y tabúes. Los hombres de negocios extranjeros, deben deshacerse de su etnocentrismo y entender la cultura, así como las prácticas comerciales de sus anfitriones, quienes actúan bajo conceptos diferentes de tiempo, espacio y etiqueta.

El ambiente de negocios de la Mercadotecnia Internacional consiste en que las normas y el comportamiento comercial varían de un país a otro. Los ejecutivos de negocios necesitan instruirse en este respecto antes de negociar con otro país. Cada país (y aún grupos regionales dentro de cada país) tienen tradiciones, preferencias, tabúes culturales y comerciales que deben ser estudiados por el país exportador" (34).

Al haber definido lo que es Mercadotecnia Internacional, así como sus ambientes, se procederá a desarrollar el análisis SWOT, con el fin de que la empresa que pretenda incursionar en mercados internacionales evalúe oportunidades.

ANALISIS SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas):

El consumidor actual exige precio y calidad, está abierto a probar productos que desconocía, selecciona en cuanto al costo-beneficio de los artículos que demanda, prefiere productos que le den utilidad y duración; tiene a su disposición variedad de donde escoger; por lo anterior, se considera de importancia que la empresa realice el análisis SWOT, el cual le permitirá conocer a sus

competidores, cuáles son las reglas del juego y sobretodo si está preparada para responder adecuadamente a los mercados internacionales.

Por lo anterior, se considera de importancia que la empresa se conozca, se analice, se critique y se decida a actuar a través de una estrategia para poder luchar en el mercado internacional, esto es, que cuente con una estrategia competitiva.

El análisis SWOT tiene la intención de responder a la empresa que pretenda exportar las siguientes preguntas (35):

- *¿Quiénes son sus competidores?*
- *¿Qué sabe de ellos?*
- *¿Quiénes podrían ser sus competidores potenciales?*
- *¿Ha observado tendencias en su producto o servicio?*
- *¿Qué cambios tendría que hacer a su producto o servicio en el presente o futuro para mantenerse en el mercado los próximos cinco años y lograr ventas crecientes?*
- *¿Qué hace superiores a sus competidores (en caso de que lo sean)?*
- *¿Qué hace superior a su empresa, producto o servicio (en caso de que lo sea)?*
- *¿Qué es lo que valora el cliente en su producto o servicio?*
- *¿Cuál es la característica o ventaja que atraería a nuevos clientes?*
- *¿Qué es lo que el empresario nota que fascina o desagrada a sus clientes o a los de la competencia?*

"En forma complementaria, para contar con su estrategia competitiva, la empresa que desea exportar, debe identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, elementos que conjuntados, serán el ingrediente base de la estrategia. Para hacerlo de manera práctica, la empresa procedería adicionalmente a contestar lo siguiente, entre otras preguntas:

- *¿Qué tan flexible es?*
- *¿Pueden ser sus productos o servicios adaptados o modificados?*
- *¿Qué tan fácil y rápido puede hacer la adaptación?*
- *¿Cuáles son las ventajas específicas de su firma?*
- *¿Cuál es su capacidad actual?*
- *¿Cuál es su capacidad de producción?*
- *¿Cuenta con suficiente oferta disponible?*
- *¿Tendrá que invertir para incrementar su capacidad?*
- *¿Qué ventajas de mercadeo internacional tiene?*
- *¿Cómo se comparan sus costos vigentes con los de sus competidores?*
- *¿Cuenta con el capital requerido para iniciar o expandir la exportación?*
- *¿Puede obtener financiamiento?*
- *¿A qué costo?*
- *¿Existen restricciones en el abastecimiento de insumos?*
- *¿Cuál es el tiempo de entrega?*

- *¿Qué tan conocida es la marca?" (36).*

Ahora bien, si de identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se trata, "se recomienda que la empresa las determine por área, de acuerdo con el siguiente listado:

ASPECTOS DE PERSONAL:

- *Adecuación de la fuerza laboral total.*
- *Nivel de calificación de la fuerza laboral.*
- *Nivel de calificación de cargos de dirección.*
- *Clima laboral.*
- *Relación con los sindicatos.*
- *Política de personal.*
- *Nivel de productividad del factor trabajo.*
- *Costo de personal.*

ASPECTOS EMPRESARIALES:

- *Imagen y prestigio de la empresa.*
- *Estructura organizativa.*
- *Tamaño de la empresa en relación al sector.*
- *Calidad de la gestión.*
- *Capacidad para alcanzar los objetivos propuestos en el pasado.*
- *Relación con organismos oficiales.*
- *Capacidad en investigación y desarrollo.*

- *Nivel de automatización de la gestión.*

ASPECTOS FINANCIEROS:

- *Recursos financieros totales.*
- *Costo del capital.*
- *Nivel de endeudamiento a corto plazo.*
- *Nivel de autofinanciación.*
- *Condiciones fiscales.*
- *Relación con los propietarios y accionistas.*
- *Necesidades de capital circulante.*
- *Eficiencia de los servicios de contabilidad.*

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA:

- *Participación de mercado de la empresa.*
- *Sistemas de seguimiento del mercado.*
- *Nivel de adecuación de la mezcla del producto de la empresa.*
- *Nivel de calidad de los productos.*
- *Estructura de la cartera de clientes.*
- *Política de fijación de precios.*
- *Personal de ventas.*
- *Publicidad y promoción.*
- *Servicios post-venta.*
- *Estructura de la distribución.*

ASPECTOS PRODUCTIVOS:

- *Estructura de costos.*
- *Nivel de utilización de la capacidad productiva.*
- *Calidad de materias primas.*
- *Nivel tecnológico. Nivel de adecuación de la maquinaria.*
- *Productividad global de los factores de producción.*
- *Localización de las estructuras productivas.*
- *Grado de control sobre el proceso de producción" (37).*

Al haber presentado el contenido del análisis SWOT, el cual supone que la empresa que pretende exportar, al realizarlo, determine su situación y estrategia, se planteará a continuación el establecimiento de un Plan Internacional de Mercadotecnia.

El Plan Internacional de Mercadotecnia es "un elemento dentro del plan de Comercio Exterior que debe realizar la empresa para analizar su posible acceso a mercados internacionales. Este ofrece un enfoque para la exportación denominado producto-mercado; es decir, éste es para un producto específico hacia un mercado de exportación concreto" (38).

I. REQUISITOS PARA LA ELABORACION DEL PLAN INTERNACIONAL DE MERCADOTECNIA:

Para que una empresa pueda elaborar un Plan Internacional de Mercadotecnia debe cumplir con los siguientes requisitos:

- *La calidad internacional exigida para el producto.*
- *El precio internacional del producto.*
- *Las normas específicas exigidas para el producto.*
- *La demanda internacional del producto.*

Una vez que la empresa cumple con los requisitos ya mencionados, procederemos a la localización de mercados de exportación.

II. LOCALIZACION DE MERCADOS DE EXPORTACION:

El proceso de globalización de los mercados esta transformando las relaciones de intercambio comercial, debido a la integración de las economías nacionales a la internacional. Se han conformado tres bloques económicos y comerciales, que son: la Comunidad Económica Europea (CEE), la Cuenca del Pacífico (CP) y el Mercado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que están contribuyendo a la modificación de los patrones de consumo, e incidiendo en las políticas comerciales de los Estados.

Desde el punto de vista comercial, se presentan similitudes históricas, culturales, de ubicación geográfica o de intereses económicos que son factores de importancia para incrementar el intercambio comercial como una alternativa de desarrollo económico.

A continuación se presentará una referencia de la importancia de los tres bloques comerciales mencionados.

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA:

Su proceso de integración tuvo origen con los Tratados de Roma de 1957, cuando se estableció dicha comunidad. Este proceso ha obtenido logros de importancia en las áreas relativas a la liberalización de los movimientos de bienes, servicios y capitales, se ha constituido en la principal economía del mundo, con una población en su conjunto de 322 millones de habitantes y con un nivel de ingreso per cápita de \$ 10,000 USD, aporta el 20% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y participa aproximadamente con el 20% del comercio mundial. Este mercado representa una opción para aquellas empresas que pretendan vender sus productos, ya que resulta ser una potencia mundial en lo que se refiere a sus importaciones, así como a sus exportaciones.

CUENCA DEL PACIFICO:

A partir de la década de los sesentas la región asiática de la cuenca del pacífico se ha convertido en uno de los centros de fuerza económica y política del mundo, experimentando un crecimiento económico que se distingue por una estrategia de desarrollo capitalista orientada hacia el comercio internacional. Se enfoca principalmente en el menor costo de la mano de obra y acceso a los mercados de los países industrializados influidos por los flujos de capital y tecnología. Se genera alrededor del 45% de la producción del orbe y se realiza cerca del 50% del comercio

internacional. Asimismo, se ubica una porción de importancia de las reservas financieras del mundo, por lo que este territorio puede ser considerado como una alternativa de penetración.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO:

Entró en vigor el 1o. de enero de 1994; esta es una de las causas por las que cada empresario debe relizar un análisis de su producto en los siguientes términos (39):

ANALISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO:

- 1. DESGRAVACION ARANCELARIA: Los objetivos del tratado son eliminar barreras al comercio de bienes y servicios, auspiciar condiciones para una competencia con justicia; incrementar las oportunidades de inversión; proteger la propiedad intelectual; establecer procedimientos para la aplicación del tratado, así como la solución de controversias; fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.*
- 2. REGLAS DE ORIGEN: Se han definido tres criterios para determinar el origen: el primer criterio establece que un bien se considera originario de la región cuando se produzca en su totalidad en el territorio de alguna, o algunas de las partes. El segundo criterio conocido como cambio de clasificación arancelaria (salto arancelario) establece que cuando se utilicen insumos no regionales, deberán*

incorporarse en un proceso productivo y ser transformados lo suficiente, a fin de cambiar la clasificación por la que entrará en la región. El tercer criterio se basa en el requisito de contenido regional, calculado de dos maneras: por el método de valor de transacción, que define el contenido regional a partir del precio de factura del bien exportado y los precios de factura de los insumos importados, la segunda por el método llamado de costo neto, que define el contenido regional a partir de la estructura de costos del bien exportado y los precios de factura de los insumos importados.

- 3. **SERVICIOS:** El tratado representa una liberación inmediata o de manera gradual de los servicios. Dichos servicios cubren actividades como la construcción, de transporte terrestre, servicios portuarios, aéreos especializados y el comercio.*

En el caso de los servicios financieros se tendrá un proceso gradual hasta tener un sistema regional abierto.

- 4. **INVERSIONES:** El tratado contiene disposiciones que permitirán el flujo de inversiones privadas entre los tres países (México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá). Se contempla, que las partes extenderán a los inversionistas de la región los beneficios que otorguen a los de otros países. Se espera una expansión de alianzas estratégicas y todo tipo de asociaciones.*

5. **NORMAS:** *Cada país conserva su derecho de hacer cumplir sus normas; sin embargo, éstas no se utilizarán para impedir el acceso a productos de los países miembros del tratado. Los tres países procurarán hacer compatibles sus normas con base en disposiciones internacionales. Para ello se creó un comité de normas y regulaciones técnicas de América del Norte.*
6. **COMPRAS DEL SECTOR PUBLICO:** *En México las compras del sector público están abiertas a la competencia internacional. Sin embargo, las adquisiciones gubernamentales de Estados Unidos y Canadá no lo están para proveedores mexicanos. Con el tratado se tiene acceso a este mercado bajo un trato de no discriminación.*
7. **SALVAGUARDAS:** *El tratado contiene disposiciones que permiten a las partes aplicar medidas de protección temporal a sectores que pudieran verse amenazados por un aumento significativo de las importaciones. Las salvaguardas sólo podrán aplicarse durante la transición al libre comercio; tendrán una duración máxima de cuatro años y sólo podrán ser utilizadas en una ocasión por producto. Conllevarán además un mecanismo de compensación obligatoria a la parte afectada.*

Al haber mencionado los principales bloques comerciales, en los cuales se localizan los mercados de exportación representativos, a continuación se describirá

el tema de la investigación internacional de mercados, el cual constituye el tercer elemento para la elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia.

III. INVESTIGACION INTERNACIONAL DE MERCADOS:

El proceso de la elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia implica que cuando una empresa decide introducir su producto a un mercado de exportación, requiere información para asegurarse de que el producto se ajustará a las necesidades del consumidor, cumplirá los requisitos de mercado, cuantificación de la demanda y análisis de la competencia.

A este proceso de búsqueda de información se le conoce como investigación de mercado y su necesidad se justifica por las diferencias que se presentan entre los mercados interno y externo, que puedan conducir a un rediseño del producto.

Podemos definir a la investigación de mercados de la siguiente forma: "es una técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma de decisiones" (40).

Dado el nivel de riesgo que implica la venta de productos al exterior y la cuantía de la inversión, el empresario no puede dejar de conocer los aspectos del mercado al cual pretende acceder.

"El objetivo primordial de la investigación de mercados es proporcionar información, que analizada en su conjunto, determine la estrategia de la empresa: no hay estrategia sin información" (41).

Existen dos fuentes de información que el analista puede utilizar para estudiar un mercado:

- 1. **FUENTES PRIMARIAS:** Surgen de una investigación original (estudio de campo), producto de un diseño específico que responde a las necesidades exclusivas de la empresa y proporcionan información que antes no existía. Las técnicas de información primaria comunmente utilizadas son las encuestas con sus diferentes variantes (directa, telefónica y por correo), panel de consumidores y entrevistas a profundidad.*
- 2. **FUENTES SECUNDARIAS:** Se trata de información generada por otras instituciones con propósitos genéricos; por ejemplo, estadísticas de importación, exportación, producción, así como directorios e informes sectoriales.*

Como regla general se señala que se deberá comenzar a elaborar el Plan Internacional de Mercadotecnia analizando los posibles mercados, a través de fuentes secundarias y con la información disponible en el país de origen.

Actualmente, se cuenta con bancos de información que le pueden proporcionar al exportador un panorama sobre la viabilidad de ingreso a un determinado mercado.

Se presentarán a continuación las variables que el empresario debe conocer para incursionar en mercados internacionales:

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA:

- *Tamaño del mercado (valor y volumen).*
- *Crecimiento esperado para los próximos años.*
- *Proporción suministrada por producción nacional.*
- *Proporción suministrada por importaciones.*
- *Factores que limitan la demanda (demográficos y económicos).*
- *Segmentación del mercado.*
- *Ocupación de los nichos de mercado.*
- *Estacionalidad de la demanda.*
- *Barreras en la entrada.*
- *Porcentaje de la demanda que proviene de nuevos clientes - clientes anteriores.*

COMPETENCIA:

- *Principales empresas locales y de importación.*
- *Su participación en el mercado.*
- *Perfil de las empresas.*
- *Perfil de sus principales ejecutivos.*
- *Políticas de ventas de la competencia (precios, márgenes, descuentos y financiamientos).*
- *Sopte que ofrece la competencia (servicio y garantía).*
- *Relación precio-calidad respecto de mi producto.*

- *Imagen de la competencia (local y de importación).*
- *Fuerza de ventas de la competencia.*
- *Capacidad instalada contra capacidad utilizada.*
- *Utilización de franquicias como forma de competencia.*

PRODUCTO:

- *Principales características del producto.*
- *Ventajas y desventajas del producto a posicionar.*
- *Soporte que requiere el producto (servicio y refacciones).*
- *Normas y estándares mundiales requeridos.*
- *Evolución del producto en los últimos años.*
- *Desarrollo tecnológico esperado para los siguientes años.*
- *Diferenciación de los productos.*
- *Si existen en el mercado productos usados, cuál es su importancia.*

PRECIO:

- *Precio al consumidor final.*
- *Precio para cada nivel de intermediario.*
- *Márgenes de cada intermediario.*
- *Objetivo de la política de precios.*
- *Procedimiento de fijación de precios.*
- *Determinación del precio como estrategia de ventas.*

METODOS DE DISTRIBUCION:

- *Canales normales de distribución.*
- *Eficiencia de los canales actuales.*
- *Otras alternativas de distribución.*
- *Nivel de inventarios de cada intermediario.*
- *Servicio que ofrece el intermediario.*
- *Tiempos de entrega de cada intermediario.*
- *Margen de beneficio de cada intermediario.*
- *Existencia de algún sistema de venta directa (folleto, teléfono y correo).*

COMPORTEAMIENTO DEL CONSUMIDOR:

- *Perfil del usuario.*
- *Determinar el sujeto de compra del producto.*
- *Determinar si existe fidelidad hacia la marca.*
- *Proceso de decisión de compra.*
- *Atributos que busca el consumidor en el producto.*
- *Si la compra del producto es impulsiva o racional.*

PUBLICIDAD:

- *Consumo del sector por el uso de la publicidad.*
- *¿Quién emplea la publicidad? (importador, mayorista, detallista).*
- *Medios que se emplean (revistas, periódicos, radio).*
- *Monto del gasto publicitario por empresa (medio, frecuencia y costo).*

- *Análisis del mensaje transmitido, ¿a quién va dirigido?*

SERVICIO AL CLIENTE:

- *Importancia como factor de venta.*
- *Servicios que ofrecen las distintas empresas.*
- *Manejo de las estrategias de ventas y utilidades.*
- *Tipos de servicio al cliente: tiempos de entrega, instalaciones, asesoría técnica, descuentos, servicio de post-venta, garantía y refacciones.*

FACTORES GUBERNAMENTALES:

- *Impuesto a la importación.*
- *Impuesto al consumo.*
- *Restricciones a la importación.*
- *Si existen subsidios a los productores locales.*
- *Si existen acuerdos preferenciales con otros países.*

Ahora se describirá la investigación comercial en el mercado de destino.

IV. INVESTIGACION COMERCIAL EN EL MERCADO DE DESTINO:

Si se quiere conocer el mercado al cual se quiere exportar, es recomendable que el empresario se traslade a ese mercado para concluir la investigación comercial y así tomar decisiones sobre bases sólidas y será eficiente cuando se cumplan los siguientes puntos:

- *Haber agotado las fuentes de consulta en su propio país.*

- *Determinar los objetivos, variables y metodología de la investigación en el país de destino.*
- *Preparar una agenda de trabajo y entrevistas desde su país en coordinación con el consejero comercial.*
- *Evaluar las dificultades de la entrevista, en términos de idioma y presupuesto (análisis de costo-beneficio).*

A continuación se sugieren una serie de puntos que pueden investigarse con las personas o entidades susceptibles de conocer datos y cifras del tema sobre lo que el industrial tenga interés:

- *Fabricantes locales (si existen).*
- *Distribuidores (en sus diferentes etapas).*
- *Puntos de venta.*
- *Consumidores.*

El ambiente creado durante la entrevista, la forma en que fue concertada la disposición e interés del entrevistado, el sentido común del entrevistador y su poder de observación, serán los elementos que definirán el acceso a la información requerida.

En el punto arriba mencionado se destacó la necesidad que existe en casos específicos de falta de información en el país de origen para trasladarse al país en el que se desea exportar para conseguir información, hasta el momento se ha puntualizado en la necesidad por parte del empresario, de localizar la información

comercial buscada para saber como es el mercado al cual pretende ingresar antes de tomar una acción concreta; enseguida se hablará de lo que es el desarrollo del Plan de Mercadotecnia Internacional.

