

12 01167



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ingeniería  
División de Estudios de Posgrado

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE  
NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN, APLICABLE A UNA  
EMPRESA FABRICANTE DE ARTESANÍA  
MEXICANA**

**T E S I S**

Que para obtener el grado de

**Maestro en Ingeniería  
(Planeación)**

Presenta:

**JANET ORTIZ LÓPEZ**

Director de Tesis: M. I. Arturo Fuentes Zenón



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

México, D.F. Septiembre, 2002



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.

# Índice

<b>I</b>	<b>Introducción</b>	
I.1	Antecedentes	1
I.2	Objetivo	1
<b>II</b>	<b>Estructura General de un Plan de Negocios</b>	
II.1	Aspectos Generales	2
II.2	Aspectos de un plan de negocio	3
<b>III</b>	<b>Guía para Elaborar un Plan de Negocios de Exportación</b>	
III.1	Antecedentes	4
III.2	Resumen Ejecutivo	6
III.3	Análisis de la Empresa	6
III.4	Análisis del Producto	9
III.5	Análisis del Mercado	14
III.6	Plan Operacional	19
III.7	Plan Financiero	26
<b>IV</b>	<b>Aplicación de la Guía</b>	29
	<b>Conclusiones</b>	53
	<b>Anexos</b>	54
	<b>Bibliografía</b>	64

# Agradecimientos

Le dedico este trabajo a:

Jesús que derramo su sangre preciosa por mi

A mi esposo Fer, que gracias a su amor y comprensión me ha ayudado a lograr una más de mis metas.

A mis padres Eve y Mary, por su ejemplo, confianza y apoyo en todo momento.

A mis hermanos Ale y Dante que siempre me han brindado su cariño.

A mi Universidad y a mis maestros que han compartido conmigo sus conocimientos, con especial gratitud a Arturo Fuentes por el tiempo dedicado a este proyecto.

A mi tía Guille, que me ha demostrado siempre lo mucho que me quiere.

A todos mis amigos que si escribiera sus nombres llenaría más de esta página, por su lealtad, confianza y desinterés, por que han sido una parte muy importante en mi vida especialmente a Irma y Gris.

A una persona muy especial, Gilberto Gutiérrez, que me ha enseñado hermosamente la palabra de Dios

Y a mi chiquita que ha sido una lucecita que llevo a iluminar mi vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# I. Introducción

## Antecedentes

En México, son cada vez más las empresas pequeñas y medianas que se integran a la actividad exportadora. Este hecho demuestra que no sólo las grandes corporaciones son las que pueden exportar; sin embargo a lo largo de mi carrera, he tenido la oportunidad de estar en contacto con muchos pequeños y micro empresarios que desean iniciarse en la exportación o consolidar sus incipientes operaciones en el ámbito internacional. Algunos de ellos han logrado el éxito a través de poner su mejor esfuerzo y llevar a la práctica su conocimiento empírico, sin embargo la mayoría de ellos fracasan, pues carecen de herramientas de planeación indispensables para el éxito de su negocio, surge entonces la idea de hacer un estudio y armar una guía que pueda servir como base para armar un proyecto de exportación.

El plan de negocios es el instrumento adecuado de planeación que permite de manera ordenada y sistemática detallar los aspectos operacionales y financieros sobre una idea de negocio, sin embargo los planes de negocio no contemplan de manera específica la exportación, por esta razón el presente trabajo tiene como propósito elaborar una guía para conocer y organizar los elementos involucrados en un plan de negocios para la mejor toma de decisiones en materia de comercio exterior; servirá para dar una panorámica general a los microempresarios mexicanos sobre aspectos fundamentales de planes de negocio, con el objeto de que estos puedan entender y en un momento dado tomar como punto de partida para elaborar su propio plan de negocios.

## Objetivo

Establecer un procedimiento para elaborar un plan de negocio para proyectos de exportación en micro y pequeñas empresas mexicanas, que permita detallar en forma simple y sistemática los aspectos más importantes tanto operacionales como financieros de una empresa.

Aplicar este procedimiento a la empresa Artesanías Xipetotec S.A. de C.V., lo cual permitirá establecer el planteamiento de su estrategia, su ejecución y el logro de las metas que se propongan acorde con las políticas de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## II. Estructura General de un Plan de Negocios

### Aspectos Generales

Un plan de negocios es un documento estructurado, comprensible y breve que sirve para mostrar los aspectos financieros y operacionales de una empresa. El plan de negocios describe la intención final, las rutas planeadas y las trayectorias de una empresa; ayuda al lector a entender las intenciones de la empresa, las estrategias para conseguir las intenciones y la gente clave para ejecutar el plan estratégico, así como los resultados esperados.

El plan de negocios es una herramienta poderosa para una organización, ya que permite documentar ideas de la organización, prevenir el comportamiento del negocio, ayudar a la toma de decisiones y pronosticar a socios e inversionistas las ventajas de apostar por el plan de negocios con que se está trabajando.

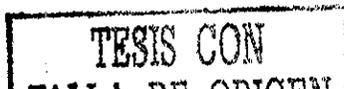
Uno de los puntos más importantes del plan de negocio es que muestra la viabilidad y beneficios de un proyecto de inversión, generando confianza y certidumbre a los inversionistas.

Los planes de negocio están dirigidos a todos aquellos que reconocen la necesidad de planear estratégicamente un negocio, con objeto de incrementar las posibilidades de éxito del mismo, a aquellos empresarios que ven la necesidad de prepararse para conocer los distintos aspectos de su proyecto y de su empresa tales como variables financieras, características de sus productos, condiciones de mercados, comercialización, recursos humanos, procesos productivos, tecnología, etc

### Aspectos de un Plan de Negocios

Hay muchas formas de elaborar un plan de negocios, las formas pueden variar dependiendo del propósito, del tipo de negocios y las preferencias de la empresa, los planes de negocio pueden encontrarse tan extensos o breves dependiendo de la forma que haya adoptado la compañía; regularmente contiene los siguientes puntos:

- **Resumen ejecutivo:** Es una visión concisa del plan de negocios. Es el primer punto que se lee al revisar el plan, por tal razón debe ser cuidadosamente planeado y escrito para captar la atención del lector. Debe explicar claramente lo atractivo del negocio.



- **Visión, misión y objetivos:** Es el propósito de la compañía, la razón de ser de la empresa en términos de sus clientes y consumidores. Para empresas activas este punto empieza con un resumen de su historia y el estado actual de la empresa (ventas, ganancias, segmento de mercado, nuevas tecnologías etc.); se introducen los conceptos de negocio que forman parte del plan de negocio
- **Plan de la compañía:** Este punto describe las fortalezas de la administración y del personal clave, así como las capacidades necesarias para el éxito del negocio.
- **Plan del Producto:** Este plan representa una descripción completa del producto hacia el cual se enfoca el plan de negocio. Se describe en términos de beneficios aportados al consumidor, funcionalidad, resultado de estos beneficios y tecnología que propicia esta funcionalidad.
- **Plan de mercado:** Representa una descripción detallada de los aspectos cualitativos del mercado meta. El análisis del mercado debe llevar a un plan de venta del negocio y sus productos, así como definir las ventas proyectadas. Esta sección describe la estrategia de mercado, y está ligada con las fortalezas y debilidades de los competidores.
- **Plan de operaciones:** Es una sección que muestra como se administra el negocio, así como la habilidad del negocio para la entrega de sus productos y servicios, se incluyen también los recursos requeridos para estos procesos (equipo, personal, otros), así como planes de contingencia para riesgos asociados a los mismos.
- **Plan financiero:** El plan financiero contiene la operación económica del negocio, agrupa los puntos anteriores, considerando las ventas proyectadas en el plan de mercado y definiendo cuanto costará exactamente la entrega de productos o servicios. En este punto se especifica cómo y cuándo se tendrá el retorno de la inversión

No existe una forma única de realizar un plan de negocio, los planes se hacen a la medida de las empresas, por lo cual no siempre es necesario desarrollar todos los puntos; para el caso del plan de negocio de exportación, se incluirán todos los elementos esenciales que estructuran un plan de negocio, pero enfocado completamente a términos de comercio internacional

TESIS CON

### III. Guía para Elaborar un Plan de Negocios de Exportación

#### Antecedentes

Esta guía tiene como propósito, ayudar a las pequeñas empresas, interesadas en comercializar sus productos a mercados extranjeros, a preparar un plan de negocios de exportación, es decir, ofrece un panorama integral de los aspectos que intervienen en un plan de negocio, para que los participantes puedan tomar acciones acordes a las características de su empresa y del mercado meta; muestra los elementos indispensables para planear, organizar, dirigir y controlar, factores que proporcionen a la empresa, el soporte organizacional necesario para el desarrollo de sus exportaciones; así como el marco general del proceso de un plan de negocios de exportación. Está dirigida a todos los empresarios, o personas interesadas que suponen un conocimiento básico de negocios y experiencia administrativa.

El objeto principal de un plan de negocios incluyendo uno de exportación, es demostrar que un proyecto es viable de realizarse y que constituye además una buena inversión de recursos; es decir, que los rendimientos que traerá el proyecto son superiores a los costos del mismo. Pero el plan de negocios no abarca solamente la parte financiera, sino que incluye aspectos fundamentales como los recursos humanos, el plan de comercialización, el análisis de la competencia, y todas las herramientas de planeación indispensables para el éxito

Un plan de negocios:

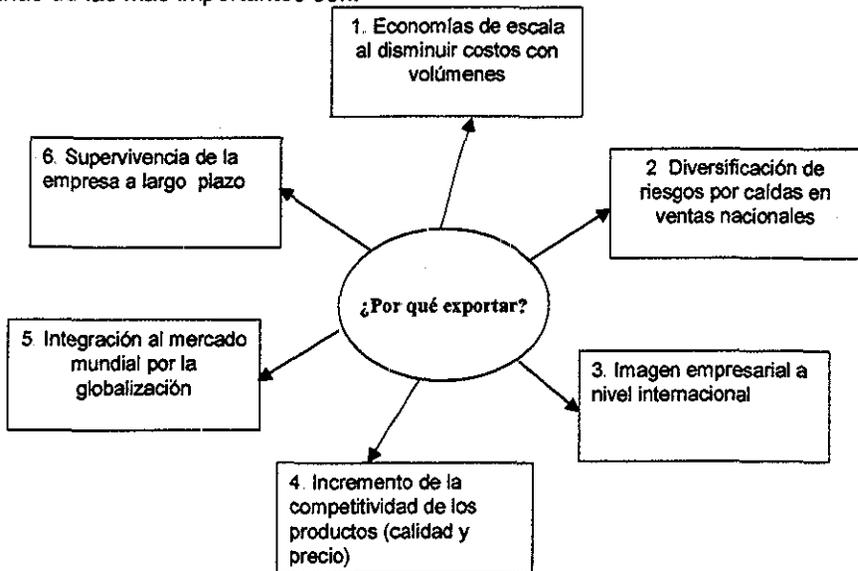
- Presenta la idea del negocio
- Evalúa las posibilidades de éxito del negocio
- Sirve como instrumento de evaluación de la empresa
- Analiza la competencia
- Atrae inversionistas
- Documenta la información necesaria para el desarrollo correcto del proyecto

Existen muchas versiones de lo que debe incluir un plan de negocios, esta guía presenta el contenido típico de un plan de negocios; pero enfocada completamente a casos y ejemplos de exportación<sup>1</sup>:

1. Resumen Ejecutivo
2. Análisis de la Empresa
3. Análisis del Producto
4. Análisis del mercado
5. Plan Operacional
6. Plan Financiero

En México, son cada vez más las empresas pequeñas y medianas que se integran a la actividad exportadora; esto demuestra que no sólo las grandes empresas pueden exportar. Exportar no es fácil, requiere de preparación y esfuerzo de las personas que participan en el proyecto.

Toda empresa que pretenda iniciarse en el comercio internacional, debe estar conciente de que la exportación, como cualquier otro negocio, es una actividad que produce diversos beneficios, pero también requiere de inversión, trabajo y compromiso. Existen muchas razones para que una empresa decida exportar, algunas de las más importantes son:



<sup>1</sup> Exportar es la acción de enviar al exterior bienes nacionales o nacionalizados para su uso o consumo.

## 1. Resumen ejecutivo

La primera parte de la que consta un plan de negocio es el resumen ejecutivo, sin embargo debe realizarse siempre al final, ya que para resumir algo, primero debe contarse con el material que habrá de resumirse.

El resumen ejecutivo tiene como objetivo que los lectores conozcan en dos o tres cuartillas los aspectos fundamentales del plan de negocio. Es conveniente que este resumen sea muy claro y de fácil comprensión ya que frecuentemente es la única parte que es leída íntegramente por los interesados, por ello debe ofrecer una visión panorámica del negocio, concisa pero clara. Los puntos que deben considerarse en un resumen ejecutivo se presentan a continuación.

- Descripción del negocio propuesto; es decir, que producto se pretende exportar y a que mercado
- Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa; es decir, cuáles son las fortalezas que permitirán el éxito en mercados extranjeros, así como las debilidades
- Descripción del producto que la empresa exportará, señalando ventajas competitivas respecto a otros competidores; es decir, identificar claramente los aspectos sobresalientes que suponen una preferencia hacia el producto
- Análisis de los aspectos cuantitativos y cualitativos del mercado que le permitan identificar los nichos para los que el producto de la empresa satisface mejor las necesidades; es decir, tener claridad acerca de la dimensión, características, y tendencias del mercado así como su correspondiente pronóstico de ventas
- Aspectos financieros, es decir, expresar en términos monetarios cuales son los resultados que obtendrá como consecuencia de un cierto volumen de ventas, de costos, de gastos, de utilidades, en el corto y mediano plazo

## 2. Análisis de la empresa

Dentro del plan de negocio, la empresa juega un papel muy importante, conocer las fortalezas y debilidades, la estructura actual, las áreas de oportunidad, los recursos humanos, etc. permite estar conciente de las características de la organización y construir una estructura adecuada para exportar.

La empresa debe ser analizada para determinar las actividades que conviene seguir realizando, las que deben realizarse y las que deben mejorarse. Sin un análisis de esta naturaleza, que permita un conocimiento integral de la empresa tal y como se encuentra actualmente, es seguro que no se podrá definir adecuadamente una estrategia de penetración a mercados internacionales.

### a) Antecedentes de la empresa

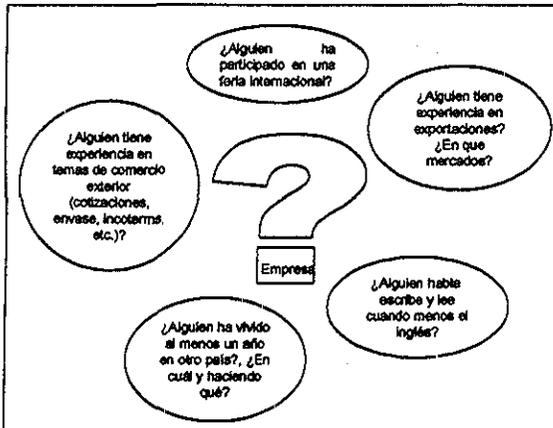
Es una especie de curriculum vitae de la empresa. En un plan de negocios debe presentarse el historial y los hechos más sobresalientes de la empresa, de manera que el lector pueda comprender quien es la empresa, cómo y cuándo nació, como se ha venido desarrollando, y cómo está en la actualidad. Debe especificarse el tipo de sociedad, la razón social, y los lugares donde tiene plantas o sucursales, los productos que fabrica, los mercados donde vende, y la magnitud de los mismos. La presentación de la empresa debe ser concisa pero completa, objetiva, veraz e interesante para despertar el interés de quienes leen el documento.