V. DESARROLLO DEL PLAN INTERNACIONAL DE MERCADOTECNIA:

Un Plan Internacional de Mercadotecnia:

- *Identifica oportunidades de negocios en el mercado meta.*
- *Señala cómo penetrar, capturar y mantener posiciones en mercados internacionales.*
- *Define objetivos, políticas, programas y estrategias acordes con el mercado internacional.*
- *Señala los gastos inherentes a la estrategia seleccionada.*
- *Especifica los ingresos probables de exportación.*
- *Crea planes de contingencia.*

El Plan Internacional de Mercadotecnia deberá definir el tipo de consumidor hacia el cual se va a dirigir y cuáles son sus características, por esta razón, se determinarán a continuación los diferentes tipos de consumidores:

CONSUMIDOR INDUSTRIAL:

- *Industrias usuarias.*
- *Proceso de decisión de compra (quiénes están involucrados).*
- *Políticas de compra (cotizaciones y tiempos).*

- *Frecuencia de compra.*
- *Uso y costumbres del sector (visitas, demostraciones).*

CONSUMIDOR FINAL:

- *Perfil del consumidor.*
- *Necesidades y aptitudes.*
- *Escala de valores.*
- *Procesos de decisión de compra.*
- *Frecuencia y lugares de compra.*

Asimismo, el Plan deberá especificar, de acuerdo con la intensidad de la competencia, qué segmentación de mercado atenderá y que posición se le dará al producto.

SEGMENTACION DE MERCADOS:

En la segmentación de mercados se distinguen cuáles son las partes del mercado para las cuales se decidió dedicar los esfuerzos y cuáles son las partes del mercado que se decidieron no tocar.

POSICION DEL PRODUCTO:

Se pretende la diferenciación del producto pero no con base en aspectos tangibles del mismo (segmentación), sino de acuerdo con ideas preconcebidas que se insertan en la mente del consumidor por medio de variables, marca, precio, usuario, distribución, embalaje y nacionalidad.

Es la posición que se pretende dar al producto; ésta puede ser de Mercado en Exclusividad y Mercado Masivo.

OBJETIVOS DE EXPORTACION:

Uno de los aspectos del Plan Internacional de Mercadotecnia es el establecimiento de los objetivos de exportación.

Los objetivos reflejarán las expectativas de la empresa, las cuales surgirán de la investigación internacional de mercados en los términos que propuestos, además de las posibilidades financieras y técnicas de la empresa.

Los objetivos son los resultados que se pretenden alcanzar a través de la aplicación del plan; el logro de los mismos es el propósito del plan.

OBJETIVOS TIPICOS DE EXPORTACION:

- *Penetrar por primera vez en un mercado determinado.*
- *Asegurar una participación de mercado.*
- *Alcanzar un determinado crecimiento en el mercado meta.*
- *Darle una posición al producto de determinada manera.*
- *Incrementar la repetición de pedidos.*
- *Ubicarse en un determinado nicho de mercado.*
- *Darle valor agregado al producto de exportación.*
- *Diversificar los clientes en el mercado meta.*
- *Pasar de una exportación indirecta a una directa.*
- *Incrementar la competitividad en el mercado meta.*

REDACCION DE OBJETIVOS:

Los objetivos deben indicar claramente: cantidades concretas, períodos específicos y ubicación geográfica detallada.

Alcanzar los objetivos inducirá a la implementación de un programa de acción encaminado al logro de los mismos; a su vez, este programa de acción es llamado también la mezcla de mercadotecnia internacional (42), y está integrada por la acción combinada de las estrategias de producto, precio, distribución, comunicación y servicio; a continuación se mencionarán las estrategias de mercadotecnia para cada uno.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EL PRODUCTO:

Poner marca propia; establecer nuevos usos; mejorar el empaque; agregar beneficios apreciados en producto; dar una posición específica al producto; maquilar productos para cadenas comerciales; ofrecer variedad de tamaños; agregar cambios, modificaciones o mejoras; ampliar o consolidar la línea de productos; crear una gama de colores y sabores; cumplir con normas de seguridad; incrementar la vida o eficacia del producto; rediseñar para ahorrar tiempo o dinero al consumidor; comprar un producto y revenderlo (en lugar de fabricarlo) o viceversa; exportar el producto desarmado o semidesarmado; otorgar licencia para que otros lo fabriquen bajo su marca; comprar derechos para fabricar y pagar regalías; y producir en el país de destino.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EL PRECIO:

Establecer un precio de prestigio para la exportación; instituir un precio de penetración; fijar un precio con orientación a la competencia; aprovechar la elasticidad del producto en ventas; ofrecer descuentos con el fin de obtener una distribución masiva; reducir el precio y alcanzar el objetivo de rentabilidad por medio de volumen; programar ofertas para los clientes; otorgar descuentos por volumen o mezcla de productos; ofrecer productos complementarios como promoción; plantear términos de pago.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LA DISTRIBUCION:

Exportar a través de un comercializador, agente o intermediario; utilizar los servicios de una compañía comercializadora; crear un consorcio de exportación; establecer un departamento de exportación en la misma empresa; emplear a vendedores viajeros de la misma empresa; contratar a distribuidores en el país del destino; emplear franquicias; eliminar intermediarios para acercarse al consumidor final; procurar la venta directa al sector gobierno; localizar canales de distribución; establecer almacenes o bodegas en el país de destino; facilitar a los empleados de almacenaje, manejo e inventario del producto; vender por medio de catálogos o correo directo; establecer una red de centros de servicios.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LA COMUNICACION:

Utilizar algún medio de publicidad gratuita; asistir a ferias internacionales;

participar en misiones comerciales; elaborar un catálogo en varios idiomas; establecer un programa de publicidad en conjunto con el cliente; aumentar los incentivos publicitarios a los intermediarios; presentar los productos en estuches especiales; ofrecer incentivos en mercancías a los compradores; hacer descuentos para los primeros compradores; ofrecer incentivos para los compradores fuera de temporada; mejorar los argumentos de venta a los clientes; facilitar muestras gratuitas del producto; realizar campañas de degustación de producto; basar el programa de comunicación en orgullo, esnobismo y superación de quien lo use; suministrar a los clientes exhibidores para el producto.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EL SERVICIO:

Establecer un sistema de asistencia para emergencias; asignar personal para clientes; poner en marcha sistemas administrativos para la atención de clientes; ofrecer un sistema de mantenimiento; otorgar pólizas de servicio; organizar planes de arrendamiento para los productos; organizar planes de financiamiento para los productos; elaborar programas de capacitación al cliente; instituir un sistema de información para dar respuesta a preguntas específicas del cliente.

Una vez conocidas las estrategias de la mezcla de mercadotecnia internacional, enseguida se analizarán las alianzas estratégicas, lo que conforma el sexto procedimiento para la elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia.

VI. ALIANZAS ESTRATEGICAS:

Se trata de acuerdos de cooperación o de la formación de alianzas estratégicas entre las empresas nacionales con otras nacionales o de nacionales con extranjeras.

En virtud de la globalización de los mercados, los mercados de menor dimensión tienden a desaparecer. Se habla ya de mercados en términos de magnitudes mundiales en donde las economías de escala en producción, distribución, comercialización y administración se van convirtiendo en elementos estratégicos.

Las empresas buscan establecer acuerdos de cooperación con otras empresas para trabajar eficazmente. Los acuerdos tendrán razón de ser en la medida en que dos empresas obtengan costos menores que una sola.

A nivel de Plan Internacional de Mercadotecnia, se debe señalar que una empresa debe evaluar la posibilidad de establecer una alianza estratégica con otra empresa para así mejorar su competitividad.

Si una empresa cuenta con los requisitos básicos para exportar (precio, calidad, cantidad); si es capaz de elaborar una estrategia de mercadotecnia internacional y, además, establece una alianza, dicha empresa tendrá la fórmula de la competitividad.

La decisión de una empresa de aliarse con otra deberá tomarse considerando sus fuerzas y debilidades, tanto comerciales, como tecnológicas, financieras y de recursos humanos. Dicha evaluación se llevará a cabo en forma

global dentro del Plan de Negocios de la empresa para así establecer el tipo de empresa con la que conviene establecer la alianza.

A continuación se definen los principales tipos de alianzas estratégicas (43):

1. **JOINT-VENTURE:** Es la inversión conjunta o coinversión. Acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activo para crear una nueva empresa. La empresa extranjera y la local comparten la propiedad y el control de la nueva empresa.
2. **CONSORCIO DE EXPORTACION:** Es una entidad independiente de un grupo de empresas, cuya función consiste en realizar las tareas propias de la exportación en favor de las empresas agremiadas.
3. **FRANQUICIA:** Es una licencia para la distribución a nivel punto de venta. La empresa que otorga la licencia no solamente autoriza el uso de la marca, sino que también provee de sistemas de venta, así como administrativos y, en algunos casos, de capacitación.
4. **LICENCIA:** Acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio de la cual una concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial.
5. **CONTRATOS DE MANUFACTURA:** Situación inversa a una licencia. La empresa internacional paga una cantidad de dinero para que una

empresa local fabrique sus productos bajo su marca.

- 6. DISTRIBUCION CRUZADA:** *Intercambio de productos complementarios para ser distribuidos en otros países, de manera que las dos empresas se beneficien al distribuir sus respectivos productos en mercados donde anteriormente no estaban.*

Enseguida se citarán las ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas:

VENTAJAS:

- *Tener acceso a mercados y tecnologías sin dificultades económicas.*
- *Obtener economías de escala al acceder a mercados de mayor amplitud.*
- *Diversificar los riesgos.*
- *Internacionalizar la empresa. Aprendizaje y visión del mercado a nivel mundial.*
- *Lograr fortaleza de los socios ante sus competidores.*

DESVENTAJAS:

- *Dificultades para armonizar intereses de largo plazo entre los socios.*
- *Presentar una serie de conocimientos técnicos y de mercado de tal forma que los socios lleguen a convertirse en competidores y se presente un conflicto entre los socios.*

Una vez descrita la Mercadotecnia Internacional, en donde se profundizó en los temas de: análisis SWOT, plan internacional de mercadotecnia y mezcla internacional de mercadotecnia, se desarrollará el tema de Logística y

Dinámica de Exportación.

3.4.3. LOGISTICA Y DINAMICA DE EXPORTACION

Como primer punto, se mencionará a continuación lo que es la Logística Comercial Internacional: "es el sistema que integra las funciones de producción, comercialización y distribución física para la gestión estratégica del suministro, movimiento, almacenamiento de inventario de insumos y productos terminados con el flujo de información requerida en una operación de comercio internacional, es decir, es la gestión del inventario estático o en movimiento de una operación de comercio internacional.

De la definición anterior se puede deducir su carácter sistémico global y multidisciplinario, integrando cuatro elementos" (44):

PRODUCTO:

- *Identificación.*
- *Tipo de carga.*
- *Naturaleza de la carga.*
- *Valor agregado.*
- *Peso.*
- *Cubicaje.*
- *Factor de estiba.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

FUNCION:

- *Producción Exportable.*
- *Comercialización Internacional.*
- *Distribución Física Internacional:*
- *Preparación (embalaje, marcado y unitarizado).*
- *Documentación.*
- *Manipuleo.*
- *Almacenamiento.*
- *Transporte.*
- *Seguro.*
- *Aduanero.*
- *Bancaria.*
- *Agentes.*
- *Administración y gestión.*

MERCADO:

- *Destino (exportación).*
- *Origen (importación).*
- *Tránsito internacional.*

INFORMACION:

- *Ubicación (demora).*
- *Estado de la carga (daños y pérdidas).*

Como siguientes temas, se desarrollarán el análisis de procesos productivos, empaque y etiquetado, embalaje y logística.

El proceso de producción de un bien o servicio es "el núcleo de la fuerza competitiva con la que una organización empresarial participa en un mercado. La calidad y el precio son factores que se deciden fundamentalmente en la línea de producción" (45).

Se sabe incluso que un país o una empresa pueden no dedicar presupuestos de importancia a la investigación y desarrollo tecnológico para destacar internacionalmente en una industria determinada, a condición de que superen a su competencia en eficiencia dentro del proceso productivo.

Antes de intentar la exportación a mercados fuertemente competidos, se debe asegurar que el proceso de producción vigente en la planta, esté organizado de tal manera que la eficiencia en costos, tiempos, movimientos y operaciones en general se ha maximizado referente a los niveles que la tecnología en el mercado permite en relación a la competencia internacional.

Existen organizaciones empresariales, especialmente de las llamadas pequeñas y medianas, cuyos dirigentes pretenden exportar sin estudiar previamente y con cuidado algunos factores. Tal es el caso de la situación en el proceso productivo con el que funciona su planta, su nivel de productividad y calidad, así como los cambios que podrían implementarse dentro de la misma, para incrementar la calidad y reducir costos del producto en cuestión, aceptando ciertos límites

tecnológicos.

El problema de la exportación no radica en saber encontrar clientes en el extranjero, comunicarse con ellos, elaborar facturas en otro idioma, seguir la logística del envío hasta la bodega del cliente en otro continente y saber validar una carta de crédito en la institución bancaria, si bien todo este mecanismo tiene su problemática, el verdadero problema de la exportación radica en ser competitivo, tanto para la organización empresarial como para la organización social de la cual aquella depende en buena medida.

"Disponer de un bien o servicio es en sí el origen de todo negocio, incluidos los de exportación, siendo éste el objetivo base y central de cualquier proceso de producción. Pero además, disponer de ese bien o servicio en forma más barata y produciéndolos de mejor calidad que la competencia, sea ésta nacional o internacional, depende precisamente de la eficacia y eficiencia con que se lleve a cabo ese proceso" (46).

Para superar a la competencia en eficacia y eficiencia, los avances tecnológicos juegan un papel de importancia. Sin embargo, dentro de ciertos horizontes, es posible suplir el estado de arte tecnológico, con mejoras en el proceso de producción.

Asimismo, la comunicación entre los hombres en las líneas de producción y los que toman las decisiones dentro de la organización empresarial es indispensable para aspirar o mejorar el proceso, sin descansar totalmente en la adquisición o

desarrollo de la última tecnología disponible en la industria de que se trate. En relación a este punto, prácticamente la mayoría de los productos agrícolas, de la minería, pesca y agroindustria que entran a los mercados de exportación, están sujetos a un proceso de producción de naturaleza industrial que difiere de los requeridos para las empresas dedicadas a la manufactura.

En materia de exportaciones, la atención a los procesos de empaque y embalaje es de importancia. En bienes de consumo final, el empaque y etiquetado es además de un mecanismo de contención que debe cumplir con normas, regulaciones internacionales y foráneas, un instrumento que promueve los gustos, preferencias y percepciones del entorno cultural en cada mercado.

Por su parte, el embalaje es un elemento al cual no siempre se le presta la suficiente atención. Existen casos en los cuales, las compañías aseguradoras de mercancías que se transportan internacionalmente, no aceptan el pago de daños y pérdidas parciales, argumentando un embalaje inadecuado. En otros casos, el uso de contenedores no se optimiza por manejar ineficientemente el embalaje.

Al preparar la mercancía para la exportación, el exportador debe tener presentes los posibles maltratos a los que se expone la mercancía al ser manejada durante el transporte. Aunque existen cargamentos que son transportados en forma intermodal, en otras modalidades de transporte aún son manejados en cajas, paquetes o recipientes separados, exponiéndose la mercancía a sufrir daños.

Durante el transporte las mercancías pueden ser amontonadas unas sobre

otras, o entrar en colición con otros paquetes, cajas o recipientes; pueden ser empujadas, jaladas, volcadas o sufrir caídas accidentales durante los procesos de carga y descarga o al pasar por aduanas.

Finalmente, el objetivo de la logística al proceso mismo de producción, empaque y embalaje es optimizar un esfuerzo de exportación y que está relacionada esencialmente con la problemática del transporte. De hecho en comercio internacional, la diferencia entre un precio que se adecúe a los mercados internacionales y otro que no lo sea, radica con frecuencia en tarifas de transporte que por supuesto no depende del exportador en lo individual y en ocasiones ni siquiera del transportista.

La existencia de puertos con una infraestructura inadecuada, de conexiones que prolonguen el tiempo de transporte o la existencia de prácticas sin moral en ciertos puntos de carga y descarga, son elementos que deben ser cuidadosamente analizados, evaluados para estimar costos y manejar alternativas, entre las cuales la negativa de exportar se incluye.

Otros aspectos de la logística, como el uso de recintos fiscales o aduanales, bodegas propias o ajenas, transporte terrestre propio o ajeno, alternativas de venta, entre otros, requieren evaluaciones en las cuales normalmente vale la pena detenerse si no se tiene experiencia en el mercado de que se trate.

Antes de decidirse por una línea de transporte, se deben analizar los correspondientes factores de seguridad y tiempo de entrega. Pueden solicitarse

presupuestos de las compañías con las que se tiene contemplado trabajar, así como referencias de usuarios de las mismas o recomendaciones de expertos en el medio. También conviene considerar la eficiencia de las compañías en la resolución de quejas y demandas. Por lo regular, las compañías transportistas cuentan con un departamento de logística que proporciona asesoramiento en caso de que se requiera establecer un enlace con otros medios de transporte para hacer llegar la mercancía a su destino final.

Ahora bien, a continuación se mencionarán las opciones de medios de transporte existentes para el envío de mercancía: camión, barco, avión o una combinación de algunas de las anteriores en lo que se conoce como transporte intermodal. Se hará referencia también a los reexpedidores de carga cuya especialidad radica en proporcionar servicios de carga y asesoría al menudeo. Se mencionará también la importancia que reviste en los seguros.

- a) **"TRANSPORTE TERRESTRE:** *Este medio de transporte se recomienda cuando se trata eficiencia y puntualidad en las entregas de volumen.*

Como ejemplo se podría exponer que las leyes mexicanas no autorizan a los transportistas estadounidenses a ingresar con sus camiones al país; de la misma forma los camiones mexicanos enfrentan restricciones para ingresar a territorio estadounidense. Sin embargo, sí se permite que los contenedores o cajas estadounidenses circulen libremente de un

país a otro. Como resultado, algunas de las compañías de gran dimensión de transportes estadounidenses operan en México por medio de acuerdos con empresas de transporte mexicanas.

En estos casos, los camiones mexicanos llevan los contenedores/cajas o remolques estadounidenses hasta la frontera, en donde son transferidos a un camión propiedad de un transportista estadounidense sin necesidad de realizar un transbordo o tocar la mercancía.

Actualmente, compañías de transporte mexicanas pueden cargar y descargar mercancías en cualquier lugar dentro de la República Mexicana, lo cual ha dado como resultado una situación de competencia y, desde luego, precios competitivos.

A continuación se expondrán los requisitos para que los autotransportistas estadounidenses se internen en México y para que los mexicanos lo hagan en Estados

Unidos:

MEXICO:

- *Contar con la forma FMN o la FM3 que otorgan las oficinas consulares de México en Estados Unidos y Canadá para la entrada temporal al país.*
- *Permiso previo de importación que deberá expedir la SECOFI.*
- *Los vehículos, remolques y semi-remolques nuevos o usados, requieren de un permiso cuando se internen al país por un período mayor a*

treinta días, que será otorgado por la SECOFI.

- *Contar con documentos que amparen los vehículos y las mercancías que conduzcan.*
- *Los medios de transporte deben llevar mercancías sujetas al Tratado de Libre Comercio de América del Norte.*
- *El destinatario deberá radicar en alguna parte de los estados fronterizos del Norte.*
- *Contar con la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.*
- *Contar con placas, tarjetas de circulación y calcomanías de servicio fronterizo.*
- *Póliza de seguro de responsabilidad civil por daños a terceros.*
- *Licencia Federal del conductor vigente.*
- *Peso máximo de la carga: 28 Toneladas Métricas.*
- *Medida máxima de los remolques: 48 pies.*
- *Se permite una longitud de 28.5 m de largo máxima para vehículos que empleen doble semi-remolque y transporten carga ligera.*
- *Permite un sobrepeso del 5% con el uso de suspensión neumática.*

ESTADOS UNIDOS:

- *Certificado de registro expedido por la Comisión de Comercio Interestatal (ICC), el cual tiene un costo de \$ 300.00 USD.*

- *Forma MCS-90 del seguro con la tarjeta de identificación del seguro, el recibo o los documentos similares adjuntos.*
- *Poseer una licencia federal mexicana o una licencia de conductor comercial no residente expedida por los Estados Unidos.*
- *Mantener el registro de las condiciones de servicio.*
- *Cumplir con las regulaciones de las horas de servicio de conductor.*
- *Rotular los vehículos con el nombre de la compañía, la ciudad y el estado mexicanos, así como el número MX de la ICC.*
- *Fijar la carga apropiadamente.*
- *Preparar informes diarios de la inspección del vehículo.*

LOS AUTOTRANSPORTISTAS TAMBIEN ESTARAN SUJETOS A LAS LEYES LOCALES Y ESTATALES QUE PODRAN INCLUIR:

- *El registro y la autorización del vehículo.*
- *Licencias o permisos de residuos o materiales peligrosos.*
- *Requisitos especiales de inspección del vehículo (autotanques o contenedores).*
- *Permisos de supertamaño y sobrepeso.*
- *Permisos de combustible" (47).*

Enseguida se describirá al transporte ferroviario.

- b) **TRANSPORTE FERROVIARIO:** *En términos de tonelaje y volumen, el ferrocarril es el medio de transporte más utilizado después del*

camión para transportar las mercancías de México al extranjero dentro del continente Americano.

Retomando el ejemplo de Estados Unidos; el transporte vía férrea México-Estados Unidos tiene una similitud con el sistema de transporte por camión, en el sentido de que solamente las máquinas mexicanas pueden operar en México, aunque los vagones estadounidenses pueden ser llevados desde y hasta cualquier lugar del territorio mexicano.

Cuando los trenes llegan a la frontera, los vagones son transferidos de la máquina mexicana a una estadounidense y llevados a su destino final. Al igual que en el sistema de transporte camionero, algunas de las compañías ferroviarias de los Estados Unidos operan en México a través de acuerdos de transporte con Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), aún controlada por el gobierno.

Una vez definidos el medio de transporte ferroviario, se expondrá a continuación el transporte marítimo.

- c) **TRANSPORTE MARITIMO:** *Las líneas navieras mexicanas pueden operar sin restricciones en México y en el extranjero. En general, las instalaciones portuarias mexicanas - siendo las más grandes Acapulco y Mazatlán en la Costa del Pacífico, Tampico y Veracruz en el Golfo-no cuentan con equipo suficiente, han tenido problemas de ineficiencia en el servicio y seguridad de los cargamentos.*

En los últimos años, el gobierno mexicano ha invertido sumas de importancia en la modernización de las instalaciones portuarias y se espera que para este año proceda la privatización a través de la concesión de los mismos; como resultado se podrán implementar mejoras comparables en calidad a los servicios portuarios estadounidenses.

El transporte marítimo mexicano es una opción en un sentido similar al del transporte por tren. El transporte marítimo mueve cargamentos con volúmenes de dimensión y sobre todo de peso, como es el caso de materias primas. En este sentido la logística de la ruta constituye el principal factor. Mientras que tanto el transporte ferroviario como el camionero pueden llevar la mercancía directamente a un punto específico en el interior del país, el transporte marítimo se limita a llevar la mercancía al puerto más cercano.

Una vez comprendido el transporte marítimo, se hablará del transporte aéreo.

d) TRANSPORTE AEREO: Para efectos del transporte de carga de volumen el medio de transporte que menos se utiliza es el aéreo, no por cuestiones de calidad, seguridad, logística y tiempo de entrega, sino por factores de costo.

El transporte aéreo es de mayor costo en relación a los anteriores,

aunque también en algunos casos y para ciertos productos es la única opción a seguir. Si el cliente exige la entrega del producto en días o tal vez hasta en cuestiones de horas, cuando se trate de entregas de urgencia, de productos delicados o perecederos, de mercancías que requieren de mayor seguridad o del envío de muestras, la mejor opción es el transporte por avión a través de los servicios de carga de alguna de las líneas comerciales o de las líneas especializadas en envíos de paquetería.

Se expondrá a continuación el transporte intermodal.

*e) **TRANSPORTE INTERMODAL:** El término *intermodal* se refiere al movimiento de contenedores de carga a través de más de un medio de transporte. Por ejemplo, un cargamento puede ser llevado inicialmente vía marítima al puerto de Veracruz y luego por camión ser desplazada hasta su destino final. Reconociendo la demanda de este tipo de servicios, las compañías transportistas se han esforzado en integrar capacidad intermodal en sus operaciones. Esto significa que tanto trenes, como camiones y barcos estén equipados para recibir y desplazar contenedores de carga estandarizados. De la misma forma, tanto las compañías de transporte ferroviario como terrestre han puesto mayor énfasis en los últimos años en integrar los puertos marítimos en su ruta de servicio.*

El transporte intermodal ha mejorado en los últimos años, cuando los embarques marítimos tenían que ser descargados, almacenados, desempacados, reempacados y cargados en camiones o trenes antes de poder continuar su viaje. Ahora los contenedores de mercancías pueden ser desplazados directamente de una modalidad de transporte a otra, haciendo que el transporte se economice. Lo anterior reitera la importancia de la capacidad portuaria.

Una vez expuestos los medios de transporte, se desarrollará a continuación el tema de los reexpedidores de carga.

*f) **REEXPEDIDORES DE CARGA O FREIGHT FORWARDERS:** Un reexpedidor de carga es esencialmente un intermediario de carga que establece el enlace con las compañías de transporte que se encargan de enviar la mercancía a su destino final. En otras palabras, el reexpedidor de carga es el equivalente al agente de viajes en la industria del transporte de carga.*

No es necesario contratar a un reexpedidor de carga para enviar la mercancía, pero en algunos casos, principalmente cuando se trata de cargamentos de menor dimensión y no tan seguidos, o cuando el exportador no tiene experiencia en exportar, un reexpedidor de carga puede ser la solución a sus problemas.

La experiencia y las relaciones de trabajo que los reexpedidores de

carga mantienen con las compañías de transporte pueden ser de beneficio para el exportador ocasional. No solamente conocen el mercado, a los transportistas, sus rutas y la frecuencia de envío, sino que con frecuencia reciben tarifas preferenciales de aquellas compañías con las que trabajan en forma regular. Por ello el reexpedidor de carga, es una fuente de información en cuanto a reglamentos de importación/exportación, modos de transporte y documentación.

También actúan como consolidadores de carga, es decir, que reúnen las mercancías de diferentes clientes con el mismo lugar de destino y las envían cuando un transportista tiene lugar disponible en sus cargamentos. Las utilidades del reexpedidor de carga provienen de la diferencia en el precio de la tarifa que les cobra el transportista y la que el reexpedidor le cobra a su cliente.

Para elegir a un reexpedidor de carga se pueden utilizar los mismos criterios de selección aplicados a cualquier otra compañía transportista, como son la especialización en el manejo de ciertas mercancías, rutas, modalidades de transporte y destinos. Un factor a considerar es si el reexpedidor cuenta con un sistema de rastreo por satélite.

Así, el exportador puede obtener información de posibles problemas o retrasos de entrega en cualquier punto de la ruta y tomar las medidas

que se necesiten en su oportunidad para evitar problemas con el cliente.

De esta manera, el reexpedidor puede ofrecerle a sus clientes un servicio integral, aunque en caso de presentarse irregularidades en la documentación, el problema tenderá a complicarse en cuanto a la delimitación de responsabilidades. Por eso los transportistas prefieren trabajar en forma individual, evitándose los problemas, conflictos adicionales, cediéndole la responsabilidad de los asuntos legales y de documentación a los expertos de aduanas.

A continuación se desarrollará el tema de los seguros de transporte.

g) SEGUROS DE TRANSPORTE: *"Una de las preocupaciones en cuanto al transporte internacional es el daño o la pérdida de mercancías que pueda acontecer en su transcurso. No hace falta decir que si las mercancías no llegan a su lugar de destino en las mismas condiciones en que fueron enviadas, es decir, en las condiciones en que el cliente espera recibir las, lo que le conviene al exportador es estar amparado con un recurso legal y financiero. Como siempre el recurso utilizado en caso de sucesos imprevistos o desafortunados es el seguro.*

En el caso de los exportadores lo mejor será obtener una póliza abierta de una compañía aseguradora. Asimismo, al adquirir un seguro adicional habrá que considerar los riesgos a los que quede expuesta la

mercancía durante el transporte y esto dependerá de las características de la misma.

Generalmente la función del agente de seguros no se limita a la venta de la póliza, sino que incluye la asesoría con respecto a las pólizas disponibles. Los montos que cubren y le orientan respecto al tipo de póliza que más le conviene. La responsabilidad de resolución de quejas puede recaer sobre el exportador o el importador dependiendo de lo especificado en el contrato de compraventa o de los términos de venta acordados" (48).

Ahora bien, una vez desarrollados los temas de logística comercial internacional dentro de la cual se trataron los puntos del producto, función, mercado e información, el proceso de producción, empaque y etiquetado, embalaje, medios de transporte, dentro de los cuales se encuentra los transportes terrestre, ferroviario, marítimo, aéreo e intermodal, así como los reexpedidores de carga y seguros de transporte, a continuación se cubrirán los temas relacionados con el contrato de compra-venta internacional.

"El contrato de compra-venta internacional se utiliza en las operaciones de comercio internacional. El contrato de compra-venta internacional constituye la base legal que obliga al comprador y al vendedor a cumplir con las estipulaciones previstas en el propio instrumento. Pero como en las transacciones internacionales las partes tienen sus establecimientos en países diferentes, las normas legales que

regirán la ejecución y cumplimiento del contrato necesariamente se complicarán en comparación con las aplicadas en un contrato doméstico, en donde solo habrá que tomar en cuenta la legislación nacional.

En términos generales, se define al contrato como un acuerdo de voluntades, mediante el cual surgen derechos y obligaciones para ambas partes. La legislación mexicana, concretamente el Código Civil para el Distrito Federal, define al contrato como un acuerdo de voluntades de dos o más personas, para crear o transferir derechos y obligaciones y es una especie de los convenios ya que éstos son también un acuerdo de dos o más voluntades, que sirven para crear, transferir, modificar o extinguir derechos y obligaciones. En consecuencia, habrá compra-venta cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho y el otro a su vez se obliga a pagar por ello un precio cierto en dinero" (49).

También se deberá considerar que para trasladar las mercancías, se contratarán los servicios de las compañías transportistas, aseguradoras y agentes aduanales, lo que significa tener que celebrar otros contratos. Si a ello le sumamos que por las distancias que separan al comprador y al vendedor requerirán también incluir disposiciones en cuanto a la forma de pago. Por esta razón se justifica la elaboración y firma de un contrato de compra-venta de los productos objeto de la operación.

A continuación se mencionarán "las principales cláusulas de un contrato de compra-venta internacional, analizándose cada una de las cláusulas que deben de incluirse en este tipo de contratos, sin que con ello se pretenda afirmar que estas son las aplicables para cualquier contrato de esta naturaleza:

a) **OBJETO DE CONTRATO:** *En esta cláusula se deben indicar claramente las mercancías que se venden, detallando la cantidad, características y condiciones en que se encuentran cuando sólo se venda un tipo de mercancías. Si las mercancías objeto de la operación son de diversa naturaleza, se podrán utilizar los anexos al contrato, en donde se detallen sus características, indicando que tal anexo formará parte del propio contrato. En caso de que no se establezca la cantidad deberán figurar en el contrato los criterios para su determinación. La cantidad de los géneros deberá corresponder con lo descrito en el contrato, cuando se trata de una venta sobre muestras, ya que los bienes entregados deberán corresponderse con éstas. Cuando en el contrato no se especifique la calidad de las mercancías, éstas deberán cumplir con las normas de calidad exigidas por el derecho aplicable. Además, se podrá establecer en el contrato respectivo, que en cuanto el comprador reciba las mercancías deberá examinar el estado que guardan.*

b) **EL PRECIO DE LAS MERCANCIAS:** *Uno de los requisitos del*

contrato y como obligación del comprador es pagar un precio y el dinero por las mercancías, especificando el tipo de moneda a utilizar.

Sobre esto, conviene hacer las siguientes reflexiones:

- *Las partes convienen en establecer un precio por los géneros.*
- *Las partes convienen que el precio sea fijado por un tercero, o de conformidad con el precio que rija en el mercado.*
- *Las partes no estipulan el precio ni la forma para determinarlo. En este caso, se considera de ordinario que han escogido el precio generalmente cobrado en el momento de la celebración del contrato, por las mercancías vendidas en circunstancias de similitud en el tráfico comercial de que se trate.*

*Independientemente de como se determine por las partes el precio de los géneros, conviene destacar que tanto los exportadores mexicanos como los extranjeros, podrán establecer en esta cláusula la cotización de sus productos con base en los Términos Internacionales de Comercio **INCOTERMS**. La versión de actualidad es de 1990, recopilados y publicados por la Cámara de Comercio Internacional, con sede en París, Francia. Los **INCOTERMS** constituyen un conjunto de términos y definiciones mercantiles, cuyo objetivo es el de superar los problemas de leyes nacionales e interpretaciones, ya que en dichas reglas se establece la responsabilidad, el costo y los riesgos que deberán asumir*

las partes en relación con la entrega de las mercancías objeto de la operación.

Bajo estas circunstancias los INCOTERMS se convierten en parte del contrato, si así lo convienen las partes, ya que por referencia que de alguno de ellos se haga en el documento correspondiente, se entiende que cualquier disputa sobre ese particular, deberá resolverse conforme al término convenido" (50).

Los INCOTERMS "son la abreviación en idioma inglés de International Commercial Terms, su primera publicación fue en 1936, con revisiones en 1953, 1967, 1976, 1980 y 1990. En esta última revisión se buscó integrar tres nuevos elementos con fines dinámicos.

- *Las R.A.F.T.D. (Revised American Foreign Trade Definitions 1941 - Definiciones Revisadas de Comercio Exterior Norteamericano) en los E.U.A. para tener una aceptación universal.*
- *Elementos del transporte multimodal, para hacerlos actuales y operativos.*
- *Su adecuación a las computadoras y su integración al intercambio electrónico de datos" (51).*

En la siguiente tabla se mencionan los INCOTERMS, junto con su significado:

<i>SIGLA</i>	<i>SIGNIFICADO EN ESPAÑOL</i>
<i>EXW</i>	1. <i>PUNTO DE ORIGEN</i>
<i>FCA</i>	2. <i>LIBRE DE PORTE</i>
<i>FAS</i>	3. <i>LIBRE AL COSTADO DEL BUQUE</i>
<i>FOB</i>	4. <i>LIBRE ABORDO</i>
<i>CFR</i>	5. <i>COSTO Y FLETE</i>
<i>CIF</i>	6. <i>COSTO, SEGURO Y FLETE</i>
<i>CPT</i>	7. <i>FLETE/PORTE PAGADO HASTA</i>
<i>CIP</i>	8. <i>FLETE/PORTE Y SEGURO PAGADO HASTA</i>
<i>DAF</i>	9. <i>ENTREGADO EN FRONTERA</i>
<i>DES</i>	10. <i>ENTREGADO FUERA DEL BUQUE</i>
<i>DEQ</i>	11. <i>ENTREGADO FUERA DEL MUELLE</i>
<i>DDU</i>	12. <i>ENTREGADO CON DERECHOS SIN PAGAR</i>
<i>DDP</i>	13. <i>ENTREGADO CON DERECHOS PAGADOS</i>

FIGURA 3.1

Cabe hacer notar que las cláusulas particulares que figuren en el contrato prevalecerán sobre cualquier disposición de los INCOTERMS. "Por lo que

se recomienda a los exportadores consultar previamente a la firma del contrato el significado, alcance de las cláusulas y de los INCOTERMS que se pretendan incluir en el propio documento" (52).

Una vez expuesta la segunda cláusula de un contrato de compra-venta internacional de mercaderías, a continuación se expondrá la tercera de ellas.

*c) **FORMA DE ENVIO DE LAS MERCANCIAS:** Para evitar incertidumbres en el contrato se deberá especificar de que modo las mercancías deben de ir embaladas y empacadas. Al efecto, "La Convención de Viena, dispone en su artículo 35, que el vendedor quedará obligado a envasar o embalar las mercancías de una forma adecuada para conservarlas y protegerlas. Esta norma puede ser insuficiente cuando las mercancías vayan a estar expuestas a los riesgos de una manipulación poco cuidadosa o de climas extremos, por lo que en el caso particular se deberán establecer las condiciones que las partes consideren procedentes para que durante el trayecto de las mercancías, éstas no sufran algún daño considerable" (53).*

A continuación se describirá la cuarta de las cláusulas del contrato en cuestión, la cual se denomina momento y forma de pago.

*d) **MOMENTO Y FORMA DE PAGO:** Se sugiere señalar en el contrato el momento en que se debe de efectuar el pago. En caso contrario el*

comprador deberá pagar cuando el vendedor ponga a su disposición las mercancías o los documentos correspondientes que representan a los géneros conforme al contrato y al derecho aplicable. Empero, conviene mencionar que con frecuencia el vendedor puede hacer de tal pago una condición para la entrega de las mercancías o de los documentos, o bien puede negociar pagos por adelantado.

Por lo que se refiere a la forma de pago, existen mecanismos para efectuarlo, como son:

CUENTA ABIERTA: *"Generalmente la manejan empresas grandes que mantienen una relación regular y constante con sus proveedores. En esta forma no interviene el banco, sino que es el proveedor vendedor o exportador quien le envía los documentos de embarque directamente al cliente comprador o importador. Una vez que el cliente recibió los documentos procede con el ingreso de la mercancía al país y le transfiere el correspondiente pago al proveedor, utilizando una orden de pago, giro bancario o cheque personal. Los pagos se efectúan según los plazos acordados" (54).*

PAGO POR ANTICIPADO: *"Se puede decir que esta forma es la más sencilla y segura para el vendedor o exportador, ya que no enviará la mercancía al comprador o importador hasta que este último efectúe el pago de la misma. Sin embargo, es poco probable que el comprador*

acepte esta forma de pago, ya que no le proporciona ninguna seguridad en cuanto a la recepción y estado de la mercancía o la posibilidad de reclamo.