### b) Misión

La misión debe describir en forma concisa la razón de ser de la empresa, es importante recalcar que tratándose de un plan de negocio de exportación, se deben considerar aspectos que sean atractivos para consumidores de todo el mundo, como la ecología, además la misión debe cubrir las intenciones de exportar el producto a otros países; la misión además debe ser realista, debe tomar en cuenta a los consumidores como parte fundamental, y debe destacar las cualidades del producto que se desea exportar. La misión tiene una doble función, pues además de ser la razón de ser de la empresa, da a sus integrantes un sentido de propósito común, que servirá para guiar a los miembros de la empresa en una misma dirección y esto fortalecerá el trabajo de cada individuo para llegar al mismo objetivo.

### c) Personal

El personal es una parte muy importante dentro del plan de negocio, ya que muy probablemente el éxito o fracaso de un negocio en mercados externos, dependa, en buena medida de las habilidades, experiencias, capacitación y disposición del



equipo de trabajo. En muchas micro o pequeñas empresas frecuentemente el dueño desempeña la función de director o gerente general; esto no es un factor de importancia; lo realmente importante es analizar si la empresa dispone de los recursos humanos necesarios que le permitan a la empresa poder exportar sus productos.

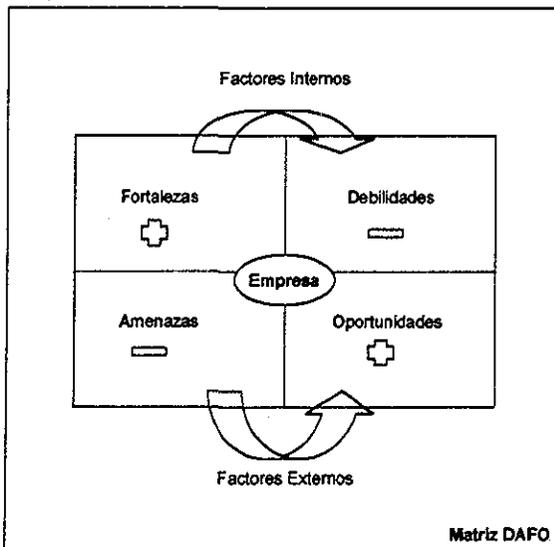
En esta sección del plan de negocio se debe describir el equipo de trabajo, su trayectoria, experiencia, y situación actual. Es importante analizar las carencias del equipo de trabajo para lo cual pueden hacerse las preguntas de la figura anterior.

Si las respuestas son negativas, existen diferentes alternativas para dar solución al problema: se puede contratar personal especializado, capacitar al personal de la empresa o contratar servicios profesionales independientes. Para tomar la decisión más adecuada, deberán ser evaluadas las diferentes alternativas.

Es importante recalcar que una empresa con recursos adecuados es una empresa que se encuentra en una posición ventajosa con respecto a las demás.

#### d) Análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades

Parte del análisis de la situación actual de la empresa, es la elaboración de la lista de las principales fortalezas y debilidades detectadas en la organización, que representa un diagnóstico interno de lo bueno y lo malo que tiene la empresa; este a su vez se complementa con el diagnóstico externo que refleja la situación de la empresa respecto al mercado en que opera; este último es identificado por las oportunidades y amenazas de la misma.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Los factores internos positivos (Fortalezas) son todos aquellos que estando dentro de la empresa sirven de una u otra forma para el logro de los objetivos de la misma, estos pueden ser sistemas, tecnología, recursos humanos, etc

- Los factores internos negativos (Debilidades), de manera contraria, son factores de la organización que entorpecen el logro de los objetivos, como puede ser equipo obsoleto, mala calidad, equipo insuficiente, etc.
- Los factores externos positivos (Oportunidades), reflejan posibilidades de la empresa en el mercado, que representan un impacto favorable a la organización, estos pueden ser de tipo político, económico, social, tecnológico, etc. como pudiera ser, crecimiento económico, tecnología más avanzada, entre otros.
- Los factores externos negativos (Amenazas), representan todos aquellos eventos externos a la empresa que puedan tener un impacto desfavorable en la organización, de igual forma pueden ser de tipo político, económico, social, tecnológico, etc. estos pueden ser devaluación, inflación, nueva competencia, entre otros.

Ambos análisis (interno y externo) se plasman en una matriz llamada matriz DAFO (Iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las debilidades y amenazas pueden ser motivo de fijación de objetivos que darán oportunidad de definir programas de trabajo y metas en el corto plazo para lograr los objetivos de la empresa. Las fortalezas y oportunidades, deberán ser cuidadosamente reforzadas para no perderse, y esto implica estar al pendiente de los avances que puedan tener los competidores y la industria en general.

Para hacer el plan de negocios de exportación, debe realizarse una evaluación muy objetiva y clara. Si la empresa hasta ahora ha tenido éxito, se debe saber porque razón lo ha tenido, si al contrario, quiere exportar porque no ha tenido éxito en el mercado interno, debe tenerse mucho cuidado de no hacerlo hasta no conocer con precisión cuáles son las fortalezas en que se fundamentará el éxito para mercados externos.

### 3. Análisis del producto

Para elaborar un plan de negocios de exportación, se debe realizar una evaluación objetiva de las ventajas del producto que se tiene pensado exportar frente a la competencia. Si el producto se ha vendido bien en los mercados internos, se debe determinar con la mayor precisión las características que han dado la preferencia de clientes y consumidores. Por esta razón es importante efectuar un análisis detallado del producto, tratando de identificar que necesidades satisface, que valor y utilidad representa para el cliente y que otros productos son competidores directos o indirectos; así mismo se debe detectar las mejoras que pueden hacerse al producto; ya que aunque un producto se venda bien en un mercado interno, siempre serán necesarias adecuaciones para venderlo con éxito en mercados extranjeros.

Conocer las regulaciones extranjeras para el producto, los costos y presentar un buen diseño del producto son factores clave que ayudaran a que el plan logre el éxito deseado.

#### a) Regulaciones arancelarias

El arancel es un impuesto que aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado destino. Para efectos de control, en el comercio exterior todos los productos son clasificados. A través de esta identificación, las autoridades de las aduanas de cada país determinan la situación arancelaria del producto; es decir, identifican si el producto debe o no pagar derechos de importación (aranceles), y en caso afirmativo determinar el monto, que puede ser general, preferencial o exento; también esta clasificación sirve para determinar otros impuestos y la relación de requisitos no arancelarios que el producto debe cumplir para poder ingresar al país como pueden ser regulaciones sanitarias, ecológicas, de calidad, etc.

Los derechos arancelarios pueden ser:

- **ad valórem**, es el más empleado en las tarifas de importación y se expresa como un porcentaje aplicable al valor en aduana del producto; que se calcula en base al valor de la factura.
- **especifico**, se expresa en términos monetarios por unidad de medida por ejemplo US \$0.5 por metro de tela
- **mixto**, es la combinación de los dos anteriores, por ejemplo 5% ad valórem más US \$1.00 por litro de bebida

Las mercancías se clasifican con base en un sistema internacional llamado Sistema Armonizado (SA); es un documento con 98 capítulos, 1200 partidas y 5000 subpartidas, que permite identificar fácilmente el arancel de cada producto en cualquier país. La clasificación de los productos consta de seis dígitos, los dos primeros pertenecen al capítulo, los dos siguientes a la partida y los últimos a la subpartida. A través de esta identificación, se puede tener un mismo identificador común en el mundo sin importar el idioma, y además esto facilita la consulta de estadística detalladas, es decir, se puede saber cuanto se importa y exporta de un producto

El primer paso es encontrar la clasificación del producto que se desea exportar e identificar la tarifa extranjera que corresponde al país de interés. Los tratados internacionales como el TLCAN, ayudan a reducir o eliminar los gravámenes arancelarios, es importante identificar si el producto a exportar esta beneficiado con alguno de los tratados que tiene México con el resto del mundo, ya que esto podría significar una ventaja favorable para la exportación del producto.

### b) Principales productos competidores

Es importante identificar productos que satisfacen la misma necesidad que el producto a exportar, es probable que existan fabricantes de productos en apariencia diferentes, pero que satisfacen la misma necesidad o cumplen un deseo similar. Por ejemplo si el producto a exportar es miel, se esta compitiendo con productores de endulzantes, mermeladas o productos que puedan ser utilizados similarmente

Es importante considerar que si el producto no se vende en el mercado, es porque alguien más esta satisfaciendo esa necesidad, aun que sea parcialmente. Al analizar a los competidores, se debe revisar no solo la calidad de sus productos para compararla con respecto a la nuestra, sino también su forma de trabajar, de vender y realizar un análisis de fortalezas y debilidades del competidor, detectando las ventajas de nuestro producto para hacerle frente.



### c) Regulaciones no arancelarias

Las regulaciones no arancelarias son normas o especificaciones de diversa naturaleza que un producto debe cumplir para ingresar a un mercado, este varían de un país a otro. El número de barreras no arancelarias es muy amplio, algunas veces resultan difíciles de interpretar y por ende de cumplir. Las regulaciones no arancelarias pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Algunas de las más comunes son:

#### Regulaciones no arancelarias cuantitativas

- Permiso de importación o exportación
- Cuotas
- Impuestos antidumping
- Impuestos compensatorios, etc.

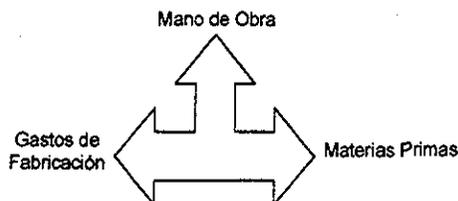
#### Regulaciones no arancelarias cualitativas

- Regulaciones sanitarias
- Regulaciones fitosanitarias
- Requisitos de empaque
- Requisitos de etiquetado
- Regulaciones de toxicidad
- Normas de calidad
- Marca del país de origen
- Regulaciones ecológicas
- Normas técnicas, etc.

Es indispensable en la elaboración del plan informarse de las disposiciones no arancelarias del mercado destino; esto puede hacerse consultando las entidades normativas de cada país a través de Bancomext; además es importante constatar si el producto cumple con las normas del país de origen, en este caso México; describir brevemente cuales son los controles de calidad, en que momento del flujo productivo se ponen en marcha, cuales son los niveles de tolerancia y cual es el destino de los productos que no cumplen con la calidad. Esto identificará las ventajas competitivas del producto.

#### d) Costos del producto

La única manera de ofrecer un producto cuyos costos de producción sean competitivos internacionalmente es tener una clara conciencia de la estructura de los costos propios y controlar los posibles incrementos. Lo primero que se tiene que hacer es conocer con detalle cómo se estructuran actualmente y quién controla los aumentos. El primer paso será calcular en términos tanto absolutos como porcentuales la situación de la estructura de los costos de fabricación y determinar la magnitud correspondiente a cada uno de los siguientes costos:



De no ser productor se deben calcular los costos de adquisición en términos relativos respecto al precio de venta y los gastos de operación (administración y venta).

#### e) Diseño del producto

En el mercado internacional, además de competir con calidad y precio, es muy importante lograr una diferenciación del producto; el diseño del producto es un factor estratégico en un plan de negocio de exportación.

Para lograr una buena aceptación de un producto por parte de los consumidores, es importante no perder de vista los siguientes aspectos del producto:

- Debe satisfacer una necesidad del consumidor (objetivo esencial para el que fue creado)
- Debe ser durable, lo cual significa seleccionar los materiales adecuadamente
- Debe tener una apariencia atractiva
- Debe ofrecer calidad, en relación con productos similares
- Debe ofrecer buen precio, respecto a la competencia

El envase y embalaje también se deben considerar como parte del producto ya que realiza las funciones de contener, envolver, proteger e identificar. El envase es el recipiente que contiene el producto, el embalaje facilita las operaciones de transporte, envuelve a los envases. Las funciones del empaque y embalaje son exhibir, conservar, proteger, separar, comunicar, captar la atención del consumidor y destacar; por tal razón es importante invertir en un buen diseño, ya que puede ejercer una buena función de ventas.

Adicional a estos puntos el producto debe incluir elementos como:

- Marca
- Nombre del producto
- Etiquetas
- Leyenda "Hecho en México"
- Instructivos de ser necesario

Para elaborar un buen diseño de un producto a bajo precio, se puede acudir al Centro Promotor de Diseño, que es un órgano de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el cual proporciona asesoría para desarrollar productos más competitivos mediante el diseño.

## 4. Análisis del mercado

Existen tres factores importantes para la elaboración de un plan de negocio con respecto al análisis de mercado:

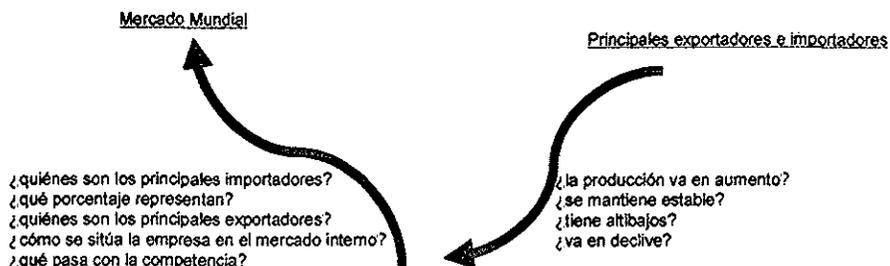
- Por un lado esta la parte de selección del mercado meta o mercado objetivo, el cual debe seleccionarse con la mayor objetividad posible considerando oportunidades y amenazas que ofrece, pero también considerando los recursos que permiten sacar el mayor provecho de las potencialidades de un país en particular
- Por otro lado esta la parte de la investigación de mercados con base a fuentes documentales, que permiten que aun sin haber visitado nunca el país, se puedan medir las dimensiones y características del mercado
- Finalmente, está el análisis de la competencia y macroentorno que permite identificar riesgos y oportunidades en el país seleccionado.

El análisis de mercado arroja información vital que permitirá conocer el país que ofrece las mejores perspectivas de éxito para el producto que se desea exportar, también ayuda a estudiar con mayor detalle el mercado elegido, en términos cuantitativos y cualitativos, y mostrará las tendencias del mercado para así poder fijar los objetivos y metas del plan

### a) Situación actual del sector

Elaborar el análisis de la situación de la industria o sector en que se ubica una empresa, implica estar bien informado de datos mundiales y nacionales acerca de la producción, el comercio y la competencia.

Para poder incursionar a mercados internacionales, es indispensable tener una visión panorámica, de lo que esta aconteciendo en México y el mundo con las empresas que se dedican a un cierto tipo de negocio; es decir, debe conocerse cuales son los principales países productores, cuales son los principales exportadores y cuales los principales importadores; pero no solo eso, se debe tener también una idea de las tendencias:

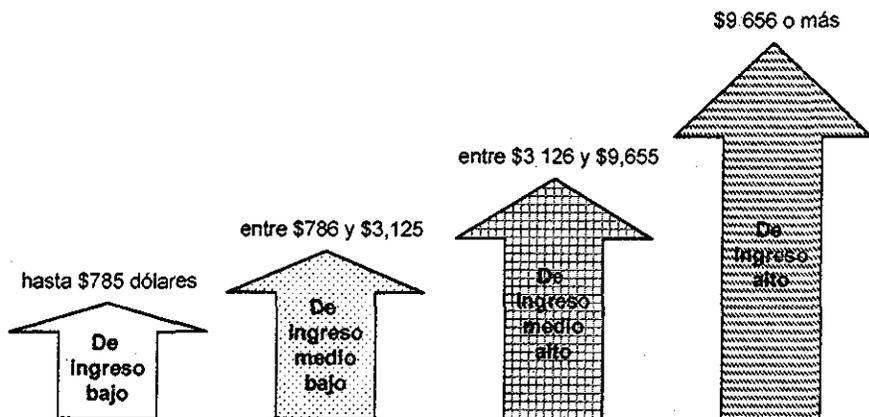


Para cada industria o sector, se deben conocer los datos relativos a la producción, la importación y la exportación de al menos tres años, en volumen y valor, en el ámbito mundial y en el país propio; esto servirá para determinar los países más atractivos para exportar y al mismo tiempo detectar los principales competidores. La información puede buscarse en la página del INEGI (para el mercado interno) y en las bases de información del banco nacional de comercio exterior. El resultado de este análisis arrojará una lista de países llamados preseleccionados, que posteriormente se clasificarán según sus beneficios para una selección definitiva del mercado.