Puede ser una opción para el envío de muestras o mercancías de poco valor. El comprador puede efectuar el pago mediante una transferencia de fondos, un giro de divisas, o un cheque personal. El vendedor embarca la mercancía y envía los documentos correspondientes después de haber recibido el pago. Una vez que el comprador tenga los documentos en su poder, puede proceder con el ingreso de la mercancía a su país" (55).

COBRANZA DOCUMENTARIA: *"Forma de pago común en la cual el vendedor o exportador ordena a su banco efectuar el cobro al comprador o importador. El banco interviene como intermediario; se encarga de notificar el crédito manejado por el importador o comprador y realiza el cobro de la factura contra entrega de los documentos enviados. En este tipo de pagos interviene un beneficiario vendedor o exportador, que se encarga de proporcionarle los documentos al banco remitente para que efectúe el correspondiente cobro, a continuación el banco los envía a un banco designado para efectuar el cobro. Después el banco designado se dirige al comprador para efectuar el cobro a la vista o a plazo, de acuerdo con las*

instrucciones recibidas del banco remitente.

El comprador o importador recibe los documentos, autoriza el pago, y procede a retirar la mercancía de la aduana. Finalmente, el banco envía el pago al banco remitente quien se lo entrega al beneficiario.

Los documentos financieros que intervienen en esta forma sirven como instrumentos legales que le permiten al banco designado efectuar el cobro.

Esta forma de pago puede ser de dos tipos: simple que no incluyen documentos que describen la mercancía, sino que el pago se efectúa en la presentación de documentos tales como cheques, pagarés, letras de cambio o giros y documentaria que incluye documentos comerciales, tales como factura comercial, conocimientos de embarque y seguros" (56).

CARTAS DE CREDITO (LETTER OF CREDIT = L/C): *"Esta forma es la que usualmente se utiliza porque se considera la más segura, más del 80% de las transacciones comerciales internacionales se realizan por medio de ésta. El comprador se asegura de haber recibido la documentación en regla del embarque antes de autorizar el pago, y el vendedor tiene la seguridad de recibir el pago acordado una vez que entregó los documentos. Este mecanismo es el único que evita la necesidad de ir en busca del comprador en caso de presentarse*

problemas de colección de pagos, ya que tanto el cobro como los riesgos de falta de pago corren por cuenta del banco, desde luego el banco cobra una comisión a cambio de este servicio.

El banco del ordenante comprador o importador, denominado banco emisor, establece el crédito a través de un corresponsal o banco designado que se encargará de efectuar el pago una vez que el beneficiario vendedor o exportador ha presentado los documentos que demuestren el embarque de la mercancía. El banco designado revisa detenidamente la documentación, antes de efectuar el pago, asegurándose de que los datos de los documentos concuerden con lo solicitado en el crédito y con los términos de venta negociados.

Podemos decir que cada banco cuenta con un formato de carta de crédito internacional, la amplitud y el detalle de la información contenida en las mismas varía de acuerdo con los términos negociados" (57).

La forma que se recomienda para asegurar el pago es a través de carta de crédito documentario, de la que existen modalidades para su instrumentación. Se sugiere obtener explicación sobre su operación, información que se puede obtener en las áreas correspondientes de la banca comercial, ya que son estas instituciones las que manejan este mecanismo de pago.

La siguiente cláusula se denomina entrega de las mercancías, la cual se desarrollará enseguida.

- e) **ENTREGA DE LAS MERCANCIAS:** *El momento y el lugar para la entrega de las mercancías es otro aspecto que debe estar incluido en el contrato. Por lo que hace al momento en que deben de ser entregadas las mercancías, éste podrá ser en una fecha determinada o dentro de un plazo. Si el momento para la entrega de los géneros no se especificó en el contrato, será determinado por las disposiciones del derecho aplicable o en los términos de lo dispuesto por los INCOTERMS, si ésto se convino expresamente.*

El vendedor deberá entregar en el lugar convenido las mercancías cuando se use una cláusula al respecto, señalándose el lugar.

En caso de que no se mencione el lugar de entrega, las normas del derecho aplicable determinarán donde debe entregarse la mercancía y éste será el establecimiento del vendedor, a menos que las mercancías tengan que transportarse.

La siguiente cláusula se refiere a la entrega de los documentos.

- f) **ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS:** *El vendedor y el comprador tienen sus establecimientos en países diferentes y las mercancías vendidas deberán transportarse de un lugar a otro. En consecuencia, el vendedor tendrá que entregar al comprador los documentos relativos*

a la operación, los cuales definiremos a continuación:

FACTURA COMERCIAL: *"Documento de venta firmado y fechado, expedido por el vendedor para el comprador en donde se incluyen los detalles de la transacción. La información contenida debe ser completa y exacta. La factura tiene validez legal y puede ser utilizada como comprobante de la transacción, es decir, puede fungir como contrato de compra-venta" (58).*

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE (BILL OF LADING = B/L):
"Representa el contrato entre el propietario de la mercancía y el transportista que tiene la responsabilidad de llevar la mercancía hasta un punto específico. Tal como la factura comercial, el B/L representa el recibo del comprador, así como el comprobante de propiedad de las transacciones internacionales" (59).

CERTIFICADO DE ORIGEN: *"Debe ser llenado por el exportador y estar en manos del importador en el momento en que se determina la elegibilidad de la mercancía para los beneficios correspondientes de acuerdo con las disposiciones de los tratados comerciales entre México y los demás países con los que sostenga negociaciones internacionales. Puede ser impreso en inglés, español o francés, llenado tanto en el idioma del país exportador como en el del importador. Puede ser utilizado para cualquier número de transacciones en un período de 12*

meses" (60).

POLIZA DE SEGURO: "Cuando los términos de venta negociados requieren que el exportador cubra el seguro de transporte de la mercancía, cabe la posibilidad que el comprador o importador requiera que el embarque vaya acompañado de un certificado que haga constar que el exportador ha asegurado la mercancía. Es posible en algunos casos obtener un seguro suficiente del transportista o bien adquirir una cobertura más amplia directamente de una compañía de seguros. Dentro de los requisitos que debe cubrir la póliza, podemos citar: la fecha de la póliza no debe ser posterior a la del conocimiento de embarque; debe expedirse a nombre de la persona (banco exportador o vendedor, importador o comprador) que se indique, quién deberá endosarla; el seguro debe cubrir la mercancía descrita en la factura comercial por un monto mínimo igual al valor del embarque; deberá ser expedida en la misma divisa de la manejada en la factura comercial, al menos que se especifique lo contrario; los datos del embarque mencionados en la póliza, incluyendo las cantidades de mercancía (cajas, paquetes), números y marcas del embarque deben ser idénticos a los registrados en los demás documentos de embarque; el seguro deberá cubrir los transbordos indicados en el conocimiento de embarque" (61).

CERTIFICADO DE INSPECCION: "Dependiendo del tipo de producto es posible que requiera ser sometido a pruebas de calidad y/o seguridad de acuerdo con los requisitos regulatorios de las diferentes agencias gubernamentales. Cuando así se requiera, el certificado de aprobación correspondiente deberá acompañar al embarque en cuestión" (62).

LISTA DE EMPAQUE: "Es una extensión de la información contenida en la factura comercial relacionada con cuestiones físicas de la mercancía contenida en el embarque. Detalla el acomodo y la distribución de los bienes contenidos en un embarque, numerando desde la primera hasta la última caja, paquete o contenedor. Especifica el volumen, los pesos correspondientes, número de piezas, piezas por paquete.

La lista de empaque debe ser colocada en la parte exterior de cada caja o contenedor en una bolsa impermeable marcada lista de empaque. Esta lista es utilizada por el transportista para identificar los paquetes, cajas o contenedores, sus pesos y volúmenes, con el objeto de clasificarlos y enviarlos por la ruta correspondiente. Por último, el comprador o importador utilizará la lista de empaque para hacer un inventario y asegurarse que el embarque está completo" (63).

Por lo tanto, en el contrato se especificará cuáles documentos deberá

entregar el vendedor y normalmente se establecerá que este último los entregue personalmente o a través de un banco, en la fecha, lugar y forma que se haya convenido.

Enseguida se mencionará la cláusula referente a la certificación del producto.

- g) **CERTIFICACION DEL PRODUCTO:** *El comprador solicitará que las mercancías objeto de la operación sean analizadas por un tercero, que por lo general será una empresa dedicada a la certificación de productos, a fin de constatar que los mismos cumplen con los requisitos en cuanto a la calidad.*

Dicho análisis de los productos se debe de efectuar antes de que los mismos sean puestos a disposición del transportista. El laboratorio o la institución que haya realizado la verificación expedirá el correspondiente certificado de calidad de los productos.

La siguiente cláusula se refiere a la responsabilidad sobre el producto.

- h) **RESPONSABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO:** *En los países desarrollados existen disposiciones legales relativas a la responsabilidad sobre el producto lo cual significa que el fabricante o vendedor de ciertos productos, principalmente tratándose de alimentos enlatados o artículos electrodomésticos, incurre en responsabilidad cuando algún producto cause daños lesiones y muerte a un tercero, por*

los defectos en la fabricación del mismo producto.

Sobre este punto en particular, el fabricante puede transferir a los compradores, total o parcialmente el riesgo de los daños que se causen normalmente a los consumidores.

A continuación se hablará acerca de la novena cláusula del contrato en cuestión, denominada patentes y marcas.

- i) **PATENTES Y MARCAS:** Un número de productos de origen nacional que se exporta o pueden ser exportados a otros países se identifican con marcas, y en ocasiones esos productos se fabrican bajo el amparo de una patente. Por ello los titulares de una patente o de un derecho marcario requerirán salvaguardar sus derechos de propiedad intelectual.*

Para tal efecto, se deberá buscar la forma de proteger los derechos de propiedad intelectual que les otorga la ley, aconsejándose para estos casos incluir en el contrato de compra-venta una cláusula en la que se establezca por lo menos, que el producto objeto de la operación cuenta con un registro de marca, o bien, tiene una patente registrada.

Ante los cambios que se avecinan, la protección de los derechos de la propiedad intelectual de los mexicanos en el extranjero recibirá un tratamiento, considerando los tratados de libre comercio que ya se han concretado y los que nuestro país está negociando con otros países,

sobre todo centro y sudamericanos.

La siguiente cláusula del contrato de compra-venta internacional, se denomina vigencia del contrato, la cual se desarrollará a continuación.

*j) **VIGENCIA DEL CONTRATO:** Por lo que se refiere a la vigencia del contrato, las partes pueden establecer el plazo que consideren para que surtan sus efectos los compromisos que hayan contraído en dicho documento, sobre todo en un contrato con entregas sucesivas en donde el vendedor se obliga a entregar parcialmente, diferentes cantidades de mercancías en un determinado lapso de tiempo, o bien hasta que se cubra la totalidad de los géneros previamente establecidos.*

También se podrá pactar que la terminación del contrato opere automáticamente, cuando se hayan entregado las mercancías objeto del mismo, pagado el precio y que se hayan cumplido con las estipulaciones contenidas en el respectivo contrato.

La décimo primera cláusula que debe contener el contrato en cuestión, llamada rescisión por incumplimiento.

*k) **RESCISION POR INCUMPLIMIENTO:** Las partes pueden incluir las causas que darán origen para que cualquiera de ellas pueda declarar la rescisión del contrato. Por ejemplo, cuando el comprador no cumple con el pago de las mercancías, o no recibe las mismas, será motivo para la rescisión del contrato por parte del vendedor si así lo han*

convenido expresamente.

El incumplimiento por parte del vendedor puede consistir en: entregar las mercancías fuera del plazo, falta total de entrega, entrega de los géneros en la cantidad no estipulada. Alguno de estos actos u omisiones pueden darse simultáneamente, verbigracia, una entrega tardía de mercancías que no sean conformes a lo convenido.

Ahora bien, existe un principio que prevalece en caso fortuito o fuerza mayor, como puede ser la destrucción de las mercancías por terremoto, incendio, situaciones que se podrán establecer en el contrato, para el caso de que se presentara alguno de estos acontecimientos.

La siguiente cláusula se refiere a la legislación aplicable.

- 1) **LEGISLACION APLICABLE:** No hay un derecho de aplicación universal que rija los contratos mercantiles internacionales. Las obligaciones de compradores y vendedores pueden estipularse en base al derecho interno de cualquiera de las partes, o bien en otro tipo de normas como las contenidas en la Convención de Viena. Esta convención al ser promulgada y publicada en el Diario Oficial de la Federación, se convierte en parte integrante del derecho mexicano, ya que como tratado internacional y de acuerdo con lo dispuesto por el Art. 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se considera como Ley suprema de toda la unión, erigiéndose como*

norma aplicable para regular las compra-ventas internacionales de mercaderías. Por tal motivo, se sugiere que se establezca en una de las cláusulas del contrato, que lo no previsto en el mismo se regirá por tal convención en forma supletoria.

La última de las cláusulas del contrato de compra-venta internacional, se denomina solución de controversias, la cual se expondrá enseguida:

- m) **SOLUCION DE CONTROVERSIAS:** Uno de los problemas de las operaciones comerciales internacionales, es el de encontrar un modo para resolver los conflictos cuando no puedan zanjarse mediante negociaciones amistosas entre las partes.*

Cuando la controversia se refiera a cuestiones técnicas o de calidad, las partes podrán quedar satisfechas con la opinión de un experto. En tal caso, deberán convenir expresamente que tal parecer será de observancia para ambas.

Si por el contrario, la controversia no radica en cuestiones técnicas de calidad y las partes no pueden ponerse de acuerdo en la designación de un experto, entonces las partes podrán iniciar procedimientos de conciliación ante un organismo que realice funciones de esa naturaleza.

En México, tanto importadores como exportadores que enfrenten un conflicto derivado de una operación de comercio internacional, pueden acudir a la Comisión para la Protección del Comercio Exterior de

México (COMPROMEX), dependiente del Banco Nacional de Comercio Exterior, en ella podrán gestionar sus reclamaciones de comercio internacional por la vía de la conciliación y en un determinado momento a través del arbitraje que imparte dicha comisión.

Resulta por lo tanto, que tanto exportadores como importadores mexicanos, incluyen en sus contratos una cláusula por medio de la cual ambas partes se comprometan a someter sus diferencias a la decisión de la COMPROMEX, en caso de que surgiera algún conflicto derivado de sus relaciones comerciales internacionales.

Con este último tema relacionado al contrato de compra-venta internacional, se da fin el tercer procedimiento del desarrollo del Plan de Negocios en Comercio Exterior. Consecuentemente, se abarcará a continuación el cuarto procedimiento del mismo plan, denominado plan de evaluación y control, en donde se desarrollarán los esquemas de información que permita la retroalimentación el proceso de exportación para llevar un seguimiento, detectar fallas a tiempo y proceder a las correcciones correspondientes.

3.4.4. PLAN DE EVALUACION Y CONTROL

Este procedimiento de plan de evaluación y control se refiere a los resultados del plan de negocios en comercio exterior. Iniciaremos por desarrollar el

tema de control.

CONTROL:

"El control se refiere a mantener las operaciones en concordancia con los planes; revisiones periódicas de los planes, tanto en sus detalles menores como en sus principales aspectos" (64).

Los medios de control son instrumentos mediante los cuales la persona encargada del control se entera: de cómo se están llevando a cabo las operaciones; cualquier desviación del plan; cualquier peligro de desviación del plan. Algunos sistemas de control automáticos para máquinas decidirán el promedio e iniciarán las acciones correctivas.

NATURALEZA DEL CONTROL:

Cuando se dice que una operación está controlada, no se da a entender que se sujeta siempre a un plan, sino que si ocurre alguna desviación del curso establecido, es manejada mediante ajustes que se adecúen. El método de control es conocido como el principio de excepción.

Aunque se habla de controlar una operación realizada por personas, es erróneo decir que se controla a individuos; se debe decir en su lugar, que se influye en ellos. Para unos individuos, el control que vale la pena de llamarse así, es el control propio o autocontrol.

El control presupone el planteamiento previo. Como las situaciones cambian y los planes se mejoran, la función del planteamiento es de naturaleza continua. La

dirección de empresas enfatiza la descentralización del planeamiento, especialmente en los detalles, y una participación en las fases del mismo.

El planeamiento implica coordinación, es decir, que los esfuerzos se combinen entre sí, para obtener las metas deseadas. La coordinación es una función continua en los niveles de la organización.

La tarea de la dirección de la empresa no termina con la elaboración y promulgación de planes coordinados. El progreso del trabajo planeado debe ser seguido, tan detallado y frecuentemente como sea posible para que: las dificultades que surjan sean previstas y las que hayan surgido sean resueltas; los defectos de los planes sean descubiertos y corregidos y los defectos de la ejecución o puesta en práctica sean remediados.

La base del control es la comparación entre la actuación real y un plan; en otras palabras, entre lo real y lo estándar. Para tener un control a bajo costo, sin entorpecerse por los detalles, se debe buscar indicadores tales como los porcentos de utilización de las máquinas. Los indicadores cubrirán las áreas en que surjan dificultades o reflejen el desarrollo de algún problema.

"Aunque es cierto que los ejecutivos deben evitar los detalles, será marca distintiva de todo buen líder el que, cuando la situación lo requiera, no deje de preocuparse por detalles pequeños pero cruciales. Sin embargo un control detallado desde gran altura es más una ilusión que un control verdadero. Aún en las organizaciones centralizadas, la mayoría del control está descentralizado y es

ejercido en diversos niveles. El control propio o autocontrol no puede ser centralizado en forma alguna" (65).

Una vez definido el control y su naturaleza, se aplicara éste al plan de negocios de comercio exterior en cada uno de sus procedimientos, siguiendo minuciosamente sus resultados para poder llevar a cabo una evaluación.

La evaluación es "analizar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de las técnicas" (66).

Ahora bien, una vez explicado el procedimiento referente al plan de evaluación y control, el siguiente procedimiento se refiere a las técnicas de negociación internacional.

3.4.5. TECNICAS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL

Como último procedimiento del Plan de Negocios en Comercio Exterior se desarrollará a continuación las técnicas de negociación internacional.

Para empezar, se definirá a continuación los términos negociar, negociacion y negociador.

"Negociar es una actividad permanente e inherente del ser humano. Negociamos en la familia, en el trabajo, con nuestros amigos y con nuestros enemigos. Es fundamental aprender a negociar bien, ya que en alto grado nuestro éxito familiar, social, laboral y económico depende de nuestra habilidad para

negociar" (67).

Se puede definir a la negociación como "un proceso de solución de conflictos entre dos o más partes, mediante el cual éstas modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos. Es el acercamiento de dos partes opuestas hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas, y es posible sólo cuando las partes están dispuestas a abandonar sus posturas iniciales y lo manifiestan así durante el proceso de negociación" (68).

Se considera al negociador como "la persona que utiliza una serie de habilidades especiales para lograr un desempeño superior al negociar con otros" (69).

Una vez definidos los términos relacionados con la negociación, se desarrollará enseguida los temas relacionados con los conflictos.

LOS CONFLICTOS:

"Los conflictos son inherentes al ser humano y se presentan en todas sus actividades, ya sea en el trabajo, en el hogar, en los negocios, en el medio internacional y en todas partes donde una persona tenga contacto con otra" (70).

Acerca de los conflictos se puede mencionar lo siguiente:

- *Tiene lugar un conflicto cuando dos o más partes discuten un asunto tratando de obtener para sí un acuerdo que les favorezca a ambas.*
- *Se deben ver los conflictos como incentivos para progresar, ya que si se administran apropiadamente son una oportunidad para el*

crecimiento.

Se señala que hay dos tipos de conflictos: de intereses y de derecho.

Los conflictos de intereses surgen cuando se tiene interés en lograr ciertas metas y alguien lo impide. Por ejemplo ganar dinero, tener oportunidades de desarrollo, obtener poder o prestigio.

Los conflictos de derechos se presentan cuando alguien desea cambiar las condiciones en que una operación es realizada sin permiso previo, o cuando se pretende la aplicación de normas a los demás.

Los conflictos se pueden resolver por medio de la fuerza o por vía de la negociación. Entre los principales métodos para resolver conflictos se tienen los siguientes:

- a) **METODO DE GANAR-PERDER:** *En este método el beneficio de una parte se traducen a pérdida de la otra, por lo que se genera agresividad en la negociación.*
 - *Una de las partes usa el poder físico o mental para someter a la contraparte.*
 - *Se hacen ofertas para poder desconocerlas posteriormente si es necesario.*
 - *Los conflictos se personalizan, el problema se centra en las personas y no en las posiciones e intereses.*
 - *Evitan hacer la primera oferta para no conocer, o conceder algo que*

se pudo no haber mencionado.

- *No existe una secuencia de negociación planificada, sino que se improvisa, lo que puede ocasionar que se llegue a un callejón sin salida.*

El siguiente método para la resolución de conflictos, se denomina método de perder-perder, el cual se desarrolla a continuación.

b) METODO DE PERDER-PERDER: *Este método es el resultado de llevar el método anterior al extremo de irracionalidad, donde si no gano yo, tampoco tú.*

- *Genera regateos que llegan a la obstinación.*
- *Se toma una actitud de todo o nada.*
- *Se hacen juegos de suma negativa, donde yo pierdo pero tú también.*
- *Se invoca la necesidad de acudir a un tercero neutral para decidir un punto.*
- *Se invocan reglas y leyes tratando de obligar a una solución.*
- *Una de las partes ignora a la otra, dejando de responderle.*
- *No se buscan soluciones de duración, sino dar la imagen de que quieren llegar a una solución.*
- *Las partes enfatizan sus desacuerdos en lugar de plantear soluciones al conflicto.*

El tercer y último método se denomina método de ganar-ganar, y lo será desarrollado enseguida:

- c) **METODO DE GANAR-GANAR:** *Este método es el que más conviene y el que otorga mayor satisfacción. Acerca a las partes en conflicto hasta que alcancen una posición que beneficie a ambas.*
- *Se fundamenta en la confianza mutua.*
 - *Las partes intentan solucionar el problema en lugar de luchar entre sí y tratar de vencer al contrario usando el poder.*
 - *No se negocia sobre posiciones personales sino en el tema objeto del conflicto. Se buscan mis intereses y los de la contraparte, entendiendo que es mejor un acuerdo negociado que no llegar a ningún acuerdo.*
 - *Genera alternativas para beneficio mutuo. La actitud de las partes es de cooperación en la búsqueda de soluciones que beneficien a ambas partes.*
 - *Separa a las personas del problema.*

Ahora bien, una vez desarrollados los métodos para solucionar el conflicto, a continuación se verán las actitudes frente al conflicto.

- a) **COMPETIR:** *Cuando se trata de convencer a otro que acepte los propios intereses. Conocida como negociación distributiva o posicional. (Estilo duro en género distributivo).*

- b) **CEDER:** Una parte trata de ayudar a la otra a conseguir sus objetivos, en vez de centrarse en los propios. (Estilo suave en la negociación distributiva).
- c) **COMPROMISO:** Las partes se dividen las diferencias. Ninguna gana, ninguna pierde.
- d) **COLABORAR:** Los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar ganancias conjuntas. Es un proceso de resolución de problemas. Conocida como negociación integrativa o principista.
- e) **EVITAR:** Las partes deciden evitar el conflicto y retirarse postergándolo. Se presenta para demorar o bloquear el proceso o bien por la insignificancia de los puntos a tratar.

Una vez mencionadas las actitudes frente al conflicto, se planteará enseguida el proceso de negociación.

PROCESO DE NEGOCIACION:

Esta etapa consiste en saber lo que hay que conseguir, y cómo conseguirlo; ya que la falta de planeación provoca que el negociador se limite a reaccionar a los acontecimientos, sin poder dirigirlos hacia el punto que más lo beneficie.

Un negociador que desempeña su labor eficientemente, conoce su actividad y sabe lo que quiere a corto y largo plazo; también debe estar informado sobre las aspiraciones y circunstancias en que se encuentra su opositor.

Se deben definir los asuntos a tratar y determinar dónde y cómo los

propios intereses entran en conflicto, o coinciden con la otra parte. Posteriormente hay que hacer la lista de los asuntos que pudieran surgir y agruparlos de acuerdo con su importancia y prioridad en el tiempo.

El agrupamiento puede hacerse con base a la prioridad que se les dé a los diferentes puntos. Otra forma de agrupamiento puede hacerse en función del grado de conflicto; altamente conflictivo, medianamente conflictivo y poco conflictivo. Otra más en referencia al tiempo en que debe ocurrir lo que se está negociando: a corto, mediano o largo plazo.

La combinación de estos agrupamientos de asuntos permite tener una lista de éstos graduada de acuerdo con nuestros intereses; tomando en cuenta lo que se pueda pronósticar acerca de los intereses de la otra parte.

Posteriormente se aboca a relacionar los asuntos, con el interés de mantener relaciones satisfactorias y a largo plazo con la contraparte.

Fijar el objetivo permite con mayor probabilidad el alcanzarlo. Se sugiere fijar un objetivo para cada asunto relevante y escribirlo hasta que se tenga perfectamente identificado. A la vez, hay que estimar el probable orden de prioridad de los objetivos de la otra parte.

Si ya se tiene la prioridad de cada asunto definida, se procede a establecer tres niveles de importancia en cada uno de ellos, de manera que se tengan guías sobre cada asunto en el proceso de la discusión. Es fundamental definir estos grados de manera realista, que se puedan realizar.

Se procede a obtener la información sobre el estilo de la otra parte y los antecedentes de los negociadores.

La mayor información que se pueda obtener sobre el adversario permitirá establecer la estrategia que beneficie más para lograr el acuerdo entre las partes.

Es importante investigar al opositor, ya que las circunstancias, las personas involucradas en la negociación, el poder que tengan, el tiempo y la información, son elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia .

También hay que definir que información se está dispuesto a dar a la otra parte, así como el momento y la forma de hacerlo. Brindar a la otra parte información seleccionada permite orientar sus expectativas en la dirección que se desea.

La estrategia es el plan de acción que se debe seguir para alcanzar los objetivos. La esencia de la negociación es manejar las percepciones y las expectativas de la contraparte. Las estrategias se refieren a los medios, no a los fines. La estrategia es el plan de juego que utilizaremos para alcanzar nuestros objetivos. Las tácticas son elementos individuales del plan estratégico. Esto es, las tácticas son elementos de la estrategia que permiten aplicarla.

Descubrir las actitudes de la contraparte hacia el punto de vista personal, así como su personalidad son factores que afectarán la forma de negociar. La autoridad y el poder son aspectos de importancia que en un momento dado pueden definir si la estrategia se orientará hacia ganar-perder, ganar-ganar o peder-perder.

El ambiente creado al inicio define el tono de toda la negociación, por lo que el escenario debe apoyar a toda la estrategia que se pretende seguir.

La experiencia demuestra que se complica el hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente. Por ello es de importancia repartir las tareas entre el equipo negociador.

Las responsabilidades son fundamentalmente las siguientes:

- *El director es el que habla, el que lleva el trato directo con la otra parte.*
- *El sintetizador formula preguntas, aclara lo que se pide, resume las generalidades, clarifica propuestas, gana tiempo a favor del director.*
- *El observador escucha, registra señales, capta sutilezas y matices, lee el ambiente de la negociación.*

Al haber estudiado el tema relacionado con el proceso de negociación, a continuación se desarrollará el correspondiente a el intercambio o la negociación.

INTERCAMBIO O LA NEGOCIACION:

Cuando más conciencia hay de la existencia de un conflicto es cuando las partes se reúnen por primera vez. Es el momento de máxima desconfianza y de tensión. También es el momento para crear el ambiente de acuerdo con la estrategia planeada.

El hielo se rompe con una comunicación de bienvenida por parte del anfitrión, cubriendo tanto el contenido como el proceso.

Averiguar la oferta inicial de la contraparte es la tarea de mayor importancia, por lo que hay que tratar de que sean ellos quienes hagan la primera oferta. En ese momento se puede detectar si nuestros oponentes van a negociar realista y razonablemente. Es de importancia que quienes hacen primeras ofertas generosas obtienen peores acuerdos que los que no las hacen.

El tipo de negociación que se siga en el posicionamiento determinará el ambiente general que tendrá el resto de la negociación.

Siempre que alguien va a fijar su oferta inicial tiene dos temores: conceder demasiado o perder imagen. Estos temores disminuyen notablemente si en la preparación se decidieron con meticulosidad.

Se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- *En la oferta inicial debe ofrecerse algo que esté en el punto más favorable y además condicionándola.*
- *Hay que presentar la oferta con claridad y confianza, explicando las razones en que nos basamos.*
- *Conviene no mostrar el interés que nos anima, pues podría ponernos en desventaja.*
- *Si son varias las propuestas, preséntelas una por una, según la estrategia que haya definido, y no pase de la primera hasta no haber logrado el intercambio requerido.*
- *Escuchar más que hablar. Hablar demasiado revela información,*

impide obtenerla y da la impresión de estar demasiado ansioso por lograr el acuerdo. Deje que su contraparte hable, pidiendo que le clarifique y explique.

- *Utilice el silencio o la indiferencia. Si usted calla, su oponente se sentirá en la necesidad de decir algo, y es posible que haga concesiones que de otra manera nunca hubiera hecho.*

En la etapa de exploración tratamos de descubrir lo que realmente quiere o espera la contraparte, su fuerza, sus tácticas y estrategias. Se sugieren las siguientes tácticas:

- *Haga una oferta, buscando que le hagan una contraoferta con el fin de ir bajando los límites de la negociación.*
- *Muéstrese callado y obligue a una explicación, justificación o ampliación de su contraparte, tratando de llenar el vacío que deja su silencio.*
- *Use el sistema de interrogatorio policiaco, haga preguntas y más preguntas hasta obtener respuestas o señales verdaderas.*

La discusión requiere de creatividad para mantener y controlar el impulso inicial para cerrar la distancia entre las partes de la negociación. Se recomienda ver la discusión como una oportunidad para resolver el conflicto, más que como un obstáculo; ya que permite descubrir los puntos que unen y los que separan, para abocarse a estos últimos.

La señal es una comunicación verbal o no verbal que refuerza o contradice la comunicación formal de un negociador. La mayoría de los negociadores pasan por alto las señales y por ello se prolongan las discusiones. Es de importancia estar atento a los gestos, los movimientos y las actitudes de la contraparte.

Una vez desarrollado el intercambio o la negociación, a continuación se definirán los estilos personales de negociadores.

ESTILOS PERSONALES DE NEGOCIADORES:

Cada situación requiere un estilo de negociación diferente. Por eso es de importancia conocer nuestro estilo personal de resolución de conflictos y el de la contraparte.

Existen tipos de negociadores. En este caso se agrupan en tres apartados:

- a) **PERSONAS DOMINANTES:** *Tienen afinidad con el poder, usan la fuerza y la agresividad. Conviene demostrarles nuestra competencia sin dar la impresión de retarlos.*
- b) **PERSONAS DEPENDIENTES:** *Tienen afinidad con el sometimiento y usan la confianza y amistad. No les gustan las negociaciones pero son solucionadores de problemas. La manera de acercarse a ellos es concentrarse en las relaciones interpersonales, ser atentos, amables y gentiles.*
- c) **PERSONAS INDIFERENTES:** *Tienen afinidad con los hechos impersonales, se sienten agusto con las cosas, ideas o cifras, que con*

las personas. Por lo general no les gusta negociar, pero su objetividad ayuda a solucionar problemas.

Independientemente de los estilos personales, un negociador se distingue por los resultados que logra a través de sus negociaciones.

La experiencia es sin duda la mejor arma para alcanzar el éxito, pero existen otras características que conducen a una actuación exitosa:

- *Centrarse en los intereses, no en las personas.*
- *Distinguir entre las personas y los problemas.*
- *Evitar el dogmatismo prematuro.*
- *Retroalimentar a su grupo y a la otra parte.*
- *Observar las señales objetivamente.*
- *Escuchar activamente.*
- *Preguntar sobre lo fundamental.*
- *Ser persistente pero no obstinado.*
- *Buscar alternativas de acción.*
- *Permitir que la contraparte también gane.*

Una vez mencionadas los estilos personales de negociadores, a continuación se desarrollará el tema relacionado con la negociación en otras culturas.

NEGOCIACION EN OTRAS CULTURAS:

Uno de los fenómenos económicos actuales es la globalización de los mercados. Cada vez más personas tienen que negociar con pueblos de otras culturas,

con tradiciones y rituales que tienen un impacto sobre las conversaciones.

Por lo anterior se presentan a continuación algunos de los rasgos del estilo de negociación de las regiones con las que México mantiene relaciones comerciales, como son Francia, Estados Unidos, China, Japón, Medio Oriente y Latinoamérica.

- a) **FRANCIA:** *Se caracteriza por dos corrientes: la de clase media comercial y la de los poderes políticos preocupados por el prestigio nacional y el estatus de Francia.*
- b) **ESTADOS UNIDOS:** *Al negociador estadounidense por lo regular no le gusta hablar otros idiomas, sostiene que no es necesario, puesto que el inglés es el idioma internacional en los negocios. Trata de reducir las señales de estatus y títulos, en las culturas de Medio Oriente y Japón crea confusión y malestar.*
- c) **CHINA:** *Los chinos son considerados como los negociadores de más dureza del mundo. El proceso de decisión toma tiempo, tanto por su propia idiosincracia, como por su burocracia, pues tienen corporaciones que se entrecruzan y sobreponen, tanto por industria como por regiones.*
- d) **JAPON:** *Los japoneses valoran la armonía interpersonal por encima de la franqueza. Le conceden valor a la jerarquía social, profesional y ocupacional; por eso los negociadores generalmente son de la categoría de su contraparte, sólo toman decisiones por consenso del*

equipo negociador.

- e) **MEDIO ORIENTE:** *Para negociar con los árabes, se necesitan adquirir conocimientos del protocolo y formalidades que acostumbran. En primer lugar se requiere de tiempo para lograr una primera entrevista, en la cual no se da oportunidad para hacer un planteamiento completo, sino que se suceden una cantidad de interrupciones de personas que entran y salen creando un ambiente no confortable para el negociador.*
- f) **LATINOAMERICA:** *El estatus se marca entre los estratos sociales y económicos, por lo que comúnmente se tienen que soportar esperas que van desde 30 minutos hasta horas, dependiendo de la jerarquía de la contraparte, sin que esto signifique un insulto para la parte extranjera.*

La negociación en otras culturas demuestra que el negociador debe tener los conocimientos de otras costumbres e idiosincrasias, con el fin de lograr una negociación de beneficio para ambas partes.

Con lo anterior se concluye el último procedimiento del plan de negocios en comercio exterior, denominado técnicas de negociación internacional, así como el presente capítulo en donde se abarcaron temas tales como: plan de negocios, su definición, características; estrategias de planeación de negocios, procedimientos del plan de negocios dentro de los cuales se encuentran: la competitividad internacional, la mercadotecnia internacional, la logística y dinámica de exportación, el plan de

evaluación y control y por último las técnicas de negociación internacional.

A continuación se desarrollará el cuarto capítulo de la investigación, denominado plan de contingencia, el cual deberá considerar imprevistos que distorsionen los resultados del plan de negocios en comercio exterior, es decir, plantearse con antelación a la ejecución del plan de negocios las alternativas que pueden presentarse si alguno o varios de los elementos contemplados en el plan mismo, no sucede como está previsto.

CAPITULO IV
PLAN
DE
CONTINGENCIA

En el cuarto capítulo de la presente investigación, se abarcarán temas relacionados con el Plan de Contingencia, comprendiendo su definición, características y procedimiento; por lo que a continuación se menciona su definición.

4.1 DEFINICION

Un Plan de Contingencia es "un conjunto de disposiciones que sirve para proporcionar a los directivos una mejor posición para tratar de solucionar situaciones inesperadas" (71).

Asimismo, un Plan de Contingencia se define como "eventos permiten reacciones o respuestas oportunas a situaciones sorpresivas por parte de la alta dirección de una organización" (72).

Por último, definimos al Plan de Contingencia como: cursos de acción a seguir por parte de la dirección de una empresa, en caso de presentarse situaciones que no están previstas por la misma, tratando de favorecer los resultados o respuestas a dichas situaciones.

Algunas técnicas de control incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia subraya los pasos que la administración debería tomar en respuesta a eventos, como por ejemplo huelgas o guerras de precios. El propósito del plan de contingencia es promover el conocimiento a los gerentes de dificultades que se pudieran presentar.

Una vez definido el plan de contingencia, enseguida se mencionarán sus características.

4.2 CARACTERISTICAS

A continuación se describen las ventajas y desventajas que caracterizan al plan de contingencia.

Los ejecutivos pueden no actuar como deberían en una situación dada, por lo que puede suscitarse algún evento creando daño. El plan de contingencia debe eliminar el maniobrar torpemente, así como la inseguridad y los retrasos de tiempo al producir la respuesta que se necesite a una emergencia. Además, el plan de contingencia debe tener como resultado que estas respuestas se hagan racionalmente.

Una ventaja es que forza a los directivos a tomar en cuenta dimensiones en el medio ambiente de eventos no probables. Este empeño, junto con su experiencia en el desarrollo del Plan de Negocios en Comercio Exterior debe instruir a los directivos para tratar con cambios en los eventos. Los sucesos con los que se trata en un plan de contingencia generalmente no suceden como se han establecido en el plan; asimismo, aún con un plan de contingencia, se puede orillar al directivo a improvisar.

Una desventaja del plan de contingencia es que un problema con este plan puede estimular a los directivos a tomar actitudes negativamente. Los planes de contingencia tratan posibilidades de fracaso, pudiendo darse en ventas, utilidades o

participación que no alcanza el nivel esperado.

Sin embargo, puede ocurrir lo opuesto; si los directivos tienen un plan de contingencia pueden optimizar sus planes porque saben qué es lo que hay que hacer en caso de que no se logren los objetivos y metas planeados. Cuando se revela al plan de contingencia, también puede generar temor e inseguridad en una organización.

Ahora bien, al haber mencionado las características del plan de contingencia, a continuación se desarrolla su procedimiento.

4.3 PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se debe llevar a cabo para la realización del plan de contingencia consta de las siguientes actividades:

- *Identificar el tema del plan de contingencia.*
- *Tratar con la pregunta ¿qué pasa si...?*
- *El momento clave.*
- *Detalles del plan de contingencia.*
- *Volumen del plan de contingencia.*
- *Experiencia con el plan de contingencia.*

En seguida se describe cada una de estas actividades.