### b) Selección del mercado

Actualmente existen en el mundo 210 países, según datos del banco mundial, de estos solo 181 son miembros del banco mundial y los restantes son países menores (menos de un millón de habitantes).

Según el banco mundial los países se clasifican según el producto interno bruto (PIB) por habitante en:



Actualmente 61 países caen en la primera categoría, 59 en la segunda, 37 en la tercera y 53 en la cuarta, de estos sólo 184 son miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI), en donde 28 países son considerados economías avanzadas, 28 países son considerados países en transición y 128 caen en la categoría de países en vías de desarrollo<sup>2</sup>

Las economías avanzadas obviamente constituyen los mercados más atractivos, debido a su alto poder de compra; pero también es importante mencionar que en esos lugares la competencia es muy grande, debido a que la mayoría de los países tratan de exportar a esos mercados.

<sup>2</sup> Ver Anexo 1

El PIB, además de arrojar el nivel de ingreso de un país, determina su grado de desarrollo; pero el PIB no es el único parámetro que se debe considerar, también es importante analizar el PIB dividido por el número de habitantes (*PIB per capita*), la extensión territorial, la población total, la posición que ocupan en comercio internacional (importaciones - exportaciones), los acuerdos comerciales, ya que en ocasiones estos parámetros pueden ser los que definan lo atractivo de un mercado.

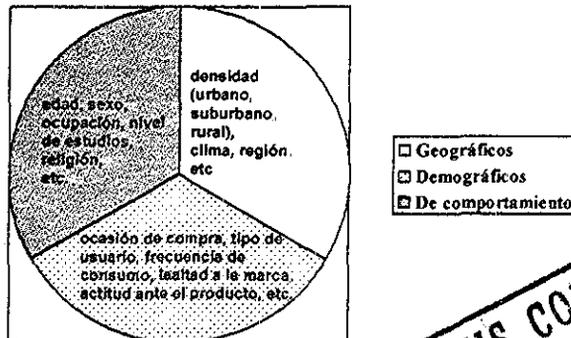
Otro factor a considerar en la elección de un mercado es la distancia y la facilidad del transporte, ya que los costos de transporte pueden repercutir en el precio del producto, de forma tal que lo haga poco competitivo. Los aspectos políticos y sociales tampoco pueden pasarse por alto. Es importante obtener la mayor información posible, para hacer un análisis cuidadoso que permita una selección más certera del mercado destino.

#### c) Aspectos del mercado elegido

Una vez seleccionado el país al que se desea exportar, es necesario para continuar con el plan, estudiar dicho mercado desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

- Aspectos Cualitativos

En cuanto al aspecto cualitativo, se debe conocer la segmentación del mercado, es decir, distinguir el tipo de consumidores, sus necesidades, características, preferencias, etc. también debe investigarse como se efectúan las importaciones de productos similares, si existen intermediarios y que margen de la utilidad manejan. El precio al que se vende el producto en la moneda local es muy importante, y finalmente si existe promoción de productos similares. La segmentación del mercado puede hacerse basándose en los siguientes parámetros:



TESIS CON  
ORIGEN

Lo siguiente es analizar como debe ser el consumidor del producto que se desea exportar, es decir, conocer el segmento de mercado que el producto satisface, y finalmente identificar las características específicas que pueden ser de interés para el segmento del mercado elegido (ventajas competitivas) El analizar los aspectos cualitativos, ayuda a tener una idea lo más cerca a la realidad del mercado de un país que no se conoce (en la mayoría de los casos), y que se conocerá de manera indirecta por medio de esta información que permitirán tomar mejores decisiones para una estrategia de mercado.

- Aspectos Cuantitativos

Los aspectos cuantitativos son cruciales, ya que el tamaño y las tendencias de un mercado definen lo que se puede vender en él, permitiendo hacer un pronóstico de ventas adecuado

Existen tres parámetros que sirven para medir un mercado, estos se pueden medir en valor o volumen:

1. Producción
2. Exportación
3. Importación

En la medida en que se puedan obtener estos datos para un periodo de varios años, la perspectiva del comportamiento del mercado será más amplia y se podrá estudiar con mayor facilidad las tendencias futuras

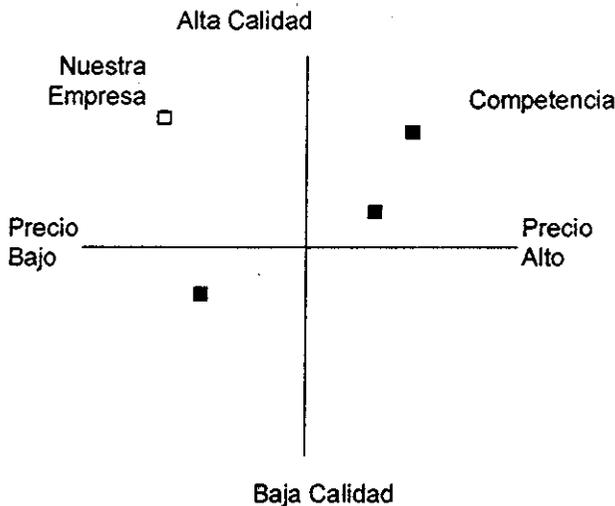
d) Barreras arancelarias y no arancelarias

Las restricciones o regulaciones arancelarias y no arancelarias, pueden ser un aspecto que dificulte la entrada a un mercado, por lo que se debe investigar todos los requisitos que se deben cumplir para ingresar al mercado que se ha elegido para exportar

e) Análisis de la Competencia

El siguiente paso es identificar los competidores en el país seleccionado, tanto propios del país, como externos, incluyendo los mismos Mexicanos, así como las ventajas competitivas que ofrecen sus productos. Para ellos se puede recurrir a cámaras, asociaciones o directorios especializados.

La investigación incluirá estadísticas de exportación o de producción dependiendo del caso; una vez identificados, es necesario definir dos características de más interés a medir, frecuentemente calidad/precio es el de más interés, aunque se pueden medir amplitud de productos, penetración, utilidades, valor estético, entre otros. Ya seleccionadas se procede a graficar la posición competitiva de la empresa en relación con las demás industrias, ejemplo:



f) Análisis de macroentorno

El macroentorno de un país está formado por aspectos:

- **Demográficos:** Estudio de la población humana en el país meta en base a tamaño, densidad, lugar de residencia, edad, sexo, raza, ocupación o cualquier otra que sirva para detectar oportunidades o barreras para la venta del producto
- **Económicos:** Poder de compra y patrones de gasto
- **Políticos:** Leyes, reglamentos, agencias gubernamentales o grupos de presión que ejerzan algún efecto para desenvolverse en el mercado meta
- **Socioculturales:** Valores, creencias, costumbres
- **Naturales y ecológicos:** Contaminación, costo de energía, aire, agua
- **Tecnológicos:** Computadoras, telecomunicaciones, biotecnología

Estos aspectos deben ser analizados profundamente con el fin de identificar si favorecen o desfavorecen de alguna forma el plan de exportación del producto; es importante observar el acontecer del país seleccionado a través de medios de información, conocer aspectos culturales y sociales a través de libros y documentos publicados sobre el país y recurrir a organizaciones internacionales relacionadas

## 5. Plan operacional

Los aspectos operacionales en un plan de negocio, incluyen la fijación de metas y objetivos, que permitirán la elaboración de estrategias de mercadotecnia para ingresar el producto a un mercado, se trata de tomar decisiones en base a todo el análisis desarrollado en los puntos anteriores, para establecer las formas de pago y definir como quedará la salida del producto.

### a) Definición de objetivos y metas

Los objetivos deben ser concretos, de mediano plazo e indican la dirección hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la empresa; es decir en donde queremos que este la empresa en un horizonte de tres a cinco años.

Las metas son generalmente a corto plazo, precisas y cuantitativas y sirven para evaluar el desempeño.

Tratar de dimensionar cuánto se pretende exportar, implica necesariamente, definir que volumen se piensa vender y a qué precio. Es importante al formular los pronósticos considerar tres escenarios:

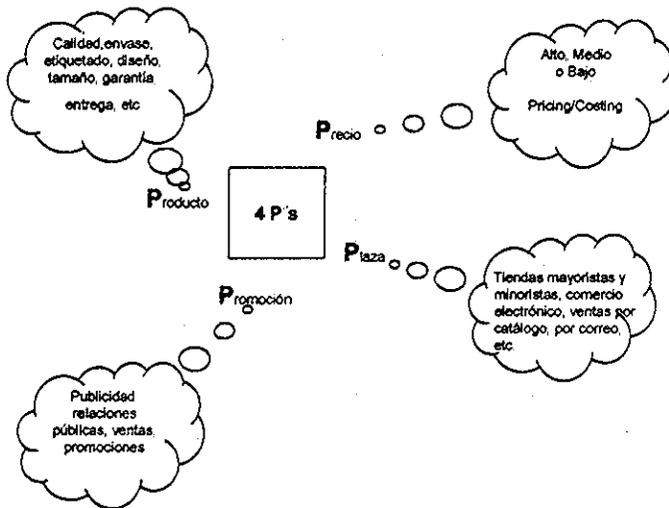
1. **Conservador:** Aquel que es el más probable de materializarse
2. **Optimista:** Aquel que pudiera acontecer, de salir las cosas mejor de las esperadas
3. **Pesimista:** Aquel que pudiera suceder, si las cosas resultan peor de lo planeado

### b) Plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia referido en este documento, esta basado en el método de las 4 "pes"<sup>3</sup>, el cual dice que para cada segmento del mercado, debe buscarse la mezcla más adecuada, para proporcionar más satisfacción a los clientes, que la que pudiera ser ofrecida por la competencia, en un grupo de consumidores de características similares.

---

<sup>3</sup> Planteado por Philip Kotler



- 1) **Producto:** El producto debe responder a las necesidades y deseos de los consumidores, esto incluye no solo al producto en sí, sino también a todas sus cualidades como: envase, etiquetado, diseño, tamaño, garantía, entrega, etc. La tarea es adecuar el producto a los hábitos de compra y de consumo en los mercados extranjeros; esto no siempre se hace de la misma forma, algunas veces es necesario cambiar de proveedores, obtener una certificación de calidad, contratar más mano de obra, etc el tamaño de la adecuación puede ser grande o pequeño; lo que sí es definitivo, es que el producto, tal como se vende en el mercado nacional, no necesariamente, satisfecerá las necesidades de los consumidores en el extranjero.
- 2) **Precio:** El precio debe considerarse como aquel que está dispuesto a pagar el consumidor para adquirir el producto. La adecuación del precio, es uno de los puntos más importantes. Lo primero que se debe hacer, es identificar de que precio se habla; uno es el precio al que se vende la mercancía desde el país origen (almacén o fábrica) y otro es el precio al que compran los consumidores finales en el país destino; entre ambos precios existe un número de precios escalonados, que tienen que ver con el número de intermediarios que participen en la cadena de distribución del producto; los cuales retendrán un monto de utilidad, según los términos y negociaciones de su intermediación; esta es una forma que da origen al precio final "costing".

La otra forma de obtener el precio del mercado de un producto, es realizar el proceso inverso, es decir, partir del precio vigente del producto en el mercado destino, al nivel del consumidor final, e ir calculando en reversa, al deducir los márgenes de los intermediarios y los costos de envíos, seguro, tramites, etc hasta llegar a un precio máximo, que es el que se obtendrá en el país origen. Si este precio corresponde o excede las expectativas de utilidad, se puede inclusive ajustar más bajo, para ofrecer un precio más atractivo. Esta forma de determinar el precio se le llama "pricing", y su ventaja más importante radica en que permite posicionarse más fácilmente con respecto a la competencia.

- 3) **Plaza (Canales de distribución):** La plaza responde a la conveniencia que desea ofrecerse a los consumidores para que puedan comprar el producto en las tiendas de su preferencia o mediante otros canales de distribución como comercio electrónico, ventas por catálogo, ventas por correo, etc. En este punto se debe determinar el tipo y número de intermediarios por medio de los cuales se exportará el producto, para que llegue eficientemente al tipo de canales de distribución que prefiere el consumidor. Una forma de hacerlo es revisar como lo está haciendo la competencia; es importante conocer los márgenes y servicios que manejan los brokers.
- 4) **Promoción:** La promoción define la forma de establecer comunicación con los consumidores; es la forma de dar a conocer el producto. La decisión puede estar relacionada con:
  - **Venta personal:** Es necesario definir que persona será la encargada de vender el producto en el extranjero; y hasta que nivel de la cadena de distribución. Hablando de comercio internacional en empresas pequeñas es difícil tratar directamente con los consumidores finales, lo más seguro es que la venta personal se circunscriba a la venta a un intermediario. Sin embargo no deja de ser importante la labor de ventas, el dominio de al menos el idioma inglés o el idioma del país destino, y el conocimiento de los hábitos comerciales, para llegar a una buena negociación.
  - **Publicidad:** La publicidad es considerada como algo muy costoso, sobre todo cuando se habla de un país en el extranjero; sin embargo la publicidad en los medios de difusión local suele tener costos accesibles y de efectos muy positivos. La publicidad no solo son el radio y la TV, también existen periódicos, revistas especializadas del ramo, pequeños anuncios en tiendas de menudeo, ferias, etc.
  - **Promoción de ventas:** Es un elemento cuyo propósito es aumentar las ventas en el corto plazo, ofreciendo condiciones de venta a tractivas en un tiempo limitado; estas incluyen rebajas en el precio, condiciones de pago, entrega a crédito, etc.

- Relaciones públicas: Su propósito es fomentar una buena imagen de la empresa y el producto en la opinión pública (bancos, gobierno, medios, comunidades, empleados de la empresa, etc.); estas tienen efecto a largo plazo y serán la piedra angular de la buena o mala reputación de la empresa. Para tener unas buenas relaciones públicas, se requiere mejorar la imagen pública de la empresa en términos generales.

#### c) Estrategia de entrada al mercado

La estrategia define la manera más conveniente de entrar al mercado destino. Lo primero es identificar al líder, al retador y al seguidor, es decir, quienes ocupan el primero, segundo y tercer lugar en penetración del mercado (% de ventas totales anuales). La suma de las ventas totales de estos tres, casi siempre rebasa el 50% de las ventas totales del producto en el mercado, y el resto del mercado es repartido entre todos los demás participantes, los cuales practican una estrategia llamada "nichos de mercado", en donde identifican fragmentos más pequeños de un segmento de mercado que son susceptibles de ser mejor satisfechos; es decir, identifican necesidades y deseos de grupos más pequeños y utilizan la mercadotecnia más adecuada para ellos.

El esfuerzo de un análisis más profundo de un pequeño mercado, trae como recompensa negocios muy rentables aun en pequeños nichos. Por esta razón lo primero que debe hacerse es identificar el nicho de mercado en donde el producto a exportar se ubica en una posición más ventajosa respecto a los competidores, en función de las necesidades de los clientes, para posteriormente trabajar una mercadotecnia adecuada que permita ubicar en buena posición el producto.

#### d) Aspectos operacionales

Los aspectos operacionales se refieren a los aspectos logísticos; es decir, la forma en que se hará llegar la mercancía al país destino, en el tiempo justo, al menor costo, con la mayor seguridad y permitiendo los mejores márgenes de utilidad. Esto dependerá de la decisión que se tome respecto a los proveedores de servicios de transporte, seguros y la manera de que se contraten las exportaciones en el extranjero.