IDENTIFICAR EL TEMA DEL PLAN DE CONTINGENCIA

Como primer actividad se encuentra el identificar el tema del plan de

contingencia. Este tema debe ser aquel cuya probabilidad de que ocurra sea menor que aquella para los eventos incluidos en el proceso de planeación; cuya ocurrencia causará daños, especialmente si no se realiza rápidamente; y que puede planearse con anticipación por parte de la empresa para contrarrestarlo inmediatamente cuando el evento surge.

La variedad de eventos y condiciones que se adaptan a esta característica varía para la mayoría de las compañías. Así, estas últimas deben identificar aquellas contingencias para las que se harán los planes. En general, el tema será divergencia del crecimiento de las ventas o niveles de utilidad; aunque existen otras posibilidades como la introducción de un producto por un competidor, que quitará el mercado a la empresa; un incendio en instalaciones; la pérdida de un directivo; actividad sindical; amenazas de adquisición; precios de material comprado; tasa de interés; tecnología; disponibilidad de capital y de materia prima.

Tanto el grado de criticalidad como el de probabilidad deben tomarse en cuenta; el dominante es aquel que uno elige. Algunos eventos que no son tan probables deben analizarse debido a su criticalidad.

El tema del plan de contingencia deben seleccionarse de acuerdo con el impacto que tendría su ocurrencia en la empresa. La estimación de un impacto puede hacerse en términos financieros, posición de competencia, disponibilidad de empleados, o una combinación de estas consideraciones.

La segunda actividad a cubrir para la elaboración del plan de contingencia

es tratar con la pregunta ¿qué pasa si...?, la cual se menciona enseguida.

TRATAR CON LA PREGUNTA ¿QUE PASA SI...?

El siguiente paso es desarrollar estrategias y planes tácticos para tratar con la posible ocurrencia de cada evento seleccionado para la planeación. El objetivo consiste en neutralizar o equilibrar los efectos de cuándo o si ocurre el suceso.

Se deben identificar y evaluar estrategias alternativamente en vista de la naturaleza habiendo previsto el suceso, así como las capacidades y limitaciones de la empresa al tratar con él. El resultado puede ser una decisión para tomar acciones anticipadamente como también establecer estrategias a seguirse en el momento del evento. "Tales estrategias posiblemente no contrarresten los daños; por tanto, pueden formularse estrategias adicionales a implementarse en el momento del suceso, las cuales deben ser tan específicas como posibles" (73).

El contestar la pregunta ¿qué pasa si...?, está vinculado con la formulación de estrategias para tomar acciones anticipadamente y en respuesta a lo inesperado, y con planes tácticos para implantar las estrategias.

La siguiente actividad es denominada el momento clave.

EL MOMENTO CLAVE

El plan de contingencia puede especificar el momento clave o señales de advertencia acerca del evento, para el cual se había desarrollado el plan. Asimismo,

el plan deberá indicar el tipo de información a recopilarse y la acción a tomarse. Además, es de importancia asignar responsabilidades a alguien para recopilar datos y mantener informada a la persona que toma la decisión de implantar el plan de contingencia.

Enseguida se detalla la cuarta actividad para elaborar el plan de contingencia, la cual se denomina detalles del plan de contingencia.

DETALLES DEL PLAN DE CONTINGENCIA

No existe una norma en cuanto al detalle conforme el cual se desarrolla el plan de contingencia. Los planes de contingencia únicamente consisten en ideas en la mente de un ejecutivo acerca de la acción que hay que tomar en respuesta a una ocurrencia. Otros planes pueden ser elaborados especificando lo que se emprenderá si las ventas disminuyen por debajo de cierto nivel.

No hay formatos estándares para los planes de contingencia. Sería de importancia mantener la cantidad de detalles a cierto nivel, pero también incluir detalles que proporcionen una guía para la acción a tomar cuando así se necesite.

La quinta actividad para el desarrollo del plan de contingencia se refiere al volumen.

VOLUMEN DEL PLAN DE CONTINGENCIA

"La mayoría de las compañías ponen énfasis en que para el plan de

contingencia deberían seleccionarse no más de seis eventos, aquéllos que tendrán un impacto en las metas estratégicas y financieras de la empresa". (74)

La última actividad para la elaboración del plan de contingencia es experiencia con los planes de contingencia, la cual se menciona enseguida.

EXPERIENCIA CON LOS PLANES DE CONTINGENCIA

"Cuando el plan de contingencia se hace en forma escrita, se relaciona con los planes operativos a corto plazo y no con estrategias a largo plazo. Esto se piensa lógicamente ya que la respuesta a una crisis debe reflejarse en acciones a corto plazo. El plan de contingencia traslapa con los presupuestos variables, lo cual ha sido una práctica de contabilidad estándar en empresas durante varios años" (75).

Cuando una contingencia se vuelve realidad, la dirección puede decidir volver a elaborar su Plan de Negocios. En las empresas, los planes de contingencia se elaboran después de que haya completado el ciclo de la planeación, sin embargo, los datos examinados durante el proceso de planeación rinden información en la planeación de contingencia.

Finalmente, al igual que el Plan de Negocios, el plan de contingencia ayudará a los directivos al tratar con crisis, para los cuales no se han preparado planes de contingencia.

Con este último punto se da por terminado el procedimiento para la elaboración del plan de contingencia; asimismo, se concluye también el cuarto

capítulo de la investigación, habiendo abarcado temas relacionados con el plan de contingencia; y con ello se cierra también la parte teórica de dicha investigación.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1 DEFINICION DEL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR:
Exportación de Aguacate tipo "Hass" de Uruapan, Michoacán, México a Montreal, Canadá.

5.2 OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR:
Lograr el establecimiento de una guía de operación y metodología que contribuyan al posicionamiento del Aguacate tipo "Hass" en el mercado canadiense, específicamente en Montreal, Canadá, así como también comprobar la viabilidad del presente proyecto. La compañía productora es "Aguacates Purépecha" ubicada en Uruapan, Michoacán, México, y comercializado por la compañía "Cocanmex, S.A. de C.V." ubicada en la ciudad de México.

5.3 INTRODUCCION AL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR:

El presente plan ha sido elaborado a partir de la inquietud de la empresa comercializadora "Cocanmex, S.A. de C.V.", al conocer el excedente permanente del fruto de 20,000 toneladas mensuales, producido por las tres empresas productoras: AGRIFRUT, S.A. DE C.V., AGUACATES PUREPECHA, S.A. DE C.V. y por último PROC. IND. DE FRUTAS TROP., S.A. DE C.V. de Aguacate tipo "Hass" en Uruapan, Michoacán. El Aguacate tipo "Hass" proveniente de Uruapan, Michoacán, cuenta con prestigio internacional, debido a su calidad, sabor, nutrimentos y duración en la transportación; el cual ha tenido éxito en el mercado canadiense. Además, existen algunas ventajas competitivas para la exportación del fruto, como por ejemplo: la exención del pago de arancel determinado en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte; la oferta aseguradora del producto durante todo el año; los niveles de costos relativamente bajos y la cercanía geográfica, lo cual permite disponer de diversas opciones para su transporte, así como su resistencia en tiempo de anaquel.

"Cocanmex, S.A. de C.V." se constituyó en la ciudad de México en 1984

y tiene personal altamente calificado, el cual cubre todos los aspectos técnicos y logísticos del comercio exterior. Por esta razón, "Cocanmex, S.A. de C.V." tiene una amplia experiencia en la comercialización de productos agropecuarios a diversos mercados internacionales, en especial en América del Norte.

Para esta investigación "Cocanmex, S.A. de C.V." realizó un riguroso análisis del mercado meta: Montreal, Canadá, el cual resultó ser un amplio mercado para los productos agrícolas, no sólo por su elevado nivel de importaciones anuales, sino por su estabilidad económica, política y social, además de que ofrece una plena seguridad y confianza para la realización de negocios a nivel internacional.

Existe un elevado consumo de aguacate en Montreal por razones culturales, debido a que la mayor parte de su población es de origen francés. En los últimos años la demanda del fruto registró en su consumo una clara tendencia a la alza, la cual, estiman las autoridades canadienses, se mantendrá en los próximos cinco años por lo menos.

"Cocanmex, S.A. de C.V." realizó también un estudio de los costos en que incurren las empresas productoras en Uruapan, Michoacán, AGRIFRUT, S.A. DE C.V., AGUACATES PUREPECHA, S.A. DE C.V., y PROC. IND. DE FRUTAS TROP., S.A. DE C.V.; por supuesto se analizaron los precios que "Cocanmex, S.A. de C.V.", con el incoterm seleccionado "DDP" podía ofrecer, con el fin de elaborar una estrategia en conjunto para lograr la exportación del Aguacate tipo "Hass" a Montreal, Canadá.

La empresa productora que tuvo el menor costo fué "AGUACATES PUREPECHA, S.A. DE C.V." ubicada en Roma 100-101, Uruapan, Michoacán, C.P. 60160, México, Tels.: (452) 407-10, 353-23, 326-72, Fax: (452) 352-90. Con estos costos "Cocanmex, S.A. de C.V." presentó un precio por kilogramo en temporada baja (abril-junio) de USD\$1.00 y en temporada alta (julio-marzo) de USD\$1.80.

Debido a la amplia experiencia de "Cocanmex, S.A. de C.V." en la exportación de productos agropecuarios al exterior, ésta ha contactado a la empresa compradora/comercializadora en Canadá: "Canadian Fruit, Ltd.", líder en la importación y distribución de productos agropecuarios en Montreal, Canadá. Esta compañía cuenta con un reconocido prestigio y seriedad en negocios internacionales, así como con una destacada disponibilidad y flexibilidad; lo que permite vislumbrar excelentes expectativas en el esfuerzo por conquistar este mercado.

"Cocanmex, S.A. de C.V." y "Canadian Fruit, Ltd." han fijado el precio de exportación basándose en el incoterm "DDP", con el cual la primera asume la responsabilidad de diseñar la logística de exportación desde la empresa productora hasta la entrega del Aguacate tipo "Hass" en la bodega del aeropuerto de esta última, por su parte, "Cocanmex, S.A. de C.V." cubrirá los gastos de transporte, seguros y almacenamiento del producto.

"Cocanmex, S.A. de C.V." obtuvo un financiamiento a través del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT) del 80% sobre el valor de la factura de exportación.

Debido a que el proceso de exportación del Aguacate tipo "Hass" pudiera verse afectado por casos fortuitos, se deberá realizar un Plan de Contingencia que proporcione a las empresas involucradas la mayor seguridad posible en el éxito de la exportación.

5.4 PROCEDIMIENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR:

5.4.1 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

5.4.1.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE "COCANMEX, S.A. DE C.V.":

La comercializadora "Cocanmex, S.A. de C.V.", con domicilio en Avenida Lomas Verdes num. 750, Col. Lomas Verdes 1a. Sección, en Naucalpan de Juárez, C.P. 53120, tel: 343-9613, fax: 343-9441, se constituyó en

septiembre de 1984 con un capital fijo de USD\$60,000.00 con el propósito de comercializar diversos productos agrícolas en los mercados internacionales.

"Cocanmex, S.A. de C.V." ha logrado concretar diversas operaciones comerciales con éxito, principalmente de productos agrícolas de origen nacional; dichas operaciones han sido llevadas a cabo en mercados centroamericanos, Estados Unidos y Canadá. Esto le ha permitido obtener un mayor conocimiento y experiencia en la exportación de estos productos, así como ampliar sus relaciones con empresas involucradas en la operación, tales son los casos de las de transporte, consultoría laboral y jurídica, empaque, diseño, almacenamiento, seguros, asociaciones, etc.

La experiencia y conocimiento con que cuenta el personal de "Cocanmex, S.A. de C.V." se refleja en una efectiva especialización de sus tareas en la exportación de los productos antes mencionados.

Actualmente "Cocanmex, S.A. de C.V." está constituida por una Dirección General, la cual coordina las tareas de las tres áreas especializadas existentes en la organización, a saber: el área Comercial, el área Administrativa y por último el área Financiera.

La primera de éstas, el área Comercial, se encarga de la investigación de mercados y productos potenciales, la mercadotecnia, la elaboración de la logística comercial (transporte, empaque, embalaje, formas de pago, etc.), además de las funciones legales de la empresa, como pueden ser la elaboración de los contratos de compra/venta, la investigación de las regulaciones de los diferentes gobiernos y las relaciones institucionales, entre otras.

El área Administrativa desarrolla lo relacionado con el control de los gastos administrativos de la propia empresa, como pueden ser la luz, renta, sueldos, obligaciones fiscales, etc., así como los recursos humanos que la forman, siendo la encargada de las prestaciones y beneficios de los

empleados y del bienestar de los mismos.

El área Financiera es responsable de la contabilidad, elaboración y análisis de estados financieros, también establece en conjunto con el área Comercial, los precios de venta, tomando en cuenta análisis de costos y determinando los presupuestos que deberán seguirse en el año.

"Cocanmex, S.A. de C.V." cuenta también con el apoyo y ayuda de profesionales de consultoría y asesoría externas en el ramo de exportaciones, legal, mercadotecnia, etc., para el mejor desarrollo de sus funciones y el logro de los objetivos organizacionales.

5.4.1.2 RAZONES PARA COMPETIR:

"Cocanmex, S.A. de C.V." ha decidido, en base a su situación actual, competir en los mercados internacionales. El presente proyecto se refiere específicamente al Plan de Negocios en Comercio Exterior de la exportación del Aguacate tipo "Hass" de Uruapan, Michoacán, México a Montreal, Canadá.

"Cocanmex, S.A. de C.V." espera lograr un margen de utilidades inicial del 30% sobre el valor de la(s) factura(s) expedida(s) para la exportación del fruto, con esto aumentará sus ventas y por lo tanto sus exportaciones, obteniendo una buena ganancia en el corto y mediano plazo, pudiéndola mejorar con el tiempo si logra mantenerse en el mercado de Montreal. Podría también expandirse en el mercado canadiense, aprovechando las ventajas de los tratados internacionales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Estos logros generarían motivación en la empresa y en su personal, además, estaría cumpliendo con su objetivo social contribuyendo a la economía del país.

5.4.1.3 FACTORES COMPETITIVOS CON LOS QUE "COCANMEX, S.A. DE C.V." CUENTA:

PRECIO:

Después de varias negociaciones, "Cocanmex, S.A. de C.V." obtuvo de la empresa productora "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V.", ubicada en Uruapán, Michoacán, el menor costo del Aguacate tipo "Hass".

Con estos costos, "Cocanmex, S.A. de C.V." presentó precios de exportación por kilogramo en temporada baja (abril-junio) de USD\$1.00 y en temporada alta (julio-marzo) de USD\$1.80. Dichos precios se ubican 10 centavos de dólar por kilogramo por debajo de lo que ofrecen sus competidores en ese mercado, por lo que se considera ampliamente competitivo.

SERVICIO:

"Cocanmex, S.A. de C.V." cuenta con procedimientos y técnicas para la exportación debidamente estudiados y analizados. Su personal está altamente calificado para la elaboración de la logística de exportación y su actitud de servicio se considera excelente.

CALIDAD:

La calidad del Aguacate tipo "Hass" que produce "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V." en Uruapan, Michoacán, es el más comercializado en el mercado, debido a su contenido nutricional, sabor y su resistencia en el transporte y tiempo de anaquel; por lo tanto, la calidad del Aguacate tipo "Hass" que "Cocanmex, S.A. de C.V." comercializará al mercado de Montreal, Canadá, cuenta con los más altos estándares internacionales. Este aguacate cuenta con una excelente calidad, clasificación "México Extra", con base en el cumplimiento de los requerimientos de la Norma Oficial Mexicana para el aguacate (Nom.-FF-16-82) en torno al sabor, forma, olor, color, nivel de humedad y sin defectos de origen mecánico, microbiológico o genético.

RAPIDEZ DE ENTREGA:

Se han considerado diversas situaciones que pudieran afectar a la logística de exportación. "Cocanmex, S.A. de C.V." y "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V." tienen la responsabilidad de entregar el producto de acuerdo a las condiciones pactadas con "Canadian Fruit, Ltd."

Debido a lo anterior, "Cocanmex, S.A. de C.V." ha fijado un proceso de logística de exportación en el cual se fijan claramente los tiempos requeridos; el personal de "Cocanmex, S.A. de C.V." se encuentra debidamente informado para lograr la mayor rapidez en la entrega.

Además, en Uruapan, Michoacán, existe una producción excedente permanente, por lo que no habría problema en surtir el producto a la brevedad posible.

DISPONIBILIDAD:

La disponibilidad del producto es responsabilidad de "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V.", quien ha comprobado que cuenta con los recursos necesarios para poder afrontar el volumen de las exportaciones.

En el convenio firmado entre ambas empresas, existe una cláusula en donde "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V." se compromete a surtir el producto que "Cocanmex, S.A. de C.V." requiera, siempre y cuando éste se encuentre considerado en el rango del volumen solicitado por "Canadian Fruit, Ltd.", pero si por alguna razón "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V." no pudiera cumplir con esta cláusula, "Cocanmex, S.A. de C.V." podrá comprar el producto a otra compañía productora de la región y "Aguacates Purépecha, S.A. de C.V." absorberá la diferencia de los costos, así como los gastos que se generen.

ORIGINALIDAD:

"Cocanmex, S.A. de C.V." es la única empresa que cuenta con un convenio de surtimiento de la empresa productora. Asimismo, ha elegido comercializar el mejor Aguacate tipo "Hass" de la región.

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA:

Como se ha mencionado anteriormente, "Cocanmex, S.A. de C.V." tiene una amplia experiencia en la comercialización de productos agrícolas en los diferentes mercados internacionales y además, se respalda con la experiencia y conocimiento de su personal.

CONTACTOS:

Se ha logrado ya el contacto con la comercializadora "Canadian Fruit, Ltd.", importante compañía importadora con un gran prestigio y trayectoria en la importación de productos agropecuarios de México y Centroamérica a Montreal, Canadá por lo que, en la operación actual asumió la responsabilidad absoluta de la distribución y promoción del aguacate mexicano en el mercado meta.

RECURSOS:

"Cocanmex, S.A. de C.V." tiene el apoyo del Bancomext en México y como ya se mencionó posee una amplia experiencia, personal calificado y recursos financieros y técnicos para lograr la exportación exitosamente del Aguacate tipo "Hass" producido en Uruapan, Michoacán.

NOMBRE, MARCA:

Afortunadamente "Cocanmex, S.A. de C.V." es ya conocida en el mercado canadiense por sus anteriores exportaciones, por lo que hasta el momento es considerada como una empresa seria y formal, con la cual se pueden hacer y lograr negociaciones interesantes para ambos mercados.

CLIMA:

Canadá y México son países complementarios en lo que respecta a sus condiciones climatológicas; mientras Canadá cuenta con un clima extremadamente frío casi todo el año, México cultiva productos agrícolas que requieren de clima templado e incluso tropical, como el aguacate.

GEOGRAFIA:

La cercanía de Canadá con respecto a México, en conjunto con la

infraestructura existente para la distribución física internacional, hace que sea un país de fácil acceso.

TRANSPORTE:

Existen varias opciones para la distribución física internacional, ya sea vía terrestre, marítima, aérea o multimodal.