Es importante mencionar que dentro de los aspectos operacionales se encuentran las negociaciones de compraventa internacional, las cuales se rigen con base en 13 términos comerciales internacionales conocidos como Incoterms.

*Incoterms - International Commerce Terms* (Términos de Comercio Internacional): Son reglas de compraventa internacional, adoptadas de manera voluntaria por ambas partes (comprador-vendedor), para definir de modo preciso los derechos y obligaciones tanto del exportador (vendedor) como del importador (comprador).

Fueron emitidos en 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (Sede en París), y han sido revisados varias veces Su creciente uso, es debido a la claridad y simplicidad que manejan en términos de compra venta internacional. Los trece incoterms son<sup>4</sup>:

EXW - Ex Works
FCA - Free Carrier
FAS - Free Alongside Ship
FOB - Free on Board
CFR - Cost & Freight
CIF - Cost Insurance & Freight
CPT - Carriage Paid to
CIP - Carrier & Insurance Paid to
DAF - Delivered at Frontier
DES - Delivered Ex Ship
DEQ - Delivery Ex Quay
DDU - Delivery Duty Unpaid
DDP - Delivery Duty Paid

Cuando se selecciona alguno de estos incoterms, se esta definiendo el tipo de cotización, el transporte, si incluirá seguro, así como quien pagará los derechos de arancel. Es posible que aunque el costo de producción sea más elevado que el de la competencia, por la cercanía del país, por la eficiencia del transporte, por la cobertura del seguro, o por las ventajas arancelarias, el poner la mercancía en la bodega del cliente (DDP) resulte con un costo total menor que el de los competidores. Esto puede ser algo definitivo en negociaciones internacionales, de allí la importancia de conocer los incoterms y de saber trabajar con ellos.

#### e) Envase y embalaje

El envase es el contenedor del producto, el embalaje agrupa los productos envasados protegiéndolos de los riesgos que puedan surgir durante las maniobras de carga, descarga, transporte, almacenamiento y estiba.

<sup>4</sup> Para más detalle ver Anexo II

Todos los embalajes están estrictamente regulados por normas técnicas y de etiquetado de cada país, por tal razón es importante informarse de estas normas antes de diseñar el envase y embalaje del producto; de modo tal que se adecue a las exigencias formales del país destino. Una vez cumplidas las exigencias, se podrá trabajar el empaque y embalaje en términos de diseño, facilidad, atracción, etc.

El envase y embalaje está íntimamente relacionado con el medio de transporte que se utilice; pues si se utiliza por ejemplo transporte marítimo, se debe seleccionar un embalaje según las dimensiones de un contenedor utilizado en un buque, diferente a los aéreos. La manera de transportar un producto depende de su naturaleza, forma, dimensión y peso. El costo del transporte y del seguro pueden alterar el costo del producto para bien o para mal. Se recomienda acudir directamente con un transportista para comparar medios y costos de distribución.

#### f) Contratos y formas de pago

Es de vital importancia dejar muy claro al cliente el mecanismo de pago que se utilizará. La forma más segura de trabajar es a través de un contrato de compraventa internacional, el cual incluye obligaciones jurídicas precisas, para ambas partes, así como la especificación clara de la forma de pago.

La forma de pago se decide de común acuerdo; y depende del tipo de relación que exista entre comprador y vendedor; así como de factores internos y externos. El grado de confianza, la experiencia de la relación, la naturaleza de la mercancía, el monto de las operaciones, son factores internos, factores externos pueden ser estabilidad social, política y económica, riesgo de devaluaciones, etc. en el país destino.

Las formas de pago internacionales son muy variadas, van desde pago por adelantado donde el vendedor no corre ningún riesgo, hasta venta a consignación donde corre el mayor riesgo. Sobre todo en las primeras operaciones cuando no se conoce muy bien al cliente se debe prevenir o acudir a agencias especializadas en investigación de solvencia económica de empresas extranjeras.

A continuación se muestran las formas de pago más comunes con el grado de riesgo para ambas partes<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Una X poco riesgo XX riesgo medio XXX alto riesgo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Forma	Entrega de Mercancía	Cobro	Riesgo Exportador	Riesgo Importador
Pago por Adelantado	Posterior al pago	Antes de embarque	X	XXX
Carta crédito	Previo o posterior al pago	A la vista contra documentos	X	X
Abono a cuenta	Previo o posterior al pago	Antes o después del embarque	XX	XXX
Banca Electrónica	Previo o posterior al pago	Antes o después del embarque	XX	XX
Giro	Previo o posterior al pago	Antes o después del embarque	XX	XX
Letras de cambio, a la vista	A la aceptación del pago	Posterior al embarque	XXX	XX
Letras de cambio, al vencimiento	Previo al pago	Posterior al embarque	XXX	XX
Trueque	Previo o posterior al pago	Según se pacte	XXX	XXX
A consignación	Previo al pago	Posterior al embarque	XXX	X
Cuenta Abierta	Previo al pago	Posterior al embarque	XXX	X

g) Programa de actividades a corto plazo

Es recomendable formular un programa de actividades a corto plazo con el fin de cumplir con la metas definidas para el proyecto de exportación; esto ayudará a precisar más detalladamente las actividades que se requiere realizar en los próximos meses, quien será el responsable y cual será su costo

## 6) Plan financiero

Esta es la última parte para la elaboración de un plan de negocios de exportación; consiste en traducir en términos monetarios todo lo visto en los puntos anteriores; con el fin de cerciorarse de la magnitud de los resultados financieros que el proyecto arrojará; según los diferentes escenarios (conservador, pesimista, optimista).

### a) Recursos, Inversiones Requeridas y Formas de financiamiento

Salvo que la empresa cuente con suficientes recursos líquidos, lo más probable es que deberá de disponer de recursos financieros adicionales que requerirá para llevar a cabo el proyecto de exportación. Teniendo el programa de actividades a corto plazo, donde se presentan las tareas indispensables para el proyecto, se estiman los montos de los recursos que implican dichas actividades; adicional a esto, es necesario estimar los montos de inversiones a mediano plazo; considerando la expansión de la producción. Si es necesario solicitar recursos financieros, se puede recurrir a nuevos socios, accionistas, o instituciones de apoyo financieras

Es necesario, estimar los montos de los recursos adicionales, la utilización que se les dará y la manera en que se obtendrán, así como los costos (intereses) que representará pedir estos montos

Lo primero que se debe hacer es analizar el balance de la empresa, pues a partir de él se pueden obtener datos fundamentales para la elaboración de las razones financieras. El balance es un documento contable que presenta por un lado los activos, donde se escriben los montos de los recursos financieros que están siendo empleados por la empresa y la aplicación de los mismos; y por otro lado presenta los pasivos y el capital, en dónde se consigna de donde se obtuvieron esos recursos. La suma de ambas partes siempre es el mismo monto. Revisando el balance de la empresa a simple vista podrá verse la cara financiera que tendrá la empresa al hecha a andar el proyecto de exportación.

El otro documento que debe revisarse, es el estado de resultados, el cual contiene los montos de ventas, costos, gastos y utilidades o pérdidas de la empresa

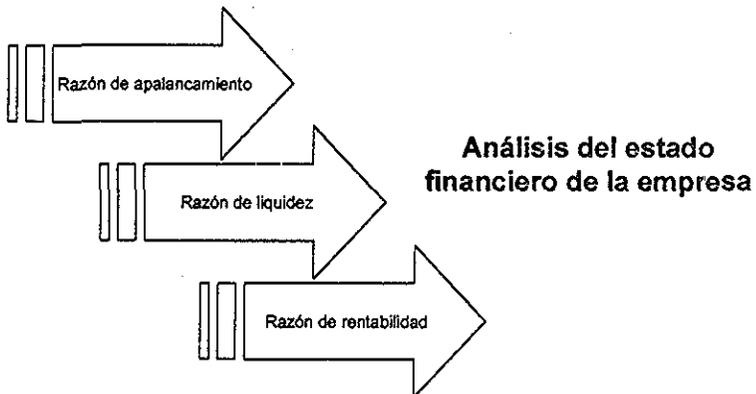
El siguiente paso es continuar con la estimación de los resultados financieros previsible; a diferencia de los anteriores documentos contables, que sirven para llevar el registro formal de los resultados verídicos que ha obtenido la empresa; los estados financieros proforma son utilizados para la planeación financiera de la empresa, es decir, lo que se pronostica que sucederá. Este documento se elabora a partir del pronóstico de ventas, y permitirá visualizar cuales serán los costos y cual el margen bruto que arrojarán las operaciones incluyendo las de exportación.

Después se tiene que deducir los gastos de operación y gastos financieros para llegar a las utilidades antes de impuesto y una vez restados los impuestos se obtendrá la utilidad neta; con este punto se puede definir la situación financiera de la empresa después del primer año de exportación, y con ello determinar las necesidades financieras adicionales para así decidir la forma de obtención de los recursos.

Se procede a la estimación del flujo de efectivo; este documento contiene el origen de los fondos financieros y su aplicación, el resultado debe dar positivo, pues de otra forma implicara recurrir una vez más a una institución financiera para obtener apoyo.

b) Razones financieras: de apalancamiento, de liquidez y de rentabilidad

El calculo de las razones financieras, sirve para analizar, los estados financieros de la empresa. Las instituciones financieras tienen indicadores por cada sector, para estimar en que condiciones se encuentra una empresa con respecto a la media, y con ello determinar que tan fuerte o débil es; esto con el fin de autorizar o no créditos financieros. Existen muchas razones financieras, pero es importante calcular al menos las tres más utilizadas:



- Razones de apalancamiento: Miden la relación entre los recursos propios y los ajenos; es decir, la relación entre el capital y el pasivo en el balance. Por ejemplo por cada dólar 30 centavos corresponden a dinero ajeno y 70 a dinero propio. Un apalancamiento muy grande limita las posibilidades de obtener mayores créditos.
- Razones de liquidez: Miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios; es decir, en que proporción puede la empresa hacer frente a sus adeudos, por ejemplo por cada dólar que adeuda la empresa, se dispone de 70 centavos de dinero líquido. Se calcula utilizando los recursos líquidos (caja y bancos).

- Razonos de rentabilidad: Miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa; es decir la rentabilidad sobre lo invertido, por ejemplo 24.7 %; frecuentemente se utiliza la tasa interna de retorno, que permite evaluar los rendimientos que se obtendrán en el futuro, respecto a las inversiones que se hacen en el presente. El calculo se efectúa trayendo al valor presente los rendimientos futuros esperados, para evaluar lo atractivo de esa inversión en términos de costo de oportunidad.

Conociendo las cifras, se confirmará la viabilidad o lo atractivo del proyecto, si los resultados no corresponden a las expectativas puestas en el negocio, es necesario revisar el plan, es decir, revisar las maneras de incrementar las ventas, reduciendo costos. Si el plan de ninguna forma arroja resultados atractivos, lo más seguro es que la empresa todavía no este lista para iniciar un proyecto de magnitud internacional.

## IV. Aplicación de la Guía

### 1. Resumen Ejecutivo

Artesanías Xipetotec S.A. de CV es una empresa joven creada apenas hace 10 años en la Ciudad de México, D F , con una inversión inicial de 40 mil dólares, conformada por cinco personas, todas mexicanas. El giro de la empresa es la fabricación de productos de aluminio artesanal tipo *Pewter* elaborados a mano para uso doméstico, decorativo y artesanal.

Las ventas en el último año (2001) alcanzaron los 170 mil dólares, se concentran actualmente en la región centro del país, principalmente tiendas de autoservicio, la empresa ha realizado algunas exportaciones esporádicas e indirectas a Estados Unidos.

Con un equipo directivo integrado por cuatro personas y diez empleados, actualmente dispone de una capacidad instalada para 50 mil piezas, en una sola planta fabril que se encuentra ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, contigua a las oficinas generales de la empresa.

El proyecto de exportación que se presenta a continuación consiste en vender pltones y charolas en el mercado de Estados Unidos, iniciando operaciones a partir de la ciudad de Atlanta, Georgia.

Aunque no se dispone actualmente de los recursos necesarios para iniciar operaciones y, consecuentemente, se deberá solicitar un préstamo de 76 mil dólares, sí se dispone de los recursos humanos capacitados y experimentados que garanticen el éxito del proyecto.

El producto se clasifica en el capítulo 83, partida 06 y subpartida 21 del Sistema Armonizado y se encuentra libre de gravámenes de importación en virtud de la iniciativa del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), para los productos originarios de México. Esto permite ofrecer un costo ya puesto en Estados Unidos (*landed cost*) más bajo que el de los competidores asiáticos.

Las ventajas competitivas de la línea de productos se fundamentan en los aspectos siguientes:

- Artículos artesanales, hechos a mano y legitimados con firma por artesanos experimentados
- Los insumos que se utilizan en la fabricación de los productos no contienen plomo ni cadmio y cumplen la reglamentación sanitaria internacional
- Los diseños son de inspiración prehispánica, pero reexpresados para las necesidades y los estilos del siglo XXI.

- Los costos de producción son rigurosamente mantenidos a la baja para ofrecer márgenes atractivos a los clientes y precios razonables
- Flexibilidad para ofrecer líneas de diseño exclusivo y marca propia a los clientes.
- Garantía de modelos por cuando menos cinco años a partir de la fecha de compra.

El tamaño del mercado de Estados Unidos para este producto es inmenso estimándose en el orden de los 492 millones de dólares anuales, de los cuales alrededor de dos terceras partes (328 millones) provienen del exterior en particular y en orden decreciente: México, China, Centro América, Taiwán, Malasia e Indonesia

Adicionalmente se estima que el mercado está creciendo alrededor de 5% anual, en especial en lo que se refiere a objetos rústicos

En consecuencia, la competencia es amplia, muy variada y sofisticada, va desde los productos de acabado plata de alto precio, casi todas asiáticos, pasando por una amplia gama de productos y materiales diversos de precio medio y bajo y con calidades y diseños de casi todas las naciones. Se observa sin embargo, una creciente tendencia hacia los llamados estilos étnicos, es decir, piezas inspiradas en las tradiciones culturales de algunas regiones o países en particular

Este tipo de productos es un complemento ideal para la decoración de algunos hogares con muebles y artículos rústicos, en contraposición a los estilos clásicos europeos. En general el estilo africano y el latinoamericano están creciendo en popularidad, por ello se estima que productos como los que se piensa ofrecer serán apreciados en este nicho de mercado.

La principal competencia en este tipo de productos está actualmente representado por China, Centro América, y sobre todo por México, que fabrica y comercializa una línea llamada de "Pewter" pero que se sitúa en niveles de calidad inferiores a los que se pretenden ofrecer; por otra parte, los diseños que ofrecen no tienen nada que ver con la inspiración de las grandes culturas que florecieron en este país antes de la colonización española

En los primeros años de operación se tiene contemplado satisfacer sólo el mercado de consumo sin entrar a los mercados institucionales (hoteles, restaurantes, etc.) que se dejan para una etapa posterior

En virtud de la pequeñez de las ventas en el mercado estadounidense, no se anticipa ninguna reacción importante de la competencia, pudiendo posicionarse como un producto de alta calidad y diseño exclusivo en un horizonte de 5 años, donde se pretende exportar 170 mil dólares y detentar alrededor del 5 1% del total de las importaciones de este tipo de productos

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Estimando, en un horizonte quinquenal, ventas anuales de 170 mil dólares en el mercado propio y 170 mil para el mercado de Estados Unidos, a continuación se presentan los estados de resultados proforma para los próximos cinco años, expresados en miles de dólares:

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Ventas Netas</b>	\$ 170.00	\$ 340.00	\$ 510.00	\$ 680.00	\$ 850.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 70.00	\$ 97.00	\$ 124.00	\$ 151.00	\$ 178.00
<b>Margen Bruto</b>	\$ 100.00	\$ 243.00	\$ 386.00	\$ 529.00	\$ 672.00
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 40.00	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00
<b>Gastos de administración</b>	\$ 10.00	\$ 18.00	\$ 28.00	\$ 34.00	\$ 42.00
<b>Utilidad de Operación</b>	\$ 60.00	\$ 145.00	\$ 240.00	\$ 335.00	\$ 430.00
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 3.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
<b>Utilidades antes de impuestos</b>	\$ 47.00	\$ 125.00	\$ 206.00	\$ 303.00	\$ 398.00

Por estar cabalmente enterados de las reglamentaciones aplicables a este tipo de productos y estar en posibilidad de cumplirlas de manera integral, no se prevé ningún tipo de riesgo mayor que pudiera afectar el proyecto. Empero, se estará estudiando cuidadosamente el mercado para detectar a tiempo cualquier corriente adversa en el macroentorno, a fin de adecuar la oferta a la mejor satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

## 2. Análisis de la Empresa

### a) Antecedentes de la empresa

Artesanías Xipetotec S.A. de C.V es una empresa joven creada apenas hace 10 años en la ciudad de México, D.F., con una inversión inicial de 40 mil dólares, conformada por cinco personas, todas mexicanas. Es una sociedad anónima de capital variable con RFC AXI910526GRO. El giro de la empresa es la fabricación de productos de aluminio Artesanal tipo Pewter elaborados a mano para uso doméstico, decorativo y artesanal.

Las ventas en el último año (2001) alcanzaron los 170 mil dólares, se concentran actualmente en la región centro del país, principalmente tiendas de autoservicio, la empresa ha realizado algunas exportaciones esporádicas e indirectas a Estados Unidos.

Actualmente dispone de una capacidad instalada para 50 mil piezas, en una sola planta fabril que se encuentra ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, contiguo a las oficinas generales de la empresa.

Artesanías Xipetotec cuenta actualmente con más de 300 modelos diferentes, entre ellos, charolas, imágenes religiosas, espejos, marcos y vajillas, realizan pedidos sobre modelos especiales, manejando también el sistema de exclusividad Surte pedidos a toda la República Mexicana, garantizando seriedad en los desarrollos.

**b) Misión**

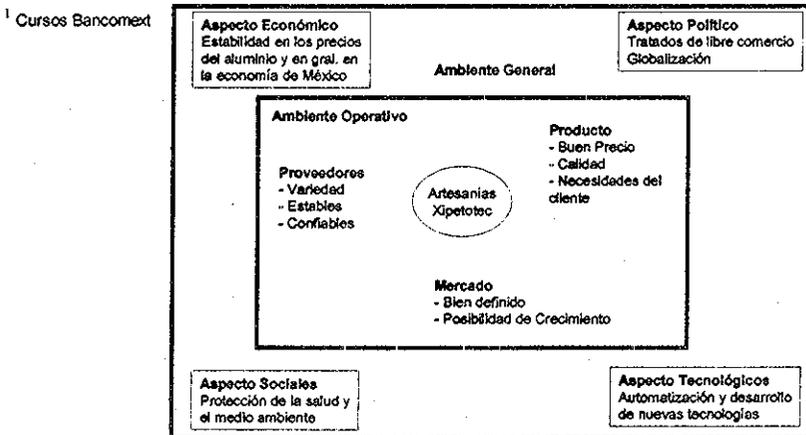
Crear productos artesanales de alta calidad, elaborados 100% a mano para mercados nacionales y extranjeros

**c) Personal**

La empresa cuenta con equipo directivo integrado por 4 personas y 10 empleados, el director comercial ha vivido por más de 10 años en Atlanta y además de estar bien relacionado socialmente allí, conoce el medio de los negocios y en especial el de artículos de regalo y de accesorios para la mesa. El director de producción es uno de los artesanos más reconocidos en México en la creación de exclusivas piezas en pewter de la mejor calidad; por está razón es él mismo director de investigación y desarrollo. El director general ha trabajado en proyectos de desarrollo en la región norte del país.

Existen carencias del equipo de trabajo en cuestiones muy especializadas como cartas de crédito, para lo cual la empresa ha pensado como opción viable la capacitación del personal, por ser la alternativa más atractiva en costos y tiempo, un curso especializado está en \$60 00 USD, y tiene una duración de 16 a 32 hrs<sup>1</sup>.

**d) Análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades**



<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia experiencia en la elaboración de productos tipo pewter</li> <li>- Flexibilidad para ofrecer líneas de diseño exclusivo</li> <li>- Los insumos utilizados en la fabricación permiten elaborar productos sin plomo</li> <li>- Artículos hechos a mano</li> <li>- Garantía de modelos por cuando menos cinco años</li> <li>- Diseños a las necesidades del cliente y al estilo de vida del siglo XXI</li> <li>- Buen equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación presupuestal para la ampliación de las instalaciones</li> <li>- Falta de certificaciones de calidad</li> <li>- Proceso lento para la fabricación dado el tipo de fabricación manual</li> <li>- Falta de estrategias de comercialización</li> <li>- Disponibilidad no inmediata</li> <li>- Falta de tecnología y sistemas de computo para el control interno de la empresa</li> <li>- Cartera de clientes limitada</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor competencia por parte de empresas transnacionales</li> <li>- Cambio en las tendencias en las preferencias de los clientes</li> <li>- Aumento en los aranceles</li> <li>- Industria del regalo muy vulnerable a cambios económicos de un país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura a nuevos mercados</li> <li>- Implantación de sistemas y nueva tecnología</li> <li>- Tratados internacionales</li> <li>- Globalización de mercados</li> <li>- Economía nacional estable</li> </ul>

### 3. Análisis del producto

#### a) Regulaciones arancelarias

Según el Sistema Armonizado (SA) el producto se clasifica en el capítulo 83, partida 06 y subpartida 21 (Figuras decorativas de metales comunes) y se encuentra libre de gravámenes de importación para:

- Canadá y Estados Unidos, según el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
- Bolivia y Costa Rica, según tratados de libre comercio con ambos países
- Para la Unión Europea se paga un arancel *ad valorem* del 8.4%

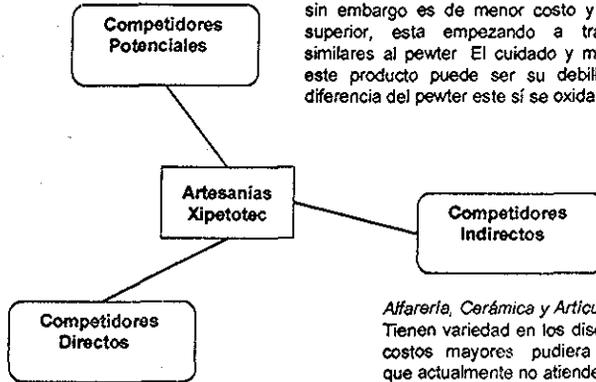
#### b) Principales productos competidores

La gran variedad de artículos de regalo se encuentra dispersos en siete de las 72 ramas de la economía y adquieren insumos de alrededor de 25 ramas adicionales

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### Latón

Es un tipo de artesanía que no se elabora a mano, sin embargo es de menor costo y de una calidad superior, esta empezando a trabajar modelos similares al pewter. El cuidado y mantenimiento de este producto puede ser su debilidad ya que a diferencia del pewter este sí se oxida.



#### *Pewter Nacional o plomo*

Su comercialización ha sido mermada por políticas no arancelarias que prohíben su utilización para uso doméstico por las cantidades de plomo que contienen.

#### *Pewter de Centroamérica*

Ofrece buenos precios, sin embargo existen pocos establecimientos no tienen capacidad para cubrir la demanda total de los mercados solo parte de él.

#### *Pewter Chino*

El pewter chino ofrece costos menores pero no calidad.

#### *Alfarería, Cerámica y Artículos de Porcelana*

Tienen variedad en los diseños, buena calidad, costos mayores pudieran penetrar mercados que actualmente no atienden.

#### *Productos de madera*

Estos productos han mostrado un estancamiento en sus exportaciones ha sido remplazada por razones ecológicas.

#### *Industria Artesanal de Vidrio*

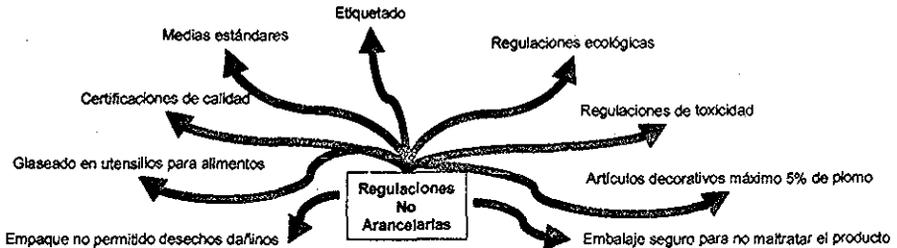
Esta rama ha mostrado un decremento significativo de sus exportaciones.

#### *Hierro y Acero*

En los 3 últimos años han crecido a una tasa media anual del 17.53%.

### c) Regulaciones no arancelarias

Para el pewter las regulaciones no arancelarias más generales que deben cumplirse en cualquier país son:



Para el caso de Artesanías Xipetotec, todos los puntos anteriores se cumplen, no existe una certificación para el control de la calidad, sin embargo durante el proceso de producción, específicamente en el proceso de fundición, se controla minuciosamente el tipo de aleación para no obtener ningún tipo de contaminación en el producto final.

El aluminio artesanal es exclusivamente 92.92%, 7% de silicio metálico y 0.04% de cobre, siendo su temperatura de vaciado 75° C aproximadamente fundiendo en hornos los elementos necesarios de la aleación, para posteriormente vaciar en los moldes ya preparados. Existe una mínima posibilidad de que el producto pueda contaminarse en cuyo caso se vuelve a trabajar.

Los productos de Artesanías Xipetotec, no contienen plomo ni cadmio y cumplen con las reglamentaciones de toxicidad internacionales, lo que los pone en ventaja respecto a otros competidores, ya que sus utensilios pueden utilizarse para fines de consumo de alimentos sin presentar ningún riesgo para la salud, es por esta razón que son productos tipo pewter, ya que el pewter sí tiene un alto contenido de plomo

#### d) Costos del producto

PV: Precio de venta = \$ 10 00 USD por unidad

CF: Costo Fijo = \$ 2 50 USD por unidad (mano de obra alquiler, etc)

CV: Costo Variable = \$ 6 00 USD por unidad (materia prima gastos de fabricación comisiones etc)

Costos de Producción = Materia Prima + Mano de Obra + Gastos de Fabricación

Costo fijo total: \$ 50 000 00 USD

Unidades producidas actualmente: 20 mil piezas

CT = CF + CV = \$ 6 00 + \$ 2 50 = \$ 8 50

Contribución marginal unitaria a los costos fijos y a la utilidad neta = \$ 4 00

El punto de equilibrio se alcanza cuando se han vendido suficientes unidades para generar una contribución marginal total (número total de unidades vendidas x contribución marginal unitaria) igual a los costos fijos totales. Es decir:

Utilidad por unidad = PV - Costo total por unidad

\$ 1.50 = \$ 10.00 - (\$ 6 00 + \$ 2 50)

En el punto de equilibrio, la utilidad por unidad es igual a cero:

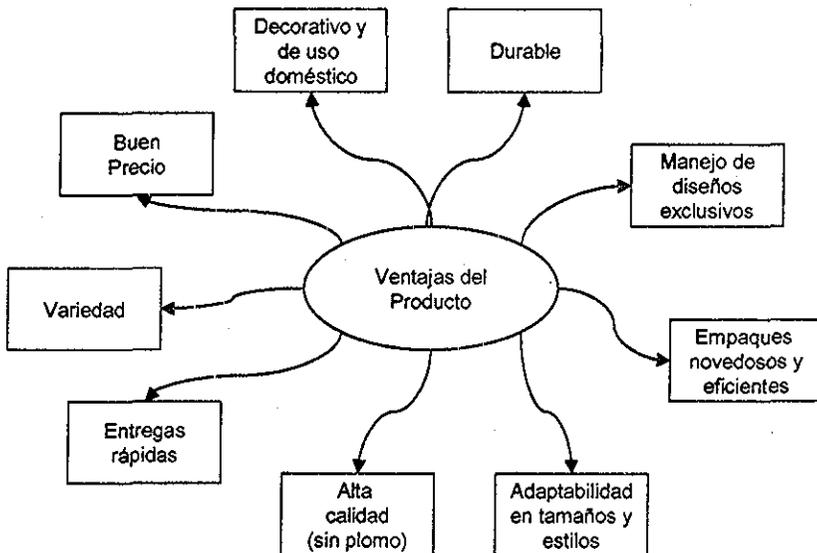
Para obtener el nivel de ventas de equilibrio, dividimos los costos fijos totales (\$ 50 000 00) entre la contribución marginal unitaria \$ 4 00:

\$ 50 000 00 / \$ 4 00 = 12 500 unidades

Con ventas de 12, 500 unidades se alcanza el punto de equilibrio

### e) Diseño del producto

#### Ventajas competitivas



Se manejan varias categorías de empaque, la más novedoso es que se pueden manejar directamente las etiquetas y marcas del cliente para evitar una duplicación de costos de empaque, en el caso de distribuidores El tipo de empaque estándar sin costo extra para el cliente es de cajas de cartón reciclado y rellenas de papel tipo seda, existe flexibilidad para adaptarse a tipos de empaque definidos por el cliente

El beneficio esencial del cliente es la funcionalidad del producto, requiere confiabilidad para productos de uso doméstico, esperando que sea seguro, durable e incluya un diseño atractivo

Se tiene un producto que cumple con las expectativas del cliente, agregando características como: calidad (cumplimiento de la normatividad internacional), servicio (disponibilidad y respuesta inmediata), diseños exclusivos (adaptabilidad a las necesidades del cliente), durabilidad (garantía de por vida), variedad y precio

## 4. Análisis del mercado

### a) Situación actual del sector

#### i. Marco general del sector

Este sector se caracteriza por tener una amplia gama de productos y artículos de diferentes materiales, calidades, tamaños y precios. El 98% de las empresas son micro y pequeñas y en su mayoría cuentan con una infraestructura de tipo familiar.

Las características de estas empresas permiten que sean flexibles para adaptarse a requerimientos del mercado, cuentan con disponibilidad de mano de obra competitiva con habilidades artesanales y contribuyen de manera importante en el desarrollo regional de diversas entidades del país

Este sector se encuentra en crecimiento constante y su contribución a las exportaciones mexicanas es significativa, ya que realiza exportaciones anuales superiores a los 1,00 millones de dólares y gradualmente, un mayor número de empresas se integra a la exportación

El principal mercado es el de los Estados Unidos, al que se destina el 91% de las exportaciones de este sector, destacando los artículos de orfebrería, vidrio, hierro forjado, cerámica y madera

Por otra parte, los países miembros de la Unión Europea representan un gran mercado, ya que importan fuertes cantidades de productos y artículos de este sector

Con respecto a Latinoamérica, México es el principal país exportador, sin embargo, únicamente destina el 2.7% de sus productos a esta región

#### ii. Breve diagnóstico del sector

La fabricación predominante en este sector es la artesanal, con un alto contenido de creatividad e ingenio y generalmente, los productores o artesanos realizan su actividad por tradición familiar

La mayoría de los artesanos están integrados en talleres familiares y, en el caso de productos tradicionales, las técnicas son rudimentarias

El proceso de aprendizaje tiene lugar de manera informal y los canales de comercialización están ligados al intermediario local, al mercado regional y a las ferias tradicionales

La innovación en diseño, tendencias y tecnología es incipiente por desconocimiento del mercado tanto nacional como externo

La artesanía moderna por su parte, es generalmente la producción de un autor que aprendió formalmente una técnica y tiene un mayor conocimiento del mercado. Este tipo de artesanía le da una importancia especial al diseño de las piezas y se adecua a los cambios del mercado

La comercialización del producto típico se lleva a cabo en entidades turísticas, aunque su producción en esa región sea escasa o nula.