TRATADOS COMERCIALES:

El TLCAN beneficia el comercio entre México y Canadá, otorgando ventajas adicionales a los productores mexicanos.

5.4.2. MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

5.4.2.1 AMBIENTE INTERNACIONAL DE LA MERCADOTECNIA

PLAN INTERNACIONAL DE MERCADOTECNIA:

"Cocanmex, S.A. de C.V." cuenta con un amplio conocimiento del ambiente de la mercadotecnia en Canadá. Se ha apoyado en el Banco Nacional de Comercio Exterior y en diversas fuentes de información, además de su amplia experiencia en la comercialización de productos agrícolas a ese mercado.

Gracias a la ayuda de la Consejería Comercial de Bancomext en Montreal, "Cocanmex, S.A. de C.V." logró percatarse de la demanda del Aguacate tipo "Hass" proveniente de México, de la comercialización "Canadian Fruit, Ltd." Por esta razón, "Cocanmex, S.A. de C.V." decidió analizar a fondo las posibilidades existente para satisfacer dicho mercado.

Además, "Cocanmex, S.A. de C.V." tiene un claro conocimiento de la aceptación del fruto en mercados internacionales, así como de ciertas ventajas que pueden significar un claro avance en el logro del objetivo de este plan, como por ejemplo, la exención del pago de arancel determinado en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la cercanía geográfica y la creciente demanda en la ciudad de Montreal del Aguacate tipo "Hass".

Asimismo, "Cocanmex, S.A. de C.V." conoce también ciertas desventajas, como son: un atraso relativo en técnicas y métodos de producción, poco control sobre la disposición de insumos y fertilizantes, alta vulnerabilidad ante condiciones climatológicas adversas y plagas y, por último, la existencia de un desconocimiento general en torno a los puntos básicos del proceso de exportación y sobre los mercados externos.

En la actualidad existe un mayor intercambio comercial que apoya a las transacciones internacionales, así como el avance tecnológico en el transporte internacional, las comunicaciones y las transacciones financieras; todo esto ayuda a la actividad del comercio exterior.

5.4.2.2 AMBIENTE ECONOMICO DE CANADA

POBLACION:

Según el censo realizado en junio de 1996, la población de Canadá era de 28.8 millones de habitantes. Esto representa un incremento de 1.5 millones de habitantes, o 5.7% desde el censo de junio de 1991. Este crecimiento en la población se atribuye, en igual grado, a la inmigración y al crecimiento natural (nacimientos menos muertes). Entre 1991 y 1996 la población de Canadá creció en un promedio anual del 1.1%, esto significa el promedio anual más alto de todas las naciones industrializadas. Canadá representa aproximadamente el 0.5% de la población global.

El mercado meta del presente plan de negocios es Montreal, en donde habitan 3.33 millones de habitantes, siendo una de las ciudades principales de Canadá. En esta región se ubica el 99% de la población de ascendencia francesa, por lo que el idioma, la cocina y cultura en general, tienen una clara influencia europea.

El 76.6% de la población canadiense vive en ciudades, mientras que el 23.4% restante reside en áreas rurales. De acuerdo al censo de 1991, 31% de la población (8.61 millones de habitantes) habita en las tres ciudades

más grandes de Canadá: Toronto, Montreal y Vancouver.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL:

Solamente cinco países en el mundo tienen el nivel de vida tan alto como el de Canadá, estas son: Estados Unidos, Luxemburgo, Alemania, Suiza y Japón. Canadá tiene un mayor rango que el de Estados Unidos en cuanto a años de vida de la población, para los hombres es de 74.9 años en promedio y para las mujeres de 81.2, y tiene un mayor nivel de educación que Japón. Las Naciones Unidas han considerado que Canadá tiene el mayor Índice de Desarrollo Humano (Human Development Index).

Más del 65% de los canadienses viven en hogares propios. Un porcentaje mayor de canadienses tiene sus propios artículos de larga duración, como por ejemplo: refrigeradores, autos, lavadoras, televisores, radios y teléfonos. El servicio de teléfono en Canadá es virtualmente universal, 16 millones de líneas telefónicas dan servicio al 99% de los hogares canadienses. Con uno de los mejores sistemas de telecomunicaciones en el mundo, los canadienses están incrementando notablemente su poder de información. En 1995, cerca del 30% de los dueños de las casas, tenían computadoras personales y el 40% de éstas, estaban equipadas con modems para acceder al internet.

En el censo de 1996, el tamaño promedio por familia fue de 3 personas, incluyendo 1 niño. Este tamaño de familia ha permanecido desde el censo de 1991.

Los principales recursos naturales de Canadá son el gas, aceite, oro, carbón, cobre, mineral de hierro, níquel, potasio, uranio y zinc, así como madera y agua.

Las empresas líderes en Canadá incluyen a las armadoras de autos, papel y pasta de madera, hierro y acero, maquinaria y equipo, extracción de aceites, agricultura y silvicultura.

DISTRIBUCION DEL INGRESO DEL PAIS:

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de todos los artículos y servicios producidos por una nación durante un año; para Canadá en 1995 fue de \$542.6 billones de dólares canadienses.

El valor total de las importaciones en Canadá en 1996 fue de \$239.57 billones y en 1997 fue de \$278.23 billones de dólares canadienses, esto incluye transportación, equipo electrónico y plásticos.

Las exportaciones de Canadá crecieron 17% de enero a noviembre de 1996 y se espera un mayor crecimiento para 1998. La inflación es mínima y se pronostica que permanecerá en 2% hasta el presente año.

El ingreso per cápita anual en 1995 ascendió a \$29,022.00 dólares canadienses, por lo que en general mantienen un adecuado nivel de vida.

5.4.2.3 AMBIENTE POLITICO/LEGAL

ACTITUDES HACIA LAS NUEVAS ADQUISICIONES:

Canadá constituye el tercer mercado externo del aguacate mexicano. Las exportaciones nacionales del fruto a este país sumaron en 1995 poco más de \$1.5 millones de dólares americanos (2.7 toneladas).

En el primer cuatrimestre de 1996 se realizaron ventas de aguacate mexicano a Canadá por un total de \$.9 millones de dólares americanos, equivalente a 1.62 toneladas.

ESTABILIDAD POLITICA:

Canadá es una monarquía constitucional, un estado federal y una democracia parlamentaria. El Parlamento de Canadá, en Ottawa, consiste en la "Casa de los Comunes" y el Senado. En promedio, los miembros del Parlamento son elegidos cada cuatro años. Existen dos sistemas legales y dos idiomas oficiales. Desde 1982 la Constitución incluye también una Carta de los Derechos y Libertades.

Canadá adoptó el sistema federal en 1867, teniendo sólo cuatro provincias, no era más que una colonia con autonomía interna, mientras que desde 1931 es un estado independiente en el concierto de las naciones. Una ley británica titulada Estatuto de América Británica del Norte, de 1867, enmendada más de veinte veces en el transcurso del tiempo, es lo que hace las veces de Constitución. Después de la repatriación de la Constitución de 1982, es decir, desde el momento en que los canadienses tuvieron el derecho de modificar su propia constitución en su país, esta ley fundamental se ha designado con el nombre de Ley Constitucional de 1867, estableciendo el sistema de gobierno de Canadá.

REGLAMENTACIONES MONETARIAS:

Para efectos de este plan, se tomará como moneda el dólar canadiense, siendo la oficial en Canadá.

BUROCRACIA GUBERNAMENTAL:

Canadá cuenta con la más alta tecnología en materia de comunicación, lo cual beneficia notablemente al exportador, ya que puede obtener datos, estadísticas e información clave para el éxito de su plan de negocios en comercio exterior.

Además, existe información en la embajada de Canadá en México, en las dependencias gubernamentales del país, en las consejerías del Banco Nacional de Comercio Exterior, en los Tratados internacionales, así como en periódicos, revistas, noticieros, etc.

En relación a los requisitos fitosanitarios a cumplirse por el Aguacate tipo "Hass", el TLCAN señala que se deberán observar las normas establecidas por el Gobierno Canadiense, como son: el certificado fitosanitario expedido por la Secretaría de Salubridad en México y la inspección del producto en el punto de ingreso.

5.4.2.4 AMBIENTE CULTURAL:

El gobierno canadiense ha establecido más de 100 parques nacionales y sitios históricos en honor a la gente, lugares y eventos que han marcado la historia del país. De igual manera, los gobiernos en las provincias han edificado parques provinciales.

La mayoría de los canadienses profesan la religión católica. De acuerdo al censo de 1991, 12.3 millones de canadienses se identifican como católicos, mientras que 9.8 millones lo hacen como protestantes. Existe un porcentaje menor de personas que profesan otras religiones, como el judaísmo, el budismo, etc., y aproximadamente el 12% de la población dicen no tener religión alguna.

Las culturas aborígenes son las realmente indígenas de Canadá, ya que otros canadienses fueron originalmente inmigrantes. Ellos empezaron a mudarse a Canadá en el siglo XVII, trayendo con ellos su manera de vestir, sus preferencias en la comida y costumbres. Canadá abrió sus puertas a los inmigrantes de todo el mundo casi entrando al siglo XX; en 1998, el carácter multicultural del país fue reconocido oficialmente cuando el gobierno ofició el Acto de Multiculturalismo.

La educación varía de provincia a provincia, e incluye de seis a ocho años de educación primaria, cuatro a cinco de educación secundaria y tres o cuatro de educación superior. El censo de 1991 reveló que el 56.9% de los canadienses de 15 años o más, había cursado la secundaria; 31.7% habían asistido a escuelas comerciales o instituciones equivalentes y el 11.4% de la población, había obtenido un grado universitario.

De acuerdo a información de 1994, la literatura está fuertemente relacionada con la educación en Canadá. Conforme incursionamos a la era de la información, la literatura se vuelve extremadamente importante. Los grados de literatura en Canadá se comparan favorablemente a los de otras naciones industrializadas. De hecho, las Naciones Unidas estiman que de

cada 100 adultos en Canadá, sólo uno no puede leer, escribir o entender una simple oración. Esto representa el mayor grado de literatura en el mundo.

5.4.2.5 AMBIENTE DE NEGOCIOS:

El exportador debe tomar en cuenta la puntualidad y el estilo de vida de los canadienses. El comercio con esta nación se deberá llevar a cabo en una forma planeada y ordenada, ya que existe un alto nivel de competencia debido a las ventajas que este mercado ofrece.

Por otro lado, el TLCAN tiende a favorecer el comercio de productos mexicanos en forma notable. Asimismo, por ser un tratado de cobertura federal, sus beneficios se extienden al mercado meta (Montreal) del presente plan de negocios.

Montreal representa un importante centro de negocios, ya que es sede de varias empresas comercializadoras, punto clave en la importación de mercancías, además de que cuenta con el puerto más grande e importante del país.

El TLCAN facilita el comercio de productos y servicios considerados originarios de los tres países que conforman América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México). En este tratado se otorgan preferencias o desgravaciones arancelarias y se eliminan otro tipo de barreras, facilitando así el comercio intrarregional.

Para el caso del Aguacate tipo "Hass", se marca el cumplimiento de la Regla de Origen, la cual otorga el derecho de la desgravación arancelaria con solo llenar el Certificado de Origen establecido.

El resultado arancelario para la importación del aguacate proveniente de México a Canadá en el TLCAN es: 0804.40.00 Avocados = Free, es decir, el Aguacate tipo "Hass" no pagará impuestos al entrar a territorio canadiense.

Lo anterior representa una ventaja competitiva importante en precio respecto a otros exportadores de aguacate, como Brasil, República Dominicana, Indonesia o Israel, entre otros.

Es importante mencionar que Canadá no ha impuesto medidas proteccionistas como las impuestas al aguacate mexicano por Estados Unidos, quien argumenta la presencia del "gusano barrenador en el hueso del aguacate". Es un hecho que la actitud de Estados Unidos demuestra la protección de los intereses de sus propios productores de aguacate, cuyos precios de exportación son el doble que los del aguacate mexicano.

5.4.2.6 ANALISIS SWOT DE "COCANMEX, S.A. DE C.V."

VENTAJAS:

- *Experiencia en Comercio Exterior.*
- *Conocimiento en Logística.*
- *Contactos.*
- *Precio.*
- *Calidad.*
- *Financiamiento.*
- *Calificado equipo de trabajo.*

AMENAZAS:

- *Dependencia del productor.*
- *Clima laboral desfavorable.*
- *Poca motivación en los recursos humanos.*
- *Costo del financiamiento.*
- *Poco conocimiento de la competencia.*

FORTALEZAS:

- *Costos.*
- *Producto reconocido internacionalmente.*
- *Prestigio de la empresa.*

- *Conocimiento del mercado meta.*
- *Estructura de la distribución.*
- *Clima.*
- *Geografía.*
- *Transporte.*
- *Tratados comerciales.*
- *Infraestructura bancaria.*

DEBILIDADES:

- *Costos de operación.*
- *Nulo grado de control sobre el proceso de producción.*
- *Desabasto imprevisto del fruto debido a condiciones climatológicas adversas, plagas, falta de insumos, etc.*
- *Incremento descontrolado de los costos de operación, como pueden ser los créditos, el transporte, etc.*
- *Factores macroeconómicos desfavorables.*
- *Inestabilidad política y social en Michoacán.*

Como resultado de este análisis, se puede identificar la posición actual de la empresa comercializadora que exportará el aguacate tipo "Hass" a Montreal.

Como se puede observar, la empresa cuenta con la suficiente experiencia, equipo de trabajo, prestigio y conocimiento del mercado; sin embargo, muestra algunas desventajas, como por ejemplo, la dependencia del productor, el costo del financiamiento, la tecnología escasa e inestabilidad política.

Por último, se concluye el tema de Mercadotecnia Internacional mencionándose los principales factores que la componen, como por ejemplo: el estudio de la situación actual de "Cocanmex, S.A. de C.V." y su producto a comercializar en el mercado meta, estableciendo ventajas y desventajas de la misma con la finalidad de obtener una estrecha relación entre la presente propuesta con la empresa comercializadora.

Para lograr un análisis objetivo, se estudiaron factores tales como: población, estructura industrial y la distribución del ingreso del país, lo que constituye el estudio del ambiente económico del mercado meta.

Por otra parte, se hizo referencia a la situación político/legal, la cual incluye temas tales como estabilidad política y burocracia gubernamental entre otros.

Se estudió el ambiente cultural para conocer más de cerca el perfil de los consumidores potenciales, en el cual se tocaron temas como: religión, raíces culturales y educación.

Por último, se desarrolló el estudio del ambiente de negocios, el cual ofrece al exportador una amplia visión del mercado meta, la postura que éste debe tomar y la responsabilidad que trae consigo el comerciar con Canadá, ya que se da una clara visión de las negociaciones que se deberán llevar a cabo en ese país.

Se realizó también un análisis SWOT con el fin de determinar los puntos fuertes y débiles de la comercializadora.

Se considera que al haber desarrollado el presente plan para la empresa Cocanmex, S.A. de C.V., ésta se fortalecerá para el crecimiento en sus exportaciones del Aguacate tipo "Hass" a Montreal, Canadá; cabe destacar que el caso práctico tiene el carácter de propuesta, ya que no se obtuvo el apoyo esperado de la empresa mencionada anteriormente.

CONCLUSIONES GENERALES

1. *La empresa es una entidad organizada, que utiliza sus recursos para producir e intercambiar bienes o servicios, con el fin de obtener una ganancia o beneficio, así como para alcanzar los objetivos que la misma se haya planteado.*
2. *Las empresas se clasifican en: industriales, comerciales, financieras y de servicios personales. Además, se pueden agrupar en pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo al número de empleados y a la complejidad de las mismas.*
3. *La empresa privada es una organización que aplica el proceso administrativo en sus actividades, teniendo como objeto la obtención de utilidades, con beneficios directos para la misma e indirectos para la sociedad.*
4. *Algunas de las particularidades de la empresa privada son: implica una organización cada vez más perfeccionada; es sinónimo de cambio constante; tiene métodos científicos; es la única forma creadora de riqueza en gran escala; aplica sistemas técnicos; reviste diversas formas jurídicas; asegura la satisfacción de las necesidades humanas y es indispensable en el sistema actual de vida de todos los países, entre otras.*
5. *El objetivo social de la empresa es proporcionar la satisfacción de necesidades, deseos e intereses al consumidor para que logre su bienestar, buscando con ello su preferencia y lealtad, de esta manera la organización cumple con sus metas y responsabilidades; para lograr este objetivo, la empresa realiza actividades comerciales al vender y/o comprar bienes y/o servicios, es por esto que existe una vinculación entre la empresa y la actividad comercial.*
6. *El fracaso se puede entender como el impedimento del logro de la misión organizacional, así como de los planes de la empresa. Es la insatisfacción*

- resultante de factores que se dirigen al cumplimiento de los intereses empresariales, los cuales pueden ser de lucro, ganancia o fines sociales.*
7. *El éxito de la empresa se logra cuando ésta combina los recursos con los que cuenta, obteniendo un beneficio para la sociedad a través del establecimiento de planes, así como de estrategias de acuerdo a la consecución de las metas y objetivos fijados; por lo que concluimos que la situación de la empresa frente al fracaso o éxito empresarial, depende de la administración de la misma y a la consecución de sus objetivos organizacionales.*
 8. *La administración es un proceso coordinado, que mediante el esfuerzo humano, dirige sus actividades al logro de los objetivos de una empresa; la administración se basa en su proceso administrativo para lograr las metas establecidas.*
 9. *El Proceso Administrativo es una secuencia de elementos que resultan ser una herramienta desde el punto de vista que, en todo momento de la vida de una empresa se está dando el proceso administrativo, utilizando sus elementos simultáneamente aunque sea uno de ellos el que predomine. Dicho proceso consta de dos fases, estática y la dinámica, y que consta de los siguientes elementos: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*
 10. *El Comercio es una actividad llevada a cabo en la organizaciones, que consiste en un intercambio de mercancías, capitales y servicios entre diversas personas o países.*
 11. *Las relaciones de intercambio de un país con los demás recibe el nombre de comercio exterior y para su realización es necesario contar con estrategias que resultan ser los planes de acción que se siguen para alcanzar los objetivos.*

12. *El Plan de Negocios en Comercio Exterior se define como un conjunto de disposiciones adoptadas para la distribución internacional de productos y/o servicios, el cual a través de una metodología intenta lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado extranjero, marcando los principios que habrán de orientarlo, las secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números para su realización.*
13. *La característica principal del Plan de Negocios en Comercio Exterior, es que debe de elaborarse de tal forma que carezca de complicaciones y debe diseñarse para su adaptación a las necesidades particulares de cada empresa, así como a sus particularidades; además contendrá la evaluación de costos procurando que estén acorde al alcance de la organización.*
14. *Los pasos para determinar el alcance del Plan de Negocios en Comercio Exterior son:*
 1. *Análisis de la situación.*
 2. *Formulación de los fines.*
 3. *Determinación de la estrategia.*
 4. *Implementación.*
 5. *Evaluación y control.*
15. *Las estrategias de planeación de negocios son: la estrategia a nivel empresa internacional, la cual abarca la perspectiva de la estrategia doméstica, que a su vez trata el alcance y los métodos competitivos; la estrategia y vinculaciones transnacionales; la estrategia de servicio y competitividad en mercados externos; las estrategias de acceso al mercado internacional y nivel de participación en actividades de comercio y por último, la estrategia de tecnología para la competitividad mundial.*
16. *Los Procedimientos del Plan de Negocios en Comercio Exterior que tratan de disminuir los riesgos del fracaso en una exportación son:*