Existe competencia de artesanías de procedencia asiática y centroamericana, que se vende en los mercados nacionales a precios muy bajos

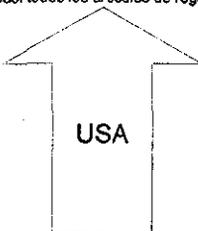
Para desarrollar un mejor esquema de comercialización de productos identificados en este sector, hace falta que los productores o fabricantes desarrollen catálogos

La actividad artesanal se encuentra dispersa y aislada de los mercados, lo que dificulta que se agrupen y consoliden una oferta para su comercialización

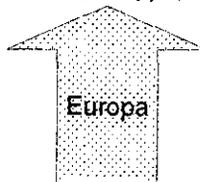
### iii. Panorama general del sector a nivel internacional

El principal mercado de destino de los productos mexicanos de este sector es Estados Unidos, a donde se exporta el 80% de la producción. Se registran oportunidades de venta de artículos de decoración en distintos materiales, incluyendo el pewter

Se exporta el 80% de la producción  
Oportunidades para Pewter y  
Casi todos los artículos de regalo



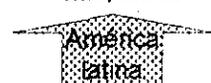
Oportunidades para vidrio,  
cerámica pewter joyas y velas



Oportunidades para  
joyas y cerámica



Oportunidades para  
Plástico y cerámica



Los mercados de Centroamérica tienen la ventaja de la cercanía geográfica y permiten un acceso con precios no tan castigados como en Estados Unidos y los volúmenes requeridos son medio y medio – alto

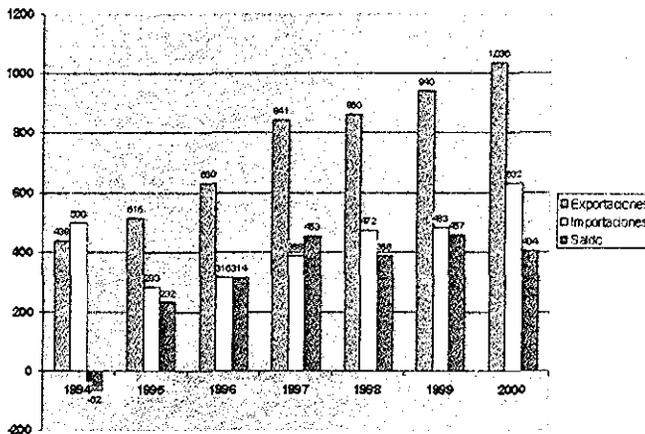
El balance comercial en México arrojó los siguientes resultados:

**BALANZA COMERCIAL DE ARTÍCULOS DE REGALO**  
(Millones de Dólares)

PRODUCTO/AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Exportaciones	438	515	630	841	860	940	1,036
Importaciones	500	283	316	388	472	483	632
Saldo	-62	232	314	453	388	457	404

FUENTE: World Trade Atlas

**BALANZA COMERCIAL ANUAL DE ARTÍCULOS DE REGALO**  
(Millones de Dólares)



## b) Selección del Mercado

El análisis mundial de la industria del regalo, muestra que Norteamérica continúa siendo la región de mayor importancia económica y comercial para nuestro país; por esta razón se ha considerado como la región más atractiva para exportar los productos de Artesanías Xipetotec

Durante los últimos ocho años el PIB de Estados Unidos ha venido creciendo a tasas superiores al 3%; de hecho durante 1999, la economía cumplió el período más largo de expansión en su historia. El motor del crecimiento económico ha sido principalmente el dinamismo mostrado por el consumo interno, generando una demanda considerable por importaciones, entre cuyos proveedores destaca México

Canadá por otro lado se constituye como la séptima economía a nivel internacional con base en su Producto Interno Bruto. Se estima que la economía canadiense continuará con crecimiento sostenido, fortalecida por las acciones económicas del actual Gobierno, lo que permite prever que las exportaciones de México a ese mercado puedan continuar teniendo una demanda creciente

Han pasado ya casi seis años de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y el volumen de comercio del área ha crecido en forma nunca antes vista. La situación actual de la relación comercial de México con Estados Unidos y Canadá plantea la necesidad de un mejor aprovechamiento de la última etapa de apertura comercial en el marco del TLCAN, con particular atención a los ajustes en los programas PITEX y de Maquiladora dados a conocer desde finales de 1998 y con vigencia a partir del año 2001

Dicho aprovechamiento debe implicar aumento y fortalecimiento de la competitividad de la empresa mexicana que ya exporta a Estados Unidos y Canadá, a la vez que se amplíe el espectro de productos que actualmente se dirigen a esos dos mercados.

Estados Unidos y Canadá son miembros del banco mundial, ambos países se clasifican según su producto interno bruto por habitante (PIB) en países de ingreso alto (más de \$9,656 dls ), son considerados según el Fondo Monetario Internacional como economías avanzadas. Por otro lado los acuerdos comerciales y la política hacia con México, pone a nuestro país en una posición ventajosa para exportar con respecto a otros países

La distancia y la facilidad de transporte son factores adicionales para considerar a ambos países como el mercado más viable para exportar los productos de Artesanías Xipetotec

c) Aspectos del mercado elegido: Debido a que los montos de importación de pewter mexicano en Estados Unidos son del 60% superiores a los de Canadá, y aunado a aspectos como estabilidad económica, niveles de ingreso por habitante, cercanía territorial, conocimiento del mercado por parte del personal de la empresa, entre otros, el mercado elegido para exportar los productos de Artesanías Xipetotec, es Estados Unidos de Norteamérica; sin embargo, por razones de superficie territorial en este país, se ve la necesidad de realizar un segundo nivel de selección, que se hará por estado, en base a los montos de importación de pewter que según datos del Banco Nacional de Comercio Exterior se reportan como sigue:

<b>Atlanta</b>	<b>21.6 %</b>
<b>Chicago</b>	<b>13.2 %</b>
<b>Los Ángeles</b>	<b>11.5 %</b>
<b>Dallas</b>	<b>9.1 %</b>
<b>Nueva York</b>	<b>9.0 %</b>
<b>Otras Ciudades</b>	<b>35.6 %</b>

## Indicadores Económicos<sup>2</sup>:

Nombre oficial:	Estados Unidos de América
Capital:	Washington D C
Forma de Gobierno:	República Federal
Presidente:	George W Bush
Partido en el poder:	Partido Republicano

Concepto	México		EE.UU.		México		EE.UU.	
	1998	1999	1998	1999	2000	2000	2000	2000
PIB incremento % (real)	4.8	4.3	3.7	4.2	7.2 e/		5.2 e/	
Inflación % (fin de periodo)	18.6	1.6	12.3	2.1	8.96		2.1	
Exportaciones (MMD)	117.5	670.3	138.7	684.3	122.1"		642.8"	
Exportaciones (% PIB)	28.3	7.8	28.3	7.7	35.2		11.1	
Importaciones (MMD)	125.4	917.1	142.1	1 029.9	126.6"		1 012.9 "	
Importaciones (% PIB)	30.2	10.7	29.4	11.6	32.4		18.3	
Balanza Comercial total (MMD)	-7.9	-244.9	-5.4	-345.5	-4.5"		-370.1 "	
Población (millones de hab.)	95.8	270.3	97.5	272.7	98.9		275.5	

Durante los últimos ocho años el PIB ha venido creciendo a tasas superiores al 3%; de hecho durante 1999 creció en 4.2%. Así mismo, se estima que para el cierre del 2002 se registre un crecimiento de 5.0%. La economía de los Estados Unidos cumplió el periodo más largo de expansión en su historia. El motor del crecimiento económico ha sido principalmente el dinamismo mostrado por el consumo interno, generando una demanda considerable de importaciones, entre cuyos proveedores destaca México.

Principales socios comerciales de los Estados Unidos (Millones de dólares)

País	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Participación Relativa (%)
Canadá	147,844	192,470	340,314	20.55
México	77,136	111,430	188,566	11.39
Japón	51,424	121,560	172,984	10.45

Fuente: US Census Bureau. The World Trade Atlas.

<sup>2</sup> Fuentes: Indicadores Económicos del Banco de México y Economic Indicators, Joint Economic Committee June 2000 / "México: Acumulado enero-septiembre; Estados Unidos: Acumulado enero-octubre / Nd: No disponible

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

México: Balanza Comercial con Estados Unidos

(Millones de U.S. Dls.)

Período	Exportación		Importación		Saldo Total
	Valor	Var %	Valor	Var %	
1995	66 336 5	-	53 805 6	-	12 530 90
1996	80 540 6	21 4	67 436 6	25 3	13,104 03
1997	94 379 0	17 1	82 001 2	21 5	12 377 80
1999	120 609 6	17 0	105 356 4	13 0	15 253 15
2000*	108,210.0	-	93,124 5	-	15,085 5

Fuente: Grupo de Trabajo SHCP Banco de México e INEGI

Período: enero-septiembre del año 2000

d) Barreras arancelarias y no arancelarias

La firma de Acuerdos y Tratados de Libre Comercio que México ha celebrado con Estados Unidos permiten un arancel de cero para la internación en su país de la industria del regalo

e) Análisis de la competencia

De los 11,998 establecimientos existentes en México, solo el 4% corresponden a competidores directos es decir 479, los demás son competidores indirectos El 97 5% de las industrias productoras de este tipo de artesanías son microempresas; por tal razón la empresa tiene dos competidores principales en su nicho de mercado: los nacionales y los de China Las empresas chinas en general son empresas más grandes que las del mercado nacional, sus técnicas de comercialización son mejores que la calidad de su producto, la principal ventaja de estos competidores es el precio, se refuerza con una amplia red de puntos de venta que aprovechan. El cliente les compra un artículo más económico porque está elaborado con materiales de menor precio (mas cobre por ejemplo) y de menor calidad, pero que satisfacen sus necesidades

Otro punto a favor de la competencia es la mayor variedad de diseños que permite abarcar una gama más amplia de necesidades y gustos Muchos de estos productos están destinados al uso doméstico, por lo que no se requiere de alta calidad o de diseño elegante

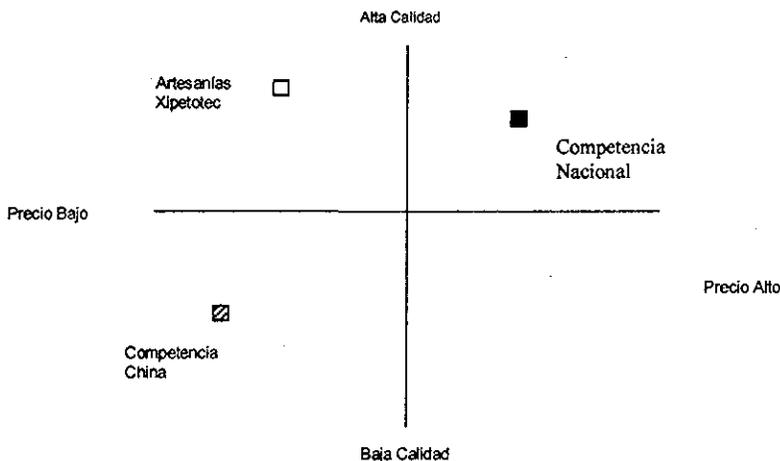
En cuanto a las nacionales, se trata de microempresas en su mayoría familiares, que desconocen todo lo referente a mercados internacionales (tramites términos, etc.), actualmente solo 20 empresas mexicanas productoras de pewter están dadas de alta en Bancomextt, esto representa un punto a favor, ya que la competencia real en el mercado nacional es mínima, las demás empresas exportan de manera indirecta a través de comercializadores que al llevarse un margen de utilidad disminuyen las posibilidades de competir en precio

Las ventajas de Artesanías Xipetotec son el diseño y la calidad que satisface las necesidades específicas de un nicho de mercado: clientes que buscan un producto decorativo, funcional y elaborado a mano con buen diseño, buena calidad y estilo rústico. Se incluyen personas, amantes de la cultura, la tradición y los estilos rústicos. Una característica adicional que atrae a los compradores es la duración del producto ya que el producto no se raya, no se oxida y no se rompe fácilmente, además de que los productos se pueden usar en alimentos sin ningún riesgo a la salud.

Hablando de competidores indirectos se han identificado productos que tendrían una buena aceptación y que son competitivos en diseño, precio y calidad; sin embargo el valor agregado de los productos de Artesanías Xipetotec es sin duda alguna el trabajo 100% manual, que en los países desarrollados es extremadamente caro y difícil de encontrar, entre estos productos están las charolas, platos y marcos. Se han descartado las imágenes y figurillas, en los que no se es competitivo en precio

Se han conservado los diseños clásicos que tienen aceptación internacional y eliminado los específicos del mercado nacional (Virgen de Guadalupe)

Las materias primas provienen del mercado nacional, siendo el principal insumo el aluminio, se obtienen descuentos por volumen en las compras de aluminio debido al volumen creciente de nuestras operaciones, que con la exportación se ampliarán aún más. Los proveedores por esta razón son estables y se tiene una relación de varios años con ellos. Con todo lo anterior y utilizando el binomio calidad/precio podemos identificar la posición de Artesanías Xipetotec en el nicho de mercado elegido



f) Análisis de macroentorno del país destino (Estados Unidos) Aspectos:

- i. **Demográficos:** Población: 275 5 millones de habitantes (49% Hombres, 51% Mujeres)  
Superficie : 9,629 091 km<sup>2</sup>  
Densidad km<sup>2</sup>: 29  
Crecimiento de población: 0 9%  
Hogares: 102 millones  
Raza: Blancos 71% Hispanos 12 5%. Negros 12 4%. Asiáticos 3 3%  
Amerindios 0 8%
- ii. **Económicos:** PIB: 29 080 US  
Analfabetismo: 3 0% de la población  
Pobreza: 12 7%  
Desempleo: 4 2% de la población económicamente activa  
Crecimiento del PIB: 4 1% anual  
Inflación: 2 2% anual  
Moneda: Dólar americano
- iii **Políticos:** Ecologistas y defensores del medio ambiente  
Corrupción: Lugar 14 del mundo
- iv **Socioculturales:** Interés por las culturas prehispanicas y sus artesanías  
Religión: Protestantes 56%, Católicos Romanos 28% Judíos 2%. Otros 4% ninguna 10%  
Idioma: Inglés
- v **Tecnológicos:** Líneas telefónicas: 66 1 por cada 100 habitantes  
Líneas de telefonía celular: 31 3 por cada 100 habitantes  
Computadoras personales: 3 1 por cada 100 habitantes  
Internet (miles): 98 800 de usuarios  
Comercio electrónico: 66 0% de los usuarios han realizado operaciones comerciales vía internet

De los aspectos de macroentorno más significativos para Artesanías Xipetotec, está la parte de comercio electrónico, ya que cada día un mayor número de consumidores en todo el mundo utiliza este sistema de comercialización; su principal ventaja es que recaba la información técnica, precios, formas de pago, etc sin tener que hacerlo en cada punto de venta, siendo Estados Unidos uno de los principales países que utiliza este medio.

## 5. Plan Operacional

### a) Definición de objetivos y metas

#### Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo de productos de alto impacto para la empresa y sus clientes
- Promover los productos a nuevos mercados
- Superar el índice de rentabilidad de la empresa
- Obtener certificación de calidad en los productos
- Consolidar recursos humanos de alto desempeño
- Participar en foros de comercio internacional

#### Metas:

- Exportar regularmente a cuando menos un estado de los Estados Unidos
- Realizar exportaciones por cuando menos la mitad de sus ventas totales nacionales
- Consolidarse en el mercado mexicano, incrementando su participación actual de un 4% a un 8%
- Pronóstico de ventas anuales:

<b>Pesimista</b>	255 mil dólares
<b>Conservador</b>	340 mil dólares
<b>Optimista</b>	510 mil dólares

### b) Plan de mercadotecnia

#### i) Producto

Los artículos artesanales y algunos productos clasificados como regalos no son productos esenciales, por lo que los factores que influyen en la demanda son principalmente moda y gusto. Es importante considerar que de acuerdo a estadísticas, el ciclo de vida de una tendencia es de 3 a 4 años. Incluso algunas de las tendencias en el mercado internacional, aunque generales, presentan diferencias muy marcadas entre países. Las adecuaciones del producto son principalmente diseños sencillos según revistas de Estados Unidos. La envoltura debe ser de material reciclado y no debe haberse elaborado con sustancias químicas que puedan contaminar al momento de reciclar la caja nuevamente. El espesor, color y gravados en la caja se definen según el cliente.

## ii. Precio

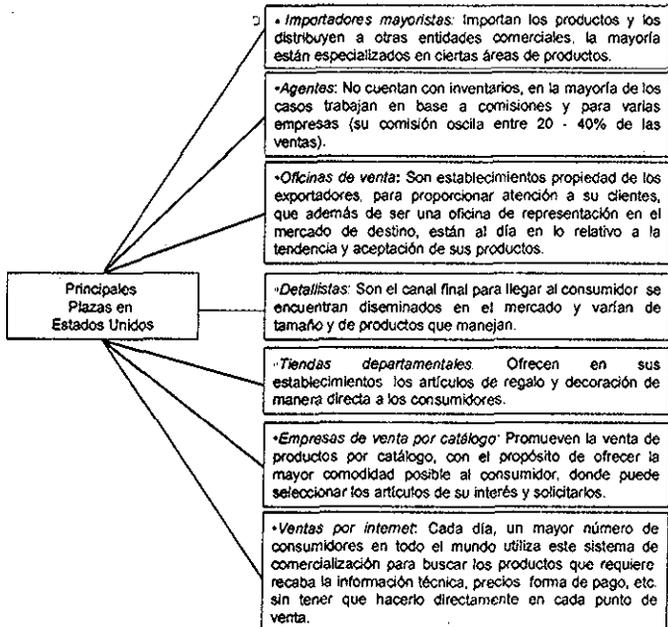
Fijación del precio de exportación utilizando costing:

**Escalonamiento de precios desde la fabrica hasta el consumidor final (Costing)**

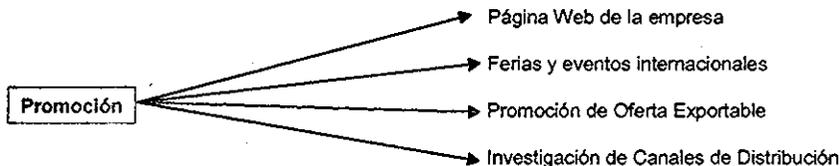
Etapa	Dólares por millar		Porcentaje
Precio del fabricante en su país	\$ 10,000.00	\$ -	100
Transporte Nacional	\$ 1,000.00	\$ 11,000.00	110
Documentos y maniobras de embarque	\$ 250.00	\$ 11,250.00	112.5
Flete/Seguro Internacional	\$ 470.00	\$ 11,720.00	117.2
Aranceles	\$ -	\$ 11,720.00	117.2
Documentos y maniobras en el extranjero	\$ 300.00	\$ 12,020.00	120.2
Transporte en el extranjero	\$ 220.00	\$ 12,240.00	122.4
Margen del importador (22%)	\$ 2,400.00	\$ 14,640.00	146.4
Margen del mayorista (105%)	\$ 10,900.00	\$ 25,540.00	255.4
<b>* Precio estimado al consumidor final</b>	<b>\$ 25,540.00</b>		<b>255.4</b>

## ii. Plaza

Los canales de distribución más usuales en Estados Unidos se muestran en la siguiente tabla, sin embargo se pretende utilizar solamente el primero y el último, por la facilidad con que pueden comercializarse:



iv. Promoción



Se tiene contemplado utilizar diversos instrumentos entre los que destacan:

c) Estrategia de entrada al mercado

Se eligió como primera opción, eventos internacionales: Son los instrumentos más comunes de promoción de exportaciones. Representan un foro en el que vendedores de distintos países ofrecen bienes y/o servicios a compradores internacionales

En los últimos años, dentro del comercio internacional, las ferias y exposiciones han llegado a ser uno de los instrumentos más eficaces para iniciar o consolidar el proceso de penetración a mercados con mayores posibilidades de éxito, ya que confluyen en ellas compradores y vendedores de todas partes del mundo. Más allá de su función estrictamente comercial, estos eventos también son fuente de información en cuanto a normatividad internacional, tendencias, modas, hábitos de consumo, entre otros, además de un lugar propicio tanto para reunirse con clientes habituales como para establecer nuevos contactos

Es importante señalar que las ferias internacionales seleccionadas, en las que participa México, son de carácter especializado, en las que se promueve principalmente un sector y líneas de productos afines; para el caso de la industria del regalo y particularmente del mercado destino (Estados Unidos), se contempla asistir a alguna de las siguientes ferias: (Se tiene como primera opción los eventos de Atlanta Georgia punto de partida para arrancar exportaciones – según datos de análisis de mercado).

EVENTO	LUGAR	FECHA
Atlanta International Gift & Home Furnishing Market	Atlanta Georgia U.S.A.	Enero
New York International Gift	New York N.Y. U.S.A.	Enero
Chicago Gift & Home Market	Chicago, Illinois	Enero

	U S A	
Atlanta International Gift & Home Furnishings Market	Atlanta Georgia	Julio
	U S A	
Chicago Gift & Home Market	Chicago Illinois	Julio
	U S A	
New York International Gift Show, General Gift, Hand Made Pier 94	Nueva York N Y	Agosto
	U S A	

#### d) Aspectos operacionales

Dadas las características de la mercancía, son piezas pequeñas de peso moderado que no utilizan grandes volúmenes de espacio, por lo que a consideración del cliente se podrá manejar transportación terrestre o aérea, la primera a costo muy bajo pero tiempo moderado de arribo, la segunda de un costo un poco mayor pero de entrega casi inmediata; dado que el transporte estará a cargo del cliente, se utilizará el incoterm FCA, significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar la mercancía cuando la ha puesto, despachada en aduana para la exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador, en el lugar o punto convenido.

#### e) Envase y embalaje

El envase y embalaje es de material reciclado y sin sustancias químicas que puedan contaminar al momento de reciclar la caja nuevamente. El espesor, color y gravados en la caja se definen según el cliente y cada producto se protege con papel de seda. La seguridad en el traslado de las mercancías hasta su destino final, está garantizado de las agresiones externas a las que pueda ser expuesta durante su transportación.

#### f) Contratos y formas de pago

Debido a que es el mecanismo más seguro y que implica menos riesgo tanto para el vendedor como para el comprador, la forma de pago elegida es la carta de crédito. La carta de crédito es la modalidad más completa y segura para operaciones de comercio internacional, a lo que además le es asignable un conjunto de normas internacionales aceptadas e incorporadas a las UPC-500 (Usos y practicas uniformes en los créditos documentarios), también emitidas por la cámara de comercio internacional y constando de cerca de 50 artículos que van desde definiciones oficiales hasta criterios muy claros de interpretación del articulado.

g) Programa de actividades a corto plazo: Basado en la experiencia de la empresa, el desarrollo del proyecto se realizará en un año y la calendarización de las actividades será:

Actividades	Meses												Costo o Inversión Estimada y Área responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Diseño de envase													
Impresión de folletos													
Capacitación de personal													
Estudio de mercado													
Ampliación de taller													
Contratación de asesor comercial													
Visita al cliente potencial													
Contratación de edecanos													
Asistencia a feria													

## 6) Plan Financiero

a) Recursos: inversiones requeridas y formas de financiamiento

Para determinar la magnitud de los recursos financieros que se habrán de invertir, lo primero es analizar el balance general de la empresa y el estado de resultados

Balance General al 31 de diciembre del 2001 (cifras en miles de dólares)				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>Circulante</b>		\$ 54.00	<b>Corto Plazo</b>	
Cajas y bancos	\$ 10.00		Cuentas por pagar	\$ 20.00
Cuentas por cobrar	\$ 10.00		Acreedores diversos	\$ 5.00
Inventario de mercancía	\$ 30.00			
<b>Fijo</b>		\$ 84.00	<b>Largo plazo</b>	\$ 30.00
Terrenos y construcciones	\$ 50.00		Proveedores	\$ 30.00
Maquinería y equipo	\$ 34.00		<b>Suma Pasivos</b>	\$ 55.00
<b>Diferido</b>		\$ 8.00	<b>CAPITAL</b>	\$ 84.00
Seguros pagados por adelantado	\$ 3.00		Aportación inicial	\$ 40.00
Gastos de instalación	\$ 3.00		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 6.00
<b>Suma del Activo</b>		\$ 140.00	Utilidades del Ejercicio	\$ 35.00
			<b>Suma de Pasivos más Capital</b>	\$ 140.00

El estado de resultados consiga la magnitud de las ventas, de los costos y de los gastos, así como las utilidades que obtiene la empresa

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Estado de Resultados**  
**al 31 de diciembre del 2001**  
 (cifras en miles de dólares)

Ventas Netas		\$170.00
Menos Costo de ventas	\$ 70.00	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$100.00</b>
Gastos de venta	\$ 40.00	
Gastos de administración	\$ 10.00	
<b>Total de Gastos de operación</b>	<b>\$ 50.00</b>	
<b>Utilidad de operación</b>		<b>\$ 50.00</b>
Gastos financieros	\$ 3.00	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 47.00</b>
Menos impuestos	\$ 12.00	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 35.00</b>

Los estados financieros *performa* permiten a partir del pronóstico de ventas, definir cuales serán los costos y el margen bruto de utilidad, para este caso utilizamos el escenario conservador

**Estado de Resultados Performa**  
**al final del primer año de exportaciones**  
 (cifras en miles de dólares)

Ventas Netas		\$340.00
Menos Costo de ventas	\$ 97.00	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$243.00</b>
Gastos de venta	\$ 80.00	
Gastos de administración	\$ 18.00	
<b>Total de Gastos de operación</b>	<b>\$ 98.00</b>	
<b>Utilidad de operación</b>		<b>\$145.00</b>
Gastos financieros	\$ 20.00	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$125.00</b>
Menos impuestos	\$ 31.00	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 94.00</b>



El balance *performa*, una vez determinada la utilidad neta en el primer año de exportaciones, permitirá ver la situación financiera de la empresa al final del primer año de exportaciones

**Balance Performe al final del primer año de exportaciones**  
(cifras en miles de dólares)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Circulante</b>	\$ 128.00	<b>Corto Plazo</b>	\$ 27.00
Cajas y bancos	\$ 20.00	Cuentas por pagar	\$ 25.00
Cuentas por cobrar	\$ 40.00	Acreedores diversos	\$ 2.00
Inventario de mercancías	\$ 60.00		
<b>Fijo</b>	\$ 182.00	<b>Largo plazo</b>	\$ 116.00
Terrenos y construcciones	\$ 80.00	Proveedores	\$ 39.00
Maquinaria y equipo	\$ 102.00	Crédito	\$ 76.00
		<b>Suma Pasivos</b>	\$ 142.00
<b>Diferido</b>	\$ 14.00	<b>CAPITAL</b>	\$ 178.00
Seguros pagados por adelantado	\$ 5.00	Aportación Inicial	\$ 40.00
Gastos de instalación	\$ 5.00	Nuevas aportaciones	\$ 20.00
		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 36.00
		Utilidades del Ejercicio	\$ 84.00
<b>Suma del Activo</b>	\$ 312.00	<b>Suma de Pasivos más capital</b>	\$ 312.00

Como se puede ver las cifras del activo, al final del primer año de operaciones de exportación de la empresa, variaron sustancialmente como consecuencia del incremento de inversiones, para el aumento de la producción, con miras a mayor volumen de ventas sobre todo en los mercados extranjeros

Paralelamente los pasivos se incrementaron en particular los de largo plazo, debido al préstamo solicitado al banco para hacer frente a las necesidades financieras derivadas del incremento general de operaciones. El activo circulante también se incremento notablemente por el aumento de las cuentas por cobrar. Finalmente el pasivo diferido también tuvo incrementos, aunque de menor cuantía que los otros rubros de activos.

**Estado performa de flujo de efectivo**  
**al final del primer año de exportaciones**  
(cifras en miles de dólares)

<b>FUENTE DE FONDOS (Origen)</b>	
Utilidad del Ejercicio	\$ 84.00
Aportaciones de Utilidades de ejercicios anteriores	\$ 36.00
Nuevas aportaciones de los socios	\$ 20.00
<b>Suma Origen de fuentes Internas</b>	\$ 140.00
Crédito Bancario	\$ 76.00
<b>Suma de origen de los fondos</b>	\$ 226.00
<b>USO DE LOS FONDOS (Aplicación)</b>	
Compra de maquinaria y equipo	\$ 68.00
Ampliación de las instalaciones	\$ 30.00
Aumento de inventarios	\$ 30.00
Aumento de cuentas por cobrar a clientes	\$ 30.00
Aumento a cajas y bancos	\$ 10.00
<b>Suma de incremento en activos</b>	\$ 168.00
Pago de la primera amortización de crédito	\$ 20.00
<b>Suma de aplicación de los fondos</b>	\$ 188.00
<b>Flujo disponible al final del ejercicio</b>	\$ 38.00

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El flujo es positivo, por lo tanto no habrá problemas durante el periodo señalado ya que con las utilidades más una nueva aportación de capital para obtener el crédito bancario y sumando las utilidades acumuladas previstas para reinvertir en el negocio, el total de los fondos es de 226 millones de dólares. Con esa suma se puede financiar el crecimiento de los activos y hacer frente al compromiso con el banco.

**b) Razones financieras**

- i. La razón de apalancamiento según el balance performa es de 45%; esto significa que, por cada dólar invertido en los activos 45 centavos corresponden a dinero ajeno (el total de los pasivos dividido entre el activo total) y solo 55 centavos corresponden a aportación de la empresa.
- ii. La razón de liquidez que mide la capacidad de pago de la empresa, (activo circulante entre pasivo circulante), es de 4.4%, es decir con lo que hay en caja y bancos, más las cuentas por cobrar a corto plazo, más los inventarios de mercancías, se puede hacer frente, sin ningún problema, a los adeudos a corto plazo en una proporción de 4.4 dólares por cada dólar que se debe.
- iii. La razón de rentabilidad que miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa, es de 30.12% (utilidad neta entre total de activos), es decir hay una rentabilidad sobre el total de lo invertido en la empresa de 30.12%.

Los resultados financieros confirman la viabilidad y lo atractivo del proyecto con una rentabilidad del 30.12%

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# Conclusiones

El objetivo se cumplió ya que a través de este material se presentó en forma simple y sistemática un procedimiento que permite evaluar la viabilidad de un proyecto de exportación, y determinar si constituye o no una buena inversión de recursos; lo cual significa incrementar las posibilidades de participar con éxito en él.