1. *Determinación de la Competitividad Internacional en relación al producto que se pretende exportar.*
 2. *Apoyarse en la Mercadotecnia Internacional, analizando la situación de la empresa dentro de los mercados, detectando riesgos y oportunidades, fuerzas y debilidades, señalando su mercado meta y determinando la mezcla internacional de mercadotecnia que sea acorde a sus necesidades.*
 3. *Logística y dinámica de exportación, en donde la empresa analiza su proceso productivo, empaque, etiquetado, medios de transporte, documentación, contrato de compra-venta internacional y formas de pago.*
 4. *Plan de Evaluación y Control, que se refiere al seguimiento, a la detección de fallas, y a realizar las correcciones pertinentes; esto se dá por medio de la evaluación y control.*
 5. *Técnicas de Negociación Internacional, que permiten conocer y comprender los elementos que intervienen en una negociación; los tipos de conflictos a los que se pueden enfrentar y métodos para resolverlos, así como conocer los estilos personales de negociadores y las formas de negociación con otras culturas.*
17. *El Plan de Contingencia se define como un conjunto de cursos de acción a seguir por parte de la dirección de una empresa, en caso de presentarse situaciones que no estén previstas por la misma, tratando de favorecer los resultados o respuestas a dichas situaciones. Este deberá considerar imprevistos que distorsionen los resultados del Plan de Negocios en Comercio Exterior, es decir, plantearse con antelación a la ejecución del plan.*
18. *El procedimiento que se debe llevar a cabo para realizar un plan de contingencia, consta de las siguientes actividades:*

1. *Identificar el tema del plan de contingencia.*
 2. *Tratar con la pregunta ¿qué pasa si...?*
 3. *El momento clave.*
 4. *Detalles del plan de contingencia.*
 5. *Volumen del plan de contingencia.*
 6. *Experiencia con el plan de contingencia.*
19. *El propósito del Plan de Negocios en Comercio Exterior en la exportación del aguacate tipo "Hass" proveniente de Uruapan, Michoacán, a Montreal, Canadá, fué aprovechar las ventajas que se tienen en ese mercado, destacando el excedente permanente en cuanto a producción, ventajas competitivas para la exportación, así como las cualidades propias del fruto en cuanto a calidad, sabor y valores alimenticios.*

RECOMENDACIONES

1. *Utilizar ésta investigación como una guía completa y actualizada relacionada con la exportación de un bien y/o servicio con el fin de disminuir los riesgos que pudieran afectar el logro de ésta.*
2. *Propone a aquellas empresas productoras o comercializadoras que deseen ampliar sus mercados iniciándose en operaciones de Comercio Exterior o manteniéndose en éstos, información sobre logística, estrategias, planes, tratados comerciales, términos y condiciones, etc. desarrollados en la misma.*
3. *Sugerir a todos los interesados en el tema de Comercio Exterior tomar en cuenta el presente Plan de Negocios para su posible aplicación, lo cual les permitirá ampliar sus conocimientos y habilidades, obteniendo una visión general que les facilite el proceso de exportación.*
4. *Para poder implementar un Plan de Negocios en Comercio Exterior, se debe enfatizar en el análisis de la empresa, así como conocer los factores que repercuten en la misma. Conocer, cómo se debe implementar el Plan de Negocios, quiénes serán las personas capaces para su ejecución, así como el momento adecuado para ello.*
5. *Elegir el mercado de exportación de acuerdo a las características del producto y/o bien que se desee exportar, incluyendo una comparación de los factores competitivos contra costos de producción y logística de exportación, con el fin de prever pérdidas y que por el contrario, estas operaciones reditúen a la empresa como ésto lo espera.*
6. *El encargado de llevar a cabo la logística de exportación dentro de la empresa, debe tomar en consideración las condiciones que los proveedores, tanto de transporte, empaque, embalaje, costos aduanales, etc., así como de todos los factores que influyen en la operación de exportación, se ajusten a las necesidades de las empresas, tanto exportadora como importadora, y*

favorezcan al proceso de exportación, pudiendo ofrecer a los mercados internacionales productos y/o servicios que cuenten con la calidad requerida.

7. *Motivar a las empresas privadas para expandirse en los mercados internacionales a través de la exportación de productos mexicanos que cumplan con los estándares y normas internacionales y que a su vez, colaboren con la economía nacional obteniendo un crecimiento estratégico.*
8. *Recalcar a los productores que la presencia de los productos mexicanos en el extranjero deben reflejar la capacidad de las empresas mexicanas que beneficia al intercambio comercial de México con el resto del mundo.*
9. *Recomendar a aquellas empresas interesadas en la exportación, que estudien cuidadosamente nuestra propuesta para poder llevar a cabo los movimientos necesarios para cumplir con las expectativas de los importadores.*

APENDICE A
GLOSARIO DE TERMINOS

ANTELACION: *Anticipación con que en orden al tiempo, sucede una cosa respecto a otra.*

AUSPICIA: *Señales que en un negocio presagian su resultado.*

AUTOFINANCIACION: *Financiación del activo de una empresa con los recursos que ella misma genera. En vez de recurrir al crédito o de proceder a una ampliación de capital mediante nuevas aportaciones de los accionistas, la empresa invierte en su proceso productivo la totalidad o parte de los beneficios obtenidos.*

CAPACIDAD DE RESPUESTA: *Aptitud o suficiencia de contestación.*

COALICION: *Acuerdo entre varias naciones o varios partidos con el fin de luchar contra un enemigo común.*

CONFLICTO: *Lo más recio de un combate.*

CONSENSO: *Aceptación, por parte de la mayoría de los miembros de un grupo social, de determinadas normas o decisiones y adecuación de la conducta a ellas.*

CONTRAPARTIDA: *Asiento para corregir un error en la contabilidad por partida doble. Asiento del haber compensado en el debe.*

CONTROVERSIAS: *Discusión larga y reiterada entre dos o más personas personas sobre un punto de doctrina.*

DEFICIT PRESUPUESTAL: *Lo que falta a los ingresos y gastos para período de tiempo determinado de una corporación, organización pública o un Estado.*

DOGMATISMO: *Doctrina epistemológica, opuesta al escepticismo, que afirma la posibilidad del conocimiento humano, y la validez de principios que la razón reconoce como evidentes.*

ECONOMIAS DE ESCALA: *Los ahorros se deben a el funcionamiento interno o a los factores externos del mismo en la empresa.*

EFICACIA: *Virtud; actividad, fuerza y poder para obrar.*

EFICIENCIA: *Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.*

ELEGIBILIDAD: Escoger, preferir (A una persona o cosa) para un fin.

ESTRATEGIAS DE MERCADO: Tácticas, maniobras, destrezas para dirigir al mercado.

ETNOCENTRISMO: Tendencia a mantenerse en el interior del grupo social propio y a privilegiar sus formas culturales, atribuyendo a ellas una neta superioridad sobre las demás, y considerandolas como el fundamento de la forma de ser y de las reacciones personales cuando se esta en contacto con personas que pertenecen a otros grupos.

GESTION: Término utilizado para designar los aspectos financieros del funcionamiento de una empresa, es decir, aquellos que no pertenecen al ámbito de la producción en sentido técnico.

IDIOSINCRACIA: Indole del temperamento y carácter de cada individuo, por la cual se distingue de los demás.

INSTANCIA: Cada uno de los grados jurisdiccionales que la ley tiene establecidos para ventilar y sentenciar los juicios y pleitos.

ORBE: Esfera celeste o terrestre. Mundo.

PIB: Producto Interno Bruto. Valor del costo total de la producción al cual se suma los impuestos indirectos y se restan los subsidios.

PLURALIDAD: Multiplicidad. El mayor número.

PROBLEMA: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

PRODUCTIVIDAD: Calidad de lo que es productivo. Incremento simultaneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

PRODUCTIVIDAD GLOBAL DE LOS FACTORES DE PRODUCCION: Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material.

RESCISION: Acto por el cual se rompe un contrato válido en sí, pero considerado lesivo por alguna de las partes o por algún interesado.

SALVAGUARDAR: Defender, proteger.

SUPLETORIA: De lo que suple una falta.

TABU: Conjunto de restricciones que por motivos sociales, culturales, ideológicos o religiosos impiden o condicionan el uso de ciertas palabras que, aunque existen en la lengua, están prohibidas por motivo del objeto o función a la que se refieren.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

VERBIGRACIA: Por ejemplo.

VULNERABILIDAD: Carácter de lo que es vulnerable o atacable.

VULNERABLE: Que puede ser herido, atacable.

ZANJARSE: Resolver una dificultad o inconveniente.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. HAMPTON., ADMINISTRACION, 2a. Edición., Ed. McGrawHill., p. 54.
2. *Ibidem.*
3. GONZALEZ Rivera Carlos y otros., LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Tesis Profesional para optar por el grado de Administrador de Empresas., Facultad de Contaduría y Administración., U.N.A.M., México 1985., p. 29.
4. *Ibidem.*
5. *Ibidem.*
6. FERNANDEZ F. M., DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS, Ediciones Macchi., Buenos Aires 1973., p. 32.
7. NEGANDHI Anant R., Savara Arun., MERCADO ESTRATEGICO INTERNACIONAL, Serie Empresarial., Colombia 1991., p. 30.
European Management Forum 1984.
8. GARCIA-Pelayo Ramón., PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO, 3a. Edición., Editorial Larousse., París 1967. p. 479.
9. *Ibidem.*
10. STEINER George A., PLANEACION ESTRATEGICA, 9a. Impresión., Editorial CESCA., México 1988., p. 284.
11. H. N. BROOM., DIRECCION Y ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, Editorial Herrero Hermanos., 1a. Edición 1965., p. 107.
12. MUNCH Galindo y García Martínez., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a. Edición., Editorial Trillas., 1993., p. 23.
13. *Ibidem.*
14. STONER F. James A. y Wankel Charles., ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall., 3a. Edición., 1989., p. 4.

15. Del Río González Cristobal., EL PRESUPUESTO., Editorial ECASA., 2a. Edición., 1995., p.3.
16. STONER F. James A. y Wankel Charles., ADMINISTRACION., Editorial Prentice Hall., 3a. Edición., 1989., p. 13.
17. Diccionario Enciclopédico LEXIS/22 VOX., Tomo V., p. 1,334.
18. *Ibidem.*
19. LOPEZ Rosado Diego G., PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO., Universidad Nacional Autónoma de México., 5a. Edición., México 1979., p. 237.
20. Secretaría de Hacienda y Crédito Público., PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.
21. KURI U. V., ADMINISTRACION I., Editorial Trillas., p. 35.
22. MARTINEZ Villegas Fabián., PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA., Editorial Pac, S.A. de C.V., Reimpresión 1991., p. 130.
23. NEGANDHI Anant R., Savara Arun., MERCADO ESTRATEGICO INTERNACIONAL., Serie Empresarial., Colombia 1991., p. 30. European Management Forum 1984.
24. *Ibidem.*
25. *Ibidem.*
26. *Ibidem.*
27. CRUZ Serrano R. Alejandro., COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. SU APLICACION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA., material Diplomado de Comercio Exterior Universidad Panamericana/BANCOMEXT julio-agosto 1995., p. 5.
28. McGraw-Hill., BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS., México 1986., p. 7.
29. BARTELS Robert., EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO DE MERCADOTECNIA., Cía. Editorial Continental., p. 30.

30. KOTLER Philip., DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL., Editorial Diana., México., p. 13.
31. MARTINEZ Duclaud Rafael., MERCADOTECNIA INTERNACIONAL., Bancomext., p. 13.
32. KOTLER Philip., DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA., Editorial Prentice Hall., 7a. Edición., 1991., p. 455.
33. *Ibidem.*, p. 456.
34. *Ibidem.*, p. 457.
35. CRUZ Serrano R. Alejandro., COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, SU APLICACION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA., material Diplomado de Comercio Exterior Universidad Panamericana/BANCOMEXT julio-agosto 1995., p. 26.
36. *Ibidem.*, p. 28.
37. *Ibidem.*, p. 32.
38. MARTINEZ Duclaud Rafael., MERCADOTECNIA INTERNACIONAL., Bancomext., p. 5.
39. *Ibidem.*, p. 10.
40. *Ibidem.*, p. 13.
41. *Ibidem.*
42. *Ibidem.*, p. 30.
43. *Ibidem.*, p. 38.
44. HERNANDEZ del Rosar y Díaz Edgar Alfonso., PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR., Bancomext., p. 48.
45. *Ibidem.*, p. 49.
46. *Ibidem.*, p. 50.
47. Periódico REFORMA., SUPLEMENTO ESPECIAL EN COMERCIO EXTERIOR., febrero 1996., p. 12.
48. American Chamber México., GUIA PRACTICA DE EXPORTACION., Editorial American Chamber of Commerce of Mexico., p. 39.

49. *BANCOMEXT., GUIA PRACTICA PARA LA ELABORACION DE UN CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS.*, México 1988., p. 5.
50. *CONTRERAS Guillermo y otros., FORMACION DEL PRECIO DE EXPORTACION.*, BANCOMEXT., Junio 1995., p. 7.
51. *Ibidem.*, p. 16.
52. *Ibidem.*, p. 17.
53. *BANCOMEXT., GUIA PRACTICA PARA LA ELABORACION DE UN CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS.*, México 1988., p. 9, 10.
54. *American Chamber México., GUIA PRACTICA DE EXPORTACION.*, Editorial American Chamber of Commerce of Mexico., p. 63.
55. *Ibidem.*
56. *Ibidem.*, p. 64.
57. *Ibidem.*
58. *Ibidem.*, p. 46.
59. *Ibidem.*
60. *Ibidem.*, p. 47.
61. *Ibidem.*, p. 48.
62. *Ibidem.*
63. *Ibidem.*, p. 47.
64. *DURAND Robert Y., LOS NEGOCIOS, SU ORGANIZACION, DIRECCION Y RESPONSABILIDADES.*, Editorial Herrero Hermanos Sucesores. S.A., México 1963., p. 408.
65. *Ibidem.*, p. 409.
66. *MUNCH Galindo y García Martínez., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.*, 5a. Edición., Editorial Trillas., 1993., p. 84.
67. *AZCUE Pedro y Romero Armando., TECNICAS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL.*, BANCOMEXT., p. 5.

68. *Ibidem.*
69. *FUENTES Córdova Edgar Luinni., NEGOCIACIONES INTERNACIONALES., material Diplomado de Comercio Exterior Universidad Panamericana/BANCOMEXT julio-agosto 1995., p. 2.*
70. *AZCUE Pedro y Romero Armando., TECNICAS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL., BANCOMEXT., p. 7.*
71. *STEINER George A., PLANEACION ESTRATEGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER., Editorial Continental, S.A. de C.V., 1a. Edición., 1983., p. 225.*
72. *MARTINEZ Villegas Fabián., PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA., Editorial Pac, S.A. de C.V., Reimpresión 1991., p. 116.*
73. *STEINER George A., PLANEACION ESTRATEGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER., Editorial Continental, S.A. de C.V., 1a. Edición., 1983., p. 228.*
74. *Ibidem., p. 229.*
75. *Ibidem.*

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. *American Chamber México.*, GUIA PRACTICA DE EXPORTACION, Editorial American Chamber of Commerce of Mexico.
2. *AZCUE Pedro y Romero Armando.*, TECNICAS DE NEGOCIACION INTERNACIONAL, BANCOMEXT.
3. *BANCOMEXT.*, GUIA PRACTICA PARA LA ELABORACION DE UN CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS, México 1988.
4. *BARTELS Robert.*, EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO DE MERCADOTECNIA, Cfa. Editorial Continental.
5. *CONTRERAS Guillermo y otros.*, FORMACION DEL PRECIO DE EXPORTACION, BANCOMEXT., Junio 1995.
6. *CRUZ Serrano R. Alejandro.*, COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. SU APLICACION A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, material Diplomado de Comercio Exterior Universidad Panamericana/BANCOMEXT julio-agosto 1995.
7. *Del Río González Cristobal.*, EL PRESUPUESTO, Editorial ECASA., 2a. Edición., 1995.
8. *Diccionario Enciclopédico LEXIS/22 VOX.*, Tomo V.
9. *DURAND Robert Y.*, LOS NEGOCIOS. SU ORGANIZACION. DIRECCION Y RESPONSABILIDADES, Editorial Herrero Hermanos Sucesores. S.A., México 1963.
10. *ENCICLOPEDIA BARSA.*, Editorial Encyclopaedia Britannica Publishons, Inc., Tomo V.
11. *EXPLOSIVOS Mexicanos, S. A. de C. V.*, HOJA TECNICA DE EMULSIONES SENSITIVAS.
12. *FERNANDEZ F. M.*, DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS, Ediciones Macchi., Buenos Aires 1973.

13. FISCHER, Laura., MERCADOTECNIA, Editorial McGraw Hill., 2a. Edición., 1992.
14. FUENTES Córdova Edgar Luinni., NEGOCIACIONES INTERNACIONALES, material Diplomado de Comercio Exterior Universidad Panamericana/BANCOMEXT julio-agosto 1995.
15. GARCIA-Pelayo Ramón., PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO, 3a. Edición., Editorial Larousse., París 1967.
16. GONZALEZ Rivera Carlos y otros., LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Tesis Profesional para optar por el grado de Administrador de Empresas., Facultad de Contaduría y Administración., U.N.A.M., México 1985.
17. HAMPTON., ADMINISTRACION, 2a. Edición., Ed. McGrawHill.
18. HERNANDEZ del Rosar y Díaz Edgar Alfonso., PLAN DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR, Bancomext.
19. H. N. BROOM., DIRECCION Y ADMINISTRACION DE NEGOCIOS, Editorial Herrero Hermanos., 1a. Edición 1965.
20. KOTLER Philip., DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA, Editorial Prentice Hall., 7a. Edición., 1991.
21. KURI U. V., ADMINISTRACION I, Editorial Trillas.
22. LOPEZ Rosado Diego G., PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO, Universidad Nacional Autónoma de México., 5a. Edición., México 1979.
23. MARTINEZ Villegas Fabián., PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA, Editorial Pac, S.A. de C.V., Reimpresión 1991.
24. MARTINEZ Duclaud Rafael., MERCADOTECNIA INTERNACIONAL, Bancomext.
25. McGraw-Hill., BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, México 1986.
26. MUNCH Galindo y García Martínez., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a. Edición., Editorial Trillas., 1993.

27. *NEGANDHI Anant R., Savara Arun., MERCADO ESTRATEGICO INTERNACIONAL, Serie Empresarial., Colombia 1991., European Management Forum 1984.*
28. *Periódico REFORMA., SUPLEMENTO ESPECIAL EN COMERCIO EXTERIOR, febrero 1996.*
29. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público., PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.*
30. *STEINER George A., PLANEACION ESTRATEGICA, 9a. Impresión., Editorial CESCA., México 1988.*
31. *STONER F. James A. y Wankel Charles., ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall., 3a. Edición., 1989.*

INDICE DE FIGURAS

<i>1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	<i>12</i>
<i>.3.1 INCOTERMS</i>	<i>100</i>