A través de este material los empresarios mexicanos pueden conocer los aspectos financieros y operacionales más importantes de su proyecto y de su empresa y dar respuesta a las preguntas más frecuentes referentes a los elementos que forman parte de un plan de negocio. Por otro lado se sustentó la utilidad del material al aplicar el procedimiento a una empresa real - Artesanías Xipetotec S A de C V - quien consolidó sus primeros frutos de exportación el pasado mes de Enero del año 2002

El desarrollo del plan de negocios para Artesanías Xipetotec S A de C V, obligó a realizar un análisis profundo de la empresa en términos de retos y oportunidades, ubicó a la empresa en un ámbito competitivo y permitió establecer las estrategias para alcanzar sus metas a corto plazo, al mismo tiempo que será el instrumento para dar continuidad y conducir a la empresa a alcanzar la misión propuesta por toda la organización.

Los planes de negocio son herramientas de planeación muy útiles que permiten analizar y desarrollar ideas, así como presentar esas ideas en forma de proyectos de inversión a personas interesadas. No solamente sirven como instrumentos de presentación a bancos o inversionistas, sino que son la guía de empresarios para establecer estrategias que permitan dar seguimiento y auto evaluación de la empresa en su conjunto.

La falta de herramientas de planeación es una de las causas más comunes en el fracaso de proyectos en México, por lo cual el uso de este documento es útil, pues además la exportación es una de las vías más importante para el crecimiento de una empresa.

La aportación más importante de este documento es que a pesar de que no existe una forma única de elaborar planes de negocios, y que estos se deben adaptar en gran medida a las necesidades y características del negocio, el presente trabajo es un documento de aplicación general para una amplia gama de situaciones, dirigida a exportadores que operan desde un esquema consolidado hasta novatos que desean aprender como hacerlo

Finalmente se ha hecho un esfuerzo por compilar en este documento todo lo referente a proyectos de exportación, sin embargo, no es posible detallar todas las normas y las leyes aplicables a la exportación, por lo cual será necesario extenderse a documentos más especializados en cada uno de los temas que fueron descritos de manera muy breve en el contenido de este documento

# Anexo 1

## Clasificación de Países

Clasificación de los países según el Fondo Monetario Internacional

### Países Avanzados

1. Alemania
2. Austria
3. Bélgica
4. Dinamarca
5. España
6. Finlandia
7. Francia
8. Grecia
9. Holanda
10. Irlanda
11. Italia
12. Luxemburgo
13. Portugal
14. Reino Unido
15. Suecia
16. Islandia
17. Noruega
18. Suiza
19. Estados Unidos
20. Canadá
21. Australia
22. Nueva Zelanda
23. Japón
24. Israel
25. Hong Kong
26. Corea
27. Singapur
28. Taiwán

### Países en Transición

1. Albania
2. Belarusia
3. Bosnia y Herzegovina
4. Bulgaria
5. Croacia
6. Estonia
7. Hungría
8. Letonia
9. Lituania
10. Macedonia
11. Moldavia
12. Polonia
13. República Checa
14. República Eslovaca
15. Rumania
16. Eslovenia
17. Ucrania
18. Yugoslavia
19. Armenia
20. Azerbaiján
21. Georgia
22. Kazajstán
23. Mongolia
24. República Kirguistán
25. Tajikistán
26. Turkmenistán
27. Uzbekistán
28. Rusia

Los restantes 128 países incluyendo a México, son países en vías de desarrollo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PIB per cápita de los principales países<sup>1</sup>  
(dólares estadounidenses)

País	PIB	PPP <sup>2</sup>
1. Suiza	43,060	26,580
2. Japón	38,160	24,400
3. Noruega	36,600	24,260
4. Dinamarca	34,890	23,450
5. Singapur	32,810	29,230
6. Estados Unidos	29,080	29,080
7. Alemania	28,280	21,170
8. Austria	27,920	22,010
9. Bélgica	26,730	23,090
10. Francia	26,300	22,210
11. Suecia	26,210	19,019
12. Holanda	25,830	21,300
13. Hong Kong	25,200	24,350
14. Finlandia	24,790	19,660
15. Reino Unido	20,870	20,710
16. Australia	20,650	19,510
17. Italia	20,170	20,100
18. Canadá	19,640	21,750
19. Irlanda	17,790	17,420
20. Israel	16,180	17,680
47. México	3,700	8,110

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>1</sup> Fuente. Banco Mundial, Informe sobre el desarrollo mundial 1999  
<sup>2</sup> Purchasing Power Parity (Partida del Poder de Compra)

PIB per cápita de los principales países latinoamericanos  
(dólares norteamericanos)

<b>País</b>	<b>PIB</b>	<b>PPP</b>
1. Chile	4,820	12,240
2. Argentina	8,950	10,100
3. Uruguay	6,130	9,110
4. Venezuela	3,480	8,660
5. México	3,700	8,110
6. Panamá	3,080	6,890
7. Colombia	2,180	6,570
8. Costa Rica	2,680	6,510
9. Brasil	4,790	6,350
10. Ecuador	1,570	4,700
11. Rep Dominicana	1,750	4,690
12. Perú	2,610	4,580
13. Belice	2,670	4,080
14. Guatemala	1,580	4,060
15. Paraguay	2,000	3,860
16. Jamaica	1,550	3,330
17. El Salvador	1,810	2,860
18. Bolivia	970	2,810
19. Guyana	800	2,800
20. Honduras	740	2,260
21. Nicaragua	410	1,820
22. Haití	380	1,260

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Superficie de los principales países del mundo  
(Miles de kilómetros cuadrados)

<b>País</b>	<b>Superficie</b>
1 Federación Rusa	17,075
2. Canadá	9,976
3. China	9,561
4. Estados Unidos	9,373
5. Brasil	8,512
6 Australia	7,713
7 India	3,288
8 Argentina	2,767
9. Kazajstán	2,717
10 Sudán	2,506
11 Argelia	2,382
12 Zaire	2,345
13 Arabia Saudita	2,150
14. México	1,960
15 Indonesia	1,905
16 Libia	1,760
17 Irán	1,748
18. Mongolia	1,567
19 Perú	1,285
20 Chad	1,284

Suma primeros 20 países 91,881  
Resto del Mundo 50,349  
Total 142,230

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Población principales países

<b>País</b>	<b>Densidad Km<sup>2</sup></b>	<b>Millones</b>
1 China	130	1227
2 India	318	962
3. Estados Unidos	29	268
4. Indonesia	109	200
5. Brasil	19	164
6. Federación Rusia	9	147
7. Pakistán	163	128
8 Japón	334	126
9. Bangladesh	935	124
10 Nigeria	126	118
11 México	49	94
12 Alemania	77	82
13 Vietnam	232	77
14. Filipinas	241	74
15. Turquía	81	64
16. Irán	37	61
17 Tailandia	117	61
18 Francia	106	59
19 Reino Unido	243	59
20 Italia	195	58

Suma primeros 20 países	4,153
Resto 128 más grandes	1,667
Total	5,820

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Comercio mundial de mercancías de los principales países<sup>3</sup>  
(miles de millones de dólares estadounidenses)

País Exportador	Valor	País Importador	Valor
1. Estados Unidos	683,0	Estados Unidos	944,6
2. Alemania	569,7	Alemania	466,6
3. Japón	388,0	Reino Unido	316,1
4. Francia	307,0	Francia	287,2
5. Reino Unido	272,7	Japón	280,5
6. Italia	240,9	Italia	214,0
7. Canadá	214,3	Canadá	205,0
8. Países Bajos	192,8	Hong Kong	188,7
9. China	183,8	Países Bajos	184,1
10. Hong Kong	174,1	Bel-Lux	158,8
11. Bel-Lux	171,7	China	140,2
12. Rep. de Corea	133,2	España	132,8
13. México	117,5	México	128,9
14. China Taipei	109,9	China Taipei	104,2
15. Singapur	109,8	Singapur	101,5
16. España	109,0	Rep. de Corea	93,3
17. Suecia	84,5	Suiza	80,0
18. Suiza	78,7	Austria	68,3
19. Malasia	73,3	Suecia	67,6
20. Irlanda	63,3	Australia	64,7

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>3</sup> Fuente: Organización Mundial de Comercio 1999

## Anexo 2 Incoterms

**EXW** (Ex Work / En fábrica lugar convenido en origen): Significa que el vendedor cumple su obligación de entrega cuando ha puesto la mercancía en su establecimiento (fábrica, taller o bodega, etc.), a disposición del comprador. En este término, el vendedor no es responsable de cargar la mercancía en el vehículo proporcionado por el comprador ni de despacharla en aduana para la exportación, salvo acuerdo en contrario. El comprador soporta todos los gastos y riesgos de tomar la mercancía en el domicilio del vendedor hacia el destino deseado. Este término puede usarse con cualquier modo de transporte incluido el multimodal.

**FCA** (Free Carrier / Franco transportista<sup>4</sup> lugar convenido en origen): Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar la mercancía cuando la ha puesto, despachada en aduana para la exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador, en el lugar o punto convenido. Debe observarse que el lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de la mercancía en ese lugar. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor, este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga. Este término puede usarse con cualquier modo de transporte incluido el multimodal. Si el comprador designa a una persona diversa del transportista, para recibir la mercancía, se considera que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando la entrega a esa persona.

**FAS** (Free Alongside Ship / Franco al costado del buque, puerto de carga convenido): Significa que el vendedor cumple su obligación de entrega cuando la mercancía ha sido colocada al costado del buque, en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de soportar todos los gastos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía a partir de aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación. Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías acuáticas interiores.

**FOB** (Free on Board / Franco a bordo, puerto de embarque convenido): Significa que el vendedor cumple su obligación de entregar cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto significa que el comprador ha de soportar todos los gastos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía a partir de aquel punto. El término FOB exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación. Este término sólo puede emplearse en el transporte por mar o por vías navegables interiores.

<sup>4</sup> Transportista significa cualquier persona que, en un contrato de transporte, se compromete a efectuar o a hacer efectuar un transporte por ferrocarril, carretera, mar, aire, vías navegables interiores o una combinación de estos modos.

**CFR (Cost and Freight / Costo y flete puerto de destino convenido):** Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los gastos y el flete necesario para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor el despacho aduanero de la mercancía para la exportación. Este término puede ser utilizado para el transporte por mar o por vías navegables interiores

**CIF (Cost, Insurance and Freight / Costo, seguro y flete puerto de destino convenido):** Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. Consecuentemente, el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. El comprador ha de observar que, bajo el término CIF, el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura, necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional. El seguro mínimo de riesgo debe cubrir el precio previsto en el contrato más un 10%, esto es, 110% y será concertado en la moneda del contrato. El término CIF exige al vendedor despachar la mercancía para la exportación. Este término puede ser utilizado para el transporte por mar o por vías navegables interiores

**CPT (Carriage Paid To / Transporte pagado hasta lugar de destino convenido):** Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él; pero, además que debe pagar los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro costo contraído después de que la mercancía haya sido así entregada. Si se utilizan transportistas sucesivos para el transporte al destino convenido, el riesgo se transmite cuando la mercancía ha sido entregada al primer porteador. El término CPT exige que el vendedor despache las mercancías en aduana para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**CIP** (Carriage and Insurance Paid To / Transporte y seguro pagados hasta lugar de destino convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por el mismo pero, debe pagar, además los costes del transporte necesarios para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro costo adicional que se produzca después de que la mercancía hay sido así entregada. No obstante, bajo el término CIP el vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo que soporta el comprador por la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. Consecuentemente, el vendedor contrata el seguro y paga la prima del seguro. El comprador debe observar que, según el término CIP, se exige al vendedor conseguir un seguro sólo de cobertura mínima. Si el comprador desea tener la protección de una cobertura mayor, necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar un seguro complementario. Si se utilizan transportistas sucesivos para el transporte al lugar de destino convenido, el riesgo se transmite cuando las mercancías se hayan entregado al primer porteador. El término CIP exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

**DAF** (Delivered at Frontier / Entregada en frontera lugar convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenidos, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercancía despachada de exportación pero no de importación. El término "frontera" El seguro mínimo de riesgo debe cubrir el precio previsto en el contrato más un 10%, esto es, 110% y será concertado en la moneda del contrato; puede usarse para cualquier frontera, incluida la del país de exportación. Por lo tanto, es de vital importancia que se defina exactamente la frontera en cuestión, designando siempre el punto y lugar convenidos a continuación del término DAF. No obstante, si las partes desean que el vendedor se responsabilice de la descarga de la mercancía de los medios de transporte utilizados y asuma los riesgos y costos de descarga, deben dejarlo claro añadiendo expresiones explícitas en este sentido en el contrato de compraventa. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercancías deban entregarse en una frontera terrestre.

**DES** (Delivered ex Ship / Entregada sobre buque puerto de destino convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador a bordo del buque, no despachada en aduana para la importación, en el puerto de destino convenido. El vendedor debe soportar todos los gastos y riesgos inherentes al llevar la mercancía al puerto de destino acordado con anterioridad a la descarga.

**DEQ** (Delivered ex Quay / Entregada en muelle. puerto de destino convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador, sin despachar en aduana para la importación, en el muelle o desembarcadero del puerto de destino convenido. El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al llevar la mercancía al puerto de destino convenido y al descargar la mercancía sobre el muelle (desembarcadero). La CCI señala que los Incoterms como tal no ofrecen ninguna pauta para estos añadidos ya que estos pueden dar lugar a dudas y diversas interpretaciones. El término DEQ exige del comprador el despacho aduanero de la mercancía para la importación y el pago de todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas exigibles a la importación. Este término puede usarse únicamente cuando la mercancía sea entregada, después de su transporte por mar, por vías de navegación interior o por transporte multimodal, y descarga del buque sobre muelle (desembarcadero) en el puerto de destino convenido.

**DDU** (Delivered Duty Unpaid / Entregada derechos no pagados. lugar de destino convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, no despachada de aduana para la importación y no-descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los gastos y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar, cuando sea pertinente, cualquier "derecho" (término que incluye la responsabilidad y los riesgos de realizar los trámites aduaneros, y pagar los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas) exigibles a la importación en el país de destino. Ese "derecho" recaerá sobre el comprador, así como cualquier otro costo y riesgo causados por no despachar oportunamente la mercancía para la importación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte.

**DDP** (Delivered Duty Paid / Entregada derechos pagados. lugar de destino convenido): Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada en aduana para la importación y no-descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe soportar todos los gastos y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar, incluyendo, cuando sea pertinente, cualquier "derecho" (término que incluye la responsabilidad y los riesgos de realizar los trámites aduaneros, y pagar los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas) exigibles a la importación en el país de destino. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# Bibliografía

Bustamantes Morales, Miguel  
Los Créditos Documentarios en el Comercio Internacional  
Trillas

Cabeza García, Luis  
Regulaciones, Restricciones y Requisitos del Comercio Exterior en México  
Ediciones Fiscales ISEF

Cunningham, Michael  
How to Build a Profitable e-commerce Strategy  
Perseus Book Group

Fuentes Zenón, Arturo  
Las Armas del Estratega  
La Planeación en Imágenes

Hernández del Rosal, Edgar  
Plan de Negocios en Comercio Exterior  
Bancomext

Minervini, Nicola  
Manual del Exportador: Un consultor a su alcance  
Mc Graw Hill

Moreno, José María  
Manual del Exportador  
Macchi Grupo Editor

Rich R, Stanley  
How to Write a Winning Business Plan  
Harvard Business Review

Sahlman, William  
How to Write a Great Business Plan  
Harvard Business Review

Thomas, Dan  
El sentido de los Negocios  
CECSA

Serie de Documentos Técnicos de Cursos de Bancomext:

- Técnicas de Negociación Internacional
- Contratación Internacional
- Medios de transporte internacional
- Requisitos administrativos para la exportación
- Cómo participar con éxito en ferias y exposiciones internacionales
- Modalidades de pago internacional
- Formación de precio de exportación
- Envase y embalaje

